

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Soirée-Débat
"Les Invités"**

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} novembre 2001)

**PRODUCTION ÉCONOMIQUE,
PRODUCTION DE SENS**

avec

Jean-Baptiste de FOUCAULD

Inspecteur Général des Finances,
ancien Commissaire général au Plan

co-auteur avec Denis Piveteau, de "*Une société en quête de sens*"
(Odile Jacob, 1995)

Débat animé par

Michel BERRY

École de Paris du Management

Lundi 20 Janvier 1997

Compte-rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

En bref

Nous avons basculé d'une société traditionnelle caractérisée par un lien social fort, un collectif pesant et un travail abondant, à une société moderne où la liberté prévaut, le lien social s'affaiblit et le travail est plus difficile à composer. Tout en envahissant la société traditionnelle et en chassant le sens qui l'imprégnait, l'économie a perdu son propre sens, qui était de diminuer la rareté et d'augmenter le bien-être : l'homme est maintenant au service de l'économie et non l'inverse. Comment dès lors trouver une nouvelle articulation entre production économique et production de sens ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Jean-Baptiste de FOUCAULD

Pour traiter vraiment un tel sujet, sans doute faudrait-il être à la fois économiste et philosophe ; or je ne suis qu'un "philosophe du dimanche", au sens où l'on dit "peintre du dimanche", et étant énarque, je ne suis pas non plus un véritable économiste... Mais cela fait plusieurs années que cette question du sens me tient à coeur, même si on peut avoir l'impression aujourd'hui, avec par exemple le livre de François Bayrou, *le Droit au sens*, qu'il s'agit d'un effet de mode. Longtemps avant d'écrire, avec Denis Piveteau, *Une société en quête de sens*, nous avons organisé, avec Échange et Projets, plusieurs colloques dont l'un, en 1989, s'intitulait "Le sens, question politique ?".

La modernité à la croisée des chemins

Le fait que l'on éprouve aujourd'hui la nécessité d'une nouvelle approche de l'économie, une approche qui introduise le concept de sens, s'explique par la situation historique très particulière dans laquelle nous nous trouvons : un point de bascule par rapport à la modernité dont l'avènement a caractérisé la période dite des Trente Glorieuses.

Avant les Trente Glorieuses, nous vivions encore dans une société de type traditionnel. Ce genre de société se caractérise, me semble-t-il, par trois éléments : un sens collectif très fort qui s'impose aux individus au point parfois de les écraser ; un lien social également très fort et presque étouffant ; enfin du travail en abondance, mais qui est ressenti comme aliénant plutôt que libérateur, au point que ce qui apparaît comme le statut le plus enviable dans cette société traditionnelle, c'est d'être dispensé de travail, de vivre d'une rente.

En partant de cette situation, la modernité a introduit trois valeurs qui se substituent aux trois précédentes : la liberté individuelle, dans tous les domaines - opinion, politique, économie ; l'ouverture des sociétés les unes aux autres ; le progrès technique qui perturbe l'emploi et l'oblige à se recomposer.

De ce point de vue, les Trente Glorieuses apparaissent comme un moment d'équilibre miraculeux entre la société traditionnelle en train de disparaître et la société nouvelle marquée par les différents aspects de la modernité, avec d'un côté les avantages des sociétés traditionnelles, dont on continuait de profiter, en souffrant de moins en moins de leurs inconvénients, et de l'autre côté les avantages croissants de la modernité, dont on n'apercevait pas encore toutes les limites. Aujourd'hui nous basculons, nous perdons cet équilibre : la modernité fonctionne à plein régime, et même presque en surrégime, et la société traditionnelle a fini de disparaître. Nous n'avons plus ni les inconvénients ni les avantages de cette société traditionnelle ; quant à la modernité, nous considérons comme acquis les avantages qu'elle nous a apportés, et nous n'en éprouvons plus que les inconvénients : exclusion, difficulté de distribuer les richesses, dilution du lien social.

L'enjeu qui s'offre à nous est donc de reconstituer un équilibre entre tous ces éléments, d'élaborer les régulations nouvelles, faute de quoi la tentation de revenir à des formes archaïques de cohésion sociale, aux dépens de la modernité, risque de devenir de plus en plus forte.

Économie dominante et perte du sens

Pour ce qui est de la place de l'économie dans notre société, son évolution a été marquée par trois étapes.

À la première étape, l'économie est relativement contrôlée : elle fonctionne avec un certain nombre de règles, mais de manière relativement peu autonome ; elle est englobée, intégrée dans un système plus large.

À la deuxième étape, l'économie se découvre précisément une sorte d'autonomie, tout en gardant sa signification fondamentale, qui est de diminuer la rareté et d'augmenter le bien-être : sa sphère s'étend, et elle gagne un véritable pouvoir d'influence sur les choses. Ce développement du rôle de l'économie se fait cependant en conjonction (par opposition ou par complémentarité) avec les autres systèmes de

sens existant dans la société, que ce soient des sens religieux ou des sens politiques.

On arrive enfin à la troisième étape, celle d'une économie dominante. L'économie domine la société, et certains disent même que l'économie joue *contre* la société. C'est par exemple le sens des ouvrages de Bernard Perret et Guy Roustang, et aussi de celui de Viviane Forrester, *l'Horreur économique*. À cette étape, dans laquelle nous nous trouvons, l'économie polarise la vie sociale et politique, et rien n'est plus véritablement en mesure de lui servir de contrepoids. Tout s'est tari autour d'elle : la religion a perdu de son importance, les grandes idéologies politico-révolutionnaires se sont effondrées, le lien social s'est effacé.

Mais il se produit alors un phénomène curieux, c'est que l'économie, pourtant envahissante, a elle-même perdu son propre sens, qui était, comme on l'a vu, de diminuer la rareté et d'augmenter le bien-être. D'une part, elle a chassé le "sens" qui existait dans la société à côté de la sphère économique ; d'autre part, elle a perdu son propre sens. C'est le même processus que celui de la mauvaise monnaie qui chasse la bonne. On aboutit ainsi à une situation dans laquelle l'économie n'a plus assez de sens par elle-même, et où il n'y a plus assez de sens hors de l'économie ; d'où cette question de la liaison entre production économique et production de sens.

L'aliénation des uns fait l'exclusion des autres

Cette analyse générale de la situation se vérifie d'ailleurs dans les cas particuliers et sur le plan individuel, notamment en ce qui concerne les personnes en situation d'exclusion ou de chômage de longue durée. On constate en effet que, chez ces personnes, la difficulté d'accès à l'emploi s'accompagne et s'accélère, par un phénomène de cercle vicieux, d'une tendance à la rétractation du lien social et de mécanismes de perte d'identité, d'estime de soi, etc. C'est assez paradoxal, car on pourrait concevoir, au moment où une personne est en difficulté, que le lien social se resserre autour d'elle. Mais on constate que c'est l'inverse qui se produit : par une espèce d'accord mutuel, une personne en difficulté a tendance à fuir les autres, qui le lui rendent bien. En même temps, cette période est vécue comme une très forte période de remise en cause personnelle, de perte de l'estime de soi. Paradoxalement, on retrouve ainsi la question du sens, posée au niveau personnel le plus intime, avec une violence terrible.

Cette perte du sens pour la personne elle-même est liée au fait que le reste de la société ne donne de valeur à la personne qu'en fonction de son travail, de l'argent qu'elle gagne, du pouvoir dont elle jouit. L'aliénation des uns fait l'exclusion des autres : plus nous sommes aliénés par le travail, par la richesse, par le pouvoir, plus ceux qui en sont privés sont en risque d'exclusion.

C'est ce que nous avons découvert dans l'association que nous avons créée en 1985, "Solidarité nouvelle face au chômage"¹. Il s'agit d'une association de citoyens, désireux d'agir concrètement pour ne pas se résigner au chômage, en essayant de montrer que chacun peut faire quelque chose pour lutter contre l'exclusion. Cette association fonctionne sur la base de groupes de solidarité qui mettent en oeuvre à la fois un partage de revenus et un partage du temps : le partage des revenus pour permettre d'embaucher des personnes sans emploi, et le partage du temps pour mettre en route des petits binômes d'accompagnement, des groupes d'appui, pour que les personnes ne soient pas seules. C'est là que nous avons très clairement découvert que pour aider des personnes en difficulté, il ne suffisait pas de travailler sur la question de l'emploi, et qu'il fallait en même temps refabriquer de l'entourage, redonner du goût à vivre, du "réenchantement"... Cela apparaît même comme un préliminaire nécessaire pour retrouver du travail. Plus l'exclusion a été profonde, plus le retour à l'emploi passe par le sens, la reconstruction de la personnalité, de l'identité.

Le plus frappant, c'est que ce travail de reconstruction personnelle n'est pas sans lien avec ce que demande l'économie aujourd'hui. En effet, au moment même où ces phénomènes d'exclusion se produisaient, c'est la nature du travail qui changeait : dans le travail tertiarié, celui qui se développe le plus aujourd'hui, l'implication personnelle demandée est plus forte. Il s'agit de moins en moins d'une affaire de muscles, et de plus en plus d'une affaire de compétence, mais pas seulement de compétence technique : on exige du travailleur une qualification sociale et relationnelle, et une très grande capacité

¹ 2, cité Bergère ; 75009 Paris

d'implication. Le travail que nous connaissons aujourd'hui ne mobilise plus seulement notre corps, mais aussi notre âme. Du point de vue personnel comme du point de vue du fonctionnement général de la société, on peut ainsi dire que l'homme est absorbé par l'économie, qu'il est à son service, et non plus l'inverse. On retrouve donc encore une fois la question des relations entre production économique et production de sens.

Le sens, un concept contestable ?

Certains sont cependant très critiques sur la possibilité même de poser cette question de cette manière. Certains pensent par exemple que la violence du marché, les pressions qui s'exercent sur l'entreprise sont regrettables, mais qu'on ne peut rien faire contre ces contraintes ; que la question du sens est en quelque sorte oiseuse. Personnellement je crois que lorsqu'il y a intensification des contraintes, et c'est incontestablement le cas dans la situation actuelle, la question est de savoir de quelle façon faire face à ces contraintes nouvelles, selon quel mode culturel et institutionnel. Car il existe tout de même une marge de choix entre les réponses possibles.

Il est clair, par exemple, que les entreprises peuvent fonctionner avec différents types de culture, choisir différents types de réponses. Contrairement à ce que beaucoup croient, leurs comportements ne leur sont pas purement et simplement dictés par la situation économique. Toutes ne recourent pas à l'accroissement de la flexibilité externe et à l'exclusion. De même que ce qui fait la grandeur de l'homme, c'est sa capacité à surmonter les contraintes, de même on s'aperçoit que les chefs-d'oeuvre réussis sont souvent ceux dans lesquels l'homme a su combattre les contraintes par un surcroît de sens. Je pense par exemple au cas du Mont Saint-Michel : ce n'est vraiment pas un endroit pour faire une cathédrale, et pourtant c'est là qu'elle est la plus belle ; les contraintes invraisemblables que ce site imposait ont été parfaitement assumées et même dépassées.

Un deuxième type de critique concerne le terme lui-même de sens : il s'agit d'un mot vague, flou, polysémique, comme l'on dit. Mais on sait quand même faire la différence entre sens et non-sens, et l'on sait parfaitement repérer le non-sens. À mon avis, il y a sens lorsque cela "vaut la peine", au sens fort de l'expression, c'est-à-dire lorsqu'il y a de la valeur, et que cette valeur mérite qu'on y consacre quelque chose. Cela ne se confond pas nécessairement avec l'utilité : l'inutile peut "valoir la peine" ! On ne sait pas qui détermine la valeur - cela peut être soi-même, cela peut être les autres, cela peut être aussi la collectivité - mais on voit bien la distinction entre le sens et le non-sens. Le non-sens, c'est ce qui ne vaut pas la peine ou ce qui est inhumain. Même s'il y a généralement matière à discussion, il me semble qu'il existe des critères de discrimination entre sens et non-sens, qui permettent de trancher entre plusieurs situations, et donc de déterminer des règles de déontologie et des règles d'action.

Le troisième type de critique consiste à dire que le sens n'a rien à voir avec le management. Mais ce que l'on constate de plus en plus aujourd'hui, c'est que les institutions, aussi bien les administrations que les entreprises, ont besoin, elles aussi, de sens. Dans le cas des institutions administratives, c'est clair : le sens, pour elle, c'est en quelque sorte leur projet de service. Mais c'est vrai également pour les entreprises privées. On se trompe lorsqu'on croit que ces entreprises ne fonctionnent que pour le profit ; le profit est la rationalité qu'elles se donnent, mais il y a bien d'autres rationalités à l'oeuvre dans les entreprises : on y observe de l'échange, du don, du besoin d'honneur, de l'estime. Lorsque les entreprises prétendent faire l'économie de ces questions de sens, leurs dysfonctionnements s'accroissent. À l'inverse, lorsque ces questions sont prises en compte, trois types d'avantages apparaissent : une mobilisation plus grande ; une plus grande coopération avec les autres, car lorsqu'on réfléchit sur son propre sens, on est bien obligé de prendre aussi en considération celui des autres ; ce qui produit davantage de cohérence, et donc d'efficacité. La question du sens, loin d'être étrangère au management, lui est donc tout à fait essentielle.

Le dernier argument opposé par ceux qui font la critique de cette question du sens, c'est qu'il s'agit d'une question privée, qui ne peut pas être traitée dans l'espace public, sous peine de tomber dans le totalitarisme ou l'intégrisme. Mais ce dont on s'aperçoit, dans nos "démocraties de marché", comme on dit, c'est-à-dire dans nos sociétés où il y a à la fois démocratie et marché, c'est que, pour fonctionner, cette démocratie de marché a besoin de *sujets*, c'est-à-dire d'individus autonomes, actifs, de personnes capables d'user de leur liberté, et par conséquent de donner du sens à ce qu'elles font. Est-ce que la recherche en commun du sens, la recherche par chacun du sens de sa vie, en liaison avec la recherche

des autres, n'est pas précisément le but de la démocratie ? Le but de la liberté, c'est de mettre chacun en position optimale pour qu'il se construise lui-même comme une personne non substituable à une autre, comme une personne capable de donner sens à sa vie et par là-même d'enrichir la société.

Le carré magique de la cohésion sociale

Dans notre livre, Denis Piveteau et moi-même avons essayé de montrer à quel point la recherche d'un accroissement de sens jouait au bénéfice non seulement d'une plus grande cohésion sociale, mais aussi d'une plus grande efficacité, dans toutes sortes de domaines de l'activité sociale, économique et politique. En effet, la recherche du sens fonctionne sur la base de ce que nous avons appelé un "carré magique". Pour qu'il y ait sens, il faut d'abord qu'il y ait initiative : le sens n'est pas quelque chose qui peut être imposé de l'extérieur, il faut qu'il soit inventé par chacun. Ensuite, le sens suppose de la coopération : on n'impose pas "son" sens tout seul, cela nécessite toujours un dialogue. Mais ce dialogue ne va pas toujours de soi, il passe généralement par des conflits, par une confrontation entre le sens des uns et le non-sens des autres. Enfin, pour renverser le non-sens en sens, au terme de ce dialogue et de ce conflit, on aboutit à la création de règles, de normes.

Ces quatre éléments, initiative, coopération, conflit, règles, constituent les quatre côtés du "carré magique", qui fonctionne aussi bien d'un point de vue du management que d'un point de vue du développement harmonieux de l'individu ; en fait, ils définissent cette autonomie de l'individu qui est aussi nécessaire au bien-être de l'individu qu'au fonctionnement de la "démocratie de marché".

Comment ce type d'analyse peut-elle se traduire sur le plan opérationnel ? Il me semble que la liaison entre production économique et production de sens pourrait se décliner en cinq points.

Retrouver le sens de la démocratie

Nous devons tout d'abord nous demander quelle est la profondeur de notre adhésion à la démocratie, puisque le but de tout ceci, c'est bien évidemment de réintégrer l'économie dans la politique : est-ce que la démocratie n'est pour nous qu'un ensemble de procédures comme par exemple le droit de vote, ou est-ce que c'est une *utopie*, c'est-à-dire non pas une chose qui n'existe pas et ne peut exister, mais un *engagement* de tous pour que l'égalité de dignité de chacun soit l'objectif poursuivi en commun, pour que chacun ait vraiment une chance égale au développement de lui-même, à la construction de sa propre personnalité ? Le fonctionnement actuel de notre société est en conflit permanent avec nos valeurs profondes : la société est en conflit avec les valeurs de la République ! Il faut donc commencer par poser cette question de notre adhésion à la démocratie.

Le temps choisi

Le deuxième point consiste à rendre à l'économie son sens originel, qui est de satisfaire les besoins. J'en distingue trois types différents : les besoins matériels, les besoins relationnels, les besoins spirituels (j'entends par besoins spirituels le besoin de culture, d'art, de méditation, d'intériorité... c'est-à-dire tout ce qui relève du symbolique). Or l'économie ne satisfait même pas certains besoins matériels fondamentaux, et elle satisfait très mal les autres, notamment parce qu'elle préfère stimuler des besoins très artificiels, aux dépens des besoins relationnels et spirituels. La question très concrète à laquelle on arrive en repartant ainsi du sens fondamental qui devrait être celui de l'économie, c'est bien sûr celle de la maîtrise du temps de travail. Pour pouvoir satisfaire les besoins relationnels et les besoins spirituels, il faut disposer de temps. Cela dit, chacun a ses propres priorités : certains accorderont plus d'importance que d'autres aux besoins matériels ; ces priorités peuvent d'ailleurs changer au cours de leur existence. C'est pourquoi je préfère parler de "temps choisi" plutôt que de "partage du travail" ou de "réduction collective du temps de travail". Bien sûr, c'est ce à quoi l'on aboutit, mais je ne pense pas que cela puisse être confié à un planificateur central, sinon on risque de tomber dans l'alternative *tripalium/otium*, c'est-à-dire travail/inaction, et de condamner les gens à un loisir dont ils ne sauront que faire. Si l'on veut que ce loisir leur serve à se construire eux-mêmes avec les autres, il faut qu'il soit librement choisi, au moment où ils le souhaitent et pour la période qui leur convient.

Il peut d'ailleurs y avoir un lien très étroit entre le temps choisi par l'individu et l'utilité pour la société : si chacun réduisait son temps de travail en se réservant les tâches qu'il est le seul à pouvoir accomplir, c'est-à-dire en renonçant à la partie "banalisée" de son travail, au profit de quelqu'un qui pourrait s'en charger aussi bien que lui, pour se concentrer sur le travail pour lequel il est irremplaçable parce qu'il s'agit d'un travail créatif, cette redistribution s'opèrerait pour le plus grand bénéfice de la société toute entière.

C'est là une façon très concrète, me semble-t-il, de traiter la question de l'accès au sens de chacun et en même temps la conciliation de la production de sens et de la production d'économie. Le temps est la ressource du sens et celle du lien social. Chaque fois qu'il y a du temps, du temps choisi et organisé par l'individu – ce qui implique toujours un peu d'initiative, de coopération, de contrainte et parfois de conflit –, il y a du sens. Et c'est par là que l'on rejoint le fameux "vivre et travailler autrement" dont nous avons rêvé en 1968 ; à cette époque, nous pensions que cette transformation pourrait se faire d'un seul coup, mais je crois que nous nous trompions : il faut que cela se fasse "à la carte", en fonction des souhaits et des capacités d'innovation de chacun.

Distribuer à la fois la richesse et les emplois

Le troisième chantier est celui de la redistribution. Notre système économique redistribue mal. Il existe une série de dispositifs partiels, qui concernent la santé, la vieillesse, la famille, mais nous n'avons pas de véritable politique de redistribution de la richesse, des emplois, des positions sociales. Le miracle des Trente Glorieuses a été de réussir à redistribuer à la fois la richesse et les emplois, alors qu'aujourd'hui c'est soit l'un, soit l'autre : soit l'emploi, mais un emploi pauvre comme aux États-Unis, avec des écarts de revenus de plus en plus grands ; soit les revenus, plus ou moins bien d'ailleurs, comme en Europe, mais avec un chômage beaucoup plus important.

À mon avis il y a trois grands types de redistribution possibles : soit le modèle libéral, qui tend à recomposer l'emploi grâce à une diminution de l'impôt sur le revenu et une diminution des dépenses collectives ; soit le contrôle des dépenses publiques avec maintien des prélèvements mais en allégeant l'impôt sur le revenu ou les cotisations sociales des salariés, de façon à faire repartir la machine ; soit l'abaissement du coût du travail pour faciliter l'embauche de tous, y compris des moins qualifiés.

Quel que soit le choix que l'on fera, il y aura un coût à payer : si la cohésion sociale est un véritable enjeu, il faudra savoir payer le prix de la redistribution. Si on adopte la voie libérale pour stimuler l'initiative, le prix à payer sera l'accroissement de la violence. De toute façon, il faudra trancher, et il faudra savoir se tenir, dans la durée, au choix que l'on aura fait : la pire des solutions est de passer continuellement d'une chose à l'autre, comme ces dernières années, où l'on a à la fois abaissé le coût du travail, abaissé l'impôt sur le revenu et accordé une petite augmentation du salaire net en transférant une partie des cotisations maladie sur la CSG. Ces incohérences ne peuvent mener à rien.

Reconstruire un contrat social

Le quatrième chantier, c'est le type d'arbitrage que nous souhaitons faire entre sécurité et flexibilité, ou adaptabilité, pour prendre un terme moins provocant. Soit l'on impose l'adaptabilité à force de précarisation, soit on la négocie. On pourrait, par exemple, lorsqu'il y a sécurité de l'emploi, développer l'adaptabilité ; lorsqu'il y a adaptabilité nécessaire, développer la sécurité. Il ne s'agit de rien moins que d'un contrat social à reconstruire, mais la vie de notre société en dépend.

Inventer une représentation pour les sans-emplois

Le dernier chantier concerne l'expression de la souffrance sociale aujourd'hui : à partir du moment où vous êtes exclu du monde du travail, vous n'avez plus aucune représentation. Il y a toujours les grèves préventives, les grèves ou les combats sociaux par procuration, mais une fois que l'exclusion est là, il n'y a plus que le silence, un silence dans lequel la violence, qui ne peut s'exprimer, travaille souterrainement. Alors on tombe dans le non-sens complet, et, paradoxalement, du fait même qu'il n'y a plus de conflit : le sens ne peut pas se produire lorsque tout lien, même de conflit, est rompu. Il faut donc trouver une solution à cette impossibilité, pour les exclus, d'"être en conflit".

De l'urgence de prendre son temps

Est-il possible de mettre en route tous ces chantiers ? Je pense que ce pourrait être là l'enjeu d'une planification réussie, et je crois que notre pays est en fait assez disponible pour une transformation de ce type : il n'a peut-être simplement pas la classe dirigeante qu'il mérite, contrairement à ce qu'on dit. Mais peut-être faut-il, avant de se précipiter sur les propositions dont nous disposons déjà, continuer à mettre véritablement à plat tous les aspects et tous les enjeux du problème, de façon à procéder avec plus de fermeté et plus d'assurance par la suite.

DÉBAT

L'ENA en quête de sens

Michel Berry : *Comment les hommes politiques réagissent-ils à vos propositions ? Keynes disait que les hommes politiques sont en général les esclaves d'économistes défunts, et on a l'impression que c'est toujours aussi vrai aujourd'hui : le discours qu'on entend en général est assez loin des idées que vous avancez. Comment faire pour que ces idées atteignent les sphères politiques ?*

Jean-Baptiste de Foucauld : C'est dans le milieu associatif que ce genre d'idées passe le mieux, auprès de gens qui sont sur le terrain. Les hommes politiques, eux, commencent à se poser des questions, mais il n'est pas sûr qu'ils aillent beaucoup plus loin que cela pour le moment, et la faute en revient sans doute pour une part à la formation qui leur est dispensée à l'ENA. L'ENA ne forme pas du tout au sens social : c'est une école d'application, avec un concours d'entrée assez intéressant sur le plan de la culture générale, mais ensuite une scolarité finalement assez pauvre, qui ne cherche pas du tout à entretenir et enrichir cette culture, et surtout qui ne développe pas chez les élèves l'idée que cette culture pourrait leur être utile pour réfléchir au fonctionnement de l'État. Je crois que c'est une grave erreur que les sciences sociales au sens large soient si peu présentes dans la scolarité de l'ENA, et d'une façon générale, qu'il est regrettable que la culture rhétorique soit en recul depuis longtemps dans notre société toute entière. J'appelle culture rhétorique une culture où l'on est soucieux de convaincre, d'emporter l'adhésion, au lieu d'une culture où la décision s'impose d'elle-même, de façon rationnelle, sans discussion possible. Les gens ne peuvent pas se contenter d'une rationalité qui s'impose à eux sans discussion possible : ils ont besoin d'être entourés, écoutés, et convaincus. Or la classe politique étant beaucoup moins alimentée qu'autrefois par des gens pourvus d'une culture littéraire ou juridique, il en résulte un appauvrissement général de la réflexion sur le sens.

Créer un ministère des Modes de vie ?

Claude Riveline : *Que penseriez-vous de la création d'un ministère des Modes de vie ? Il y a de nombreux phénomènes de société qui sont des catastrophes du point de vue du sens ; je pense par exemple aux divorces, à la solitude des vieillards, aux SDF, à la consommation de psychotropes, qui, soit dit en passant, est comptée positivement dans le produit intérieur brut, sous prétexte qu'elle alimente l'industrie pharmaceutique. Ce ministère aurait pour mission de veiller aux effets sur ce type de phénomènes des initiatives des autres ministères, et cette mission l'empêcherait de sombrer, comme le font la plupart des ministères, soit dans le TDA, c'est-à-dire "Textes et Documents Administratifs", soit dans le PBF, "Problèmes Budgétaires et Financiers", pour reprendre les sigles en usage à l'ENA. J'ajoute que le ministère de l'Intérieur a déjà la tutelle des religions, que le ministère de la Culture a la tutelle des arts, et que ce sont là des éléments essentiels de la création du sens et des modes de vie.*

J.B. F. : C'est une drôle d'idée, mais d'une certaine façon je dirais que vous réinventez le Commissariat du Plan : cela pourrait entrer dans ses fonctions, de s'occuper de ces choses-là. De toute façon, il est vrai que la réflexion sur les modes de vie est centrale, ou devrait l'être : avant de se précipiter sur le fait de savoir s'il faut augmenter ou baisser tel type de prestation familiale, il vaudrait mieux commencer par s'interroger sur ce que c'est que la famille aujourd'hui, ou même commencer par réfléchir à l'impact des changements démographiques sur les politiques publiques. C'est la même chose pour la question de la santé ou de la vieillesse : si l'on commençait par travailler sur ces questions en amont, en lançant des études prospectives, on pourrait ensuite, au bout de un an ou dix-huit mois, prendre des décisions

et réaliser de vraies réformes. La solution pourrait d'ailleurs être que ce soit le Premier ministre qui soit votre ministre des Modes de vie.

Emploi ou travail ?

Int. : *Je suis un chef d'entreprise de ces Trente Glorieuses dont vous avez parlé. Je voudrais dire que ce qui me frappe personnellement, c'est que depuis dix ou quinze ans, on a assisté à un très grand développement du rôle de l'État et des administrations, et, parallèlement, à un progrès technique et social important, qui a permis à beaucoup de gens d'accéder au confort ; mais le confort est émollient, et je trouve qu'aujourd'hui c'est le règne de la paresse. On nous parle continuellement d'emplois, et plus jamais de travail ! L'emploi est devenu une sorte de statut social, une source de revenus, mais le travail proprement dit apparaît comme accessoire. Et pourtant c'est bien le travail qui est porteur de sens, et même de bon sens ! C'est le travail qui donne de l'envie de vivre et du plaisir à vivre ! C'est pour son travail que l'on se passionne, et c'est dans son travail qu'on s'épanouit. Je suis sûr que quand on a un vrai travail, même un travail de balayeur, on ne se pose pas la question de savoir à quoi on sert, on ne se pose pas cette fameuse question du sens ! Il me semble que restaurer le sens du travail serait une bonne façon d'assainir notre société, qui en a bien besoin.*

M. B. : *Oui mais quand le travail qui existait pendant les Trente Glorieuses est en voie de disparition, comment faire ?*

Int. : *Il y a du travail partout dans ce pays, tout est à faire !*

J.B. F. : Ce qui est sûr, c'est qu'il y a en effet beaucoup de besoins. Mais en disant cela on n'a pas tout résolu : il y a sans doute des champs de l'activité humaine qui sont en jachère et qu'on pourrait développer. Cela dit, comme je l'ai déjà indiqué, le secteur tertiaire s'organise plus difficilement que le secteur industriel, il est plus sélectif, et par conséquent moins intégrateur. Une autre question est de savoir comment intégrer ces activités, dont beaucoup sont actuellement non rémunérées, dans le champ du travail "classique" et comment opérer la redistribution générale des salaires et des temps sociaux. On retombe ainsi sur la question du temps choisi, et de la réduction du temps de travail. Mais ce qui est vrai, en tout état de cause, c'est qu'avoir un simple statut sans véritable activité, ce que vous appelez un emploi qui n'est pas un vrai "travail", ce n'est satisfaisant pour personne.

Le sens contre l'économique ou dans l'économique ?

Int. : *Vous avez évoqué deux façons d'envisager la relation entre production économique et production de sens, deux façons qui sont en contradiction l'une avec l'autre. Soit l'on considère que le sens ne peut en aucun cas venir de l'économique, et qu'il faut prendre du temps sur l'économique pour créer du sens ; soit l'on considère que c'est à travers leur insertion économique que les gens retrouveront du sens à leur existence. Comment conciliez-vous ces deux théories ?*

J.B. F. : Notre vision du travail se fonde sur ce qu'en dit la constitution, à savoir, grosso modo, que tout homme a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi. Je ne souhaite pas remettre en cause le droit au travail des individus, mais je voudrais qu'on puisse opérer un rééquilibrage de l'importance démesurée qu'a prise le travail dans le champ de l'activité humaine, que ce soit d'ailleurs par excès ou par défaut. Vous avez en fait trois cas de figure : celui des cadres, pour lesquels le travail est au fond la ressource presque essentielle de l'identité - ce qui fait que lorsqu'ils se retrouvent au chômage, c'est pour eux une catastrophe terrible. Il y a ensuite des personnes qui travaillent mais s'investissent relativement peu dans ce travail, parce que leur vie est ailleurs. Vous avez enfin ceux qui souffrent du travail par défaut, parce qu'ils n'en ont pas ; pour eux le travail est une chose absolument essentielle, non seulement pour des raisons de revenus mais aussi pour des raisons d'identité, de vie sociale, de dignité ; à ce titre il est essentiel que notre société puisse leur fournir des emplois qui leur confèrent cette dignité, et cela peut passer notamment par la mise en place du "temps choisi" dont je parlais tout à l'heure. Sans doute ne peut-on pas parvenir à une optimisation totale en ce domaine, mais nous en sommes pour l'instant à un stade de sous-optimisation grave, si l'on compare par exemple à ce qui se passe en Hollande. Là-bas, 35% de la main d'oeuvre travaille à temps partiel, et 80% de ceux-ci l'ont choisi. Chez nous, il y a 12 à 13% des gens qui travaillent à temps partiel, et seulement 40% d'entre

eux l'ont choisi. Quand on voit les trésors d'imagination auxquels l'on recourt pour satisfaire les moindres désirs des consommateurs, il devrait être possible de prendre davantage en compte les "consommateurs de travail" que sont les salariés !

De la concurrence à la coopération

Int. : *Ne pensez-vous pas que le concept de concurrence a pris dans nos sociétés une place exorbitante ? D'une part, ceux qui mettent constamment ce concept en avant ne sont soumis pour leur part à aucune concurrence ; d'autre part, il me semble qu'on pourrait remettre en cause son efficacité. Je voudrais apporter à ce sujet un témoignage : je suis responsable d'une société de chimie en Suisse, et lorsqu'il s'agit de se répartir des parts de marché, cela se discute devant un notaire, et de façon tout à fait licite. La coopération, associée avec d'autres formes de compétition, peut aboutir à des résultats tout aussi efficaces que la concurrence, et même davantage ; elle permet par exemple de prendre en compte des contraintes d'environnement, et d'imposer aux entreprises des obligations en ce domaine.*

J.B. F. : Ce que vous dites vient confirmer ce que j'ai présenté comme le "carré magique" de la cohésion sociale : à l'intérieur de ce carré, il y a du conflit, mais il y a aussi de la coopération, sinon cela ne fonctionne pas. Or le capitalisme développe manifestement beaucoup trop la concurrence par rapport à la coopération ; il a fait de la concurrence une espèce de monstre sacré, et un tabou que l'on ne met jamais en cause. Il faudrait trouver des régulations pour remédier aux déséquilibres ainsi créés.

Les règles du jeu de la mondialisation

Int. : *Comment voyez-vous le problème de la mondialisation ? N'y a-t-il pas une fantastique "évaporation du sens" du fait de la financiarisation mondiale et de la dichotomie croissante entre les masses monétaires d'une part et la production de l'autre ?*

J.B. F. : Le problème que pose la mondialisation c'est de savoir quel type de régulation et de pilotage l'on va pouvoir mettre en place, et de quelle façon. L'établissement de règles du jeu au niveau mondial est certainement l'un des grands débats de demain, mais pour l'instant la question n'avance pas beaucoup. Rio a permis de faire quelques progrès en matière d'environnement, mais des institutions comme l'OMC et le FMI ne jouent pas encore le rôle qui pourrait leur revenir. Il est clair que le régime monétaire international obéit davantage à des lois de concurrence qu'à des lois de coopération. Cela dit, l'introduction d'une monnaie unique en Europe peut être un atout considérable : la question est de savoir si, outre la fonction de dynamique interne, elle pourra servir, sur le plan mondial, à faire émerger un système international mieux régulé et dirigé par une communauté internationale, au lieu d'être simplement dominé par le dollar. Peut-être, à terme, faudra-t-il d'ailleurs aller vers une monnaie unique.

L'Europe au service du sens

Int. : *Ne pensez-vous pas que les réunions intergouvernementales européennes pourraient être un cadre privilégié pour faire avancer la question du sens ? Cette réflexion aurait l'avantage de ne pas engager des revendications nationales contre les autres pays, et pourrait même susciter un certain enthousiasme au sein des organismes européens.*

J.B. F. : Certainement ! Ce qui est sûr, c'est que la question de la "main gauche" de l'Europe est posée. L'Europe économique est bien partie ; l'Europe politique cherche sa voie ; mais en ce qui concerne l'Europe sociale, tout le monde convient que la subsidiarité doit jouer au maximum, que chacun doit avoir son régime de sécurité sociale, son SMIC, son régime d'indemnisation du chômage, etc. La construction d'une Europe sociale est pourtant à l'évidence le problème central de la construction de l'Europe aujourd'hui. Il ne suffit pas d'instaurer la monnaie unique : si le chômage et l'exclusion se maintiennent au même niveau, cette monnaie unique ne sera qu'un colosse aux pieds d'argile. Elle n'a d'ailleurs rien d'irréversible : elle peut très bien "capoter" au bout de trois ans, si on a le sentiment qu'elle n'a pas permis de renforcer la cohésion sociale².

² voir sur ce point le rapport du Comité des Sages "Pour une Europe des droits civiques et sociaux".