

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"Confidences"**

*organisés 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)

L'ÉPOPÉE DU NEW-DEAL
**Comment le Civilian Conservation Corps a mobilisé
trois millions de personnes de 1933 à 1942**

par

Frank DAVIDSON
Ancien animateur du CCC

Séance du 18 février 1997
Compte rendu rédigé par Lucien CLAES

En bref

Il y a soixante ans, Frank Davidson militait pour que les camps du Civilian Conservation Corps, réservés aux pauvres, soient ouverts à tous. En racontant cet épisode de sa vie, il retrace la mobilisation de presque trois millions de jeunes chômeurs, entre 1933 et 1942, pour des travaux d'utilité publique. Il décrit le fonctionnement des camps créés par Franklin Roosevelt dans le cadre du New Deal, les valeurs sous-jacentes, les rôles parfois inattendus qui s'y sont joués. Nombre de jeunes y ont appris un métier, l'encadrement militaire s'y est entraîné à la mobilisation de masse, et pour beaucoup ce fut la révélation d'une vocation profonde et durable au service d'autrui. Une telle expérience pourrait-elle être reconduite de nos jours en France ?

*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 - <http://www.ecole.org>

INTRODUCTION de Michel BERRY

Vous aviez déjà consacré dix ou quinze ans à la direction de votre cabinet de *lawyers* à New York quand le MIT vous a proposé de lancer *quelque chose* autour des grands projets, et finalement vous y êtes resté vingt cinq ans professeur. Vous avez été très actif dans la relance du projet du Tunnel sous la Manche, ce qui vous a valu d'être président d'honneur de l'association Louis Armand. Vous avez imaginé un train supersonique circulant dans des tunnels suspendus entre deux eaux au cœur des océans, et actuellement, vous soutenez d'autres grands projets comme la création d'une piste cyclable Paris-Moscou ou le développement universel de la télé-médecine. Mais au sortir de l'université, vous aviez déjà participé à une vaste expérience - le *Civilian Conservation Corps* - lancée par Roosevelt ; vous allez nous en parler maintenant.

EXPOSÉ de Frank DAVIDSON

Dans les années 1930, les États-Unis ont connu une très grave crise économique avec un chômage touchant plus de 30 % de la population active et particulièrement les jeunes. La bourse s'était effondrée dès 1929, la population était anxieuse, les étudiants se sentaient concernés. En 1939, sur le point de terminer nos études à Harvard, nous étions quatre amis à partager la conviction qu'il fallait sauver notre pays de cette crise sans précédent, et que nous étions armés pour le faire. Nous avons alors rédigé un programme pour un service civil volontaire.

Du rêve à la réalité

On nous a fait gentiment observer que nous étions de jeunes fous ne connaissant ni la grande ville, ni la campagne, et on nous a conseillé de consulter le professeur Eugen Rosenstock-Huessy - il avait enseigné à Harvard - qui, entre les deux guerres, avait fondé le service civil en Allemagne.

"Vous manquez d'expérience, nous a-t-il confirmé. Dans l'État de Vermont, les jeunes quittent leurs parents pour chercher du travail en ville : vous n'aurez aucun mal à y trouver un emploi !" C'est ainsi qu'avec mes amis j'ai travaillé un an comme aide-fermier dans la ferme de Mr Arthur Folsom à Tunbridge. En le quittant, je l'ai remercié tout en exprimant quelques doutes sur l'utilité de mes services. Comme un vieux citoyen du Vermont, il m'a simplement répondu : "Ça, c'est vrai ! Vous ne m'avez pas beaucoup aidé, mais c'était bien d'avoir quelqu'un avec qui discuter !" Forts de ce début d'expérience, nous sommes allés revoir le professeur Eugen Rosenstock-Huessy. Il nous a rappelé que dès 1933 le président Roosevelt avait lancé le CCC, qui n'était autre qu'un service civil volontaire, et nous a convaincus que la meilleure façon de mettre notre projet à exécution était d'y entrer.

Malheureusement, nous ne pouvions y être admis ! Pour être embauché dans un camp du CCC il fallait être pauvre et exclu, or nous sortions d'une université renommée. Il nous fallait une dérogation du président Roosevelt. Mon père, qui le connaissait personnellement depuis 1912, m'a accompagné à la Maison-Blanche pour le rencontrer. Je n'avais que vingt-deux ans, mais je n'étais nullement intimidé. Le président était souriant, et après avoir bavardé quelques instants avec mon père, il s'est déclaré content de faire une exception pour moi, à condition que je l'informe sur ce qui se passait dans les camps, car bien qu'étant leur fondateur, il n'en avait aucun retour. Je l'ai remercié... tout en ajoutant que j'avais trois amis de Harvard et quelques amis de Dartmouth, en tout peut-être une quinzaine, qui voulaient aussi y entrer ! *"C'est très bien, dit le président, vous pouvez tous y aller, mais je compte sur vous pour revenir m'informer !"*

J'avais rejoint un camp de la côte est, dans le Maryland (mes amis sont allés dans d'autres camps). Équipés de pelles et de hautes bottes en caoutchouc, nous devions assécher des marais insalubres. Ainsi j'ai pu connaître personnellement ces jeunes chômeurs et, pour étayer notre compte rendu, avec un nouvel ami des environs de Boston, j'ai commencé à prendre des notes sur les histoires de nos compagnons. Malheureusement, après quatre mois de service, ces documents ont été découverts : j'ai dû quitter précipitamment ce camp peuplé de délinquants juvéniles et de cas sociaux à inspirer

Dickens !

Le directeur du CCC a cherché à me calmer, en présentant ce camp comme une exception ; il m'a envoyé dans un autre camp, selon lui plus fréquentable (il avait raison !). C'est là que j'ai terminé ma période de service civil, sans revenir au camp de Maryland.

"Inutile d'aller revoir votre ami le président Roosevelt, me dit le directeur du CCC, je vais vous nommer inspecteur des camps de la Nouvelle Angleterre. Vous disposerez d'une voiture, et de papiers attestant que vous êtes un important personnage." C'est ainsi que j'ai pu revenir au camp du Maryland pour y constater que rien n'avait changé depuis mon départ. J'ai également pris conscience que le fait de m'avoir confié cette fonction était un moyen de me neutraliser.

Accompagné par un ami de ma promotion à Harvard - Jim Lanigan, qui a servi comme *educational adviser* dans l'un des camps - , je suis donc allé revoir le Président pour lui proposer d'admettre des jeunes - riches ou pauvres - aux camps et d'éliminer le questionnaire d'entrée - *the means test* - destiné principalement à mesurer le degré de pauvreté et d'exclusion des volontaires, mais qui par certains côtés était blessant ; l'assistante sociale qui m'a interrogé m'a posé trois pages de questions, dont celles-ci : *"Votre père boit-il beaucoup ? Bat-il souvent votre mère ?"* Même si dans notre cas il ne s'agissait que d'une formalité, ce fut pour nous un choc. C'était la première fois dans l'histoire de notre pays qu'il y avait une ségrégation des pauvres : ils devaient prouver leur besoin impérieux d'être embauchés, et seuls les plus démunis étaient retenus.

Le président n'était pas hostile à notre proposition, mais il ne pouvait pas envisager un changement aussi important sans risquer l'opposition du Congrès, dont le budget était limité. Du reste, il fallait démontrer que les pauvres et les moins pauvres pouvaient sans problème se côtoyer dans la vie quotidienne des camps. Notre réponse a été de proposer un camp modèle, que nous voulions nommer *Camp William James*, nom du philosophe américain, professeur de psychologie à Harvard, qui avait écrit avant la première guerre mondiale *The moral equivalent of war*, un essai pour proposer une armée pour la paix. Si on nous accordait un lieu, nous organiserions nous-mêmes un camp pour tous, pauvres et riches, comme *the new model army* qui a permis à Cromwell de vaincre son opposition royaliste au XVII^{ème} siècle.

Ne voulant donner l'impression de décider seul, Roosevelt m'a demandé de l'aider à créer une commission qui lui proposerait la création de ce camp. J'étais en quelque sorte le secrétaire de cette commission. J'avais suggéré d'y nommer le doyen de la *Harvard Law School* - c'était notre "Vatican" - mais pour montrer que nous avions les idées larges, nous avons nommé un professeur de Yale, le Dr. Harold D. Lasswell ; le président a nommé un général de l'armée de l'Air, ainsi que le chef de l'administration *Manpower*, the Hon. Paul McNutt. Très subtilement, il a nommé président de la commission un fonctionnaire du bureau de l'Éducation, hostile au premier abord à cette idée. Nous étions très soutenus dans la presse par Dorothy Thompson, journaliste renommée, épouse de l'écrivain Sinclair Lewis et voisine et amie du professeur Eugen Rosenstock-Huessy, ainsi que par Dorothy Canfield Fisher, auteurs de nombreux romans sentimentaux. Finalement la discrimination par la pauvreté (*means test*) a été abandonnée, et naturellement ce fut une réussite.

La suite est d'assez courte durée. Nous sommes en 1941. Le président consacre beaucoup de temps aux événements en Europe, il s'intéresse moins au CCC dont les activités ont pratiquement cessé en 1942 : la guerre crée beaucoup d'emplois.

L'organisation du CCC

De très nombreuses publications traitent de cette organisation fabuleuse qui a donné du travail à plusieurs millions de jeunes dans les années 1930 et dont voici une description très succincte.

Le fondateur

Avec son idée d'établir un service permanent, Roosevelt était en avance, même sur les jeunes. Il n'était pas tellement influencé par William James, mais il forgeait plutôt sa créativité en faisant réagir son entourage à ses propres idées. De la même façon que Lord Baden-Powell a fondé à lui seul le

scoutisme, c'est Roosevelt lui-même qui a fait le CCC, et non les philosophes. Lors de l'inauguration du premier camp en Virginie, il a pris lui-même la parole à la radio ; en Amérique, ce fut un grand événement.

La mission

Le CCC a été lancé en 1933, sa mission concernait l'environnement ; les États-Unis souffraient des conséquences désastreuses d'un déboisement intensif : de ses trois cent millions d'hectares de forêt à l'origine, il n'en restait plus que quarante millions. La terre s'était évanouie avec le vent (*dust bowl*), des millions de fermiers avaient du quitter leur exploitation pour chercher de l'emploi, surtout à l'Ouest ; de nombreuses fermes dans le Midwest n'étaient plus rentables à cause de la sécheresse prolongée et de l'érosion du sol. Il était évident, même pour les gens des grandes villes, qu'il fallait agir. Roosevelt eut l'idée d'utiliser l'énergie des jeunes pour faire face au désastre. Il a demandé au *Soil Conservation Service*, au corps des ingénieurs de l'armée, et à d'autres services, de dresser la liste des travaux à entreprendre ; de son côté, il pouvait mettre à disposition autant de jeunes que l'armée était capable d'embaucher dans le CCC. De plus, si un feu de forêt, un tremblement de terre, ou n'importe quel désastre se produisait, les volontaires des camps constitueraient une "armée de réserve" qui pourrait faire face à ces urgences imprévues.

Le budget

Le Congrès avait autorisé des emprunts en saluant l'arrivée au pouvoir de Roosevelt qui était déterminé à sortir, quel qu'en soit le prix, de cette crise comparable à l'invasion d'une armée ennemie, alors que son prédécesseur, Herbert Hoover, voulait avant tout faire des économies ! Le CCC a été le programme le plus soutenu par le parti républicain et par le parti démocrate. Mais il y avait tout de même une limite au budget, ce qui a conduit à ne pas dépasser un effectif annuel de deux cent cinquante mille jeunes environ. Chaque jeune devait partir en principe au bout de six mois, au plus tard au bout d'un an. Presque trois millions de jeunes ont ainsi été concernés sur une période de dix ans.

Le recrutement

Ces jeunes étaient tous volontaires pour aller dans les camps, sinon ils étaient sans ressources. Ils étaient payés un dollar (de l'époque) par jour. S'ils avaient une famille, une partie de cet argent lui était expédié. Dans les camps, il n'y avait que des hommes. Tous les volontaires étaient pris, à condition d'être pauvres et d'avoir un casier judiciaire pas trop chargé.

L'encadrement

Un de mes amis explique dans son livre brillant *In the time of the Americans* que, pour lancer le CCC, Roosevelt a dû faire appel à l'armée, seule institution capable d'encadrer très rapidement une telle foule. Roosevelt voulait aller vite : trois semaines après la signature du décret de création, des jeunes étaient au travail. Dans chacun des camps, il y avait deux cents jeunes au travail, et deux militaires pour les encadrer, un officier de métier et un jeune officier de réserve. L'armée était de toute évidence la plus compétente pour l'infrastructure et la logistique - pour disposer de plus de quatre cent mille paires de chaussures et tous les autres détails de ces cités nouvelles, quelle autre solution rapide et efficace ? Quant aux travaux, ils étaient choisis et supervisés par des civils dans les départements de l'Intérieur et de l'Agriculture ou, dans certains cas, par des ingénieurs de l'Armée.

La mise en place a été tellement rapide qu'il n'y avait pas de code pour définir les droits et des devoirs de chacun. Il y avait une certaine autodiscipline, et bien entendu la loi civile. Mais il n'y a pas eu de grand scandale au sujet du comportement de ces gens dont beaucoup étaient pourtant des délinquants. Le style de commandement a varié selon les camps, tantôt boy scout, tantôt assez dur et peu civilisé, mais dans tous les cas il a suffi d'un officier en uniforme pour que cela fonctionne.

Pour les cadres militaires, ce fut un entraînement extraordinaire, une véritable mobilisation qui a beaucoup aidé l'armée lorsqu'il a fallu faire réellement la guerre. Un officier qui s'est distingué tout particulièrement s'appelait George Catlett Marshall ; sa réussite au CCC a fait une telle impression sur le sénateur Byrnes - grand ami de Roosevelt et ministre haut placé - qu'elle a contribué à sa nomination

au poste de chef d'état major pendant la guerre.

"Cooperative Agreements"

Il a fallu faire appel à un nombre immense de bureaux et services du gouvernement fédéral et des États, et même aux instances des régions, des comtés et des villes. Le contrat de coopération est devenu la méthode de choix. Ce n'était pas toujours facile à faire, surtout lorsqu'il y avait de fortes personnalités avec leurs propres habitudes de commandement. Roosevelt n'avait pas peur de la compétition entre les différentes personnalités. Il était bien connu que Harold Ickes, *Secretary of the interior* et Henry Wallace, *Secretary of Agriculture*, se détestaient ; Roosevelt prenait plaisir à les inviter ensemble chez lui pour prendre, lui-même, les décisions importantes.

Ménager le monde du travail

Roosevelt avait le soutien politique des syndicats, mais ceux-ci craignaient que la main-d'œuvre du CCC n'entre en concurrence avec le monde du travail ; il les a rassurés en limitant l'activité du CCC au secteur des travaux publics gratuits, donc sans profit immédiat, et en nommant directeur du CCC un grand chef des syndicats, Mr Robert Fechner, président de la *International Machinists' Union*, et Mr. James J. McEntee, directeur adjoint, poste qu'il avait occupé dans cette organisation syndicale. C'est en fait à ce dernier que nous avons eu affaire, Mr Fechner ayant pris sa retraite entre-temps. Mr. McEntee n'a pas voulu soutenir nos recommandations pour changer les règles du jeu. Sans jamais le limoger - Roosevelt avait toujours besoin du soutien politique du secteur syndical -, le Président n'a pas hésité à nommer autour de lui commissions et comités pour l'influencer et pour l'amener, pas à pas, dans la bonne voie.

DÉBAT

Des analogies

Un intervenant : *Y avait-il des analogies avec les chantiers allemands ?*

Frank Davidson : Nous avons été fascinés par les chantiers allemands *Freiwilliger Arbeitsdienst* entre les deux guerres. C'était décentralisé : chaque syndicat, chaque entreprise, chaque Église pouvait organiser son propre camp de travail. Les grands chefs des opposants au nazisme étaient membres de ces camps dont l'ambiance détendue et démocratique était l'inverse des principes d'Hitler. Le réseau a été fondé par le Dr. Heinrich Bruening, chancelier de la république d'Allemagne et par le professeur Eugen Rosenstock-Huessy, qui a émigré en Amérique (USA).

La grande différence entre le CCC et les camps de travail sous les nazis était l'absence d'idéologie dans les CCC : il n'y avait pas d'enseignement politique ou national, seulement l'éducation pratique, l'apprentissage et le travail.

Int. : *En France, nous avons aussi connu les Chantiers de jeunesse. Après la défaite de 1940, l'armée française n'avait pas été totalement dissoute, mais ramenée à cent mille hommes sans armes. Les officiers avaient créé ces chantiers, officiellement pour enseigner la révolution nationale, les idées de la Patrie, etc. En réalité ils essayaient de reformer une armée en montagne, avec un grand nombre de jeunes qui s'étaient dérobés au travail obligatoire en Allemagne, et qui pour beaucoup ont rejoint plus tard la Résistance.*

Une organisation semblable existe encore actuellement : le JET - Jeunes en Équipes de Travail - qui est dirigée par un amiral en retraite ; de jeunes délinquants légers sont rassemblés dans deux ou trois camps en France, pour se réhabiliter. Ils y font du travail de chantier, avec un encadrement militaire ; il n'y a pas de barrières, mais ils savent que les gendarmes ne sont pas loin. Il n'y a pas d'évasion. Cela ressemble beaucoup aux Chantiers de jeunesse, l'amiral en question s'étant largement inspiré de leur règlement.

F. D. : Actuellement il reste un modèle du CCC, dans l'État de Californie : le *California Conservation Corps*, fondé par l'ancien chef du Camp William James, l'historien renommé, Charles Page Smith, décédé en 1996.

La sauvegarde de l'environnement

Int. : *Cette mobilisation est difficilement transposable chez nous, en particulier parce qu'en France, la nature est un jardin. Aux États-Unis elle est fragile et il faut sans cesse la reconquérir.*

F. D. : William James disait qu'il fallait une armée contre la nature. Mais il y avait aussi toute une tradition pour la sauvegarde de l'environnement, chez Franklin D. Roosevelt lui-même, son cousin Théodore Roosevelt, Gifford Pinchot et d'autres, qui ont convaincu l'opinion qu'il fallait faire quelque chose dans ce sens. Au camp William James, nous avons essayé d'avoir comme chef Benton Mackaye, le premier forestier diplômé de Harvard - c'est lui qui avait imaginé la piste des Appalaches - ; il a accordé un grand soutien au camp William James, et a fondé une association (*The Wilderness Society*) qui a convaincu le Congrès d'établir des réserves naturelles. Il y a des effets durables des grands et des petits travaux du CCC : on dit que la moitié des arbres plantés dans notre pays depuis la guerre d'indépendance américaine (si bien soutenue par la France) l'ont été par le CCC.

Des influences archaïques

Int. : *Y a-t-il eu d'autres influences, en particulier religieuses ?*

F. D. : L'influence religieuse était présente, importante, mais pas vraiment exprimée ; il fallait simplement faire de bonnes œuvres et secourir son prochain.

Int. : *Lorsque ça va mal, le recours est l'armée, organisation archaïque par excellence : les hommes se sont toujours organisés pour s'entre-tuer. Mais la religion est un deuxième mode d'organisation également très archaïque. Il est frappant de constater qu'actuellement dans les pays sous-développés, il y a l'un, l'autre ou les deux. Par exemple en Algérie, c'est clairement l'armée contre la religion. Kadhafi est plutôt militaire - encore que religieux - et Khomeiny était plutôt religieux - encore que militaire. Ce sont les deux façons de s'organiser auxquelles on songe quand tout est perdu. La démocratie est tellement compliquée !*

F. D. : Il est vrai que nous avons entendu au camp William James des discours quelque peu théologiques, et des vétérans sont devenus religieux. L'un d'eux, Richard Reid (le Père Dominique) a fondé *St. Gregory's Priory* - qui est devenu un monastère réputé à Three Rivers dans le Michigan.

Int. : *À cette vision de l'influence religieuse se manifestant dans la sagesse populaire par un élan d'entraide ou d'une solidarité presque naturelle, vient d'être opposée la vision de l'armée ; n'y a-t-il pas de situation où l'on puisse retrouver l'armée - au sens de la loi - dans la religion, donc quelque chose du passé à préserver. Ma question porte sur une troisième dimension de l'aspect religieux, qui est la vision un peu prophétique. À cette époque, quelle vision aviez-vous du monde à venir et quel monde vouliez-vous construire à travers cette initiative ?*

F. D. : Nous avons eu la vision d'une Amérique plus prospère avec plus d'entraide. Un des membres fondateurs du camp William James, Bob O'Brien, récemment décédé, était issu d'une famille catholique du Massachusetts ; il a acheté après la guerre une ferme dans le village (Tunbridge, Vermont) où nous avons travaillé ensemble, pour y élever des moutons. Après treize ans de vie tranquille, il a dit à sa femme et ses enfants qu'il voulait suivre la vie d'un moine errant afin d'aider les services volontaires partout dans le monde. Il s'est établi à Haarlem aux Pays-Bas, dans un vieux monastère transformé en asile pour héberger des convalescents au sortir de l'hôpital psychiatrique. O'Brien était vice-président d'un bureau de l'UNESCO, le CCIWS (Coordinating Committee for International Voluntary Service) ; au mois de novembre dernier, il a présidé des séances d'un congrès en Ouganda traitant des efforts volontaires de la jeunesse. Pour lui, ce qu'il faisait était un service de dévouement ; il était fort intéressé par l'histoire des monastères au Moyen Âge. Un autre ancien du camp William James, Edward Little, a passé bien des années à suivre des études dans un monastère de la Californie.

Int. : *Y avait-il des offices religieux dans les camps ?*

F. D. : Les camps étaient entourés d'églises, mais du fait de la séparation entre l'État et l'Église, il n'y

avait rien d'obligatoire et cela n'a posé aucun problème. On peut dire aussi que personne n'a fait d'objection à l'époque à la présence de l'armée. Les "CCC boys" portaient l'uniforme vert. La situation était tout à fait différente qu'elle ne l'est actuellement en Europe.

Int. : *En ce moment le service militaire est certes en voie de disparition en France, mais des milliers de jeunes postulent à la carrière militaire, parce que c'est bien payé, on n'est plus chômeur, on est fonctionnaire.*

Un terrain d'études

Int. : *Les années 1930 en Amérique ont constitué une grande période pour les enquêtes. Est-ce que le CCC a fait l'objet d'études ? Qu'en est-il ressorti ?*

F. D. : Il y a eu tellement d'études qu'il faudrait plusieurs années pour les dépouiller. L'étude la plus intéressante que je connaisse a été menée par un de mes professeurs de la Harvard Law School, le professeur Glück, sur une question posée par l'armée américaine : *"quels sont les jeunes soldats qui risquent de poser problème ?* Après avoir mené l'analyse sur les centaines de milliers de jeunes vivant dans les camps, il a identifié cinq conditions rendant probables des comportements allant de l'indiscipline à la criminalité :

- avoir des parents divorcés ;
- être illettré ;
- être trop pauvre ;
- être trop petit et très musclé ;
- appartenir à un groupe mal accepté par la société américaine.

Selon cette étude, on pouvait s'attendre à ce qu'une recrue remplissant ces cinq conditions soit placée sous haute surveillance !

Et après ?

Int. : *À la fin de leur séjour au camp, les jeunes gens conservaient-ils le stigmate de mauvais garçons ou bénéficiaient-ils de l'aura d'une première expérience professionnelle ? Est-ce que les entreprises estimaient qu'ils avaient appris quelque chose ?*

F. D. : Dans une région très pauvre et arriérée, dans le Eastern Shore du Maryland, il y avait à l'entrée des bars des pancartes avec l'inscription : *No niggers or CCC boys here*. Il faut reconnaître que les membres des camps n'inspiraient pas toujours confiance. Mais lorsqu'ils s'en allaient et recherchaient un emploi, le fait d'avoir travaillé au camp était plutôt bien vu : ils ne sortaient pas de prison et ils avaient appris un métier sous le contrôle de professionnels de premier ordre. Malheureusement il ne trouvaient pas forcément un job.

Int. : *Avez-vous des suggestions pour la France ?*

F. D. : On ne peut pas résoudre le problème du chômage en France en suivant le chemin du New-Deal. D'abord, il faut intéresser ceux qui touchent des aides accordées par l'État (par exemple le RMI) et leur demander de faire, individuellement, le choix d'un service volontaire. Heureusement, ces aides financières dépassent dans beaucoup de cas le montant dépensé par l'armée française pour l'entretien d'un soldat. Il ne faut pas envisager un système de camps militaires. On pourrait construire un réseau de centres résidentiels, peu coûteux mais plutôt dans l'esprit des collèges d'Oxford, avec des espaces pour le sport, la culture et la convivialité. Si tout ce qui est versé par l'État aux jeunes - et aux moins jeunes - était transféré volontairement à une agence, publique ou privée, cela pourrait couvrir la plupart des frais d'un tel service. Bien entendu, l'allocation serait limitée à la période (un an ? six mois ?) consacrée à ce service civil.

La vraie question qui se pose alors est "pour y faire quoi ?" En effet, il semble que le "Conservation and Rescue Service"¹ peut se réaliser sans peser ni sur le budget de l'État ni sur les contribuables. Une

¹ *A conservation and Rescue Service ?* Frank P. Davidson in *Technology in Society*, December 1996, Vol. 18, N° 4, pp. 419-442, Pergamon.

association d'utilité publique, animée par des gens dont la compétence est reconnue, pourrait faire face à de nombreuses tâches en dehors des activités du marché et des programmes des gouvernements. Aménager une piste cyclable Paris-Moscou ? Construire un système efficace contre les inondations au Nord ? Planter des forêts et construire des lacs (en coopération avec les partenaires européens ?) dans les régions arides ? Aménager des banlieues ? Le pays d'Hausmann ne manquera pas d'idées séduisantes dans ce sens !

Il faut quand même mobiliser l'industrie du BTP pour identifier et évaluer les projets. Il faut également faire appel aux métiers de la publicité et du théâtre pour "dramatiser" ces grands travaux auxquels il faudra s'atteler. Et tout au début, il faudra demander à des banquiers et des comptables, réputés pour leur compétence et leur intégrité, de vérifier que le programme est bien *self-supporting*, ce qui doit être faisable, compte tenu des milliards déjà consacrés aux indemnités de chômage. Avec un peu d'imagination et d'énergie, il doit être réaliste de mettre fin au chômage involontaire dans l'Europe de l'Ouest.

Int. : *En réalité ce n'est pas un problème économique, il faut trouver un rêve, l'équivalent de la reconquête de la nature américaine.*

Int. : *L'expérience du CCC s'est déroulée en période de crise, il y avait un rêve : la conquête de la nature américaine, et un mode d'organisation : l'armée. Il est également remarquable que les jeunes des camps ont contribué à la formation des officiers, une école de commandement qui s'est avérée très utile ensuite pendant la guerre. Pour que les gens soient heureux de participer à ce genre d'activité, il y a beaucoup de conditions à réunir. Il faut non seulement un rêve qui tire, mais aussi des modes d'organisation qui inspirent confiance.*

Diffusion juin 1997

General note : William James' essay, *The Moral Equivalent of War*, was reprinted in *American Youth : An Enforced Reconnaissance*, Harvard University Press, 1940 (with an Introduction by Eleanor Roosevelt), Edited by Thacher Winslow and Frank Davidson.

© 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 - <http://www.ecole.org>