

Le management au service du progrès

L'idée de progrès

Si l'idée de progrès existe depuis l'antiquité, elle a véritablement été formulée par les humanistes aux XVI^e et XVII^e siècles, notamment par Francis Bacon, puis largement approfondie par les philosophes des Lumières au XVIII^e siècle. Pour eux, la prospérité, la santé et l'éducation devaient assurer le bonheur de l'humanité. Avec le mot d'ordre d'Auguste Comte, « Ordre et Progrès », les positivistes ont repris cette ambition progressiste tout au long du XIX^e siècle. Depuis lors, le développement sans précédent de la science et de la technique a permis à un nombre toujours plus grand d'êtres humains d'accéder à un niveau de prospérité auquel n'auraient jamais pu prétendre les souverains de l'Ancien régime. En France, au cours du XX^e siècle, le salaire moyen d'un ouvrier a été multiplié par quatre en monnaie constante et, selon les chiffres de l'Insee, le pouvoir d'achat moyen des Français a doublé rien qu'entre 1959 et 1974, puis a encore augmenté d'un tiers entre 1990 et 2020. D'après la Banque Mondiale, depuis l'effondrement du bloc communiste et le passage de la Chine à une logique capitaliste, plus de 2 milliards d'êtres humains sont sortis de la misère et le taux d'extrême pauvreté a chuté de 75 % dans le monde.

Jean Perrin, Prix Nobel de physique en 1926 pour ses travaux sur la discontinuité de la lumière, affirmait en 1930, lors de la création de l'ancêtre du CNRS : « *Rapidement, peut-être seulement dans quelques décades, si nous consentons aux légers sacrifices nécessaires, les hommes libérés par la science vivront joyeux et sains, développés jusqu'aux limites que ce que peut donner leur cerveau. Ce sera un Éden qu'il faut situer dans l'avenir au lieu de l'imaginer dans un passé qui fut misérable.* » Dans une large mesure, si l'on compare nos conditions de vie d'aujourd'hui avec celles de nos arrière-grands-parents, notre longévité, ou le fait que nos outils électroniques nous permettent un accès inédit à la connaissance, nous pouvons dire que le rêve de Perrin est devenu réalité.

Certains observateurs, comme Steven Pinker, professeur à Harvard, affirment ainsi que le véritable siècle des Lumières est le nôtre. Comme l'a souligné Yuval Noha Harari dans son remarquable ouvrage *Homo Deus* : « *Pour la première fois dans l'histoire, plus de gens meurent d'avoir trop mangé que pas assez, et plus meurent de vieillesse que de maladies infectieuses. Le suicide fait plus de victimes que les guerres, le terrorisme et le crime combinés.* » Ce constat de succès sans précédent de notre espèce fait écho au discours de Montréal de l'ancien président Obama en 2017 : « *Si vous deviez choisir de naître à un moment dans l'histoire, et que vous ne sachiez pas à l'avance qui vous alliez être – riche*

ou pauvre, dans quel pays, homme ou une femme – vous choisiriez aujourd’hui. »
Près de trois cents ans après sa formulation, le projet des Lumières est en grande partie réalisé.

Le rôle du management

Le management a joué un rôle moteur dans cette marche triomphale vers le progrès. Dès la fin des années 1880, Frederick Winslow Taylor a repris à son compte l'idée des positivistes selon laquelle les désordres et la violence des conflits sociaux étaient attisés par l'insuffisance des richesses produites : tant que l'économie resterait une économie de la rareté, la lutte des classes serait la base de l'action politique. En décuplant la productivité, il était possible d'apaiser ces luttes et de pacifier la société (et au passage de contrecarrer le projet marxiste). C'est une des raisons qui l'ont poussé à conceptualiser l'organisation scientifique du travail, ce qui a permis notamment – avec la généralisation du travail à la chaîne perfectionné par Henry Ford – l'apparition de la société de consommation et l'émergence des classes moyennes. De nos jours, les conflits sociaux les plus violents provoquent au pire quelques blessés. Dans l'économie de la rareté d'avant le management, on envoyait la troupe pour mater les grèves, y compris à coups de canon, les mouvements anarchistes multipliaient les attentats et les revendications sociales dégénéraient en émeutes sanglantes.

C'est avec le développement exponentiel du management – à partir de la révolution industrielle, puis surtout tout au long du XX^e siècle – que la prospérité a décuplé. Tout au long des deux derniers siècles, les progrès du management ont accompagné la diffusion à très grande échelle des innovations scientifiques, que ce soient les avancées de l'industrie pharmaceutique, les technologies de transport et de l'information, l'amélioration des conditions d'hygiène et d'alimentation ou encore l'accès aux sources de financement, qui a permis à la très vaste majorité de la population d'en bénéficier.

Par sa recherche de l'efficacité qui pousse toujours à améliorer les procédés, grâce à l'aiguillon de la concurrence qui stimule à la fois l'amélioration des offres et la baisse des prix, au travers de la notion d'investissement qui consiste à sacrifier des ressources aujourd'hui dans l'espoir d'un meilleur retour demain, ou encore du fait de l'irruption épisodique d'entrepreneurs schumpeteriens – de Henry Ford à Elon Musk – capables de régénérer de loin en loin les marchés arrivés à satiété, le management est indissociable de l'idée de progrès. Grâce à lui, le prix d'une automobile d'entrée de gamme en France a baissé de près de 41 % entre 1978 et 2022, alors que celui d'un vol transatlantique baissait de 82 % et celui d'un téléviseur de 90 %, sans compter que la qualité et la performance de ces offres ont très fortement progressé depuis : les voitures sont plus sûres et plus économes, les vols transatlantiques plus confortables et moins énergivores et les téléviseurs toujours plus perfectionnés. Comme l'a montré la stupéfiante explosion du niveau de vie en Chine depuis l'autorisation – pourtant largement contrainte –

de la logique capitaliste, l'esprit d'entreprise est un des meilleurs catalyseurs de l'ingéniosité humaine, si ce n'est le meilleur, et le management est son outil quotidien.

La dystopie décroissantiste

Pourtant, l'idée de progrès a disparu du débat public, et le mot « progrès » lui-même n'est quasiment plus employé. Quand il n'est pas négativement connoté, il est remplacé par la notion d'innovation, qui délaisse l'aspiration à une finalité pour se cantonner à la simple nouveauté. Le principe de précaution s'est imposé jusque dans la constitution de la République Française pour ralentir la marche vers le progrès.

Mais surtout, face au dérèglement climatique et au nom de la préservation de l'environnement, beaucoup prônent désormais l'immobilisme, voire la décroissance, plutôt que le progrès, et cette contestation du progrès est aussi une contestation du management. Puisque l'entreprise capitaliste, l'économie de marché et la mondialisation sont accusées d'avoir provoqué le dérèglement climatique, elles devraient céder la place à une économie communautaire, égalitaire, artisanale et locale. La sobriété et la décroissance devraient l'emporter sur la recherche du progrès. L'entreprise capitaliste et le management, dont les finalités sont la prospérité et la croissance, sont ainsi violemment mis en cause.

Or, cette tentation décroissantiste est dangereuse à plus d'un titre. Supposer que la décroissance, la frugalité et la sobriété conduiront à une société égalitaire, démocratique et libre, faite de partage et de bonheurs simples, est pour le moins naïf.

La sobriété, en tant que telle, est tout à fait souhaitable. C'est d'ailleurs dans la nature du management que de chercher à accroître l'efficacité, et donc à produire autant – voire davantage – avec moins de ressources. Cependant, la sobriété ne suffira pas : lors des confinements successifs provoqués par la pandémie de Covid-19, l'humanité s'est montrée particulièrement sobre : quasiment aucun déplacement, industrie en suspens, commerce fortement contraint. Pourtant, l'impact sur les émissions de CO₂ est resté anecdotique. Rappelons que selon le 6^e rapport d'évaluation du GIEC, les émissions de gaz à effet de serre doivent être réduites de 80 % d'ici 2040.

Quand à la décroissance proprement dite, soulignons tout d'abord qu'elle repose sur un postulat erroné, qui voudrait que la croissance économique ne puisse se faire qu'aux dépens de l'environnement. En effet, selon les chiffres du Global Carbon Project, les émissions de CO₂ par habitant dans les pays de l'Union européenne ont baissé de 37 % depuis 1990, alors que le PIB par habitant y a progressé de 46 %. Dans le même temps, selon Airparif, la concentration de SO₂, de monoxyde de carbone, de particules fines et de plomb a été divisée par plus de 200 dans l'air de Paris, pour devenir quasiment nulle aujourd'hui. De même,

d'après l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation (FAO), la production agricole continue de croître dans le monde (elle double tous les 20 ans environ), alors que depuis le début du XXI^e siècle les surfaces agricoles diminuent. Croissance économique et respect de l'environnement ne sont donc pas antinomiques.

De plus, la décroissance engendre une société radicalement inégalitaire. En effet, si elle était effectivement mise en application dans les proportions requises (division par 5 des émissions de gaz à effet de serre avant 2040), la décroissance reviendrait à rétablir l'économie de la rareté : ce que proposent les décroissantistes et les opposants au progrès, ce n'est rien d'autre que réduire drastiquement la quantité de richesses produites. Cette frugalité ne manquera pas de raviver la violence des conflits sociaux, et ce sont les plus démunis qui en seront les premières victimes, alors que les plus fortunés auront toujours les moyens d'accaparer l'essentiel des ressources. Cette société sans croissance et sans recherche de la prospérité collective, nous l'avons déjà connue, c'est celle d'avant la révolution industrielle, avec une élite jalouse de ses privilèges et une population asservie et indigente. La grande dépression des années 1930, principal exemple de décroissance à grande échelle qu'ont connu nos sociétés riches et développées, a jeté des millions d'Américains dans le dénuement, mené des dictateurs au pouvoir en Europe, et s'est terminée par la deuxième guerre mondiale.

Troisièmement, prôner la décroissance, c'est rompre avec les valeurs des Lumières. La face cachée de l'écologisme, c'est que l'anthropocène est un concept anthropophobe : s'il s'agit de sauver la planète, c'est avant tout pour la sauver de l'être humain, considéré comme la cause de tous ses maux. Fondamentalement, l'écologisme n'est pas un humanisme. Les penseurs de l'écologie radicale en viennent d'ailleurs logiquement à constater que la démocratie est un obstacle à leur projet. En effet, quel parti pourrait être élu sur les promesses liberticides d'une réduction drastique du pouvoir d'achat, d'une limitation systématique des transports, voire d'un encadrement strict des naissances ? Ils évoquent donc un nouvel ordre mondial, autoritaire, qui seul pourra imposer la décroissance. Poussé dans ses retranchements, l'écologisme devient un totalitarisme.

Enfin, la décroissance engendre la violence politique. L'aspiration au progrès reste forte parmi les classes moyennes, qui voient dans la croissance de la prospérité collective une opportunité d'ascenseur social. Si, au nom de la frugalité décroissantiste, on brise cette aspiration, le risque est grand de susciter une réaction violente. Rappelons que la première préoccupation des Français est le pouvoir d'achat, alors que la décroissance implique mécaniquement un appauvrissement. Le mouvement des Gilets Jaunes n'est-il pas né d'une augmentation des taxes sur le diesel, mesure typiquement décroissantiste ? De fait, il sera impossible de convaincre les centaines de millions d'êtres humains qui aspirent à la prospérité qu'ils doivent accepter leur sort, tout comme il sera

impossible d'obtenir de ceux qui disposent déjà du confort d'y renoncer de manière pacifique.

Au total, l'effondrement annoncé par les collapsologues a tout d'une prophétie auto-réalisatrice : c'est l'anticipation de la catastrophe qui risque de la provoquer, soit en instaurant l'éco-anxiété, en paralysant les efforts d'innovation et en étouffant les énergies des entrepreneurs, soit à l'inverse en provoquant une réaction conservatrice et populiste qui nierait la réalité de la crise climatique. Nous serons alors menacés par deux dystopies tout aussi terrifiantes : le repli obscurantiste d'un côté ou le trumpisme généralisé de l'autre.

Que peut faire le management pour sauver le progrès ?

Pour éviter ce cataclysme, nous devons préserver le progrès, faute de quoi c'est l'humanisme, la démocratie et le projet des Lumières qui seront anéantis. Ce n'est donc pas la décroissance qu'il faut rechercher, mais bien une croissance capable de ne plus gaspiller les ressources naturelles. Nous devons maintenir la prospérité et permettre à toute l'humanité d'en bénéficier, mais l'atteindre d'une manière plus ingénieuse. Toute l'intelligence humaine doit être mise au service de cet objectif : passer de la prédation à la préservation, mais sans sacrifier la prospérité. C'est ce progrès que nous devons défendre : non pas le moins, mais le mieux.

Contrairement à ce qu'affirment les déclinistes, le progrès économique, associé à l'entreprise capitaliste, encadrée par une réglementation qui veille au respect d'une saine concurrence et à un partage équitable des richesses, est une des meilleures réponses à la menace environnementale. En effet, comme le montre la courbe environnementale de Kuznets, si dans un premier temps la dégradation de l'environnement s'accroît avec l'augmentation du revenu par habitant, elle finit par atteindre un point d'inflexion au-delà duquel la relation s'inverse : la protection de l'environnement devient une priorité et les ressources permettant de la financer sont disponibles. Depuis 1980, selon les chiffres publiés par la Convention climat des Nations unies, les émissions annuelles de gaz à effet de serre des pays industrialisés diminuent, alors que celles des pays en développement et des grands émergents (Chine comprise) explosent. Non seulement la natalité s'effondre lorsque la prospérité augmente (la croissance de la population mondiale a été divisée par deux depuis les années 1970), non seulement l'amélioration des conditions d'hygiène préserve l'environnement (90 % des plastiques qui polluent les océans proviennent de fleuves tels que le Gange, l'Indus ou le Niger, qui drainent des zones particulièrement pauvres qui n'ont pas les moyens de s'équiper d'usines de traitement des déchets), non seulement l'accès à des modes de production d'énergie modernes permet de contenir les émissions de gaz à effet de serre (des millions d'êtres humains brûlent encore du bois, ce qui selon Greenpeace pollue bien plus que le charbon), mais surtout toute une série de technologies permettent d'entrevoir des réponses aux problèmes environnementaux auxquels nous sommes confrontés : fission et fusion nucléaire,

géothermie, hydrothermie, carburants de synthèse, hydrogène, nouveaux matériaux et nouvelles techniques de construction, alternatives alimentaire à l'élevage de bétail, etc.

Toutes ces avancées technologiques (et certainement d'autres encore, comme le captage du CO₂, le dessalement de l'eau de mer ou tout ce qui a trait au recyclage) sont indispensables à notre avenir, mais elles imposent une mobilisation collective d'une ampleur sans précédent dans l'histoire humaine. Sans innovation, nous ne pourrions pas éviter le désastre climatique. Tout cela nécessitera des investissements considérables, la création d'entreprises nouvelles et le développement d'innovations à des échelles inédites, c'est-à-dire de gigantesques efforts de management.

En effet, sans management, l'innovation n'existe pas : aucun être humain ne peut à lui seul concevoir, réaliser, et encore moins diffuser à grande échelle les technologies requises par l'urgence environnementale. Comme l'a souligné Joseph Schumpeter, l'innovation, par nature, consiste à mettre en œuvre les idées, à passer à l'acte, et ce déploiement, nécessairement collectif, implique le management.

Plutôt que de combattre le capitalisme, l'écologie devrait donc l'utiliser. Plutôt que d'en faire son ennemi, elle devrait en faire son allié. La lutte contre le changement climatique, la protection de la biodiversité et la préservation des ressources doivent devenir des activités rentables, capables d'attirer des entrepreneurs ambitieux et des investisseurs avisés. S'il est possible de faire fortune en protégeant l'environnement, les énergies humaines libérées seront infiniment plus massives que celles que peuvent susciter les appels à l'abstinence. L'écologisme doit opérer un revirement complet de sa matrice idéologique et embrasser l'énergie du capitalisme pour mieux parvenir à ses fins. Il faut que l'écologie devienne capitaliste, ou que le capitalisme devienne écologique. Entre l'ascétisme décliniste et l'ambition progressiste, nous devons choisir. Le progrès du management, c'est le management au service du progrès.

Pour aller plus loin

Gates B. (2021), *How to Avoid a Climate Disaster*, Allen Lane.

McAfee A. (2019), *More from Less*, Scribner.

Pinker S. (2018), *Enlightenment Now*, Viking.

Poitrinal G. (2022), *Une écologie de l'action. Pour en finir avec l'apocalypse*, Stock.

Rosling H. (2018), *Factfulness*, Sceptre.

Shellenberger M. (2020), *Apocalypse Never*, Harper.