

Chapitre 4. Economie et société: quels degrés de liberté?

L'économie contre la société? Quelle société, quelle économie ?

L'éclatement des familles et l'urbanisation accélérée se traduisent - est-ce la cause, est-ce l'effet? un peu des deux sans doute - par une certaine désagrégation des liens sociaux traditionnels. Devant l'ampleur de ce phénomène et devant la montée indéniable d'un certain individualisme - compensée par ailleurs par une recherche d'identité collective, mais qui s'effectue par petits groupes, se traduisant parfois par une multi-appartenance à divers réseaux - un certain nombre de sociologues et, plus généralement, de chercheurs universitaires et d'intellectuels, se sont interrogés. Beaucoup pensent en avoir trouvé l'explication dans le fonctionnement de l'économie et dans le fait que le travail ne joue plus son rôle - est-ce vraiment le sien? - d'intégrateur social.

Dans " L'économie contre la société ", paru en 1993, B. Perret et G. Roustang remettent ainsi en cause la vision traditionnelle du travail et de son rôle social. Ils affirmaient en particulier que 'l'épuisement des mécanismes d'intégration sociale par le travail affecte la matrice idéologique commune du libéralisme et du marxisme'. Ils constatent en particulier, sans peut-être suffisamment mettre en valeur les causes de ce phénomène, la différenciation croissante existant entre les modes de vie, les aspirations des individus et les 'besoins de l'économie marchande', en déplorant le 'manque de repères stables pour faciliter une reconnaissance commune de ce qui est produit...'

Ce constat, B. Perret et G. Roustang ne sont évidemment pas les seuls à le faire, et à en déplorer certaines de ses conséquences. Mais, comme tant d'autres, ils semblent confondre le symptôme et les raisons, multiples, de ce phénomène. Ce n'est pas le fait que l'économie soit marchande, ou que " l'économie soit contre la société " qui pose problème, ou qui est 'le problème'. Dans un monde instable - comparé souvent à une mer démontée - les points de repère sont, par définition, assez rares, et les bouées de sauvetage, à supposer qu'elles existent, ne permettent pas d'avancer, tout au plus de survivre. Il en est ainsi, en particulier de la 'valeur sociale du travail'. On peut le déplorer. Mais il n'y a guère que deux façons de contrer, ou de nier, ce phénomène.

La première façon, est-il nécessaire de rappeler qu'elle a partout échoué, cherche à fixer et contrôler les prix 'hors marché'. C'est le contrôle des prix, qui revient à casser, ou cacher, le thermomètre pour nier les éventuels excès de fièvre. Plus concrètement, cette méthode consiste à avoir des prix 'administrés', c'est à dire des prix fixés par une autorité, un 'pouvoir central', quel qu'il soit. Ces prix administrés, sous tutelle, figés, ne peuvent correspondre, de ce fait, à la seule validation sociale possible, celle des individus composant la société, c'est à dire celle des individus supposés libres d'acheter, ou de ne pas acheter. Cette 'solution', si l'on peut dire, repose sur le postulat prométhéen d'une autorité omnisciente, qui saurait donc mieux que ses 'administrés' quel doit être le prix 'correct', le prix 'normal', le prix 'social'. Nous retombons là encore sur la vision cartésienne, déterministe, dirigiste de l'économie, que l'économie soit dirigée par la dictature du prolétariat ou par celle d'un commissariat au plan censé suppléer les insuffisances ou les tremblements de la main invisible des marchés parfaits. Dans ce contexte, et dès lors que l'on confond libéralisme et 'équilibre général' (des marchés), on ne peut effectivement que critiquer cette prétendue 'matrice idéologique commune du libéralisme et du marxisme', ce que nos auteurs ne manquent pas de faire avec talent.

La tentation égalitaire:

Devant les échecs de cette première tentation dirigiste, certains ont décidé, comme souvent en économie, de forcer la dose, d'en faire encore plus, d'en rajouter, sans se demander si ce n'était pas le principe de contrôle en lui-même qui n'était pas pernicieux. En économie politique, ou en politique économique, on ne change pas une stratégie perdante, c'est bien connu. La deuxième tentation, ou méthode, s'inscrit donc, en quelque sorte, dans la lignée de la première, mais poussée à l'extrême. Pour tenter de conserver, ou de retrouver, des repères stables, elle va elle aussi tenter d'effacer ou de nier les perturbations éventuelles apportées par le développement économique. Elle apparaîtra en cela plus autoritaire, ou totalitaire, encore qu'un 'simple' contrôle des prix. Si la carte n'explique pas bien

le territoire, qu'à cela ne tienne. On va modifier...le territoire! S'il n'y a pas assez de travail, la belle affaire, on va le partager!

Si ce n'était pas si grave, cela rappellerait l'histoire plaisante du marteau à la recherche d'un clou, ou de la solution à la recherche d'un problème. Cette deuxième tentation dirigiste pourrait aussi être nommée la tentation égalitaire. Afin d'empêcher toute instabilité, ses promoteurs vont tenter, non seulement de bloquer les prix, mais encore l'ensemble même des phénomènes économiques. De la même façon qu'un sergent major déclare aux jeunes conscrits 'je ne veux voir qu'une tête', de la même façon, dans cette vision mécanique du monde, il s'agit de faire en sorte que l'ensemble des variables économiques varie de la même façon, sans jamais entrer en 'résonance', sans aucune perturbation parasite.

Si tel marché se développe, il faut que tel autre suive la même croissance. S'il y a une hausse de prix sur le raisin, il faut qu'il y ait la même sur les automobiles, afin que les prix relatifs ne bougent absolument pas. C'est, en quelque sorte, le summum des 'avantages acquis' et de l'effet cliquet. C'est le 'marquage à la culotte' de l'ensemble des variables - bien peu variables - et acteurs - bien peu acteurs - économiques. C'est ce que Marx qualifiait de 'reproduction élargie', c'est que des économistes plus orthodoxes ont qualifié, un siècle plus tard, de 'croissance de l'âge d'or'. Dit autrement, cette 'méthode' se traduit, concrètement, par le phénomène d'indexation généralisée que les centrales syndicales ont très longtemps cherché à imposer, au moins quand il s'agissait des salaires et des prix.

Dans ce contexte, une fois les prix établis - on ne sait trop comment, sans doute grâce à l'intervention de notre demiurge prométhéen, cartésiano-taylorien ou stalinien - le niveau relatif des prix (et, en particulier des salaires, en tant que rémunération du travail) n'aurait plus la liberté, ou le 'droit', de varier. Et ce, quels que soient les progrès techniques relatifs réalisés dans leurs 'secteurs respectifs', par exemple construction automobile et fabrication de composants électroniques. Si les composants électroniques ont vu leur coût diminuer d'un facteur de 1 million en 40 ans, il faudrait, dans cette vision planificatrice totalitaire, que le prix de la Rolls Royce, de la Renault Espace ou de la Peugeot 206 ait diminué d'autant. Cela ferait la Rolls à 2F, quelle aubaine!

En fait, bien sûr, cela n'est jamais arrivé, cela ne peut arriver. *Il n'est pas possible de répartir ainsi uniformément, de façon planifiée, les conséquences des progrès techniques et des découvertes technologiques* dans les diverses branches d'activité. D'ailleurs, y aurait-il encore progrès technique, 'bon' ou 'mauvais', sans incitations individuelles à la créativité, aux innovations de toute sorte? L'évolution ne se fait jamais de façon 'parallèle', homothétique diraient les mathématiciens. C'est vrai quel que soit l'écosystème, c'est aussi vrai pour les sociétés humaines. Dans ce dernier contexte, l'innovation affecte d'abord un secteur, ou un groupe de personnes, et se diffuse plus ou moins rapidement dans les autres secteurs économiques. On peut certes décréter que personne ne peut utiliser une innovation, une invention, si l'ensemble du monde n'y a pas accès. *Est-ce cela qu'il faut faire pour que l'économie ne soit pas contre la société?* Est-ce cela l'égalité? Peut-être. On peut ainsi imaginer qu'un pouvoir spécialement bienveillant et très 'sage' (sapientissimus) aurait cherché à éviter, il y a 6 ou 7 000 ans, que certains privilégiés n'utilisent la roue, inventée 'par ailleurs', dès lors que l'ensemble de l'humanité -- quelques centaines de milliers d'homo sapiens sapiens -- n'aurait pu en disposer simultanément. On voit bien l'absurdité de la chose. Elle n'est malheureusement pas seulement théorique, puisque, d'une certaine façon, c'est ce qu'a cherché à faire Mao Tsé Toung après sa longue marche, c'est ce qui a conduit Pôl Pot à rayer de la carte le ¼ du peuple cambodgien, le ¼ de 'son' peuple. Et même sans être réduit à de telles extrémités égalitaires - que certains excès de la révolution française ont aussi illustré naguère - dans quel monde vivrions-nous? Même le 'brave new world' d'Aldous Huxley paraîtrait idyllique, par rapport à ce monde raboté, figé, sclérosé, le triomphe du déterminisme. Mais ce monde égalisé - plus égalitaire, tu meurs - serait-il encore vivant, et donc vivable?

Des libertés sans limites, ou les limites de la liberté.

Cela ne signifie nullement, bien sûr, qu'un monde instable, évolutif, 'vivant', plein d'aspérités et aussi d'inégalités, n'a que des bons côtés. Ce que nous nommons 'évolution' n'est pas nécessairement progrès, et il y a, à l'évidence, des choses atroces, des situations socialement, moralement, éthiquement insupportables dans un contexte 'libéral' qui serait soumis aveuglément à la 'dictature des marchés' - les deux phénomènes, répétons le fut-ce ad nauseum, n'étant pas nécessairement liés. Je ne suggère donc nullement que les seules règles de comportement collectif soient celles de la jungle - même si certains déplorent la disparition de cette jungle, en particulier en Afrique Equatoriale, en Asie du sud-est (Thaïlande) ou en Amérique du Sud (Amazonie).

A côté du principe de liberté, qui pourrait conduire à l'anarchie s'il était le seul à être appliqué, certains autres principes doivent aussi prendre place. Nous y reviendrons dans notre postface, mais citons, en particulier, le principe de 'solidarité', forme modernisée de celui de fraternité et de prise en charge des plus faibles par la société. Citons aussi, à côté d'une certaine forme, bien comprise, d'égalité, le principe, que me paraît lui aussi essentiel, de respect de la personne humaine. Ces trois ou quatre grands principes sont parfois quelque peu antagonistes, voire contradictoires dans certaines circonstances. Ce peut être le rôle de l'état, en tant que représentant de la collectivité, d'éviter le plus possible les circonstances menant à ces éventuelles contradictions. L'état a une double mission ou tâche en ce domaine, une tâche de vigilance, mais aussi une mission de pédagogie 'citoyenne', pour ne pas dire simplement civique.

Mais le principe premier, celui qui me semble constitutif de la nature humaine, et peut être de la nature tout cours, reste encore et toujours le principe de liberté - fondateur de la démocratie - principe qui a pour corollaire, pour principe associé, le principe de responsabilité individuelle. Que certains produits, biens ou services, dangereux, nocifs, pervers ou perniciose soient interdits de commercialisation, certes. Que des sanctions soient prises contre les contrevenants, quoi de plus normal. Mais un ensemble de mesures qui consisterait à donner le pouvoir de 'figer' la société à une nomenclatura, de droite comme de gauche, issue du 'Parti' - politique ou syndical - ou de 'hauts fonctionnaires', voilà ce qui est 'contre-nature' aurait dit Diderot: 'aucun homme n'a reçu de la nature le droit de commander les autres'. Voilà la véritable horreur économique que nos concitoyens devraient récuser s'ils aiment, si nous aimons, véritablement par dessus tout la liberté. La société peut sans doute, ou parfois, décider du rythme de son évolution, ou aider à ce que les plus 'faibles' ne soient pas laissés sur le bord de la route. Pour reprendre l'exemple de l'invention de la roue, la société pourrait faire en sorte que cette invention se répande au plus vite, tout en répartissant collectivement une partie des richesses, du surplus social, créée grâce à cette invention, sans nécessairement surtaxer démesurément ceux qui en bénéficient déjà. De nos jours, pour favoriser la diffusion des innovations, il y aurait deux mesures clé, presque évidentes : accélérer la diffusion de l'information correspondante - en diminuant par exemple le coût d'accès à cette information, et en particulier le coût d'accès à des réseaux tels Internet - et permettre au plus grand nombre d'assimiler au plus vite les nouvelles inventions, en particulier par le biais de l'éducation et de la formation permanente.

Craignons cependant que dans ses velléités interventionnistes, parfois légitimes, la collectivité qui souhaiterait ainsi 'accompagner' le rythme de certaines évolutions technologiques ou économiques, ne fasse courir un très grand risque à ses propres membres. Ce risque, ce serait celui de remettre en cause, sans nécessairement le vouloir, le principe fondamental, et fondateur, de la liberté individuelle. Aucun changement de règle du jeu collectif qui risquerait ne fut ce que d'écorner ce principe ne devrait *jamais être effectué à la sauvette*. Il doit au contraire être discuté et débattu de la façon la plus ouverte et la plus transparente possible, voire même donner lieu systématiquement à référendum. Certes, chacun sait, et sent, que la liberté individuelle s'arrête lorsqu'elle empiète sur celle des autres. Mais une règle de base pour tout gouvernement démocratique devrait être de n'édicter aucun décret, de ne proposer aucune loi qui ne remette en cause une liberté individuelle pour une autre raison que la défense d'une liberté collective.

La loi Evin sur le tabac est pleine d'enseignements à cet égard. C'est à la fois un très bon et très mauvais exemple. C'est un très bon exemple, sur le plan théorique, d'une loi faisant passer la liberté collective avant la liberté individuelle: ne pas fumer lorsque cela peut nuire à d'autres. C'est un très

mauvais exemple - ou très bon, c'est selon - sur le plan concret, puisque l'état n'a pas pris les mesures pour faire réellement respecter cette loi. Il est 'interdit' de fumer dans les lieux publics, ainsi que dans les bureaux non individuels. Mais la jurisprudence a récemment condamné une entreprise qui avait tenté de sanctionner un employé qui, en dépit d'avertissements répétés lui rappelant l'existence de cette loi, avait continué à fumer dans un bureau qu'il partageait avec un collègue non fumeur. Les administrations et les entreprises publiques, qui devraient aussi montrer l'exemple en tant qu'organisations 'citoyennes', sont aussi régulièrement citées comme peu coopératives dans ce domaine. Faire voter une loi sans avoir les moyens ou la volonté de la faire respecter est sans doute plus néfaste que de ne pas la proposer du tout. Il est vrai que pour l'état, actionnaire unique de la SEITA, la position n'est pas facile. Il est vrai aussi qu'en dépit des cris d'alarme de la majorité du corps médical sur les ravages causés par le tabagisme, actif ou passif, la majorité des fumeurs, honnêtes citoyens au demeurant, ne semblent nullement décidés à respecter la loi. Ils ne semblent pas non plus s'émouvoir du tort qu'ils se causent à eux-mêmes - c'est 'leur' santé, après tout - et surtout aux autres, sans parler du déficit de la Sécurité Sociale qu'ils contribuent à creuser. Ce n'est pas leur problème pensent-ils sans doute...

Ni responsables, ni coupables: tous assistés?

Toujours cette 'tentation de l'innocence', et de l'assistance. Vous mourrez d'un cancer du poumon, à 50 ans, après avoir fumé comme un pompier. Votre veuve ou veuf vous pleurera évidemment, mais le responsable, cela sera 'les autres'. Elle ou il intentera peut-être un procès à la Seita, cela peut rapporter gros, si on en juge certains exemples déjà jugés aux Etats-Unis. Mais peu d'écologistes, peu de défenseurs de la santé publique, peu de pourfendeurs de l'ultra-libéralisme remettront en cause le paradoxe de l'existence de la Seita. Contre le scandale patent constitué par le décès annuel, dû au tabagisme, de 60 000 personnes, dont la durée de vie moyenne a été raccourcie de 18 à 20 ans, soit l'équivalent de plus d'un million d'années/homme, qui réagit vraiment? C'est pourtant sept fois plus que les morts dus aux accidents de la route, quinze fois plus que les victimes du Sida. Est-ce parce que cela concerne un monopole d'état, toujours très bien placé pour donner des conseils, un peu moins pour donner lui-même l'exemple. Un peu comme si l'Etat était ce haut personnage raillé par Beaumarchais: 'aux vertus qu'on exige d'un domestique - [d'un citoyen, B.L.] - votre Excellence connaît-elle beaucoup de maîtres qui fussent dignes d'être valets?'

D'autres exemples d'un tel comportement schizophrène, pour l'état comme pour le citoyen de base - ou pour l'auteur de ces lignes - ne manquent évidemment pas. Lorsque je me déplace à vélo, je ne supporte pas les voitures, mais, en tant qu'automobiliste, je ne vois même pas les cyclistes: et je ne suis sans doute pas seul dans ce cas. Les autres, toujours les autres... Prenons deux autres exemples, de portée moins anecdotique peut-être. Faut-il 'commercer' avec la Chine, et faut-il se réjouir que le président Chirac ait joué au V.R.P. de luxe pour arracher (?) la signature de l'achat par la Chine Populaire d'une vingtaine d'avions, tout en parlant vaguement des problèmes des droits de l'homme dans un pays où les prisonniers politiques semblent être légion? Il n'y a sûrement pas de bonnes réponses, des réponses absolues, à ce type d'interrogations, et je me garderais donc bien de vouloir y apporter une réponse définitive. Je pense simplement que, quand on le peut, il vaut mieux essayer d'être cohérent ou, quand on ne peut l'être, garder une certaine humilité et ne pas vouloir donner des leçons aux autres.

Un autre exemple, un peu dans la même lignée, celui des usines françaises d'armement. J'ai cru, début juillet, avoir mal entendu lorsque la radio, parlant de l'affaire Thomson, a déclaré que le gouvernement socialiste s'appropriait à chercher des partenaires privés pour la partie armement de Thomson, alors que pour la partie multimédia, il ne semblait plus question de 'privatiser'. Cela peut en effet sembler illogique. L'armement, la défense des intérêts nationaux, cela devrait concerner l'Etat, non? Alors que traiter le multimédia et les jeux vidéo comme un domaine d'intérêt national, comme un véritable 'service public', et vouloir en conséquence le conserver soigneusement dans le domaine public peut paraître un peu étrange.

A la réflexion, cependant, j'ai trouvé quelques bonnes raisons à cette attitude, ce qui m'a rassuré sur mes qualités auditives, et sur la qualité intellectuelle de nos nouveaux gouvernants. En dehors du précédent des consuls de Rome 'donnez leur du pain et des jeux', les jeux du cirque étant remplacés par des jeux virtuels, ce qui est nettement moins cruel et plus moderne, et du fait que le nouveau gouvernement peut vouloir se démarquer le plus possible du gouvernement Juppé, en faisant 'une autre politique', il y a sûrement d'autres bonnes raisons. Je pense en particulier à une explication qui, si elle se vérifiait, serait une très bonne nouvelle. Le gouvernement Jospin a peut-être compris que l'avenir dépendait plus des nouvelles technologies à connotation culturelle et offensive - et le multimédia s'inscrit en plein dans cette vision - que d'une position défensive de type Maginot. Par ailleurs, le côté toujours quelque peu antimilitariste des socialistes, à l'exception notable d'un François Mitterrand, a peut-être conduit Lionel Jospin à mettre la pédale douce sur les dépenses militaires, avec ou sans Thomson. Pour être sûr que cette interprétation est la bonne, il suffit d'attendre. Il suffirait pour cela que dans les prochains mois, en tout cas avant la fin de l'année 97, Lionel Jospin, tel Bill Clinton, décide de mettre une priorité nationale sur le développement d'Internet. Il pourrait par exemple recommander à France Télécom une diminution tarifaire pour les internautes, déclarer plus ou moins archaïque le Minitel. Il pourrait aussi faire en sorte que chaque ministère montre l'exemple en ouvrant chacun, si ce n'est déjà fait, un site Web avec forum interactif et boîte à lettres électronique. Le gouvernement pourrait encore inciter vivement les administrations à se rapprocher de leurs administrés - forme d'orientation client - en utilisant bien plus qu'elles ne le font des formulaires électroniques plutôt que des documents papier parfois peu lisibles et rarement disponibles en un lieu unique: d'où de nombreux allers et venues sans grande valeur ajoutée.

Deux inquiétudes tempèrent pourtant mon optimisme et me font un peu douter de la pertinence de mon interprétation et de l'efficacité de l'éventuel dessein correspondant. La première, liée sans doute à un a priori ou préjugé personnel, et donc critiquable, c'est que je suis de plus en plus convaincu que, à de rares exceptions près, l'état a toujours aggravé les choses lorsqu'il a voulu intervenir directement dans la 'sphère' économique. En dehors sans doute des phases de reconstruction consécutives à toute catastrophe majeure, comme après la dernière guerre, - les grands travaux keynésiens ou les 'ateliers nationaux' d'il y a 150 ans - ce n'est pas à l'état d'agir dans le domaine économique, même si c'est à lui d'être vigilant et garant des grands principes de la république. Je ne crois donc pas que ce soit le rôle de l'état, aussi ouvert et innovant puisse-t-il être, de prendre en main lui-même, par Thomson interposée, l'avenir du multimédia français. Que ses ministères et administrations investissent dans son utilisation, très bien, que ses divers responsables montrent clairement qu'ils en ont compris les enjeux, autrement qu'en s'efforçant de censurer ou de contrôler Internet, soit. Mais que l'état ne se transforme pas, dans ce domaine comme dans d'autres, en producteur de biens et services. On a vu les ravages qu'a pu donner le plan calcul gaullien, dont l'entreprise Bull devait être un des plus beaux fleurons.

Un état pédagogue et transparent:

La deuxième inquiétude, plus objective peut être, concerne le manque de transparence d'une telle décision. Les français ont critiqué, à juste titre, l'opacité qui a entouré la décision de Jacques Chirac de dissoudre l'Assemblée Nationale, en avril 1997. Même si les raisons en sont maintenant connues, elles n'ont pas été clairement annoncées à l'époque par le chef de l'état. Manque de confiance envers les citoyens, ou manque de transparence bien dans la tradition dirigiste française, je ne sais. Mais cela n'a pas du être totalement étranger à la lourde défaite de la droite, quels que soient les mérites et la crédibilité des propositions émises par la gauche. Si donc Lionel Jospin pense qu'il vaut mieux miser sur le multimédia que sur le char Leclerc, pourquoi pas: mais qu'il le dise clairement. Les français, et en premier lieu les employés des arsenaux et usines d'armement, ont sûrement besoin d'être informés, et peut être même consultés. Là encore, on a reproché le manque de concertation du Pdg de Renault, Louis Schweitzer, pourtant un homme proche du pouvoir socialiste, lors de l'affaire de l'usine belge de Vilvorde, que la décision de fermeture soit justifiée, ce que je crois, ou non. Il ne me semble pas évident que le gouvernement actuel fasse preuve de plus de transparence ou d'esprit de concertation, dans le cas de Thomson comme dans d'autres, Super Phénix, canal Rhin-Rhône, etc. Colbertisme, quand tu nous tiens!

Pour en rester dans le contexte de l'armement, il n'est pas nécessairement honteux de vouloir diminuer sa production. Au contraire sans doute. Mais il convient alors de prendre le temps d'expliquer cette éventuelle décision. Pour ceux qui travaillent dans ce domaine, comme pour tout être humain, il est sans nul doute important d'avoir à la fois une rémunération et une reconnaissance sociale. La rémunération, ils l'ont pour le moment, en tant que salariés. Pour la reconnaissance sociale, c'est moins évident. A moins d'oublier que le mur de Berlin n'existe plus et que ces armes vont être utilisées dans différents pays du tiers-monde pour permettre à telle ou telle dictature d'être remplacée ... par telle autre. A moins d'oublier aussi que certaines de ces armes prendront la destination du Moyen-Orient, où elles serviront à miner la paix timide qui tente, malgré de nombreux avatars, de s'installer en Terre Promise, là où devrait 'couler le lait et le miel', et non la haine et l'injustice.

Est-ce naïveté de ma part? Peut-être. Mais je pense que, comme pour l'affaire du surgénérateur de Super Phénix, les français sont suffisamment adultes, dès lors qu'on les traite comme tels, et non en assistés permanents, pour entendre les raisons de telle ou telle décision, même difficile à entendre. Bien sûr, ils ont aussi besoin d'en savoir un peu plus sur les répercussions que cela peut avoir sur leur avenir individuel, faute de quoi leurs revendications seront davantage encore frappées du sceau du corporatisme et du conservatisme le plus rétrograde. Les employés des usines d'armement, qui ne sont pas tous militaristes, peuvent sans doute entendre les (bonnes) raisons qui conduiraient la France à se désengager militairement. Faut-il encore qu'on leur dise la vérité sur les conséquences, même négatives, que cela peut avoir sur leur avenir. Soit qu'on leur propose un plan de reconversion accompagné si possible de stages de formation à d'autres métiers, soit qu'on leur dise qu'il n'y a rien de prévu, et qu'ils ne bénéficieront que des indemnités habituelles. En attendant le Revenu Minimum de Dignité pour tous, qui serait déjà plus que ce qu'un couple de chômeurs en fin de droits toucherait (5200 F net, contre moins de 4000F). Nous parlions précédemment de schizophrénie, mais l'état ne fait pas grand chose pour éviter d'en créer les conditions chez ses concitoyens. Achetez plus de voitures, mais polluez moins! Achetez français, mais pensez au tiers-monde! Ne fumez pas, mais pensez aux taxes rapportées par la Seita! Pour une fois, on ne peut d'ailleurs pas reprocher à l'état de ne pas montrer l'exemple, dans le contexte de cette dialectique schizophrénique. Personne ne sait comment nous arriverons à financer d'ici une dizaine d'années les retraites de ceux qui devraient y avoir 'droit', problème très prévisible et pas très nouveau, puisque posé par Jacques Attali dès 1980. Mais cela n'empêche pas l'Etat d'accepter, dans les entreprises qui dépendent de lui, des départs en retraite et préretraite de plus en plus précoces.

Plutôt que d'expliquer, et d'expliquer encore, les problèmes de notre temps - sans nécessairement prétendre qu'il en a trouvé les solutions - l'état, qui se veut plein d'autorité mais qui n'est le plus souvent qu'autoritaire, se montre faible quand il devrait être fort, et arrogant quand il devrait être humble. Il faut bien lâcher du lest, échéances et promesses électorales obligent, semble-t-il indiquer par là. Alain Juppé a payé le prix fort de cette incohérence, alors qu'il n'était sûrement pas le plus inconséquent ou le plus électoraliste de l'ex-majorité. Il n'était pas non plus, il est vrai, le plus humble. C'est peut être sur ce point que Lionel Jospin se démarque le plus de l'image traditionnelle des hauts fonctionnaires et des grands commis de l'Etat. Il a annoncé, ce qui a fait ricaner l'ex-majorité parlementaire, qu'il ferait sûrement des erreurs, et que c'était normal. Puisse cette humilité continuer à le guider, et, à travers lui, les actions de l'état.

Les erreurs, comme les contradictions, sont en effet inhérentes à la vie. Ce sont bien souvent ces erreurs, une fois comprises leurs raisons, et les contradictions, une fois surmontées, qui font progresser l'ensemble de la société. Faut-il encore que nos dirigeants regardent vers l'avenir, et non vers le passé, et que leurs décisions ne conduisent pas à un blocage complet de la société. Tant que l'état ne fera pas confiance, a priori, à ses concitoyens, tant qu'il s'estimera au dessus du citoyen ordinaire, le pire est à craindre. Il aura tendance à se sentir lui-même au dessus de ses propres lois, tout en ayant une attitude 'd'ancien régime' face au 'petit peuple' à qui il distribuera, c'est selon, subventions ou taxes, emplois de fonctionnaires ou entraves administratives à la création d'entreprise. Cette tendance à légiférer sur tout et à vouloir diriger toute chose, surtout lorsque l'on n'en a aucune expertise ou connaissance concrète, ne date pas d'hier. L'inventeur du mot 'socialisme', Proudhon, disait ainsi au sujet de la représentation nationale: " Il faut avoir vécu dans cet isolement qu'on appelle Assemblée Nationale,

pour concevoir comment les hommes qui ignorent le plus complètement l'état d'un pays sont presque toujours ceux qui le représentent ”.

Combien, parmi ceux qui légifèrent actuellement, et qui vont donc engager, au moins pour un temps, l'avenir social et économique de la France, combien, parmi ceux qui proposent des 'solutions' au problème de l'emploi, ont-ils réellement contribué à créer concrètement des emplois, en tant que chefs d'entreprise? Combien ont véritablement managé, et pas uniquement administré, des hommes et des femmes, avec leurs compétences diverses, leurs talents souvent cachés? Combien se sont réellement confrontés à la réalité du travail en équipe, et pas uniquement du travail sur dossier, contexte dans lequel il s'agit de prendre en compte à la fois la liberté individuelle et les conséquences de cette liberté sur les activités de l'équipe? Il y en a un certain nombre, certes, ne soyons pas aussi pessimistes que Proudhon. Y en a-t-il assez? Seules les réformes et les lois futures le diront.

Le libéralisme social, ou sociabilisé, que je propose n'est évidemment pas sans limites, et s'inscrit nécessairement à l'intérieur de grands principes, dont l'état et la représentation nationale ont évidemment à débattre. Les libertés individuelles dont nous venons de parler s'inscrivent nécessairement dans un contexte concret, et sont donc nécessairement 'sous contraintes'. Même une particule 'libre' n'a pas une infinité de degrés de libertés, et lorsque plusieurs particules ont la possibilité d'entrer en résonance, ce nombre de degrés de liberté est encore plus réduit. Nous sommes nous-mêmes, en tant qu'individus, limités, le monde lui-même, l'univers tout entier, sont limités. Qu'il soit donc clair pour tous qu'il ne peut y avoir de libertés sans limites.

La liberté du fumeur, de même que celle du buveur, ou de n'importe quelle catégorie de 'consommateur', est donc elle aussi limitée. La police fait des contrôles fréquents pour vérifier le taux d'alcoolémie des conducteurs, et interdit de conduire ceux qui ont bu un peu trop. On parle de 5000 morts sur les routes chaque année dus à l'alcool au volant. Mais lorsque l'on rapproche ce chiffre du nombre de personnes morts de tabagisme, on peut aussi se demander si la police ne devrait pas aussi contrôler chez nos concitoyens leur taux de nicotine ou leur teneur en goudron. Où s'arrête la prévention, où commence la répression? Quel est l'impact des lobbies sur les lois républicaines, l'influence des cigarettiers serait-elle plus grande que celle des vigneron ou des vendeurs de cognac, de calvados ou de bourbon (mes trois boissons alcoolisées favorites)? On comprend bien qu'il n'y a pas de réponse simple, mais que, justement parce que la réponse n'est pas simple, ce n'est peut être pas à l'état de décider, en dépit de sa grande sagesse et de sa 'légitimité démocratique'. Les problèmes de santé publique sont peut être suffisamment importants pour intéresser l'ensemble des citoyens. Au lieu de cela, on préfère les abreuver de discussions d'experts - forcément pas d'accord - sur les critères de convergence vers la monnaie unique ou sur la véracité du dernier audit sur la situation budgétaire de la France.

Si les français 'moyens' continuent à se sentir exclus des affaires importantes, santé, retraite, vie en société, écologie et développement de la planète, ou, pire, s'ils sont mis devant le fait, la décision, accompli, si l'on continue à ne porter sur la place publique que les affaires de corruption ou les débats techniques, faudra-t-il vraiment s'étonner de constater que nos compatriotes semblent de plus en plus se désintéresser de la 'chose publique' et se recroqueviller sur leurs tentations corporatistes et sur leurs avantages acquis. Lorsque la chose publique semble être l'apanage de quelques élites, faut-il vraiment s'étonner de l'égoïsme apparent de nos concitoyens et de la 'tentation de l'innocence' à laquelle ils semblent de plus en plus succomber? Il n'y a pourtant jamais eu tant de jeunes intéressés par l'humanitaire et par les grandes causes. J'ai moi-même été surpris de voir le pourcentage important d'étudiants d'HEC qui consacrent un temps non négligeable à l'éducation des plus défavorisés, ou à la visite aux prisonniers, ou qui sont engagés dans des associations comme Amnistie Internationale ou Terre des Hommes. Là encore nos jeunes ont sans doute beaucoup à nous apprendre, mais ils attendent aussi beaucoup des autres, même si, parfois, ils semblent bien désabusés et déçus par leurs aînés et par les institutions.

Ce que nos concitoyens ont, et auront de plus en plus de mal à supporter, c'est le double langage, autre forme de la langue de bois dont s'enorgueillissaient naguère nos diplomates qui, selon le mot de

Victor Hugo, trahissent tout, excepté leurs émotions. Des émotions vraies, pas nécessairement du 'reality show', montrées, sans ostentation, par des gens qui s'engagent, qui vivent réellement ce qu'ils disent, ne serait-ce pas cela que nos concitoyens réclament? Les français, que ce soit au travail ou dans la vie, ne supportent plus d'être dirigés ou gouvernés par des 'cerveaux', froids et gauches, par des 'contrôleurs' ou administrateurs. Les cerveaux ne sont plus tolérés que lorsqu'ils sont électroniques, et lorsqu'ils se cachent dans des micro-ordinateurs. Ce que de plus en plus de français souhaitent, en tant que clients, administrés ou simplement 'travailleurs', c'est d'avoir en face d'eux de véritables leaders, humains, avec leurs qualités et leurs défauts, mais qui sonnent 'vrais'. De tels leaders, ceux qui, dans les entreprises, sont souvent à la tête de ce que j'ai appelé des organisations du quatrième type, sont des responsables vivants, 'à émotions', des porteurs de sens, qui peuvent certes faire des erreurs, mais qui ont la grandeur, ou la force d'âme, ou l'humilité, ou l'intuition de les reconnaître. Nous réclamons des Coluche plutôt que des Talleyrand, des êtres à sang chaud plutôt que des spécialistes à sang froid. Qui sait, c'est peut être aussi une des raisons de la victoire de Lionel Jospin sur Alain Juppé.

Pollueurs et payeurs: quel prix pour la liberté?

Albert Camus parlait du suicide comme du problème philosophique par excellence. Il parlait à l'époque du suicide individuel, et non collectif. Et après tout, le fumeur, comme l'alcoolique ou le toxicomane, peut considérer que sa liberté, c'est aussi de se suicider 'à petit feu'. Qui peut se sentir le droit de le lui interdire? Doit-on pour autant lui permettre d'intoxiquer son voisin, son collègue de travail, ses enfants? Je me souviens qu'à 17 ans, j'avais eu envie de fumer, comme tout jeune à cette époque, il y a bien longtemps: de nos jours, c'est à 12 ans que l'on commence. Mon père, très strict comme beaucoup de parents d'alors, ne m'avait autorisé à fumer que dans le jardin, non pour des raisons médicales, mais parce qu'il n'aimait pas l'odeur du tabac.

A l'échelle d'un pays, on a vu comment de telles mesures, réserver un espace de liberté aux fumeurs, ou aux non-fumeurs, posait de gros problèmes de tolérance réciproque. Il est certain que si nous prenons ce problème comme étant la confrontation de deux modes de vie, de deux libertés collectives, de deux 'droits' inaliénables, nous ne risquons pas de trouver une solution satisfaisante. Les non-fumeurs vont être qualifiés d'intolérants, et les fumeurs d'égoïstes pollueurs. Qu'il y ait moins ou plus de fumeurs que de non-fumeurs ne change rien à la question, le problème n'est évidemment pas là, ni dans le 'respect des minorités'. Face à la liberté de l'homme, il y a toujours une contrainte suprême, le respect de la vie d'autrui, surtout celle d'innocents. La peine de mort a été abolie en France, ne donnons pas à certains de nos concitoyens le droit de tuer. S'il est prouvé - et les spécialistes sont, pour une fois, tous d'accord sur ce point - que c'est le cas, si vraiment le tabagisme passif tue, alors prenons les moyens de l'en empêcher.

Ou alors, ne disons pas que la France est un état de droit. Notre liberté individuelle, ce peut être celle de vivre comme on l'entend, éventuellement de se défendre. Ce ne peut être celle de pouvoir nuire ou tuer sciemment des innocents, par pur plaisir. Si la liberté a des limites, la tolérance aussi sans doute. Si, collectivement, nous ne savons pas éliminer ce type de nuisances et faire respecter les contraintes qui les éviteraient, prenons en acte, si nous ne savons passer aux actes, ce qui est la chose la plus difficile qui soit: 'Ne faut-il que délibérer, la cour en conseillers foisonne. Est-il besoin d'exécuter? L'on ne rencontre plus personne' écrivait déjà La Fontaine. Mais évitons dans ce cas les beaux discours sur le monde qui ne serait qu'une jungle du fait de la recherche du profit 'libéral'. Certes Philip Morris a un bon marketing? Mais quel fumeur, jeune ou moins jeune, peut réellement prétendre que c'est la 'pub' qui l'a obligé à fumer, et qu'il ne savait pas que la fumée peut nuire à la santé et à la vie de ceux qui l'entourent. La recherche du profit de Philip Morris a bon dos: tentation de l'innocence, encore et encore. La liberté du fumeur, comme celle de l'alcoolique ou de tout autre 'accro' n'est pas forcément à 'supporter' par l'ensemble de la communauté. Faut-il, en particulier, que ce soit la collectivité qui finance ces personnes à 'risque volontaire', dont le traitement va coûter des milliards à la sécurité sociale: je fume si je veux, quand je veux, mais je n'assume pas les conséquences collectives. Il y a des malus pour les mauvais conducteurs, qui mettent en péril la vie des autres et l'équilibre financier des compagnies ou mutuelles d'assurances. A quand les malus pour ceux qui mettent en péril, par leur tabagisme, ou leur alcoolisme, la vie de leurs proches et l'équilibre

financier de la sécurité sociale ? Bien sûr, on peut faire payer Philip Morris (ou la Seita ?), comme on pourrait faire payer Peugeot, Renault ou Mercedes en cas d'accidents de voitures : tentation de l'assistance, encore et toujours. Ni responsable, ni coupable.

A une industrie qui pollue, on réclame de plus en plus souvent, et c'est à la fois heureux et normal - même si cela reste insuffisant - des dommages et intérêts, suivant la maxime 'verte' : *les pollueurs devraient être les payeurs*. Les véhicules automobiles, encore bien trop polluants, sont eux aussi soumis à une visite périodique, des amendes menaçant les contrevenants. Quel contraste, en France en tout cas, vis à vis du tabac ! La France est le seul pays 'développé' où la consommation de tabac ne cesse de s'accroître. Aux Etats-Unis, pays libéral s'il en est, la consommation de tabac ne cesse de décroître depuis 15 ans, et les années Reagan. Est-ce vraiment le 'libéralisme' qui conduit à de tels paradoxes, à de tels excès. Ne serait-ce pas plus tôt, dans le cas de la France, le fait d'une déresponsabilisation presque totale des individus vivant dans un état de plus en plus dirigiste, à la fois autoritaire et sans autorité, qui légifère à tout de bras, et d'élections, (8000 lois, 400 000 décrets ou règlements) au lieu de faire respecter quelques grands principes, dont celui de la responsabilité individuelle et de la non nuisance à autrui. A côté, et nourrie de cette tentation de l'innocence, il y a aussi, de la part de tout 'pouvoir', la tentation de l'assistance, de l'autorité, de la hiérarchie, de la sur-réglementation. Cela paraît plus simple.

Ecoute ou assistance, conviction ou dirigisme...

Quel parent, quel chef d'entreprise, quel responsable politique, syndical ou associatif, n'a jamais cédé à cette tentation. Au lieu de convaincre, et d'attendre des solutions de ceux 'de la base', en expliquant les grands enjeux, en les informant, en discutant avec eux, en faisant en sorte que chacun se sente concerné par la question et acteur possible de la, ou d'une, solution, que fait-il, que fait ce responsable, que faisons nous ? Face à la pollution, la pauvreté, le sectarisme, la qualité de vie, les déficits publics - qui sont des problèmes permanents de vie en société - la tentation est encore et toujours de décider à la place des autres. Il est si facile d'oublier que rien ne peut se faire de durable sans ou contre le plus grand nombre. Nous retrouvons bien là quatre de nos mots clé, ou valeurs de base : *transparence, information, liberté et temps*. Il y a encore beaucoup de travail à faire pour cela, cette forme de travail, ou d'activité, ne viendra jamais à manquer. Travail d'écoute, travail de conviction, travail d'encouragement, le seul travail digne de l'homme 'social', en fait. Ce travail, ce n'est pas un 'droit', mais presque un devoir, et ce, d'autant plus que la nature, la chance, nos propres aptitudes, nous ont placé en situation de l'effectuer plus aisément, plus facilement, ou plus 'naturellement' que d'autres. C'est du moins dans cette direction que je crois qu'il faut rechercher le véritable travail 'citoyen', qui concerne à la fois le chef d'entreprise, le syndicaliste, l'homme politique, mais aussi l'animateur de banlieue, le prêtre, le pasteur, l'imam ou le rabbin, le chef scout ou l'assistante sociale, l'enseignant ou le journaliste, sans oublier les premiers animateurs sociaux, les parents, trop souvent démissionnés ou démissionnaires... Je m'aperçois que je n'ai pas cité les 'intellectuels' : est-ce un acte manqué ? A eux, à nous, de relever le défi, qui consiste à faire passer et passer soi-même des idées aux actions, en aidant à co-inventer l'avenir autrement qu'en ressassant ou regrettant les vieilles lunes et les slogans du passé.

Travail multiple, pensée unique ?

Il n'est certes pas simple de sortir des sentiers battus, ou des autoroutes, de la pensée unique. Lorsque l'on s'est habitué à voyager sur des autoroutes relativement rectilignes, à une moyenne horaire prévisible, il n'est pas facile de goûter les joies de la découverte et des chemins de grande randonnée. Même les 4X4 ou les V.T.T. sont plus souvent utilisés sur la route qu'en pleine nature. Une des conséquences de deux siècles d'industrialisation a été en particulier de croire, ou de *faire croire, que le seul avenir possible était déjà tracé*, et qu'il consistait à persévérer dans ce qui avait si bien réussi. Je suis moi même un adepte des autoroutes, du moins lorsqu'il faut aller au plus vite d'un endroit connu à un autre endroit connu. De là à transformer l'ensemble de la France profonde en un maillage serré d'autoroutes, il y a cependant un pas, qu'il faut sans doute se garder de franchir. Maîtriser le temps n'a un sens que si vous utilisez ce temps à faire quelque chose qui vous importe plus, par exemple à prendre le temps de regarder la faune ou la flore, de jouer à la pétanque ou de vous occuper de vos

petits enfants - ou de vos clients. Autrement, comme l'écrit justement, et tristement, un des animateurs du forum 'travail et emploi' sur le babillard de l'Atelier de la Compagnie Bancaire, 'marrer pour marrer', quel intérêt?

Un des points nodaux de la pensée unique reste l'assimilation du travail au travail rémunéré, avec en filigrane une deuxième assimilation, celle du travail rémunéré au travail salarié. Cette assimilation aliénante a pourtant été critiquée par Marx dès le milieu du 19^{ème} siècle, et elle a été à nouveau dénoncée par la C.G.T. en 1920. Cette assimilation abusive a aussi été reprise, en partie, par Jean Paul II dans son encyclique *Laborem Exercens*. Certes, le souverain pontife, au début de cette encyclique, écrit que *le travail humain représente toute activité susceptible de développer la grandeur de l'homme*. Mais, par la suite, tout ce qu'il écrit sur le travail ne peut se comprendre que lorsqu'on remplace systématiquement le mot 'travail', non pas par le travail rémunéré, mais bien, de façon plus restrictive encore, par le travail salarié, qui représente il est vrai près de 90% du travail rémunéré, du moins en France. Je ne suis sans doute pas le seul à penser qu'il y a un grand nombre de 'travaux' qui ne correspondent nullement à des activités susceptibles de développer la grandeur de l'homme. Que ces travaux soient celui du travailleur à la chaîne des Temps Modernes ou celui du 'poinçonneur des Lilas'. Est-ce vraiment en 'partageant' ce type d'activités entre les hommes, plutôt qu'entre machines, que l'on contribuera à la grandeur de l'homme, et à la splendeur de la création?

Il y a plus grave cependant qu'une appréciation éventuellement erronée du pape, car après tout, l'influence des encycliques papales a sans doute perdu de l'importance, quoique... Ce qui est très grave, c'est que la position papale n'est pas très différente de la pensée dominante, et que cette façon conduit à aborder le problème du chômage, ou de l'emploi, en postulant une triple égalité:

“ activités = travail = travail rémunéré = travail salarié ”

Cela ne peut que conduire, nécessairement, logiquement, cartésienement à la prise de position suivante: le chômage est dû à une insuffisance du travail salarié. D'où une deuxième conclusion, non moins logique. La seule façon de résoudre ce fléau contemporain, pour un Etat 'citoyen', est de 'suggérer' aux entreprises - de façon plus ou moins coercitive - de recruter davantage de salariés (la loi Robien et les revendications sur les 35 heures n'ont pas d'autre but), tout en 'montrant l'exemple' en recrutant quelques milliers, dizaines ou centaines de milliers de fonctionnaires supplémentaires, à la Poste ou à la SNCF par exemple.

Nous parlions au début de ce chapitre du mythe, ou de la tentation, de l'âge d'or. Tout pouvoir, monarchique ou démocratique, tout gouvernement, paternaliste ou autocrate, a toujours cherché à planifier les conditions de la croissance, ou n'en avoir que les avantages, c'est à dire rechercher, ou imposer, une croissance équilibrée, homothétique. Une croissance 'égalitaire', qui ferait aller tout le monde au même pas, le pas du gouvernement, bien sûr, centre de gravité de toute approche centralisatrice de ce type. Une variante, ou une condition, de ce mythe n'est autre que celle qui imagine le travail comme quelque chose d'infiniment malléable, informe, divisible et corvéable à merci, mais qui aurait, de plus, une caractéristique étrange. Son volume, c'est à dire la quantité de travail disponible, serait constant. Le seul moyen d'augmenter son volume serait d'avoir une croissance simultanée de l'ensemble des secteurs de l'économie, en supposant bien sûr que la productivité du travail n'en profite pas pour évoluer. Dans cette vision des choses, la seule façon, dans un contexte statique, de donner du travail à tous, d'avoir du travail pour tous, serait de diviser le 'gâteau du travail social'.

Je ne suis pas sûr qu'il y ait du travail, au sens de travail rémunéré, salarié, pour tous, même si je suis profondément convaincu qu'il ne manque pas, et qu'il ne manquera jamais, d'activités 'susceptibles de développer la grandeur de l'homme'. Ce qui est sûr, en tout cas, c'est que cette idée de quantité de travail relativement 'exogène', et figée, semble profondément ancrée dans l'opinion. Elle trouve ses racines dans le haut moyen âge, à une époque où les progrès technologiques étaient si peu fréquents qu'une telle idée pouvait se justifier. Elle a été théorisée, si l'on peut dire, par Malthus et ses successeurs, et elle est parfois attachée, à tort, aux réflexions de Marx. Plus important encore, cette idée de travail, à la fois catégorisée dans ses diverses variétés et quantifiée globalement, a été mise en

musique, puis gravée dans le marbre de toutes les usines de main d'œuvre, à la suite des travaux de F. Taylor et des tenants de l'organisation scientifique du travail. Elle a aussi été codifiée socialement, voire juridiquement, par toutes les conventions collectives, celles qui décident des grilles de classification et du fait que Monsieur Martin, en tant qu'OP2, doit gagner tant, et que Monsieur Durand, en tant qu'ingénieur de position II, a 'droit' à tel salaire. Même les professions dites libérales, et les divers consultants ou ingénieurs conseil, ne sont pas épargnés par cette catégorisation, quand ils 'vendent' des jours-homme. Vous avez tel diplôme, tant d'ancienneté, alors vous 'devez' gagner tant, vous allez facturer tant. On ne vous rémunère pas aux conséquences de ce que vous faites, aux 'résultats', mais aux moyens que vous mettez en place. Cette idée est tellement cartésienne, que l'on comprend que l'on ait du mal à s'en défaire, et qu'il soit plus facile de railler la 'pensée unique' que de remettre véritablement en cause ses fondements.

De l'obligation de moyens à l'orientation résultats.

On sait pourtant où cela a conduit les régimes d'Europe de l'Est, cette planification qui devait aboutir à l'âge d'or socialiste, cette 'obligation de moyens', et non cette recherche de résultats. A la décharge des planificateurs orientaux, et parfois occidentaux, il convient de noter que, par définition, les résultats ne peuvent être qu'espérés avant de se produire. Ils ne sont donc ni 'planifiables', ni mesurables à priori, au contraire du temps de travail ou des moyens quantitatifs mis en œuvre. Souvenons nous de l'histoire de l'ivrogne qui a perdu sa clé: il faut bien la chercher quelque part, c'est quand même plus commode sous le réverbère... Sommes nous sûrs d'être véritablement différents, même à jeun. Quand on nous demande de mesurer, nous allons prendre n'importe quel critère, n'importe quel indicateur, juste pour pouvoir dire que nous avons fait quelque chose. En diplomatie onusienne, on appelle parfois cela de la gesticulation. Dans le contexte des entreprises, comme il est bien difficile de juger des résultats - il faudrait pour cela se préoccuper de l'opinion des clients - on préfère mesurer les moyens mis en oeuvre, le 'temps passé', la ponctualité, etc.

Dans un marché d'offre, quand la demande et les clients suivent, on a toujours l'excuse de se dire que ce qui compte, ce sont les conditions de la production, de l'offre, et que mesurer les moyens ou les résultats, cela devrait être la même chose: Taylor doit bien servir à quelque chose, quand même! Faisons donc comme si tous les marchés étaient encore dominés par la production, comme si toutes les entreprises étaient des administrations. Mesurons donc les performances 'a priori'. Décidons que le vainqueur des jeux olympiques sera celui qui se sera entraîné le plus, pas celui qui gagnera vraiment le jour J, par 'hasard'.

Il se trouve, malheureusement ou heureusement, que même les plus tayloriens de nos responsables sont parfois obligés de se rendre compte de l'existence de clients, réels, ceux qui achètent, ou non, les biens et services qui leur sont proposés. Nous avons beau vomir la société de consommation, nous sommes tous, peu ou prou, un peu consommateurs, non? Même la plus belle schizophrénie a ses limites. On a beau dire à ses clients qu'on a vraiment tout fait - obligation de moyens - pour les satisfaire, ils n'en sont pas toujours convaincus et, en fait, ce n'est pas 'leur' problème. Ils savent parfois regarder ailleurs, chez les concurrents, et nous dire que ce ne sont pas les moyens utilisés qui les intéressent, mais le résultat. On a beau leur dire que les trois heures d'attente à Orly avant d'embarquer dans un avion d'Air France Europe ne remettent nullement en cause la qualité des avions ou du personnel du transporteur, ces clients ne sont pas tous obtus. Il est difficile de ne pas les empêcher d'aller vers T.A.T. ou la Lufthansa.

Nous voilà donc revenus à la case départ. Dans un monde où le client, vous et moi, a des velléités de vouloir donner son avis et dans lequel il a la possibilité de changer de fournisseurs, comment évaluer le travail qu'on lui propose. Au risque d'être taxé moi-même de cartésianisme - mais la logique cartésienne n'a pas que des mauvais côtés, lorsqu'elle ne nie pas le mouvement et les interactions - la seule réponse que j'ai trouvé c'est: l'évaluation aux résultats... Cela peut être une évaluation 'panachée', il peut y avoir un mélange entre l'obligation de moyens et les résultats obtenus. Mais les résultats doivent être pris en compte, et ceci doit être fait, quelle que soit la méthode utilisée, le plus explicitement possible. Certes c'est difficile, certes ce n'est pas planifiable, certes cela peut apparaître

en partie subjectif. Mais c'est bien comme cela que, de tout temps, nos petits artisans et les professions libérales ont fonctionné. C'est bien en partie ainsi que certains commerciaux sont rémunérés. Ce n'est donc pas, à proprement parler, révolutionnaire. Ce qui est peut être, en partie, révolutionnaire, c'est de recommander l'extension de ces évaluations 'client' à tous les métiers, à toutes les entreprises, ce qui achèverait de montrer, de façon concrète et non plus théorique, à quel point il est absurde de vouloir 'partager' le travail, indépendamment des compétences et des résultats des personnes concernées. Didier Rous, quels que soient ses talents, ne perçoit pas la même rémunération que Richard Virenque. Ils sont pourtant tous les deux coureurs cyclistes, ils appartiennent tous deux à la même formation Festina, ils ont à peu près le même âge... Ils n'ont pas tout à fait les mêmes résultats, ni le même accueil auprès du public...

Il me paraît donc impossible de ne pas tenir compte dans la rémunération du travail, de l'avis et de la satisfaction des usagers, des clients. Je n'ignore pas que ce type d'évaluation, de jugement, peut paraître aléatoire et subjectif. *Il remet en cause les certitudes du passé, l'assurance d'un salaire déterminé*, connu, à la fin du mois, de chaque mois, pendant x années. Nos 25% de fonctionnaires, nos retraités, peuvent encore penser, croire ou espérer qu'ils ont droit à ce type de certitudes. Mais, même sans revenir une fois de plus sur la métaphore de l'âge d'or, chacun sent bien que ce type de certitudes, comme presque toute certitude d'ailleurs, n'est pas possible dans un monde aussi fluctuant, imprévisible, instable.

Si une partie des richesses produites, et achetées, est éminemment variable, on ne peut pas faire comme si cette variabilité n'existait pas. Si le marché français de l'automobile est en diminution de 20 %, cela ne peut pas être sans conséquences. On peut certes, en partie, mutualiser les risques et les richesses, mais ce ne peut être qu'une mutualisation partielle. Que cela soit au niveau d'un groupe de travail, d'une entreprise, d'une administration ou de la société toute entière, une partie de la rémunération doit être variable, et indexée en partie sur les performances du groupe, en partie sur les performances individuelles. A l'inverse, lorsque je défends la notion de Revenu Minimum de Dignité parallèlement au concept de rémunération variable, c'est parce que je pense que les deux mesures ne vont pas l'une sans l'autre. Il n'est pas pensable qu'une société moderne n'assure pas un minimum de dignité à chacun de ses membres. Mais nous savons tous que ce minimum va dépendre aussi des richesses créées, et que le niveau de ces richesses dépend en grande partie de la qualité du travail effectué, des compétences et du comportement individuels, pas de grilles de salaires, d'années d'ancienneté ou de catégories de diplômes. On peut très bien comprendre que certaines rémunérations soient plus variables que d'autres, et accepter qu'il n'y ait par exemple que 10% de variable dans la rémunération d'un fonctionnaire ou d'un ministre contre 70% pour un membre d'une profession libérale. On peut aussi comprendre cette différence, ou en proposer d'autres. Mais il me semble indispensable qu'au dessus et en plus d'un fixe, il y ait aussi une partie variable. Plus personne n'a véritablement envie de travailler pour le roi de Prusse, s'il pense que ses efforts sont vains, ou que d'autres que lui en profiteront intégralement.

Certes, je prêche peut être dans le désert, car dire que le roi est nu, et que le monde est incertain, n'a pas nécessairement bonne presse. Mais allons nous encore longtemps vivre dans un rêve, et utiliser une carte complètement dépassée pour ne pas regarder le monde tel qu'il est, et tel que nous pouvons le construire. Dans un pays où 90% des personnes employées sont salariées - mais où il y a près de 13% de chômeurs officiels, et sans doute 7% de plus de chômeurs plus ou moins cachés (entre les RMI, les CES, les préretraités, etc.) il est peut être difficile de parler de rémunérations variables, de rémunérations 'aux résultats'. Il paraît peut être moins risqué, plus 'politiquement acceptable', pour nos esprits cartésiens, ou tayloriens, de payer les chasseurs d'ours - le moins cher possible bien sûr - avant d'avoir vendu la peau de l'ours, sans même se demander si cette peau va être achetée... Que penserait la nounou si chère à Viviane Forrester de ce proverbe " ne payer les chasseurs d'ours que lorsque la peau de l'ours a été vendue ". Ce qui nous ramènerait à une obligation de résultats, plutôt que de moyens.

Bien sûr, il ne manquera pas de gens bien intentionnés pour critiquer cette proposition: " vous ne suggérez quand même pas de revenir aux salaires aux pièces, pourquoi pas l'esclavage pendant que

vous y êtes ... le travail salarié, ou plutôt le salaire horaire est un acquis social. Le salaire 'au mérite', c'est la place ouverte à tous les abus. Qui va décider, qui va juger : le 'hiérarchique', à la tête du client ?

A la tête du client : ou plus précisément à *la satisfaction du client*, ce ne serait pas si mal, si du moins le client est extérieur à l'entreprise, ou à l'administration, et s'il est libre de s'exprimer, et s'il a les moyens de le faire. Bien entendu, en situation de monopole, vous pouvez tout fixer, le prix de vente (plus ou moins forcée), le montant du salaire horaire, le nombre d'heures travaillées. Par contre, lorsque l'environnement est plus instable, on voit mal pourquoi, *si c'est le client qui décide de la vente ou de la mévente*, ce ne serait pas aussi lui, d'une certaine façon, *qui déciderait de la valeur de tel ou tel collaborateur* de l'entreprise. Décréter que le client - ou l'utilisateur - est au cœur de l'entreprise ou de l'organisation ne peut pas être sans conséquences sur la valorisation économique du travail accompli pour ce client, à l'intérieur ou à l'extérieur de cette entreprise, publique ou privée.

Valeur économique et rémunération du travail.

D'une façon ou d'une autre, la rémunération des collaborateurs de l'entreprise ou de l'administration concernée doit prendre en compte cette ouverture au monde, cette orientation-client. La rémunération ne peut donc se concrétiser uniquement, ou même essentiellement, par une rémunération fixe, ou proportionnelle uniquement à l'ancienneté ou au niveau des diplômes. Bien sûr, entre deux travailleurs à la chaîne, de moins en moins nombreux, la différence de rémunération sera sans doute moins grande qu'entre deux commerciaux. Lorsqu'une usine automobile ferme en Belgique, il est probable que ceci est plus dû à l'inefficacité du réseau commercial du constructeur qu'à la bonne ou mauvaise volonté des ouvriers belges - en dehors d'actes de sabotage - et la responsabilité du chef d'entreprise est là aussi très grande. Lorsqu'un chef d'entreprise, aux commandes d'un grand groupe depuis longtemps, doit fermer une usine, la moindre des choses serait que sa rémunération en soit fortement affectée, et ceci pourrait d'ailleurs aller jusqu'à son départ, pour *faute stratégique (professionnelle?) grave*. Si Louis Schhweitzer, à la tête de Renault depuis des années, est obligé de fermer une usine, c'est sans doute que sa stratégie n'était pas bonne, ou que les moyens ou méthodes utilisés n'étaient pas efficaces, ou que la tutelle de l'état a été trop pesante.

Dans tous les cas, il doit prendre ses responsabilités, ce qui ne consiste pas uniquement à faire payer aux plus faibles les pots (d'échappement) cassés. Le 'jugement' du marché ne doit pas viser que les plus faibles, ou les moins protégés...La véritable équité, sinon égalité, est là. Équité et transparence sur les critères d'évaluation, connus de tous, sinon les mêmes pour tous, la façon d'évaluer la 'performance' d'un Pdg peut être différente de celle qui cherche à évaluer les résultats d'un carrossier. Une mévente est sans doute moins imputable au carrossier qu'au Pdg ou aux commerciaux, et c'est l'inverse pour un défaut dans la carrosserie. La 'justice' dans l'évaluation concerne donc la qualité du processus correspondant, sa transparence, sa 'subjectivité objective'. S'il y a une partie 'subjective', pourquoi pas, du moment qu'elle est annoncée avant la chose, plutôt que dénoncée après. Ainsi, le processus de valorisation par le client contient nécessairement une partie de subjectivité, comme dans toute appréciation humaine. C'est pourtant ce processus qui, en définitive, validera le fait que l'on ait, ou non 'produit juste'.

Valoriser et rémunérer de façon 'citoyenne' le travail accompli, ne serait-ce pas valoriser et rémunérer ce travail de façon transparente, équitable, en tenant compte à la fois des résultats obtenus et des contraintes de la société. Cela ne signifie certes pas qu'il est facile d'évaluer la valeur économique de telle ou telle activité. Mais ce n'est pas parce que c'était plus facile de le faire il y a cent cinquante ou deux cents ans, lorsque l'économie occidentale sortait à peine d'une économie de simple subsistance, voire de pénurie, qu'il faut nier, ou combattre, les différences individuelles.

Pourquoi donc s'obstine-t-on à rechercher des points communs, comme le temps 'travaillé', la note obtenue en physique au grand oral de Polytechnique ou telle ou telle caractéristique ethnique ? Sans doute parce que c'est plus simple. Nous sommes ainsi faits, nous aimons pouvoir comparer et mesurer, si possible de façon définitive - en pensant que seul ce qui est mesurable est 'scientifique' et, donc(?)

raisonnable, au lieu de réserver cela aux comptables et aux mathématiciens. “ nous savons que les différences entre les hommes sont multiples, mais que ce cela n’a pas vraiment d’importance, à en juger par tous les mouvements humanitaires qui défendent le droit à la différence et la dignité humaine...Ne nions donc pas ce droit à la *différence en décrétant, comme le plus archaïque des tayloriens, qu’il y a un temps universel, identique pour tout le monde, et que le travail, lui aussi, est homogène et doit être divisé en parties égales* ”¹

Toute justice est contingente, la justice américaine est différente de la justice allemande, la justice chinoise de la justice française, la justice religieuse de la justice ‘civile’. C’est au moment sans doute où l’on parle le plus de justice que ce concept, que l’on voudrait universel, semble le plus difficile à définir. Les croyants pensent que la seule justice universelle, celle de Dieu est, par définition, hors de notre portée, et croyants et athées sont au moins d’accord sur un point : la justice des hommes est, par essence même, imparfaite, relative, et donc, d’une certaine façon paradoxale, ‘injuste’. On peut certes avoir une approche juridique de la justice, et considérer que c’est la loi qui détermine ce qui est juste, et ce qui ne l’est pas. Il se trouve cependant que les lois varient d’un pays à l’autre, et d’une époque à l’autre, et leur interprétation ou leur application peut même varier d’un tribunal à un autre. Si cela n’implique pas nécessairement que l’on a affaire à une justice à plusieurs vitesses, c’est au moins la preuve qu’il peut y avoir plusieurs conceptions de la justice, et pas nécessairement une justice plus ‘juste’ qu’une autre.

La justice est une démarche:

Nous retrouvons ici, une fois de plus, une illustration du théorème de Godel. A l’intérieur du système constitué par la société humaine, un bon nombre de propositions, de lois, sont telles que l’on ne peut déterminer de façon définitive, ‘objective’, si elles sont ‘justes’ ou non, ‘bonnes’ ou mauvaises. Le désir de justice est pourtant un sentiment profondément humain, même si chacun peut en avoir une image ou une approche, voire une définition, différente. Plutôt que de définir la notion de justice, en tant qu’état, ou résultat, il me semble donc plus efficace, et plus constructif, d’essayer de définir la notion de “ démarche juste ”, ou “ d’approche juste ”. La justice serait donc essentiellement déterminée par la façon dont on aborde tel ou tel point, j’allais écrire par un état d’esprit, mais c’est le mot état qui ne convient pas, disons tournure (dynamique) d’esprit. C’est le processus qui compte ici. Dans ce contexte, une approche ou démarche juste serait donc une approche qui reposerait sur des principes connus de tous, transparents et équitables, sans passe-droits. Contrairement à la fable, et à la pratique, “ Que vous soyez puissant ou misérable ”, vous devriez être traité de la même façon, avec les mêmes droits et devoirs. Cela ne signifie nullement que le résultat doit être le même. Comme nous l’avons vu plus haut, si vous faites une faute professionnelle en tant que PDG, ou en tant qu’ouvrier de l’atelier de peinture, être traité de la même façon, ‘juste’, ne signifie pas que le résultat absolu ne sera pas différent. D’un côté, vous allez perdre une rémunération annuelle d’un ou plusieurs millions, de l’autre vous ne perdrez ‘que’ 100 ou 150 000 francs. La justice, ce serait peut être dans chacun de ce cas de proportionner l’amende, ou la perte de revenus, à vos revenus antérieurs: le principe de la ‘flat tax’ fiscale, en quelque sorte.

Peut-on appliquer cette approche, cette démarche de justice, au contexte économique, et plus particulièrement au problème de la rémunération? Oui et non, on peut au moins essayer de s’en rapprocher, en gardant comme fil directeur cette notion de ‘processus juste’, et les qualificatifs, ou qualités, associés : un processus *transparent, compréhensible, équitable et responsabilisant*.

Produire et rémunérer ‘juste’:

Si la justice est contingente, il doit en être aussi de même de la justice économique, au sens où les règles de répartition du revenu national et de rémunération peuvent dépendre de la façon d’organiser l’économie et la production de richesses. Le lecteur perçoit déjà sans doute que justice, si elle doit rimer avec transparence, doit aussi rimer, au moins partiellement, avec cohérence. Au cours des deux derniers siècles, depuis les phalanstères de Saint-Simon jusqu’aux délires égalitaires de Pôl Pot,

¹ B. Lemaire, "Entrepreneurs et entreprises du quatrième type...", op. cit.

nombreux sont ceux qui ont imaginé une justice économique ‘communiste’ dans laquelle la rémunération du travail serait complètement déterminée a priori, indépendamment des richesses créées. Chacun saurait qu’à tel poste, quelle qu’en soit l’efficacité réelle, on gagne tant. Que cette répartition soit ‘équitable’ ou non, efficace ou non, peut ne pas être le problème. Une telle répartition, si elle est issue d’un processus transparent, connu de tous, et si elle est cohérente avec la façon de produire, peut être qualifiée de juste, si telle est la conception de l’économie ‘communiste’. Peu importe ici son irréalisme ‘totalitaire’.

D’autres ont aussi imaginé, et mis en place de façon moins centralisée, plus émergente diraient les spécialistes de la complexité, une autre économie, l’économie ‘capitaliste’. Dans ce contexte, le processus de répartition du revenu apparaît très différent. Les apporteurs de capitaux utilisent leur argent pour se rendre propriétaires des moyens de production. Cet argent est rémunéré à un certain taux, et les ‘véritables’ producteurs, les prolétaires suivant la terminologie de Marx, sont payés un salaire convenu à l’avance, qui leur permet juste d’entretenir leur force de travail (ainsi que la future force de travail, celle de leurs enfants). Toute la marge réalisée, le ‘sur-travail’, est approprié par les capitalistes. Ce processus, s’il est transparent, s’il est connu de tous (qu’il soit ou non ‘apprécié’) pourrait être qualifié, à l’instar du processus précédent, de juste. Est-il équitable ? La question peut se poser, on ne s’en est d’ailleurs pas privé. Est-il responsabilisant ? Cela dépend pour qui, sans doute pas en tout cas pour le plus grand nombre, c’est à dire les prolétaires, qui ne peuvent avoir qu’un désir, celui de réduire la part de ce que Marx appelle le sur-travail. Est-il efficace ? Il l’a été, Marx l’a d’ailleurs ainsi qualifié, et comparé au processus communiste, il le demeure à l’évidence. Est-il le meilleur, ou le seul possible ? Il me semble évident, et j’ai tenté de le montrer par ailleurs, qu’en ce début d’ère nouvelle, celle de l’information, de la connaissance, des travailleurs du savoir, ce n’est plus le cas. Une autre justice économique est possible, qui ne sera ni capitaliste ni communiste. Elle sera à la fois libérale et sociale, efficace et responsabilisante, elle ne déchirera pas le tissu social de notre société et cherchera à respecter la dignité de chaque individu. Nous y reviendrons dans notre postface.

L’exemple capitaliste comme l’exemple communiste montrent en tout cas, s’il en était besoin, que la notion de justice (sociale, économique et humaine) est une notion relative, relative à la société environnante, relative à ce qui est considéré comme acceptable par le plus grand nombre, du moins en démocratie. Cette justice peut ne pas être efficace, elle peut même être injuste, nous l’avons dit. Cela ne signifie pas qu’elle n’existe pas, ou qu’elle n’est pas définissable, en particulier à travers ses caractéristiques, les deux premières ‘objectives’, *transparence et compréhension* par tous, les deux autres plus subjectives ‘*équité et responsabilisation*. On pourrait être tenté d’y rattacher d’autres notions ‘morales’, comme la notion d’éthique ou le concept de solidarité, mais nous sommes déjà là dans un autre registre, celui du ‘sens’ et de la dignité de la vie, individuelle et collective. Dans le monde raisonnable et cartésien dans lequel nous croyons, et peut-être aimerions (?), vivre ces notions morales sont trop philosophiques ou a-scientifiques pour être retenues ici.

Pourtant, d’une certaine façon, c’est sur ce terrain, celui d’une rémunération plus juste des travailleurs que certains économistes socialistes réformistes ont tenté de placer la critique du capitalisme. Ils ont ainsi suggéré qu’il pouvait y avoir une juste répartition du revenu national, et qu’il suffisait pour cela de s’entendre sur la répartition de la masse globale des profits, que Marx préfère appeler plus-value, ou ‘sur-travail’. Cette ‘juste’ répartition serait décidée en fonction de critères moraux, ou sociaux, pas en fonction de critères économiques. Il pourrait ainsi ne pas y avoir ‘exploitation’, si la plus-value était correctement partagée entre capitalistes et prolétaires, entre les hommes aux écus et les seuls ‘vrais’ producteurs.

Il suffit d’avoir parcouru ‘Travail salarié et capital’ de Marx, et ses critiques du socialiste ‘réformiste’ Weston, pour se rendre compte qu’une telle démarche n’est absolument pas dans la lignée de la pensée de Marx. Marx se veut ‘objectif’, et non ‘idéologue’. *Il veut prouver l’exploitation des travailleurs par les capitalistes*, pas se contenter de la dénoncer pour l’amender, comme trop d’intellectuels de son temps, et du nôtre. Marx ne se place pas au niveau moral, ou éthique, mais au niveau scientifique, ou qu’il pense tel, celui du matérialisme historique. Il a encore l’illusion d’une science objective, a-

idéologique, illusion encore si largement répandue en cette fin de 20^{ème} siècle, en dépit des travaux de Godel et de Turing et des interrogations d'Einstein sur la Science et la Conscience. Pour lui, seule la science peut être 'juste', car 'objective'. D'où la nécessité scientifique de pouvoir mesurer 'objectivement' la valeur du travail (ou, mieux, celle de la force de travail).

Pour Marx et ses successeurs, il n'y a qu'une façon de mesurer 'scientifiquement' la valeur d'une marchandise. La valeur d'échange (nous dirions maintenant la valeur économique) d'une marchandise, dans une économie marchande, est déterminée par la quantité de travail nécessaire pour la produire. Les marxistes les plus 'libéraux' acceptent certes qu'il y ait diverses 'qualités' de travail, mais à l'intérieur d'une limite très raisonnable, intégrant le temps de formation de l'offreur de la force de travail, c'est à dire le travailleur, manuel ou intellectuel. Ainsi, si un 'manoeuvre' a arrêté ses études à la fin de la troisième, on considérera qu'il a reçu 9 années de formation. Pour un scientifique bac + 6, la 'qualité' de son travail sera double, puisqu'il aura bénéficié de 18 années de formation, entre le cours Préparatoire et le niveau Bac + 6. Ainsi, l'échelle des salaires, avec cette logique de 'quantité' de travail, ne devrait varier que de 1 à 2, ou éventuellement, pour les plus longues études (médicales par exemple), de 1 à 2, 5. On pourrait aussi raffiner, et tenir compte de l'espérance de vie de telle ou telle catégorie de travailleur, en revalorisant le travail de ceux à la plus courte espérance de vie. Pauvre Jeanne Calmont. Pour Bill Gates, qui a quitté les rangs de l'université d'Harvard à 19 ans, cela poserait aussi de sérieux problèmes de train de vie : il en serait d'ailleurs de même pour l'ensemble des patrons autodidactes, nombreux en Amérique du Nord, nettement moins nombreux en France, il est vrai.

Marx et Taylor, même combat?

Quel intérêt, me direz-vous, de ressortir cet argumentaire ? Chacun sait que plus personne ne fait référence à la théorie de la valeur-travail de Marx, et qu'il n'est plus question d'évaluer la valeur d'un produit au temps de travail qui lui a été consacré. Cette approche est dépassée, plus personne n'en parle. Est-ce vraiment le cas ? En fait, ce raisonnement "valeur-travail", quoique souvent implicite, figure encore dans nombre de revendications de type égalitaire, et a d'ailleurs été à la base des travaux de F. Taylor et de ses successeurs. Pour mesurer 'objectivement', et a priori, des quantités hétérogènes, pomme, poire, carriole, panier, sac à dos Lafuma ou foulard Vuitton, *comment se passer de la seule caractéristique commune 'objective', celle d'avoir été produit par un être humain?* Les êtres humains étant extrêmement divers, malheureusement pour cette comptabilité objective, il fallait aller plus loin encore, et rendre eux aussi homogènes des travaux hétérogènes, car qualitativement différents.

Il fallait en fait 'déqualifier' suffisamment le travail pour pouvoir l'homogénéiser, et le traiter comme quantité (souvent négligeable), homogène. C'est cette approche qui a été, au moins grossièrement, utilisée dans la planification soviétique, ainsi que pour former les agriculteurs du Midwest américain au montage des moteurs d'avion de Boeing ou de Douglas entre 1941 et 1945. Elle a aussi servi de ferment et de point de repère aux conventions collectives issus de la Libération. Et, d'une certaine façon, ce type de raisonnement était justifié, il y a 50 ans, du moins dans le secteur industriel pour lequel la 'sueur' était effectivement une unité d'œuvre naturelle. Nous étions encore dans un monde où 60 à 80% du travail était purement routinier, aux conséquences prévisibles, sinon certaines. Nos entreprises tayloriennes régnaient encore en maître, soit dans leur version capitaliste, Général Motors ou Ford, soit dans leur version socialiste - les grands conglomerats est-allemands ou soviétiques. Cela avait, de plus, l'avantage de faire croire que la rémunération des travailleurs était 'objective', puisque basée sur quelque chose d'éminemment mesurable, le temps de travail (et les 'pointeuses' associées).

Lorsque, pour produire juste, on a ainsi à notre disposition des processus basés essentiellement sur la répétition et le contrôle, pourquoi pas. L'unité d'œuvre de base - le temps de travail moyen de l'ouvrier moyen - permet de calculer et de contrôler la quasi totalité de la production effective, puisque les salaires des ouvriers représentent à l'époque (1900- 1950) 70 à 80% des dépenses liées à la production. Le reste, c'est l'achat de matières premières, et quelques 'frais généraux'.

Les différentes qualités de travail sont relativement homogénéisables, même celles des contremaîtres et des chefs d'atelier, à qui on demande relativement peu de créativité ou d'imagination. Les seules 'innovations' reposent sur les trouvailles des contrôleurs et des ingénieurs-contremaîtres qui, en bons disciples de F. Taylor, s'efforcent d'augmenter continuellement le rendement. Dans un contexte ainsi dominé par les conditions de l'Offre, relativement peu différenciée, produire juste, c'est produire de façon aussi routinière que possible. Les processus correspondant n'ont pas pour but de former un groupe, encore moins une équipe, mais un ensemble, une chaîne, de postes de travail occupés par des titulaires interchangeables, qu'on allait *d'ailleurs interchanger, puis échanger, quelques décennies plus tard, contre des robots.*

C'est en ce sens que les théories de la valeur-travail marxistes ou marxiennes ne sont pas vraiment différentes des thèses de F. Taylor. *Les individus ne comptent pas*, sinon en tant qu'éléments de la collectivité, le prolétariat pour Marx, la chaîne pour Taylor. On est bien loin de l'individu responsable, assumant ses différences de l'entreprise 'portefeuille de compétences'. L'avantage évident - pour le donneur d'ordre, le capitaliste, mais aussi, d'une certaine façon, pour le syndicalisme - est que *l'unité d'oeuvre est facile à planifier, à contrôler, et à mesurer*: c'est l'heure travaillée.

Dans un marché beaucoup plus ouvert, nous ne sommes plus dans le secteur 'protégé' des années 1960, si cher aux planificateurs et économistes du commissariat au plan. Dans cet environnement, où les clients sont devenus beaucoup plus libres, libres d'acheter ou de ne pas acheter, ou d'acheter ailleurs, ou différemment, les notions de processus taylorien et d'heures travaillées sont beaucoup moins pertinentes. J'affirme même que, par de nombreux aspects, *l'heure travaillée devrait, et finira par, être considérée comme quelque peu archaïque.* Et ce, qu'on la pondère ou non de façon plus ou moins raffinée par une classification catégorielle inter ou intra-professionnelle et par l'ancienneté. L'heure de travail n'est plus qu'un indicateur comme un autre, et parfois moins bon qu'un autre, en dépit de son caractère de 'mesurabilité'. On peut certes encore acheter, ou vendre, des heures de travail, en tant que telles, lorsqu'elles sont très standardisables (de l'heure de baby-sitting à celle d'un manutentionnaire, de celle d'un contrôleur de tramway à celle d'un pilote d'Airbus, et encore).

Dans le cas contraire, de plus en plus fréquent, on n'achète plus un service 'au temps', et le client ne se préoccupe pas du temps qu'il a fallu pour construire tel ou tel objet. Ce qui l'intéresse, c'est le temps qu'on met à le lui livrer, et, très souvent, le client payera d'ailleurs d'autant plus cher que le temps entre la commande et la livraison sera court. Comment se fait-il donc que les heures travaillées, leur homogénéisation et leur réduction, soient encore considérées de nos jours comme le cheval de bataille de nombre de syndicalistes et de personnalités politiques de tout bord. Est-ce parce que, en ce domaine, tradition judéo-chrétienne, 'tu gagneras ton pain ...', et tradition marxo-taylorienne, 'à heure travaillée égale, salaire égal ...', livrent le même combat..., ou font preuve du même manque d'imagination ? Toujours le syndrome de l'ivrogne à la recherche de sa clé et qui la cherche sous un lampadaire, c'est plus simple. ... Comme il est aussi plus simple de planifier des heures de travail que de s'adapter à des ventes ou méventes, on continue à associer, sinon à assimiler, valeur économique et temps de travail. Ce qui pousse même certains cadres à justifier leur statut par des horaires (apparents) déments, 60 heures ou plus, et, dans la même logique paradoxale, nombre de réformistes à vouloir limiter le nombre d'heures travaillées. A quand une limite sur les heures d'entraînement d'un champion de tennis, de golf ou d'alpinisme ? La valeur de Martina Higgins est-elle fonction uniquement de son nombre d'heures d'entraînement, ou aussi de son mental, de ses qualités innées, de celles de son entourage, de son sponsor ? Et celle de Pelé ou de Cantona, de Bill Gates, ou de Karl Marx, du pape ou du grand rabbin ?

Dans une vision réductrice, ou pervertie, de la théorie de la valeur-travail, les communistes des 'démocraties populaires', en particulier ceux des pays de l'est, et, dans une certaine mesure, les syndicats européens et français, sont allés plus loin encore. Ils ont fait du 'sur-travail' et du combat pour le partage de la plus-value, une doctrine universelle, affirmant que la valeur humaine et la valeur économique étaient une et indivisible. La 'matrice idéologique commune du marxisme et du capitalisme' ne s'est pas contentée d'enfanter, ou de théoriser, le phénomène plus ou moins fantasmagorique d'intégration sociale par le travail. Elle est allée beaucoup plus loin, dans son

approche totalitaire cartésienne, prétendument scientifique. Elle a réduit l'homme à une seule dimension, celle d'être un appendice indifférencié de la machine. *Dis moi combien d'heures tu travailles, et quels sont tes diplômes, je te dirais qui tu es* (ou plutôt qui tu n'es pas !).

Empêcher l'exploitation de l'homme par l'homme en formalisant la notion de juste rémunération, grâce à l'élaboration d'une grille de salaires, en s'efforçant par ailleurs de réduire l'échelle de ces salaires ! L'intention est louable. Elle peut même paraître justifiée économiquement dans un environnement quasiment stable, dans lequel les interactions et les différences entre individus peuvent être considérées comme négligeables. Mais cette approche ne conduit-elle pas inexorablement à cet homme unidimensionnel dénoncé si justement par Marcuse. *Au lieu d'intégration sociale, ne faudrait-il pas parler d'annihilation sociale*. Si cette démarche conduit à gommer les différences entre les individus pour de simples raisons de technique comptable, et parce que les talents de chacun sont difficiles à mesurer 'objectivement', ne conviendrait-il pas de faire autrement ?

Les économistes orthodoxes, néoclassique ou keynésiens, sont, d'une certaine façon, les dignes continuateurs de Marx. Eux non plus ne se sont pas vraiment intéressés à la valeur humaine de l'homme. Pour eux, la seule valeur 'scientifique', car 'modélisable', correspondait à la dimension 'facteur de production'² de l'homme au travail. Un 'territoire' économique sans carte, vous n'y pensez pas : c'est bon pour des sociologues. Tout ce qui n'est pas dans 'leur' carte est évacué dans le social, cela n'est plus du domaine économique. Même les économistes les plus 'radicaux' -- au sens anglo-saxon du terme -- n'ont pas tiré les conséquences de cette dichotomie -- lorsqu'ils l'ont vue -- entre valeur économique de l'homme, et valeur humaine (sociale). Ils s'en sont 'lavés les mains', en laissant à d'autres (l'Etat?, la société?) le soin de le faire, et d'en corriger les éventuels excès. Peut-on faire autrement ? En fait, la question ne se pose pas, ou ne devrait pas se poser. Il faut faire autrement, il en va de la dignité et de la grandeur de l'homme. Quelques jalons ont déjà été posés pour ce faire, en particulier par l'intermédiaire de notre plaidoyer sur le Revenu Minimum de Dignité.

Surplus et société.

L'économiste marxiste Ernest Mandel, dans une série de conférences destinées aux adhérents du défunt P.S.U., auquel appartenait encore Michel Rocard, affirmait qu'il ne pouvait y avoir progrès de civilisation sans accroissement de la productivité du travail. Sous une forme plus 'neutre', cela signifie, en fait, qu'une entreprise ne peut exister, et se développer, que si elle peut créer un 'surplus' - et donc des profits. Critiquer et même vilipender ce fait 'objectif' n'a donc pas grand sens.

Et ceci est vrai quel que soit l'environnement socio-économique prévalent, marchand ou non marchand. On peut éventuellement critiquer ce qui est produit, mais pas le phénomène en lui-même. Lorsqu'une entreprise affirme qu'elle ne recherche pas, au moins en partie, le profit, et donc la meilleure utilisation de ses ressources, elle n'est pas crédible. C'est de la langue de bois, elle ne parle pas 'juste'. Dans le contexte marchand, ce profit se concrétise au moment de l'achat de son offre par ses clients, c'est la forme 'argent' de la marchandise dont parle Marx.

Dès lors que l'on cherche à 'produire juste', rechercher un 'surproduit' reste vrai. C'est un des rares points de repères immuables, pour toute organisation qui se veut viable, même pour les administrations qui vivent, directement ou indirectement, de l'argent des contribuables. La valeur ajoutée, individuelle ou collective, doit être supérieure aux ressources consommées. Ce phénomène peut être plus ou moins mutualisé, réparti sur plusieurs producteurs de richesse ou sur quelques mois ou saisons de production, mais il n'est ni communiste ni capitaliste, il est universel, vrai pour les colonies de fourmis comme pour les hommes.

² Peter Drucker, [1993], dans un autre registre, remet lui aussi en cause cette assimilation de l'homme à un simple facteur de production: "La clé de la création des richesses ne sera ni l'allocation de capital aux usages de production, ni le travail -- ces deux pôles de la théorie économique, ... qu'elle soit classique, marxiste, keynésienne ou néoclassique. La valeur [économique] est créée désormais par la productivité et l'innovation, qui sont toutes deux des applications du savoir au travail".

Cette sur-valeur, cette valeur ajoutée, est vitale, à plus ou moins long terme, pour toute entreprise ou organisation. Lorsqu'une organisation vous affirme le contraire, c'est le plus souvent parce qu'elle fait des pertes, ou qu'elle est en situation de monopole -- ou les deux... Tout produit, tout service, a une valeur, individuelle ou collective. Cette valeur, individuelle ou collective, a un coût. Ce coût doit être inférieur, ou égal, à cette valeur. Ceci est vrai quelque soit le régime, (ultra-) libéral ou (ultra-) collectiviste. Ce n'est même pas de l'économie, c'est de l'écologie et du bon sens. C'est vrai même pour la sécurité sociale. Son déficit en est la preuve par l'absurde : si l'on 'soigne gratis aujourd'hui', c'est que l'on compte sur d'autres pour payer demain.

Ce sont en effet les générations futures qui paieront le fait que la sécurité sociale n'a pas produit juste. Si trop d'administrations, ou d'entreprises mal managées, se comportent ainsi, ce sera la fin de notre société, de notre civilisation, de notre 'écosystème'. Pour qu'un écosystème soit viable, *il ne doit pas "consommer"* -- le coût -- *plus qu'il ne "produit"* -- la valeur. Nul ne peut aller, ou ne devrait aller, contre cette évidence, du marxiste le plus pur au capitaliste le plus dur. Il se trouve, par ailleurs, que les entreprises dites capitalistes - que je crois n'être qu'une forme passagère des entreprises libérales - ont plutôt tendance à engendrer de façon durable une différence positive entre valeurs et coûts, lorsqu'elles sont en situation de concurrence. C'est plutôt la tendance inverse pour les entreprises non capitalistes. Mais même si l'on conteste ce dernier point, celui de la supériorité technique et économique des économies concurrentielles sur les économies planificatrices, celui de la nécessité du surproduit ne peut être nié. 'Produire juste', en engendrant ainsi un surproduit, est donc le *problème majeur* de toute économie, quelle que soit la coloration sociale de cette économie.

En économie libérale, il s'agit de produire ce qui va plaire, à des prix inférieurs ou égaux à la valeur 'reconnue', ou acceptée, par l'acheteur. En économie planifiable, ou planifiée, les leaders 'démocratiques', petit père du peuple, grand timonier ou leader maximo, sont omniscients, il ne peut donc y avoir de problème de demande ou de mévente. Tout ce qui est produit est, par construction cartésienne, ou par aveuglement totalitaire, 'socialement nécessaire', et sera donc acheté, à des prix connus à l'avance, que l'on peut proclamer, ou non, correspondre à leur contenu en travail.

Lorsque la demande est connue, ou imposée, il semble effectivement facile de 'produire juste'. C'est un 'simple' problème d'affectation de ressources, un problème de programmation linéaire à la Leontieff, du niveau d'étudiants 'Bac +2', s'ils sont accés à un ordinateur suffisamment puissant. Dans un monde d'Offre, produire juste, c'est optimiser, de façon statique, en interne. Les entreprises de production de masse étaient passées maîtres en ce domaine. C'est évident pour les entreprises "occidentales" taylorisées comme Ford ou General Motors. Mais, même dans les pays de l'est, les Combinat ou les grandes structures de type soviétique savaient produire à peu près juste dans ces conditions. Il ne fallait évidemment pas leur demander de la réactivité ou de la personnalisation, en plus.

Lorsque la demande est instable, relativement imprévisible, les compétences nécessaires changent. Produire juste n'est plus, ou n'est plus seulement un problème comptable ou mathématique. Il s'agit d'être à l'écoute de ce qui peut être le germe d'un succès futur. Il s'agit de réagir au plus vite à un échec, tout en ne le craignant pas. Il s'agit de s'ouvrir à l'extérieur, sans perdre pour autant son identité. Il s'agit de mettre sur place un processus de 'retour d'expériences', ce qui va permettre de continuer à innover, à expérimenter. Il s'agit aussi de rassembler des compétences autour d'un projet d'entreprise, de valeurs partagées. Dans *ce passage d'une société de moyens à une société beaucoup plus "orientée résultats"*, la franchise, la transparence, le retour d'expériences, la compréhension des enjeux seront essentiels. Dans le cas contraire, si nous refusons ce passage vers moins d'optimisation et plus d'adaptation, l'évolution accélérée du monde conduira à une société et à des individus de plus en plus schizophrènes, et peut être à un point de rupture irrémédiable.

Projet(s) de société contre schizophrénie...

Sans projet mobilisateur, sans principes clairs et compréhensibles, nous allons vers un chaos, ou k.o., assuré. Les corporatismes et les égoïsmes fleuriront de plus belle. En tant que contribuables, nous

continuerons à réclamer moins d'impôts mais plus de fonctionnaires. En tant que malades, plus de remboursements mais moins de déficits sociaux. En tant que clients, nous réclamerons plus de choix et des prix toujours plus bas. En tant que salariés, au contraire, nous demanderons des rémunérations plus fortes. En tant que parents nous aurons de moins en moins d'enfants tout en déplorant qu'il n'y ait personne pour payer nos futures retraites. Nous sommes pour le développement du tiers-monde, mais contre l'importation de leurs marchandises. En tant que consommateurs, les fraises venues d'Espagne nous plaisent, en tant qu'agriculteurs, nous brûlons les cargaisons espagnoles, sans d'ailleurs que l'Etat, lui aussi schizophrène s'avise de faire respecter les lois de la république et celles de l'Europe, celles en particulier qui concernent la libre circulation des marchandises. En tant qu'être humains, nous sommes et nous nous sentons des êtres uniques, et voulons être traités comme tels, tout en réclamant le respect de conventions collectives et de grilles salariales qui gomment nos différences et nos talents. Uniques hors du travail, mais uniformes au travail: est-ce cela l'intégration sociale par le travail que nous regrettons tant?

La récente campagne législative de mai 1997 a encore montré que, comme en 1993 ou 1995, sans grand projet mobilisateur, les représentants du pouvoir en place sont presque toujours rejetés. Le projet mobilisateur cuvée 97 pouvait difficilement être celui de l'euro, ou celui de la lutte contre les déficits publics, qui ne sont que des moyens, ou des objectifs intermédiaires.

Un projet réellement mobilisateur et enthousiasmant ne peut pas non plus être un projet du type 'contre', contre le chômage, ou les inégalités, ou ...En politique comme dans le cadre de l'entreprise, si l'on veut que les individus s'enthousiasment, et mettent leurs compétences au service d'un projet, il faut leur proposer une vision, un projet 'positif', porteur d'avenir et non uniquement défensif. Si on oublie ces leçons de l'histoire récente des sociétés et entreprises humaines, si l'on a encore le syndrome du chef, du premier de la classe, des élites qui savent, au moindre échec, on ne peut que retomber dans une alternance presque inéluctable. Ce principe de l'alternance est peut-être démocratique, il n'est pas nécessairement très efficace... Dans un tel contexte, sans projet porteur de sens, on ne choisit pas, on élimine, on vote contre ceux qui nous ont déçus, plutôt que pour ceux qui apportent un véritable espoir. Ce fut le cas en 1997, comme en 1993 et en 1995. Deux ans pour réussir, ce n'est sans doute pas suffisant pour achever une œuvre, mais ce peut l'être pour la commencer. Faut-il encore en prendre les moyens.

Et parmi ces moyens, *la transparence, l'honnêteté, l'humilité, l'équité* me semblent être des facteurs clé, du moins s'ils viennent à l'appui d'un projet clair. La justice, nous en avons parlé. L'équité, nous en avons parlé longuement en la reliant à la notion de démarche juste. L'humilité, ce peut être celle du chef d'entreprise, qui au lieu de dire, 'tous derrière moi, suivez moi, je sais ce qu'il faut faire', dira plutôt : 'voilà où je pense qu'il faut aller, j'ai besoin de vous, de vos compétences'. L'honnêteté, c'est de reconnaître ses éventuelles erreurs et d'être aussi ouvert que possible, en acceptant les bonnes idées, d'où qu'elles viennent. La transparence, c'est de permettre à chacun d'avoir accès à l'ensemble des informations pertinentes, pas de la réserver à une élite, autoproclamée ou non. C'est ce qui a fait un temps le succès de Reebok, en France du moins : aucune information n'était cachée, en partant du principe que l'appropriation du projet d'entreprise par ses salariés valait bien quelques fuites éventuelles.

L'information, tout le monde s'en méfie, nous cherchons tous à nous l'approprier, alors qu'elle a pourtant un mérite à nul autre pareil. Une information partagée n'a pas nécessairement moins de valeur. Dit autrement, partager l'information peut ne pas diminuer la part qu'en retire chacun, au contraire parfois, ce qui n'est évidemment pas le cas de ressources ou de biens plus tangibles. Quand vous partagez un gâteau, ou un tas d'or, la part qui revient à chacun est inversement proportionnelle au nombre de convives. Pour l'information, tel n'est pas le cas. Ce partage, au contraire, peut même avoir l'effet inverse. Tout dépend, bien sûr, de l'information considérée. Les entreprises modernes, quoique encore frileuses par de nombreux aspects, comprennent de plus en plus que le partage et la circulation des informations dont elles disposent peut être un facteur clé de succès, si, du moins, elles y associent le concept de temps et de dynamique. Produire juste, pour une entreprise comme pour une société, ce

peut donc être aussi de lutter contre la tendance, somme toute naturelle, de conserver pour soi ses informations et ses secrets.

Il n'est pas simple de remettre en cause le dicton 'pour vivre heureux, vivons cachés', même lorsque nos clients, nos administrés, nos collaborateurs nous demandent de nous montrer davantage. Cela peut pourtant être rentable, on l'a vu avec l'affaire Perrier, lorsque cette entreprise a retiré du marché plusieurs dizaines de millions de petites bouteilles, du fait du risque de pollution au benzène de la célèbre eau gazeuse. Passé la première émotion, les consommateurs lui ont su gré de sa franchise. A l'inverse, la fameuse affaire du Pentium d'Intel a coûté plusieurs dizaines ou centaines de millions de dollars à cette entreprise, qui avait cherché à minimiser, et même caché le défaut, certes minime, de son microprocesseur. Les organisations, entreprises ou administrations, n'ont pas vraiment l'habitude de s'ouvrir ainsi aux autres, et de 'livrer' leurs informations au tout venant. Il leur faut lutter contre une frilosité somme toute naturelle, contre un conservatisme qui n'est pas toujours synonyme de survie. C'est accepter certains risques, comme celui de mettre certaines informations entre de mauvaises mains, de se tromper sur certains talents, certaines compétences, certaines décisions. Lorsque l'alternative est entre l'immobilité et le mouvement, entre la production et la vente, entre le 'push' et le 'pull', entre la parole et l'écoute, entre les stocks ou les flux, on peut croire que la première branche de l'alternative est la plus sûre. Cela a pu être le cas dans le passé, quand les résonances entre acteurs économiques pouvaient passer pour des 'turbulences d'une économie prospère'. Une telle position, cependant, devient de plus en plus erronée. Il sera de plus en plus difficile dans l'avenir de se protéger en cherchant à s'abriter derrière la ligne Maginot du secret. Il ne s'agira plus de protéger ses informations, mais de les utiliser plus vite que ses concurrents..

Un nouveau rôle pour l'état?

Il est déjà difficile pour une entreprise de passer d'une vision hiérarchique et statique des choses à une vision plus 'démocratique' et dynamique: heureusement, si l'on peut dire, leurs clients et la concurrence les y poussent, et les nouvelles technologies relationnelles le leur permettent. C'est évidemment plus difficile encore pour l'état, moins sensible ou moins sujet peut être à de telles demandes. On ne remplace pas aisément plusieurs dizaines d'années de planification à la française, et plusieurs centaines d'années de centralisme plus ou moins démocratique, et plus encore de dirigisme étatique. Le dirigisme colbertiste et l'état-nation entrevu dès Louis XI sont encore plus durs à gommer, exception française oblige.

Pour le citoyen, ce n'est pas non plus facile d'abandonner la (fausse) sécurité trompeuse d'un état bienveillant et interventionniste. Cela est d'ailleurs d'autant plus difficile que l'avenir sera de moins en moins sûr, et que les promesses faites seront de plus en plus difficiles à tenir, quelle que soit l'honnêteté et le talent des 'promettants', du fait justement de l'incertitude du monde. Lionel Jospin a raison sur ce point d'insister sur la démarche plus que sur les résultats. Encore faut-il que cette démarche s'inscrive dans un projet, ce qui n'est pas nécessairement le cas, et ne s'appuie pas sur des mesures dont on est 'sûr' de l'inefficacité, comme le partage du travail, qui, au mieux, peut créer à court terme quelques 100 ou 200 000 emplois, mais qui en détruiront bien d'autres à moyen terme. Gérer le court terme ne me semble pas être le rôle prioritaire de l'état.

Comme aimait à le répéter A. Madelin après son départ mouvementé du gouvernement Juppé, il faut passer du message-slogan 'il faut se serrer la ceinture' (logique de stocks, de partage statique de gâteaux) à un message plus entrepreneurial: 'retroussons nous les manches' - et faisons preuve d'imagination. Ce n'est pas le présent ou le passé qu'il faut se partager, mais une vision de l'avenir, et les informations et connaissances associées. Ce n'est qu'ainsi que l'on pourra co-inventer l'avenir, et produire juste le futur.

Sous une autre forme, c'est bien ce que fait la fondatrice de l'entreprise BodyShop, Anita Roddick, en associant service au client et écologie. C'est aussi ce qu'a fait Sir Colin Marshall, le Pdg de British Airways, qui a fait en 10 ans d'une entreprise en perdition un des transporteurs aériens le plus rentable et le plus reconnu du monde. C'est sans doute aussi ce que tente de faire son collègue français

Christian Blanc, dans un contexte encore plus réfractaire aux innovations et aux remises en cause radicales, le syndicalisme français semblant moins ouvert aux discussions que les indépendantistes de Nouvelle Calédonie. Comme l'écrivent Gary Hamel et C.K. Prahalad, il est souvent *indispensable de désapprendre le passé pour pouvoir innover et inventer l'avenir*. C'est sans doute ce qu'il faut faire pour passer d'une logique de stocks à une logique de flux, d'une logique optimisante à une logique d'adaptation. Il faut désapprendre le passé, et oublier les succès du Minitel, pour inventer des utilisations innovantes d'Internet et des technologies relationnelles associées. Les 'recettes' gagnantes du Minitel et de la télématique française ont peut être vécu : posons nous au moins la question.

Nous avons déjà remarqué qu'un état moderne se devait d'être pédagogue et non démagogue, communiquant, et non secret, tendant l'oreille plutôt que la sébile fiscale vers ses citoyens. Dans son rôle pédagogique il peut aussi avoir un rôle de facilitateur, en transformant certains de ses services en observatoires et en laboratoires du futur, à la disposition des citoyens et des entreprises. C'est ainsi en particulier qu'associée au reengineering, ou à la régénération, des processus de l'entreprise figure souvent la notion d'analyse comparative des pratiques de la concurrence, ou benchmarking. Mais il y a au moins deux façons d'aborder cette comparaison, ce benchmarking. Là encore, les réflexes cartésiens, voire tayloriens, ne sont jamais loin. Il est certes louable de s'intéresser à la concurrence, pour connaître et éventuellement s'approprier les 'best practices'. Mais est-ce vraiment ainsi que l'on va inventer l'avenir ? Tenter de rattraper les meilleurs de la classe, bien. Tenter ainsi de (re-)gagner des parts de marché, certes. Mais n'est-ce pas une approche trop passive, trop suiveuse ? Pourquoi ne pas inverser le benchmarking, et utiliser cette approche non pas pour copier les autres, les 'meilleurs de la classe', mais pour se différencier plus encore ! L'innovation ne consiste pas à copier les autres, aussi bons soient-ils, mais à s'interroger sur ses propres différences. C'est vrai pour l'entreprise, c'est vrai aussi pour l'état. Il est presque aussi néfaste de vouloir copier servilement l'exemple américain que de le rejeter d'un revers de main, en déclarant que les cartes américaines ne peuvent servir en France. Etudions l'exemple américain, et voyons en quoi l'exception française peut avoir un sens, et dans quels domaines. Recentrons la France sur ses éventuelles 'core competencies', et allions nous avec d'autres pour pouvoir bénéficier de celles dont nous ne disposons pas. C'est sans doute ce qu'aurait pu suggérer David Ricardo lui-même.

Exception française et benchmarking.

Si Gary Hamel et C.K. Prahalad incitent vivement les entreprises à se demander en quoi elles sont exceptionnelles, pourquoi cette incitation ne serait-elle pas faite à l'état. Parler d'exception française, sans jamais la justifier autrement que par son passé, c'est comme si l'entreprise californienne Hughes s'était complu dans la prospection pétrolifère, glorieux passé s'il en fut, au lieu de saisir sa chance dans le secteur de l'aéronautique. Il est vrai que des entreprises comme Apple, ou même Novell et IBM, ont un peu plus de mal à oublier leur 'exception entrepreneuriale', et leur glorieux passé: elles risquent de le payer fort cher. Espérons que la France ne suivra pas leur exemple et qu'elle se posera réellement les bonnes questions sur ses particularismes et ses 'core competencies'.

Toute entreprise, toute organisation, toute société humaine doit chercher à se connaître, pour savoir ce qu'elle peut faire et ne pas faire, ce qu'elle doit aller rechercher ailleurs. Une entreprise libérale, en milieu concurrentiel, doit se demander en quoi son savoir faire, ses collaborateurs, son offre, sont exceptionnels, et surtout, comment ces qualités passagères, contingentes, peuvent perdurer et même se développer. Elle va se poser les questions suivantes, à elle et à ses collaborateurs:

Comment pouvons-nous mettre ces compétences en œuvre pour développer de nouveaux marchés, pour nos clients actuels ou futurs?

Au lieu de nous battre sur le même avenir que nos concurrents actuels, sur le même marché, pourquoi ne pas en inventer un autre où nous serons les premiers?

Pourquoi nous battre sur des parts de marché, alors que nous pouvons peut-être, sans doute, créer un marché bien spécifique, où nous serons par définition en avance sur les autres?

Il serait sans doute sage, pour un état qui se veut citoyen, de se poser et de poser à ses concitoyens le même type de questions, plutôt que de se complaire de l'exception française, sans chercher à expliciter en quoi la France est exceptionnelle, et, surtout, peut le rester sans régresser.

Parmi les techniques à la mode, qui ne durent souvent, telles les roses, que l'espace d'une saison, on parle aussi de plus en plus de veille et d'intelligence économique. Certains experts de la discipline - qu'ils proviennent des services de renseignement de l'armée ou du ministère de l'intérieur - pensent qu'il suffit de mettre des tables ou points d'écoute, des 'grandes oreilles', un peu partout sur la planète pour séparer parmi les tonnes d'informations disponibles le bon grain de l'ivraie. Dans cette approche 'mécanique', statistique, cartésienne, des 'signaux faibles' ainsi perçus, il suffirait de mettre suffisamment de puissance de calcul - le nouveau nom d'analyse des données s'appelle datamining - entre les mains de nos experts pour qu'ils puissent ainsi prévoir, anticiper, 'calculer' les tendances et les événements futurs ! Toujours ce déterminisme qui, à peine chassé par la porte de Godel et de Turing revient par la fenêtre de ceux qui sont toujours en retard d'une guerre ou deux. Ligne Maginot contre Panzer divisions, fusées Pershing contre guérillas urbaines, guerre des étoiles contre génocides en Afrique Equatoriale.

Cela ne signifie nullement, bien sûr, qu'il ne faille pas 'traiter' les données disponibles, et ignorer les faits. Mais on peut aussi se cacher derrière les faits, ou les utiliser pour se rassurer, pour ne pas avoir à imaginer l'avenir. Ce n'est évidemment pas moi qui peut condamner l'utilisation les retours d'expériences, bonnes ou mauvaises, qui demandent de mettre en place une organisation et un processus de 'vigilance'. Mais les raisons du succès ou de l'échec sont parfois bien cachées, et se nichent souvent plus dans le non-dit que dans l'explicite, dans les interactions entre les personnes que dans les actions elles-mêmes, dans l'esprit que dans la lettre. On dit que les faits sont têtus, mais on n'exhibe souvent que ceux qui vont dans le sens de ce que l'on veut démontrer. Or l'avenir, comme l'amour dit le poète, ne se prouve pas, il s'éprouve et se construit en permanence. Penser que l'on peut faire 'parler' les faits, du passé par définition, pour inventer la carte de l'avenir indique peut être encore plus d'entêtement que de se contenter de théories ou de préférer la carte actuelle au territoire futur. Les entrepreneurs intelligents sont comme les explorateurs, ils savent que leurs cartes sont imparfaites et qu'ils vont découvrir l'inattendu, et que leur couteau et leur courage risquent de leur servir au moment où ils s'y attendront le moins. Ce peut aussi être le cas de l'état, avec ou sans exception française, dans cette ère nouvelle, celle de l'information, celle de la disparition de nombreuses certitudes.

Du temps de la production de masse, les entreprises tayloriennes, fordienne, cartésiennes pouvaient effectivement faire confiance aux faits du passé, le management pouvait se réduire à de la gestion ou de l'administration, à des tâches de planification, de contrôle et d'exercice d'autorité. De nos jours, en ces temps où l'imagination devrait être au pouvoir, les entreprises bureaucratiques risquent de mourir d'un excès de dirigisme et d'autoritarisme et d'un déficit patent de leadership, d'imagination et de dessein mobilisateur. Comme l'écrivent Hamel et Prahalad³, le prototype du leader moderne est plus proche de Jésus de Nazareth disant "à sa petite bande d'adeptes nécessaires : 'vous serez alors mes témoins à Jérusalem, dans toute la Judée et la Samarie, et jusqu'aux extrémités de la terre'..." que d'un Pdg traditionnel. Ce 'leader moderne' serait bien utile aussi à l'état français, il en faudrait même un grand nombre, au niveau de chaque région, de chaque ministère, de chaque collectivité.

³ Gary Hamel, C.K. Prahalad, 'La conquête du futur', InterEditions 1995, p.142.