

■ 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 :*

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  
Hermès  
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<sup>er</sup> septembre 2001)

**L'ENTREPRISE, LA CITÉ  
ET LA GUERRE ÉCONOMIQUE**

par

**Michel BERRY**

Directeur de Recherche au CNRS

commentaires de

**Pierre-Noël GIRAUD** et **Philippe D'IRIBARNE**  
Directeur du Centre d'Économie  
d'Économie Industrielle de l'École  
des mines de Paris      Directeur de Recherche au CNRS  
Directeur de Gestion et Société

Séance du 20 mai 1996

au ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement supérieur  
et de la Recherche

Compte rendu rédigé par Michel Berry

**En bref**

La Cité attend de l'entreprise qu'elle résolve la crise actuelle et demande aux économistes les remèdes pour y arriver. Mais, pour M. Berry, ces attentes sont déraisonnables : l'entreprise, engagée dans la guerre économique, ne peut pas faire beaucoup mieux. Elles relèvent même d'une erreur de diagnostic : la société ne souffre pas seulement d'une crise de l'emploi mais d'une crise de sens. C'est en repérant les diverses modalités de production du sens qui existent dans et hors de l'entreprise et en les renforçant qu'on peut aborder la crise du sens et créer par surcroît de l'emploi. Il suggère une mesure susceptible d'initier un tel mouvement : mettre des personnes aux ASSEDIC à la disposition d'associations dûment agréées.

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

# EXPOSÉ de Michel BERRY

## Les mirages de l'économie

Keynes s'est interrogé sur ce qui se passerait lorsque la société produirait huit fois plus de biens qu'en 1930 (volume que nous avons dépassé).

*"Pour peu que l'on donne foi aux valeurs authentiques de la vie, cette perspective offre à tout le moins la possibilité d'un avantage. Cependant je pense avec inquiétude à la réadaptation requise de l'humanité commune qui peut se voir poussée à répudier dans quelques décennies les habitudes et les instincts qu'elle s'est assimilée depuis d'innombrables générations.*

*Pour parler le langage qui fait fureur aujourd'hui, ne devons-nous pas nous attendre à une « dépression nerveuse » universelle ? (...) Ce seront les peuples capables de préserver l'art de vivre et de le cultiver de la manière la plus intense, capables aussi de ne pas se vendre pour assurer leur subsistance, qui seront en mesure de jouir de l'abondance le jour où elle sera là".<sup>1</sup>*

L'abondance est là dans nos pays développés mais le chômage, l'exclusion, la violence à l'école, l'isolement des personnes âgées, la drogue, les sectes sont les symptômes d'une profonde crise de sens. La crise est un enjeu politique depuis plus de dix ans, l'accent étant essentiellement mis sur le chômage et l'exclusion. Les mesures prises sont principalement d'inspiration économique : il faut que l'entreprise embauche plus et intègre des exclus. Mais compte tenu de la guerre économique dans laquelle elles sont engagées, elles ne peuvent répondre à ces attentes. Cela doit-il conduire au désespoir ? Non, à condition qu'on prenne des distances avec la science économique et que la Cité ne laisse pas à l'entreprise le monopole de la création du sens : il existe d'autres activités productrices de sens et il faudrait les valoriser pour surmonter cette crise qui menace la démocratie.

## L'entreprise sous pression

L'entreprise ne peut pas répondre aux attentes de la Cité. C'est vrai au niveau macro-économique : la croissance est de l'ordre de 2 % pendant que la productivité augmente de 3 %. On est donc loin du compte. Les optimistes estiment que les marchés mondiaux ouvrent de belles perspectives. C'est vrai mais, comme les entreprises auront souvent intérêt à produire localement, cela ne contribuera guère à l'emploi en France. Les économistes ont recommandé des mesures pour faire évoluer le marché du travail dans le bon sens : primes ou allègements de charges, ce que les gouvernants ont fait, mais avec des résultats décevants. C'est que les entreprises compétitives ne recrutent que face à des perspectives de marché et ne veulent que des "guerriers", pour des raisons qu'il convient de préciser.

L'obsession aujourd'hui est de vendre. Pour cela, l'entreprise courtise le consommateur en le traitant comme un être unique : *"Que voulez-vous pour votre voiture : moteur, équipement électronique, couleur des sièges ?"* Mis à la place du Roi, il en devient tyrannique et même mauvais citoyen : il achète étranger s'il pense qu'il sera mieux servi.

La fabrication devient d'une grande complexité. On doit produire des objets variés avec des volumes qui fluctuent, et cela avec des exigences de qualité et de rentabilité jamais connues. Les flux sont tendus et l'automatisation se développe. Les travaux peu qualifiés se raréfient. Mieux produire ne suffit pas car il faut innover sans cesse pour créer de nouveaux "besoins". Pour gagner du temps, on crée des communications étroites entre commerçants, concepteurs, acheteurs, fabricants et financiers en bousculant leurs traditions. C'est la gestion par projets, dans laquelle on parle de mobilisation par les délais et le stress<sup>2</sup>. L'entreprise se décentralise et

---

<sup>1</sup> J. M. Keynes, "Perspectives économiques pour nos petits enfants", dans *Essais sur la monnaie et l'économie*, Petite bibliothèque Payot, 1990

<sup>2</sup> Y. Dubreil, "Comment réussir un projet impossible", séminaire "Vie des affaires", décembre 1991.

raccourcit ses hiérarchies. Pour se concentrer sur ses domaines d'excellence elle sous-traite, délocalise et s'organise en réseaux. Le droit commercial remplace le droit du travail, ce qui donne une gestion plus souple pour l'entreprise mais plus exigeante pour le personnel.

Pour tenir son rang dans un marché qui s'internationalise, l'entreprise élargit son capital. Les investisseurs pouvant trouver dans la sphère financière des placements sans risques et rémunérateurs exigent des rendements élevés de leurs actions, ce qui accroît la pression sur l'entreprise. La Bourse a une vision réductrice : un plan de licenciement fait monter le cours de l'action car il est vu comme un facteur de gain futur, phénomène qui attise la course à la réduction d'effectifs, en particulier pour les entreprises menacées d'OPA.

Les entreprises recrutent donc moins et sélectionnent plus sévèrement. Dans les plus grandes il faut souvent réunir cinq signatures, jusqu'au directeur général, pour recruter en contrat à durée indéterminée (CDI) et auparavant l'élu, cadre ou exécutant, est longuement testé sur sa personnalité et dans son travail<sup>3</sup>. Les CDD, l'intérim, la sous-traitance, voire les heures supplémentaires dans les PME sont privilégiés<sup>4</sup>. Il en résulte que 80 % de l'embauche se fait sur contrats précaires.

La société d'abondance se traduit alors par de puissants mécanismes d'exclusion : ceux qui paraissent trop vieux, mal formés, lents ou rigides sont éliminés. Les chômeurs sont de même écartés s'ils ne retrouvent pas très vite un emploi, alors qu'ils peuvent être tombés au chômage sans raisons qui tiennent à leurs qualités propres.

### **Des remèdes aux effets incertains**

Dans cette tourmente, les remèdes actuels ont souvent une efficacité douteuse.

Les primes et allègements de charges, en contradiction avec les procédures de limitation de l'embauche et de sélection du personnel, créent souvent des effets d'aubaine ou de substitution. Pour nombre d'économistes, si on supprimait le Smic, on embaucherait plus de personnes peu qualifiées. Mais pour les entreprises compétitives, les personnes mal payées ne sont pas à la hauteur des enjeux. Cette mesure pourrait favoriser surtout les activités de services de bas de gamme mais, mal considérées dans notre culture<sup>5</sup>, elles s'y développent mal, j'y reviendrai.

La réduction du temps de travail revient à l'ordre du jour, les propositions actuelles ayant le souci de permettre des adaptations locales et suggérant d'agir par la baisse des charges sociales. Mais elles ne sont pas dans l'esprit des entreprises compétitives où l'efficacité et le stress sont valorisés. C'est dans les industries tayloriennes et les activités de services standardisés que la réduction du temps de travail a le plus de chances de se développer. Mais elles sont souvent en déclin et ces mesures auraient plutôt comme effet de limiter les licenciements. Ce n'est pas négligeable mais les chiffres annoncés d'un million et demi d'emplois créés pour un passage à trente-deux heures sont très irréalistes. Ou alors, il faudrait donner un sens socialement beaucoup plus fort au temps passé en dehors de l'entreprise pour que la demande de réduction du temps de travail devienne une donnée incontournable. Mais les argumentaires actuels insistent sur la nécessité de l'accès de tous à l'entreprise, ce qui renforce au contraire le poids social du travail.

Le pouvoir politique est tenté d'user de pressions pour s'opposer aux licenciements. Mais, inefficaces pour les entreprises devant prendre des mesures d'urgence, elles dissuadent les bien portantes d'embaucher. La pression morale exercée sur les patrons, désignés dans les médias comme coupables de l'aggravation du chômage par excès de licenciements, peut avoir des effets bénéfiques sur les activités peu ou pas exposées à la concurrence car le modèle de l'entreprise

---

<sup>3</sup> C. Leboucher et P. Logak, "L'entreprise face à l'embauche", École de Paris, octobre 1995.

<sup>4</sup> R. Beaujolin, "Une industrie de montagne face aux donneurs d'ordres", École de Paris, mars 1996.

<sup>5</sup> *Le chômage paradoxal*, Philippe d'Iribarne, Puf, 1990.

maigre est devenu une mode<sup>6</sup>. Mais pour les autres, ces accusations ignorent la puissance des mécanismes en cause et relèvent d'une politique du bouc émissaire.

Ces mesures ont au total peu d'effet et la polarisation sur l'entreprise est stérile. Elle est mauvaise pour les statistiques du chômage, donc pour le crédit des gouvernements. Elle est désastreuse pour les demandeurs d'emplois, condamnés à multiplier les démarches vaines.

### **La crise d'identité du demandeur d'emploi**

Le premier choc du chômage est d'ordre économique : c'est l'angoisse des factures à honorer avec des indemnités rapidement décroissantes. Puis le chômeur découvre les effets déstructurants de la recherche d'emploi : chaque indemnisé doit montrer qu'il cherche du travail, on l'appelle d'ailleurs "demandeur d'emploi". Les manuels de rédaction de CV, le traitement de texte et la photocopieuse facilitant les démarches, les demandeurs envoient par centaines des CV bien rédigés.

Les entreprises sont assaillies de demandes spontanées ; beaucoup ne répondent pas, d'autres stockent les demandes ou répondent par la négative ; elles organisent parfois des entretiens, qui conduisent généralement à des résultats négatifs pour les raisons évoquées précédemment. Lorsqu'une annonce paraît, elle suscite des centaines de réponses. C'est une épreuve pour les candidats en concurrence avec beaucoup d'autres, mais aussi pour les entreprises, notamment les petites, qui en viennent à hésiter à publier des offres d'emploi. Elles embauchent plutôt par relations, ce qui fait dire qu'il n'y a plus que le "piston" qui marche.

Des millions de personnes vivent ainsi dans la répétition de démarches vaines. Certaines réagissent par l'hyperactivité ou sombrent dans la dépression. Le mépris ou la compassion de leur environnement accélèrent la déstructuration, l'attitude la plus insidieuse consistant à dire : *"si tu cherchais vraiment"*.

*"C'est proprement ne valoir rien que de n'être utile à personne"* disait Descartes. Non seulement les demandeurs d'emplois n'ont plus de place mais ils s'entendent dire tous les jours qu'on n'a pas besoin d'eux. Certains envisagent de participer à des activités associatives plutôt que de passer leur temps en démarches vaines ou à tourner en rond chez eux. Mais cela leur est interdit car l'engagement dans une association est considéré comme incompatible avec la recherche active d'emploi.

Le bénévolat est donc valorisant pour les étudiants, les femmes aux foyers, les retraités et les salariés mais interdit aux chômeurs. Dans la guerre militaire on honore les blessés mais dans la guerre économique on les humilie... Pourtant la Cité est riche. Ne peut-elle proposer un autre statut social que celui de demandeur d'emploi, une autre occupation que de chercher un emploi qui n'existe pas ?

### **La production de sens**

Plus généralement, puisque la société souffre non seulement d'une crise de l'emploi mais aussi d'une crise du sens et du lien social<sup>7</sup>, on devrait s'interroger sur les diverses modalités de production de sens et les encourager. Pour illustrer ce que j'entends par production de sens, je vais prendre des exemples renvoyant à la production de biens, à l'entraide, à la culture, au sport, à l'animation de jeunes et aux jeux.

- Une entreprise produit du sens en donnant une identité sociale à ses membres et en leur permettant de nouer des liens avec des collègues, des clients, des fournisseurs, insérant ainsi chacun dans un tissu relationnel. Quand on quitte une entreprise, manquent les poignées de

---

<sup>6</sup> R. Beaujolin, "La diffusion d'une norme de gestion : la réduction des effectifs", journée ANVIE, 18 Janvier 1996.

<sup>7</sup> J.-B. de Foucauld & D. Piveteau, "Une société en quête de sens", Éditions Odile Jacob, 1995.

mains quotidiennes, les échanges oraux, téléphoniques ou écrits à travers lesquels on se transmettait des informations ou nouait des intrigues. On sait que les passages à la retraite mal préparés sont durs, voire fatals. Un retraité a pourtant une identité sociale respectée. Un chômeur non, et la crise en est aggravée d'autant.

- SOS 3° âge est une association loi de 1901 qui aide les personnes âgées<sup>8</sup>. Des relations personnalisées et durables sont établies avec les personnes aidées et leurs familles, ce qui crée des liens affectifs et instaure la confiance. Des réunions permettent aux bénévoles et aux salariés de se répartir le travail et de s'informer sur les personnes dont ils ont la charge. Elles créent en outre une convivialité. Le but de l'association est en phase avec notre culture, au regard de laquelle il est vil d'être au service de quelqu'un et noble de venir en aide à autrui<sup>9</sup>. La forme associative facilite la convergence de divers intérêts, ce qui se manifeste par le fait que le financement provient de subventions, de dons et de recettes liées aux prestations. Enfin la coopération entre salariés et bénévoles permet de mêler l'esprit de don et les exigences d'une prestation professionnelle. L'aide aux personnes âgées est difficile mais, en exacerbant le sens de cette action, cette association en rend possible la réalisation et rend heureux ceux qui y participent et ceux qui en bénéficient.

- À un compagnon qui intègre les communautés Emmaüs on ne dit pas "*Je vais t'aider*" mais "*J'ai besoin de toi*". Cette association fondée par l'abbé Pierre depuis 40 ans est restée attachée aux mêmes valeurs : l'accueil, le travail, les solidarités. Des rites organisent une gestion de l'estime envers les compagnons. Ils deviennent même pourvoyeurs de solidarité et décident en commission d'allouer des aides financières à d'autres. Après un parcours chaotique, ils trouvent un lieu où ils se reconstruisent une identité. Les communautés vivent dans l'indépendance économique mais selon des modalités évoquant plus un ordre monastique qu'une entreprise<sup>10</sup>.

- Lorsque l'Orchestre National de Lille de J. C. Casadesus va jouer dans un village, le concert devient l'événement de l'année, ce qui sort le village de l'anonymat morose dans une région dévastée par le chômage. La préparation de la représentation crée de nombreux échanges entre les habitants. L'événement fait sens pour eux. Quand l'orchestre va dans les écoles pour faire découvrir aux enfants la musique et les instruments, ils se passionnent pour cette musique et veulent apprendre à en jouer. Quand on les fait assister aux répétitions, ils découvrent que même les professionnels se trompent et qu'il leur faut recommencer les passages difficiles ; c'est une découverte sur la pédagogie de l'erreur<sup>11</sup>. On comprend que cet orchestre soit populaire et son chef une idole de la région, ce qui fait sens pour les musiciens même si ce n'est pas le critère de qualité que retiennent les milieux de la musique classique.

- Le sport crée des événements qui font sens pour de nombreuses personnes. Les matchs rassemblent des publics nombreux et enthousiastes. Des clubs de supporters participent au financement de l'équipe. Ils organisent des voyages pour assister aux matchs et favorisent des réunions avant et après chaque match où s'échangent des commentaires passionnés. On peut d'ailleurs remarquer que, dans les sports populaires, les grandes équipes prospèrent souvent dans les villes touchées par le chômage. Les vedettes sont admirées et suscitent des émules qui se réunissent régulièrement pour pratiquer ensemble leur sport favori.

- Un hypermarché Auchan victime de vols et d'agressions de la part de jeunes défavorisés tente une expérience. Une association, *Trait d'union (TU)*, est créée pour développer des animations. Les premières activités sont le basket, le foot et la boxe française. Puis viennent la danse, le graphisme, des jeux de sociétés, la collecte de médicaments pour Médecins du Monde. Ces

---

<sup>8</sup> Je tire parti d'un mémoire en cours par M. N. Jego-Laveissière et M. Schuler, dans le cadre de la 3° année de scolarité des ingénieurs au corps de mines.

<sup>9</sup> P. d'Iribarne, "La logique de l'honneur", Le Seuil, 1989.

<sup>10</sup> D. Genestet et M. Hirsch, "De l'exclusion à l'estime", Les Invités de l'École de Paris, février 1996.

<sup>11</sup> J. C. Casadesus, "La création d'un grand orchestre : la baguette et l'écoute", séminaire "Vie des affaires", décembre 1994.

activités font émerger des leaders qui prennent l'habitude de traiter avec des cadres d'Auchan, de négocier avec les autorités locales et les banques ; ils sortent ainsi de la marge. Ils sont embauchés comme vigiles, ce qui fait disparaître les vols et les dégradations. Des jeunes font toutefois scission mais de nouvelles activités sont créées pour associer ces rebelles et, après des épisodes mouvementés, le calme s'instaure. TU organise alors des représentations de danse, de boxe ou autres, encaisse des recettes et crée des emplois. Il n'y a pas de vol dans ses locaux bien que le matériel ne soit pas sous clé. Des animateurs ont l'occasion de présenter leur expérience à un séminaire du CRC sur la gestion des crises. Des cadres découvrent des intervenants passionnants et les animateurs sont valorisés par leur rôle d'enseignant<sup>12</sup>.

- Pagnol a immortalisé les parties de cartes. Il montre comment elles produisent du sens : chacun devient un personnage aux yeux des autres. Il y a les rusés qu'on redoute, les tricheurs qu'il faut avoir à l'œil, les audacieux qu'on s'ingénie à provoquer ; même les gaffeurs ont leur place comme amuseurs locaux. Les jeux ne sont pas perçus aujourd'hui comme des régulateurs sociaux, ce qui n'est pas le point de vue de Pagnol à voir quel rôle jouent les parties de cartes ou de pétanque dans la vie collective qu'il met en scène. Mais aujourd'hui encore, qui a vu l'animation que suscitent les tournois de bridge dans les clubs du 3<sup>e</sup> âge comprend combien les jeux peuvent être producteurs de sens.

Ces exemples montrent que des activités collectives produisent du sens en impliquant des personnes dans des interactions à travers lesquelles elles ressentent l'estime d'autrui. Si le chômage a pris une tournure dramatique c'est en raison de la place prééminente prise par l'entreprise : les autres activités sont considérées comme secondaires, folkloriques ou d'ordre privé. Ce phénomène est récent en France, où l'on a mis longtemps à adopter l'entreprise. Un rééquilibrage entre l'économie concurrentielle et d'autres activités, est-il possible ?

### **La production de sens crée-t-elle des emplois ?**

*"C'est bien beau", dira-t-on, "mais la production de sens crée-t-elle des emplois et qui va les financer ?"*

On peut répondre d'abord que, face à la crise, l'urgence est de multiplier les activités productrices de sens : elles créent des raisons de vivre pour tous et développent des liens qui facilitent l'exercice de la solidarité envers ceux qui sont dans l'épreuve. De plus, lorsque des activités font vraiment sens, elles trouvent des financements. J. C. Casadesus ne craint plus de coupure des subventions car il y aurait cent mille personnes dans la rue.

Sept cent mille associations rémunèrent huit cent mille salariés et mobilisent des millions de bénévoles. quatre vingt cinq mille ont été créées en 1995, ce qui est une marque de dynamisme. Elles se financent par des dons, des subventions et des recettes propres. Seuls les chômeurs en sont exclus, ce qui est grotesque. C'est pourquoi j'ai suggéré d'offrir aux demandeurs d'emplois qui en seraient d'accord une mise à disposition d'associations agréées. Leurs indemnités seraient augmentées de 10 % et maintenues au même niveau pendant leur mise à disposition. Ils ne seraient plus obligés de chercher un emploi : on ne les appellerait plus "demandeurs d'emploi" et ils disparaîtraient des statistiques du chômage. Le financement complémentaire aux indemnités classiques des ASSEDIC pourrait provenir de l'État (qui diminuerait les aides à l'embauche dans les entreprises) ou de recettes liées aux services rendus. L'agrément serait donné à titre provisoire sur la base du sens créé par l'activité, ce qui éviterait que ce système conduise à la gabegie des ateliers nationaux au XIX<sup>e</sup> siècle.

Enfin, l'obsession de la création d'emplois sans se soucier du sens conduit à l'inefficacité et au gaspillage. Prenons l'exemple des services à la personne. On a pris des mesures pour favoriser l'embauche d'employés de maison : réductions d'impôts, chèque service. Mais il semble que nous n'aimions guère, ni du côté des serviteurs ni de celui des maîtres, cette forme de travail

---

<sup>12</sup> B. Nadoulek, "La banlieue et l'entreprise", Management & conjoncture sociale, n° 32, mars 1994, p 38-49.

jugée servile<sup>13</sup>, ce qui expliquerait les faibles effets des mesures précédentes<sup>14</sup>. On hésite en outre à confier à quelqu'un qu'on ne connaît pas une personne âgée ou un enfant. Or on a vu que des formules comme SOS 3<sup>o</sup> âge créent la confiance et font sens dans notre culture. On pourrait les encourager : les personnes âgées en seraient plus heureuses et cela créerait de l'emploi, puisqu'on estime à deux cent cinquante mille emplois le gisement potentiel. Pourtant les pouvoirs publics privilégient les aides directes et, s'ils subventionnent (plus ou moins régulièrement) les associations existantes, ils ne prennent guère de mesures pour en favoriser la multiplication.

Il est en tout cas frappant de voir le décalage entre les moyens et l'imagination mobilisés pour convaincre d'acheter une lessive qui lave toujours plus blanc et la faiblesse de ceux consacrés pour étudier et faire connaître les manières de créer en France des services que les uns auraient vraiment envie de consommer et les autres d'offrir. Le rapport de J.-P. Bailly au Conseil Economique et Social est cependant un pas encourageant dans cette direction<sup>15</sup>

On dépense des sommes considérables sous forme palliative : Assedic, aides à l'embauche, formations "parking", RMI, aide sociale, etc. On parle maintenant d'exiger des contreparties, mais sans en donner une vision appelante, ce qui crée un sentiment d'humiliation chez les personnes aidées et le scepticisme chez les autres. C'est au contraire en étudiant les manières de produire du sens et en les valorisant qu'on pourra le mieux sortir de la crise la société française.

La France a été célébrée pour son art de vivre. C'est un des pays les plus riches et les plus touchés par le chômage. De nombreuses personnes de talent sont écartées des circuits économiques, ce qui crée paradoxalement une opportunité pour faire une révolution pacifique avant le séisme dont on sent périodiquement les prémices. Les valeurs et les institutions évoluant progressivement, on trouverait de nouvelles articulations entre les activités régies par l'économie et les autres. Les entreprises seraient laissées libres de leurs mouvements face à la concurrence mais on mettrait tout en œuvre pour développer les rites dont une Cité a besoin pour être heureuse<sup>16</sup>.

Keynes concluait ainsi son essai : *"Il n'y aura nul inconvénient (...) à encourager et à mettre à l'épreuve les arts de la vie au même titre que les activités répondant à un but utilitaire. Ne nous exagérons pas l'importance du problème économique, ne sacrifions pas à ses nécessités d'autres affaires d'une portée plus grande et plus permanente. Ce problème devrait rester une affaire de spécialistes, tout comme la dentisterie. Si les économistes pouvaient parvenir à se faire considérer comme des gens humbles et compétents, sur le même pied que les dentistes, ce serait merveilleux !"* La plupart des économistes d'aujourd'hui sont compétents et beaucoup sont modestes. Le mal vient plutôt de ce qu'on leur a accordé une place déraisonnable dans la conduite des affaires de la Cité.

---

<sup>13</sup> P. d'Iribarne, Le chômage paradoxal, Puf, 1990.

<sup>14</sup> Selon étude de la DARES publiée le 25 octobre 1995, les chèques services ont permis d'employer 160 000 personnes l'année de leur mise en place, mais pour l'équivalent de seulement 15 000 personnes à temps plein, dont près de la moitié correspond à du "blanchiment" du travail au noir ou de la substitution à des emplois selon l'ancien système.

<sup>15</sup> J.-P. Bailly, "Le développement des services de proximité", Rapport au Conseil Économique et Social, 13 décembre 1995.

<sup>16</sup> C. Riveline, "Le rêve, la loi ou la coutume, quel meilleur moyen de gérer les peuples ?", Les Invités de l'École de Paris, novembre 1996.

## COMMENTAIRE de Pierre-Noël GIRAUD

Je vais discuter la thèse selon laquelle les entreprises ne peuvent pas créer assez d'emplois pour résorber le chômage. Voici d'abord un diagnostic sur le chômage à partir de notions que j'ai déjà évoquées<sup>17</sup>. Avec la mondialisation, la population se polarise dans les pays riches entre deux groupes : les compétitifs et les protégés. Les premiers fabriquent les biens et services qui circulent dans l'économie mondiale et les seconds ceux qui ne peuvent circuler. Cette distinction ne recouvre pas celle entre travail qualifié et non qualifié : un professeur de droit constitutionnel est très qualifié et protégé et l'ouvrier qui coud des boutons au Sentier est peu qualifié mais fait partie d'un système très compétitif. La menace qui pèse sur les compétitifs est de ne plus le rester ; ils sont donc généralement angoissés et travaillent beaucoup. Celle qui pèse sur les protégés est qu'on n'ait plus besoin d'eux. Deux cas de figure se présentent alors :

- au sein d'un territoire il y a assez de compétitifs, suffisamment riches, pour que la demande qu'ils adressent aux protégés permette de les employer tous ; il n'y a alors pas de chômage ; c'est le cas de la Suisse ;
- il n'y a pas assez de compétitifs ou ils ne sont pas assez riches et il y a du chômage ; c'est le cas de la France.

Pour que le marché élimine le chômage il faut, qu'à nombre de compétitifs constant, le coût des biens et services protégés baisse. Ce seront des entreprises protégées qui embaucheront et non des entreprises compétitives qui, en raison de la compétition mondiale, n'embauchent plus. Là dessus, M. Berry a raison. Pour que le coût des biens et services protégés baisse, il faut que celui du travail protégé diminue par le biais d'une baisse des charges sociales ou des salaires. On observe alors un transfert du travail domestique vers le travail marchand : une partie de ceux qui bricolent ou font de la cuisine chez eux recourront à des services par exemple. C'est ce qui s'est passé aux États-Unis, où le chômage a disparu avec la baisse du coût du travail protégé et l'augmentation de la consommation par les compétitifs des biens et services protégés.

Il se peut qu'il y ait un problème d'offre : il n'est peut-être pas possible de revenir au XIX<sup>e</sup> siècle où chaque famille de compétitifs avait des employés de maison. Aux États-Unis, ce ne sont toutefois pas ces emplois qui se sont développés mais des emplois par l'intermédiaire du marché. Pour l'économiste, il y a cependant un problème à résoudre : un marché ne peut fonctionner que s'il y a des conventions de qualité. L'acheteur doit avoir une idée de ce qu'il achète. Pour les biens, il existe des normes et des procédures de contrôle mais pour les services, il faut avoir une garantie directement sur la personne qui rend le service. L'idée de M. Berry de se servir des associations comme intermédiaires entre l'offre et la demande est excellente : celles-ci peuvent créer la confiance.

L'alternative au marché, c'est l'État qui finance et décide alors des biens et services utiles. Ce peut être légitime quand il s'agit de biens publics. Mais une grande part de services créateurs d'emplois sont d'usage privé et on peut douter que l'État fasse mieux que le marché pour les sélectionner. La solution de M. Berry est toutefois intéressante : l'État finance et les associations décident de l'offre ; elles peuvent en effet mieux comprendre la demande que l'État.

Je ne partage pas le pessimisme de M. Berry quant à la capacité des entreprises de créer des emplois. Ce qu'il a dit est vrai des entreprises compétitives mais pas des protégées. Mais quand il n'y a pas assez de compétitifs pour employer les protégés, on n'a le choix qu'entre deux sortes d'inégalités : le chômage ou l'accroissement des inégalités.

---

<sup>17</sup> P. N. Giraud, "Effets inattendus du commerce avec les pays à bas salaires", Les Invités de l'École de Paris, novembre 1994.

## COMMENTAIRE de Philippe d'IRIBARNE

Je suis d'accord avec les analyses de M. Berry sur les conséquences de la guerre économique, avec l'amendement de P.N. Giraud : plutôt que l'accroissement du chômage à l'euro-péenne on pourrait se résigner à l'augmentation de la pauvreté à l'américaine. Je me sens d'accord avec l'importance qu'il accorde à la notion de sens : la situation de l'emploi ne conduit pas seulement à un problème d'indemnisation mais aussi de sens. Mais je m'interroge sur les solutions qu'il apporte à travers des activités autres que l'emploi.

Dans notre société celui qui ne gagne pas sa vie, le perdant de la guerre économique, est vu comme un citoyen de deuxième zone. Dans les exemples pris par M. Berry, la plupart des gens donnés en exemple étaient d'ailleurs des gagnants. Les musiciens d'un orchestre de renommée internationale peuvent faire preuve de la magnanimité des forts pour s'intéresser aux jeunes. Les animateurs qui font des cours de stratégie à des dirigeants conquièrent la position de forts. Ces exemples montrent certes qu'il y a d'autres voies que le travail pour conquérir la position de gagnant mais jusqu'où cela peut-il s'étendre ? M. Berry a montré qu'on peut trouver du sens selon le registre de la communauté monastique mais notre société a des objections à cette solution : le journal *l'Humanité* a longtemps accusé l'abbé Pierre d'être au service du capitalisme.

Renoncer à l'idée qu'on trouvera un travail pour tous est insupportable pour ceux qui adhèrent à l'image d'une société constituée de citoyens autonomes. Cela se voit à la production idéologique considérable qui veut faire croire qu'on éliminera le chômage par le travail : les économistes de l'OCDE avancent qu'on vaincra l'exclusion par l'éducation, d'autres pensent que la solution tient au partage du travail. Déjà en 1789, le Comité de la mendicité, institué par la Constituante, affirmait que le seul remède à la mendicité était de trouver du travail à tout le monde. On sait combien ont échoué ses tentatives mais on continue à rêver qu'on y arrivera. M. Berry évoquait un paradoxe : la société honore les blessés de la vraie guerre mais méprise ceux de la guerre économique. Mais la métaphore ne doit pas être filée trop loin : être blessé à la vraie guerre est le signe qu'on s'est battu alors que dans la guerre économique c'est qu'on a perdu, ce qui n'est pas du tout pareil.

Enfin M. Berry considère comme donnée l'état de guerre économique. Dans l'état actuel de l'opinion internationale, avec le Gatt, la construction européenne, etc., l'existence de cette guerre apparaît certes comme une donnée ; c'est même une religion : l'OCDE parle des sacrifices qu'elle rend nécessaires, dans un discours proprement religieux. Mais le réalisme même de la vision que donne M. Berry des effets de la guerre économique ne devrait-il pas amener à remettre en question la religion de la concurrence mondiale ? Il me semble en tout cas plus facile de remettre en cause l'intensité de la guerre économique que de donner du sens à la situation des perdants. La deuxième voie exige une révision fondamentale de nos mythes fondateurs que nous avons fait nôtres depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle alors que la place donnée à la guerre économique correspond à un mythe plus récent et par rapport auxquels, à l'échelle des siècles, nos sociétés oscillent : après une vague de libéralisme au XIX<sup>e</sup> siècle puis un retour à des politiques plus complexes au XX<sup>e</sup> siècle, nous sacrifions à nouveau à la religion du marché. Mais le balancier peut repartir.

## RÉPONSES de Michel BERRY

On dit depuis vingt ans que les entreprises peuvent résoudre le chômage et je crois qu'il est temps de travailler sur l'hypothèse qu'elles n'y arriveront pas. Acceptons l'analyse de P. N. Giraud selon laquelle il faut accroître la demande des compétitifs envers les protégés pour lutter contre le chômage. Mais quand il en conclut que les salaires doivent baisser, il reste trop économiste. Qui désire des voitures avec des équipements sophistiqués ? Personne au départ. Mais c'est parce qu'on a créé le vif désir d'avoir de telles voitures qu'il s'en vend. Pourquoi ne pas créer de même des désirs de sens qui créent des emplois correctement payés, ce qui est d'ailleurs

la manière de les faire prendre au sérieux ? <sup>18</sup> Le film de Colline Serreau "La crise" met en scène deux mondes contrastés. Dans celui des riches, c'est la désolation : un cadre apprend un matin qu'il est licencié et que sa femme le quitte. Il veut parler à ses amis, à sa mère, mais personne ne l'écoute. Dans celui des pauvres, on arrose l'arrivée du RMI. Dans le film, les heureux sont les pauvres qui ont une vie collective créant du sens ; c'est d'ailleurs là que notre compétitif retrouve du sens. Ce n'est qu'un film mais s'il a connu un tel succès, c'est qu'il touchait juste. En étudiant ce qui crée du sens, on trouvera des activités qui pourraient être financées par le marché ou par des transferts sociaux légitimes.

Pour la mise à disposition des associations, je suis parti du constat qu'on paye des millions de gens à tourner en rond pour chercher un travail qui n'existe pas (statistiquement car le chômage ne diminue pas). C'est un gaspillage monstrueux, que les compétitifs financent, *nolens-volens*. Je ne propose pas que l'État choisisse les activités à développer mais j'ai pris un modèle qui peut étonner : le CNRS. Les chercheurs sont fonctionnaires et leurs carrières sont presque bloquées. Il y a donc peu de stimulants matériels pour les motiver. Mais le CNRS a un moyen d'action : la possibilité de retirer son agrément aux laboratoires. Les chercheurs payés par le CNRS ne sont pas à la rue mais ils doivent trouver un autre laboratoire. Dans un laboratoire où le collectif fait sens, le renouvellement de l'agrément tous les quatre ans entraîne une forte mobilisation. Transposons : des agréments provisoires seraient donnés à des associations leur permettant d'accueillir des personnes venant des ASSEDIC. En cas de retrait de l'agrément, elles devraient trouver une autre association ou redevenir demandeurs d'emploi. Les commissions délivrant ces agréments comprendraient des représentants de l'État, des pouvoirs locaux, des entreprises, des organismes d'utilité collective et des citoyens. Elles éliraient un président libre de tout mandat politique : il faut éviter une mainmise du pouvoir central ou des pouvoirs locaux. Les commissions tiendraient des séances publiques, ce qui permettrait de débattre de ce qui fait sens dans la vie de la Cité.

Les activités créatrices de sens ne sont pas réservées aux faibles. Il y a beaucoup de gens de talent aux ASSEDIC. De plus si des passages étaient créés, des personnes pourraient quitter l'entreprise en acceptant de gagner moins et laisser la place à des jeunes. Il y a au total aujourd'hui beaucoup de gens aptes à créer à l'extérieur de l'entreprise des activités respectées.

## DÉBAT

### Jusqu'où s'appuyer sur les associations ?

**Un intervenant :** *Selon quels critères déciderait-on si une association est productrice de sens ?*

**Michel Berry :** Les débats des commissions préciseraient progressivement cette notion et créeraient une jurisprudence.

**Int. :** *En tant que dirigeant d'entreprise et responsable d'un syndicat professionnel, je pense que les entreprises n'ont pas l'emploi comme objectif, compte tenu du système dans lequel elles sont placées, mais l'idée de M. Berry me plaît : les associations pourraient jouer un rôle utile pour les entreprises elles-mêmes. Elles ont besoin de faire valoir des points de vue fondés et l'on pourrait renforcer les associations professionnelles par le dispositif proposé. En contrepartie il faudrait renforcer nos contradicteurs. Par exemple, nous ignorons les associations écologistes ou nous les affrontons parce que, par manque de structures, de moyens et de temps, nous ne débattons pas. En aidant les associations, nous aiderions la démocratie.*

---

<sup>18</sup> Les fast foods sont les services à bas coûts pour gens pressés mais les grands restaurants attirent aussi : pour les uns il est bon de s'y montrer, pour d'autres c'est un événement auquel on pense avant et dont on parle après; dans ces restaurants, les sommeliers, sauciers, maîtres d'hôtel sont fiers de leurs traditions et ne sont pas mal payés.

## Peut-on tempérer la guerre économique ?

**T. Gaudin :** *M. Berry fait faire un grand pas en avant en proposant de substituer la notion d'activité à celle d'emploi. J'apprécie qu'il introduise une composante humanitaire et le recours à la vie associative pour pallier les effets destructeurs de la concurrence. Mais je doute que cela suffise car la compétition mondiale va se durcir.*

*D'une part, l'industrialisation pousse des milliards d'hommes à quitter leur campagne, où ils vivaient en quasi-autarcie, et à se regrouper dans les villes. En 2008, la moitié de l'humanité sera urbanisée et 80 % en 2025. Avec l'entrée de la Chine et de l'Inde dans l'économie mondiale, les pays développés se trouvent en face du plus immense réservoir de main d'œuvre à bas prix, prêt à travailler dans n'importe quelle condition pour survivre.*

*D'autre part se met en place un système technique fondé sur la connaissance, à travers un redoutable processus cumulatif : par exemple, Microsoft arrive à une position dominante, même si ses logiciels ne sont pas les meilleurs, par un effet d'auto-renforcement et de normalisation. Or la compétitivité de ces systèmes techniques s'est construite sur des systèmes étatiques (en l'occurrence militaires), sur lesquels le gouvernement américain ne lésine pas. Les commandes militaires étant en baisse, les pays riches vont devoir construire d'autres commandes publiques, qu'on peut espérer civiles cette fois, pour prendre le relais.*

*C'est pourquoi M. Berry et P. N. Giraud ont tort de balayer l'idée d'ateliers nationaux. Avec la montée de l'exclusion, apparaît une demande sociale pour l'ordre, l'encadrement et les grands travaux d'aménagement, comme au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle et pendant la crise de 1929, les mémoires de Gailbraith en témoignent. Le problème est d'obtenir que cette phase inévitable de "reprise en main" de l'économie soit orientée vers des finalités au service de l'homme et de la nature, comme ce fut le cas dans l'Amérique de Roosevelt et non vers des finalités destructrices, comme dans l'Allemagne de Hitler.*

**M. B. :** Il est vrai que la compétition se durcit. Selon moi, il est nécessaire qu'il y ait des compétitifs et qu'on les aide à l'être. Mais soutenir les entreprises tout en les forçant à être plus sociales relève d'un dangereux mélange des genres. L'économie est régie par des mécanismes mondiaux sur lesquels nous n'avons guère prise mais nous avons des marges d'action sur le social, à condition de ne pas raisonner pour toutes les activités comme pour les entreprises compétitives.

**Philippe d'Iribarne :** Au XI<sup>e</sup> siècle, on pensait que la guerre privée était inéluctable mais la société a réussi à s'organiser pour la limiter. Rien n'est inéluctable.

**Pierre-Noel Giraud :** J'aimerais qu'on étudie la remise en cause du fonctionnement de l'économie mondiale mais on n'arrive pas à en discuter car c'est un sujet tabou. Je suggère que l'École de Paris y songe.

**M. B. :** Pourquoi pas ? Mais pour moi la guerre économique n'est pas simplement une compétition entre pays avancés et pays en voie de développement : même avec une fermeture des frontières il faudrait innover sans cesse et baisser les prix car les consommateurs solvables sont saturés. Qui est prêt à acheter cher et de mauvaise qualité pour créer des emplois ? C'est entre nous consommateurs et nous producteurs qu'il faudrait faire la paix économique...

## De la production de biens à la production du sens

**M. Saloff Coste<sup>19</sup> :** *Quand on parle de chômage en France, j'ai le sentiment que nous sommes comme à la fin du Moyen-Âge lorsqu'on s'interrogeait sur le sexe des anges : ne voit-on pas qu'une civilisation se termine ? Pendant l'ère industrielle se sont développés la production, la consommation et l'emploi de masse. Avec les nouvelles technologies de l'information, les emplois de masse disparaissent dans les pays industrialisés. Cela se traduit par un éclatement de la société, comme à la fin de la société agraire. On a maintenant besoin*

---

<sup>19</sup> Auteur de *Le management du troisième millénaire*, ed. Guy Tredaniel.

*d'un changement de regard du même ordre que celui proposé par Adam Smith quand il a dit que la véritable richesse des nations n'était plus leur territoire mais leur économie.*

*Il y a trois siècles, le concept de travail n'existait pas. Il n'y avait pas de salariés mais des serfs. On a parlé de l'abolissement du servage comme un grand succès de l'humanité. Il faudrait penser aujourd'hui à l'abolissement du salariat comme un grand succès de l'humanité. Mais nos débats brillants restent enfermés dans des représentations dépassées.*

**M. B. :** J'ai voulu proposer un changement de regard en disant qu'il fallait passer de la préoccupation de la production des biens à celle de la production du sens. L'exode rural ne s'est pas trop mal passé car il y avait un ailleurs merveilleux, symbolisé par la ville et l'industrie. Nous vivons aujourd'hui un exode industriel et il est urgent de fabriquer un ailleurs merveilleux.

**Int. :** *J'ai été choqué quand M. Berry a dit que nous vivions dans l'abondance, perplexe quand il a voulu montrer que les entreprises ne pouvaient embaucher plus mais rassuré lorsqu'il a débouché sur la production du sens : c'est la bonne voie car, pour les économistes il n'y a qu'une valeur, la valeur marchande, et on se rend compte que cela conduit à un étouffement du système.*

**Int. :** *Il y a deux dimensions dans le travail. L'une est relative au sens et l'autre aux ressources. Ne nous contentons pas du mythe du pauvre heureux car nourri de sens. Il y a aussi un grand problème de redistribution des richesses.*

**M. B. :** Bien sûr, mais il ne pourra être bien traité que lorsqu'on aura conscience de l'importance de la production de sens.

Pour conclure je suggère d'écouter les jeunes. Ils sont souvent remarquables mais inquiets. Il n'est pas sûr qu'ils rêvent du monde que nous avons bâti. Ils sont certes obsédés de trouver un "vrai boulot", c'est-à-dire aujourd'hui un travail dans l'entreprise. Mais beaucoup pensent que, même s'ils trouvent un travail correspondant à leur niveau d'étude, ce qui est loin d'être certain, cela ne leur suffira pas car ils ont besoin de sens. Ils aimeraient bien changer le monde mais ils manquent d'utopies sur lesquelles se fonder. Il faut les faire rêver pour les aider à construire le monde qui leur conviendra.

C'est dans cet esprit que j'ai proposé un autre regard sur notre vie sociale. Pour paraphraser Smith, je suggère de considérer que la richesse d'une nation ne tient pas seulement à son économie mais au sens qu'on y produit. La production et l'échange de biens marchands est une partie de la production du sens mais une partie seulement.

Diffusion juin 1996