

L'arc *en* ciel

Bulletin de l'association des amis de Charles Handy
Centre d'Etudes des Paradoxes du Travail

janvier 1998 - n° 5

La fin d'année 1997 a été particulièrement féconde pour le Centre d'Etudes des Paradoxes du Travail, ce qui se reflète dans l'épaisseur du présent bulletin.

D'abord, deux réunions remarquables, avec des invités, Pierre Musso et Alain Lebaube, qui ont traité leur sujet une vie durant et savent transmettre leurs analyses. En ce sens, la présentation d'Alain Lebaube était magistrale : « Encore une minute, Monsieur le bourreau, » fait-il dire à la société française... un résumé parfait !

Ensuite, deux livres publiés par des membres. Vous en lirez les commentaires dans les pages qui suivent, mais vous êtes encouragé, bien sûr, à les lire dans le texte.

Enfin, une autre de nos membres a traduit, avec son mari, un livre hilarant : Fumiers et Cie. Profitez des loisirs de janvier pour vous distraire (cf infos en dernière page).

Il serait dommage de gâcher cette inspiration commune par des débats stériles sur des sujets trop "sensibles", surtout lorsqu'ils sont évoqués au premier degré. Le débat sur les "35 heures" est certes brûlant dans la vie socio-politique française, mais est-il réellement important ? Notre vocation n'est pas d'analyser la surface des choses, mais d'en comprendre les rouages cachés...

En attendant notre prochaine réunion, nous vous souhaitons une excellente nouvelle année.

SOMMAIRE :

<i>Le travail, toujours...</i> d'Alain Lebaube	p. 3
Rencontre avec Alain Lebaube	8
Le Temps partagé pour les jeunes ?	10
Rencontre avec Pierre Musso	12
<i>Moi, Emile Landormy...</i> de Jean-François Dujardin	13
<i>Réinventer l'innovation</i> , d'Auckenthaler, Ducatte et Huz	14
<i>L'horreur économique</i> , de Viviane Forrester	15
<u>L'annuaire des amis de Charles Handy</u>	17
Les réunions des Amis de Charles Handy	19
Nouvelles	20

BONNE
ET
HEUREUSE
ANNEE
1998



« Il faut avoir le chaos en soi
pour accoucher d'une étoile
qui danse. »

Nietsche

Citation tirée du livre : *Réinventer
l'innovation*, de Brice Aukenthaler,
Jean-Claude Ducatte et Thierry Huz
(cf. page 14)

ARC-EN-CIEL

Responsable de publication : Jean Ferreux

Rédaction : Michel Paysant

Mise en page : *Fizz*

Bulletin de l'association *Les amis de Charles Handy*,

237 Faubourg Saint-Antoine 75011 Paris

Tél : 01 43 48 08 50 Fax : 01 43 48 94 77

Email : 100420.434@compuserve.com

LE TRAVAIL, TOUJOURS MOINS OU AUTREMENT

un ouvrage d'Alain Lebaube

Le Monde Editions - Marabout

Article paru dans *Futuribles*, novembre 1997

“ Dès lors qu’il y a du travail mais pas nécessairement d’emploi, il devient nécessaire de considérer autrement et donc plus favorablement les catégories d’activités qui ne rentrent pas dans le champ du salariat traditionnel... Mais l’on voit bien que ceci n’est pas le changement le plus facile à opérer et qu’il met en branle l’évolution des mentalités. ”

Alain Lebaube fait dans cet ouvrage sa révolution copernicienne, et il faut lui reconnaître le courage d’un tel discours dans un paysage éditorial plutôt consternant.

En effet, le débat auquel nous assistons depuis le début de la “ crise ” n’aborde jamais que la superficie des événements : devons-nous suivre l’évolution mondiale, ou faire montre du volontarisme français traditionnel (à nous les mânes des Grands Ancêtres révolutionnaires) pour imposer l’exception française et maintenir la qualité de vie de notre doux pays ? Enfermés dans cette alternative purement intellectuelle, les gouvernements oscillent entre mesures préventives (l’incitation à l’embauche ou au non-licenciement) ou mesures palliatives (les politiques d’insertion, les TUC, les CES, les CIE...), les partenaires sociaux négocient le retardement de l’inéluctable, les associations de bonnes volontés ramassent les éclopés, et les ‘encore’ salariés, surtout quand ils sont fonctionnaires, manifestent pour que les décideurs mettent en pratique leurs beaux discours. On ratiocine alors qu’il faudrait agir, on se réfère à l’étranger alors que la solution est nationale, on invoque des principes alors qu’il faudrait déjà comprendre la réalité, dans son application française : un taux de chômage record, des ‘traitements sociaux’ inopérants, une attente de la ‘reprise de la croissance’ interminable. Le peuple, morose, menace d’en venir aux pires extrémités par défiance envers des élites bavardes, mais inefficaces.

En décalage par rapport à ces palabres d’un autre siècle, Alain Lebaube prend le taureau par les cornes : oui, l’emploi n’est plus ce qu’il était ; oui,

nous assistons à une mutation économique et sociale, et non à une “ crise ” passagère ; oui, l’entreprise éclate ; oui, enfin, le salariat s’effrite et il faut repenser l’avenir en-dehors de ce mode de travail. C’est que l’auteur est un observateur au contact du concret : journaliste au *Monde*, éditorialiste, chef du service social, et responsable du supplément hebdomadaire *Le Monde Initiatives*, où il dirige une équipe de spécialistes, *reporters* du quotidien social plus que théoriciens de l’économie mondiale. Il sait de quoi il parle, côtoie sans cesse les acteurs, chefs d’entreprises, syndicalistes, responsables d’associations, et travailleurs “ de base ” aux prises avec la dure réalité. Sans vouloir offenser sa pudeur, nous pouvons lui accorder le titre de “ meilleur connaisseur du monde du travail français ”, et ses chroniques sont appréciées de tout ceux qui, en France, et même à l’étranger, se sentent concernés par le sujet.

La fin des illusions

Le constat est amer, mais l’auteur ne prend pas de précautions dilatoires. Non seulement décrit-il lucidement le morcellement de l’emploi salarié dans les entreprises ou les administrations françaises : “ la fin de l’emploi stable ”, la multiplication de l’intérim, des CDD, du temps partiel, “ le rapport au travail distendu ”, mais aussi l’éclatement de l’entreprise, entre un noyau dur, un “ cercle concentrique ” des “ supplétifs ” divers, et l’externalisation des départements non vitaux, par sous-traitance ou par ventes entières – et ceci s’applique aussi aux collectivités territoriales, en attendant les administrations. Cette décomposition de l’entreprise avait été décrite par un autre auteur (1), sous le nom de société Shamrock ; bien des éléments de l’ouvrage d’Alain Lebaube s’en rapprochent.

Non seulement évoque-t-il aussi les réactions syndicales, outrageusement conservatrices et corporatistes, les comportements égoïstes des syndicats patronaux (toujours plus de subventions, d’exonérations, de libertés réglementaires), mais aussi l’aveuglement des gouvernements qui, maniant la carotte et le bâton, demandent aux entreprises ce qu’elles ne peuvent fournir : un comportement “ citoyen ” qu’elles n’ont pas vocation à assurer. Dans son esprit, il serait même dangereux de l’exiger, car elles seraient alors en droit de participer au pouvoir, au titre de “ citoyennes ” qu’elles ne sont justement pas dans un régime démocratique.

Enfin, dans cet ordre de constatation réaliste, l’auteur décrit, rapidement car ce n’est pas son sujet essentiel, les raisons de cette évolution en cours : la mondialisation de l’économie, la financiarisation des échanges, les nouvelles technologies, bien sûr, mais aussi les “ mutations de la nature du travail ” (l’emploi morcelé et la dématérialisation du travail), mal mesurées par les spécialistes de l’INSEE – entre autres – qui “ s’évertuent à analyser les évolutions contemporaines avec les grilles de lecture du passé... De la tradition taylorienne et industrielle, nous avons conservé l’habitude de regarder les

situations comme la somme des stocks [d'emploi] quand il faudrait se préoccuper de la mesure de flux, autrement plus difficiles à saisir." Les instruments demeurant inopérants, la connaissance du phénomène est floue – le " halo des nouvelles formes d'emploi " – et les remèdes d'autant plus difficiles à concevoir.

Un aveuglement général bien commode

Peut-être la raison principale est-elle cependant, d'après l'auteur, " la parfaite concordance qui peut exister, en France, entre des traits culturels, psychologiques, historiques et un modèle industriel d'inspiration taylorienne " fondement essentiel de notre incapacité à comprendre les enjeux de l'avenir. " Intimement lié à notre corps social, ce modèle pouvait fonctionner sans difficulté, tant que nous en étions toujours à l'ère industrielle 'pure et dure' ". L'harmonie d'ordre mécanique régnant entre des travailleurs " massifiés " et des élites " d'ingénieurs " a produit une société bien réglée, qui, en contrepartie de luttes bien rôdées et de compromis complices, offrait une sécurité optimale : garantie d'emploi, protection sociale, formation gratuite, absorption des capacités de travail des jeunes (le baby-boom), des femmes, des agriculteurs, des immigrés. Lorsque le modèle n'est plus pertinent, le cycle vertueux se transforme en cercle vicieux.

Cette analyse sociologique de la spécificité française est intéressante, et inévitable : pourquoi avons-nous tant de mal en France à prendre le 'tournant' de la nouvelle ère ? Alain Lebaube met en lumière l'importance de notre mentalité collective dans ce processus. En soi, son livre est donc un instrument indispensable pour faire évoluer ce consensus, inconscient mais opératoire.

" POUR PEU QUE L'ON FASSE UN EFFORT D'IMAGINATION "

C'est bien à " repenser le travail " qu'Alain Lebaube invite ses lecteurs dans la deuxième partie de son ouvrage. Il commence par énumérer des " vérités dérangeantes " : les politiques d'insertion conduisent au dumping social, ce n'est pas le rôle des entreprises de résoudre le problème du chômage, et les aides et suppliques qui leur sont adressées, fut-ce par un pouvoir d'inspiration libérale, ont un caractère anachronique.

Faire le deuil de l'entreprise

Pour tisser les réponses, Alain Lebaube énonce trois préceptes décisifs. D'abord " ne plus se centrer sur l'entreprise, de surcroît industrielle, pour rechercher des issues " ; les investissements d'aujourd'hui ne sont plus les emplois de demain, et " nous sommes, et pour longtemps, aux débuts sans doute d'une ère post-industrielle qui consacrera la domination des services en tous genres. " Or nous tenons pour méprisables les emplois de services dès lors qu'ils ne répondent pas aux critères industriels de productivité qui,

en les assimilant aux emplois de l'industrie, les légitiment. L'auteur fustige à ce sujet André Gorz qui parle, aux sujets de ces emplois, de *serviteurs*, de *domestiques*, et évoque à leur égard la situation de la *prostituée*. Nous devons changer de mentalités à cet égard, et tenter plutôt la professionnalisation de ces métiers, grâce par exemple à l'extension du titre service. En conclusion : " on ne peut pas espérer faire rentrer l'emploi dans l'entreprise avec un chausse-pied ", il faut inventer autre chose.

Faire le deuil du salariat

De même, la deuxième condition est " de ne pas se centrer sur le salariat ". L'auteur examine les diverses propositions qui se sont fait jour depuis quelques années : la notion d'*activité*, popularisée par Philippe Seguin, le *travail différencié*, formulé par Pierre Guillen et l'UIMM, le *contrat d'activité* développé par la commission du Plan présidée par Jean Boissonnat, les propositions du CJD, l'extension du système des *intermittents du spectacle*. Toutes ces initiatives se heurtent au refus, exprimé avec une très grande clarté par Robert Castel dans quelques articles récents : autoriser l'encadrement d'une certaine flexibilité, c'est autoriser la déstructuration du marché du travail, et ouvrir la boîte de Pandore de la précarité généralisée. Nous sommes au coeur du débat, car le refus de tout changement ne peut qu'accélérer l'explosion des structures existantes : " ce qui est ni plus ni moins en jeu dans cette polémique, c'est la possibilité ou non d'élargir le champ de l'emploi (de l'activité) pour pouvoir y accueillir tous ceux qui sont sans travail. C'est, en définitive, la capacité ou non d'adapter les règles sociales à l'émergence de la société post-industrielle, sans pour autant sombrer dans l'ultra-libéralisme. "

En conséquence, et pour assurer la sécurité de ces nouvelles activités, hors entreprise et hors salariat, il faut universaliser la protection sociale : " La nécessité d'un parachute social pour pouvoir prendre des risques est évidente. A tous ceux qui sont condamnés à gérer l'incertitude ou qui hésitent à se lancer, notamment dans le travail indépendant, il est temps d'apporter une réponse qui balaie leurs réticences et qui, dès lors, sera source de création d'emplois. " L'exemple des intermittents du spectacle, auquel tient beaucoup l'auteur, lui paraît une source de réflexion féconde pour le nouvel avenir qui se dessine.

Faite le deuil du 'travail'

Autrement plus ambitieuse est la troisième condition mise en avant par l'auteur : " ne plus se centrer sur le travail ". C'est la valeur du travail elle-même qui est remise en cause, dont on sait depuis Hannah Arendt, et plus récemment Dominique Méda, qu'elle est insolite dans l'histoire de l'humanité, et qu'il doit être possible de lui accorder une place moins prépondérante dans le lien social entre les individus. C'est la *Quête du sens* de Jean-Baptiste de Foucauld et de quelques autres, qui suppose des changements de mentalités considérables. " C'est pourtant la seule voie à

emprunter”, assure Alain Lebaube, “ car elle permettrait d’intégrer dans la société ceux qui se rendent utile pour elle autrement qu’en travaillant de manière traditionnelle ”.

QUEL AVENIR !

Energique dans ses recommandations, l’auteur est plus modeste dans ses conclusions. S’il ne définit pas de solutions miracles, il tire quelques conséquences immédiates de ses constatations et de ses réflexions. En particulier sur les propositions actuelles de *réduction du temps de travail*, à aborder avec une grande prudence, selon ses termes : déjà concurrencée par le développement du temps partiel, cette notion “ vient paradoxalement à gagner du terrain, précisément au moment où le temps est de moins en moins l’unité de mesure du travail ! ” Ses conséquences – “ dès lors que le travailleur dispose de davantage de temps libre et considère, à tort ou à raison, que son salaire est insuffisant, la tentation est grande de rechercher un complément d’activité générant un revenu supplémentaire ” – vont à l’inverse du résultat voulu. Néanmoins, cette solution s’imposera à long terme, puisqu’elle correspond à une évolution historique des méthodes de production.

Ni Blondel, ni Madelin, conclut Alain Lebaube, autrement dit : “ l’enjeu est de garantir les acquis sociaux fondamentaux, et de renoncer en connaissance de cause aux avantages acquis exorbitants du droit commun. ” On est sur le fil du rasoir, reconnaît-il, et cela suppose une “ gestion de l’incertitude ” plutôt qu’une opposition qui se berce d’illusions : “ Nous avons besoin des moyens de pallier l’incertitude, alors que nous n’avons plus la capacité, au nom du réalisme, de nous y opposer. ”

L’ouvrage d’Alain Lebaube se distingue ainsi de l’ensemble de la production éditoriale récente. D’abord parce qu’il émane d’un observateur français particulièrement au fait de la situation française. Ensuite, parce qu’il tire les conséquences lucides d’un mouvement inéluctable. Enfin, parce qu’il aborde le véritable problème restant à régler : comment conserver la sécurité – des revenus et des protections sociales – en-dehors de l’entreprise, du salariat, et du ‘travail’ dans son pouvoir de création de lien social. Déjà quelques pionniers – les “ nouveaux indépendants ” – et les jeunes générations vivent de plein pied dans ce nouveau monde, il est urgent d’accompagner leurs efforts. A ce titre, nous apprécions particulièrement la formule d’Alain Lebaube : “ Quel avenir ! ”, avec un point d’exclamation et non d’interrogation.

Michel Paysant

Animateur d’A2i-les indépendants en informatique associés, co-auteur du livre *Travail indépendant - travail salarié*, Flammarion, collection Dominos, et secrétaire du Centre d’Etudes des Paradoxes du Travail

(1) Charles Handy, *L’âge de déraison* et *Le temps des paradoxes*, Editions Le village mondial

RENCONTRE AVEC ALAIN LEBAUBE

19 novembre 1997

Invité lors de notre dernière réunion, Alain Lebaube nous a commenté son analyse de la situation de la société française, telle que décrite dans son ouvrage.

« La société française, rurale et catholique, ne bouge que si contrainte par l'Etat, ce qu'ont bien compris successivement Colbert, Napoléon et de Gaulle. Les "Trente Glorieuses" – une marche forcée vers la modernité – furent, en ce sens, une extraordinaire réussite de ce mode de fonctionnement guidé par une organisation d'ingénieurs.

« Nous en avons conservé une définition très restrictive de l'emploi, entendu exclusivement dans le contexte industriel ou de forme industrielle – y compris les services organisés industriellement. Et parallèlement, nous avons dévalorisé tous les emplois qui ne s'y conforment pas : les "petits boulots"...

« Une analyse du glissement sémantique serait d'ailleurs intéressante : *travail vers emploi, emploi vers emploi salarié, emploi salarié vers emploi salarié à plein temps et à vie.*

« Or, tous les éléments des années 80-90 – mondialisation, financiarisation, etc. – viennent en opposition avec notre système.

« Nous aboutissons donc à une situation qui ressemble à ce gag des dessins animés de Tex Avery, où l'on voit le personnage principal continuer à "pédaler" au-dessus du vide après avoir quitté, sur sa lancée, le bord de la falaise. Une société entière se maintient ainsi dans une illusion qui s'effondrera dès qu'elle sera constatée. On se demande d'ailleurs jusqu'à quel point cette illusion n'est pas volontaire, répétant le mot du condamné qui demande : "encore une minute, Monsieur le Bourreau" !

« Deux moments privilégiés auraient pu être saisis pour modifier cette non-évolution : en 1984, lors de l'arrivée de Laurent Fabius à la tête du gouvernement, qui annonçait : " il faut réaliser la modernisation rapide de la l'économie française ", et lançait simultanément le programme de Travaux d'Utilité Collective (TUC). En tenant les deux bouts de la situation, le virage pouvait être pris... L'autre chance ratée le fut en 1993, Balladur disposant

alors d'une chambre "bleu horizon", apte à soutenir une attitude volontariste du type : " nous sommes au bord de la catastrophe, il nous faut 15 à 20 ans devant nous pour changer de politique économique. Au travail "...

« Ces chances ayant été perdues, il nous reste à espérer que d'autres occasions puissent se manifester.

« Le débat sur les 35 heures – la Réduction du Temps de Travail, ou RTT – pourrait être une de ces occasions. Au-delà des clashes apparents se concrétise une possibilité d'entente entre le CNPF, qui a obtenu bien des avantages malgré ses réticences : report à 2002 du passage aux 35 heures – la distinction entre moins et plus de 20 salariés ne tiendra pas la route –, le maintien des taux d'heures supplémentaires actuels, des négociations au niveau des entreprises, et les syndicats.

« Tout le monde convient que la RTT est possible, mais qu'elle ne créera pas d'emploi : elle ne coûte que quelques % de la masse salariale aux entreprises, et permet d'accélérer la réorganisation des modes de travail. Si c'est le prix à payer pour la modernisation de l'économie, c'est peut-être notre chance historique.

« Dominique Taddéi le démontre bien : " La RTT peut avoir des effets positifs, à deux conditions : qu'elle s'applique au travail normé et prescrit (industriel et taylorien), et aux postes de travail interchangeables ”.

« Pour les autres, il n'importe pas tant de travailler moins que de travailler autrement. Ca deviendra particulièrement évident à ce moment-là. »

La discussion entamée avec l'assistance a montré que le sujet des "35 heures" est un sujet brûlant. Il eût sans doute fallu une discussion dirigée, ce que nous nous étions épargné jusqu'à présent. Malgré ce dérapage, la conférence d'Alain Lebaube nous conforte dans nos analyses constantes : nous abordons une période de mutation qu'il faut envisager et préparer le plus tôt possible. Nous n'y serons jamais trop nombreux.

La place nous manque pour inclure dans ce numéro un texte de Patrick Lavalie : *Pourquoi il faut aider les créateurs d'entreprise aujourd'hui en France*. A lire dans la prochaine livraison.

Le TEMPS PARTAGÉ peut-il être une piste de développement personnel et professionnel pour les jeunes diplômés ?

Elodie Fournier

Le nouveau mode de travail baptisé « Temps partagé », défendu par Yves Vidal dans quelques ouvrages célèbres(1), et mis en oeuvre par notre ami Jean-Pierre Donche et son organisme CP06 dans les Alpes Maritimes (cf. Arc-en-Ciel n° 4), est orienté vers le multisalariat de cadres expérimentés. L'auteur du Mémoire étudie la possibilité d'en faire un moyen d'entrée dans la vie active de jeunes diplômés de disciplines diverses. Est-ce réaliste, satisfaisant et enrichissant pour ceux-ci et leurs employeurs potentiels ?

Après une analyse des causes et des mécanismes de l'emploi en temps partagé, où elle met en avant en particulier « l'illégitimité juridique et la complexité administrative » qui en décourage souvent la pratique, Elodie Fournier se demande pourquoi celle-ci ne pourrait pas s'appliquer aux jeunes en recherche d'emploi.

Le temps partagé est-il réservé aux cadres expérimentés ?

A l'aide de lectures, d'entretiens semi-directifs auprès d'experts – Yves Vidal, bien sûr, mais aussi des enseignants, des cadres de l'ANPE et des consultants engagés dans l'activité du PACT des Alpes-maritimes (cf. Arc-en-Ciel n° 4) – et de quelques jeunes pratiquant ce partage, et de son expérience personnelle, elle tente de tirer quelques enseignements pratiques.

Tout d'abord, note-t-elle, l'ETP (Emploi à Temps Partagé) est une réponse directe au chômage des cadres, phénomène malgré tout assez récent qui doit trouver rapidement une solution. Il est donc logique de le développer en priorité pour cette population.

Cependant, cette forme d'emploi existe déjà dans d'autres domaines : journalistes pigistes, comptables, VRP. Il est aussi composé, en réalité, d'une succession de temps partiels dont le principe n'est pas réservé aux « cadres expérimentés ». Alors, pourquoi ne pas l'utiliser comme un moyen de résoudre le problème majeur des jeunes diplômés à la recherche de leur premier emploi ? De même, la formation « en alternance » n'est-elle pas un cas typique de « temps partagé » ?

Ces considérations générales éliminant les obstacles *de principe* à son étude, Elodie Fournier analyse les arguments professionnels liés à sa problématique : besoin d'adaptabilité, de compétences opérationnelles, d'expérience, et surtout d'une demande réciproque sur le marché, des jeunes acceptant ou recherchant cette forme d'emploi, et des employeurs offrant des temps partiels. On sait que c'est cette rareté relative des offres-demandes qui nécessitent l'infrastructure lourde des organismes faisant la promotion de l'ETP. Il faut donc étendre considérablement son champ d'action pour en faire une réalité ouverte aux jeunes.

Le temps partagé est-il épanouissant pour les jeunes ?

La dernière partie de l'étude est consacrée à la légitimité de cette activité, pour un jeune démarrant ses premiers emplois. « Ses » emplois, parce que les offres de CDI à temps plein n'existant pratiquement plus aujourd'hui, les jeunes doivent franchir une succession de CDD avant d'aboutir à un emploi «stable», pour autant que cela existe... L'ETP peut-il pallier ces débuts chaotiques ? Ne représente-t-il pas, *a contrario*, le meilleur parti à tirer de la remise en cause du modèle traditionnel, remise en cause qui impose en particulier de s'interroger, à la suite de Dominique Méda (2), sur le lien entre le travail et l'épanouissement personnel ?

Si l'analyse *a priori* enregistre une «angoisse» des jeunes face à un modèle de travail qui ne répond plus à celui transmis par leurs parents, les constats *a posteriori* montrent, d'une part, une certaine déception des jeunes confrontés à un mode traditionnel d'emploi «monosalarié», sous l'autorité de patrons quelque peu abusifs : « La tendance actuelle est à demander toujours plus aux jeunes, profitant de leur avidité de reconnaissance, au cours notamment de leur première expérience professionnelle : plus en temps, plus en investissement personnel, plus en terme de tâches à accomplir. Avec, en revanche, une logique de réduction des coûts salariaux [...] et d'instabilité économique... » D'autre part, un besoin d'investissement personnel en dehors de l'activité professionnelle rémunérée : «Un désir de liberté [...], un désir de variété [...], un désir d'équilibre entre les sphères professionnelles et privées ».

Une prise de conscience des enjeux

En conclusion, Elodie Fournier répond affirmativement à la question initiale de son étude : oui, le temps partagé est une piste de développement personnel et professionnel pour les jeunes diplômés. Mais elle constate que « les obstacles sont profondément enracinés dans nos traditions socio-culturelles », et rejoint les réflexions de Charles Handy sur l'urgence de « penser autrement » l'évolution de notre société.

(1) Yves Vidal, *Cadres à temps partagé*, ESF 1992 *Guide pratique du temps choisi et du temps partagé*, ESF, 1993

(2) Dominique Méda, *Le Travail, une valeur en voie de disparition*, Alto-Aubier, 1995

RENCONTRE AVEC PIERRE MUSSO

15 octobre 1997

Une double constatation émerge de l'ouvrage de Pierre Musso : Le réseau est devenu le symbole de la communication universelle, mais véhicule une ambivalence : il est à la fois porteur de l'indépendance individuelle, et de la surveillance collective. Comment l'auteur analyse-t-il cette contradiction ?

« Qu'y a-t-il en effet derrière cette notion qui est aujourd'hui omniprésente dans le discours ?

« Je tiens à dire d'abord que la pensée de Saint-Simon*, fort complexe en son temps, est devenue dominante au 20ème siècle, mais a été largement pillée et travestie par ses successeurs (A. Comte, le marxisme, Burnham et les penseurs en management).

« Le terme de réseau, absent du langage même de Saint-Simon, est implicite dans son oeuvre. C'est une figure intermédiaire entre la linéarité de l'arbre et le chaos : le cristal → le réseau → la fumée. Ce concept, issu de l'activité de son auteur au confluent de l'art militaire, de la médecine et de la science hydraulique, s'est transformé en métaphore opérationnelle de la structuration de notre société.

« Cette application trop rapide de la science des ingénieurs à l'organisation de la société est une manifestation très concrète des fantasmes de pouvoir ou de désir qui sous-tendent l'évolution de l'imaginaire collectif.

« Toute création, toute technique innovante a en effet un présupposé imaginaire. Simultanément, l'action politique est dirigée par sa légitimité et doit donc se reposer sur ce même imaginaire : l'économie (libéralisme ou marxisme), la religion, ou un nouveau mythe partagé.

« On comprend mieux ainsi l'omniprésence de la notion de réseau, depuis les discours sur la société de l'information, l'organisation des entreprises, la biologie, la physique, les sciences humaines...

« Il est logique qu'on y trouve le meilleur et le pire, Big Brother (IBM, ATT, Microsoft) et l'avenir de la démocratie. Les actions de dérégulation, l'information virtuelle, les structurations spatio-temporelles (transports, énergie...) y trouvent aussi leur justification.

« *Tout mythe est récurrent*, ainsi que le dit Guillaume Durant. C'est donc de notre intérêt de décrypter le discours de Saint-Simon, à l'origine de nos modes actuels de raisonnement.

P. Musso, *Télécommunications et philosophie des réseaux, La postérité paradoxale de Saint-Simon*, PUF 1997, 148 F. Une analyse de l'ouvrage dans le prochain numéro de l'*Arc-en-Ciel*.

TROIS LIVRES

Nous avons l'habitude, dans l'Arc-en-Ciel, d'analyser quelques livres de parution récente, car c'est au travers de cette production que les mouvements de mentalité se manifestent. Exemple : le succès de l'Horreur économique ne peut passer inaperçu, il est donc important d'en comprendre le sens.

Mais il se trouve aussi que le Centre d'Etudes des Paradoxes du Travail comporte quelques auteurs. Chacun de ceux-ci apporte ainsi une pierre à l'édifice commun, et participe à sa façon à l'oeuvre que nous tentons de bâtir.

Le devoir d'analyse se double alors d'un devoir de soutien : si des membres de notre association publient leurs réflexions personnelles, c'est qu'elles ont un rapport direct avec les objectifs de celle-ci. Comment ? Pourquoi ? Les auteurs seront bien sûr conviés à nous donner leur point de vue.

En attendant, voici une courte présentation de leur ouvrage.

MOI, ÉMILE LANDORMY, INDÉPENDANT DU 21^{ème} SIÈCLE

de Jean-François Dujardin

Editions Téraèdre

Il manquait, dans la production éditoriale contemporaine, un ouvrage décrivant la vie quotidienne des consultants indépendants, leurs multiples tracés et leurs profondes satisfactions.

Partant de cette constatation désolante, l'auteur s'est mis au travail : « Emile, [je me suis dit,] il faut faire quelque chose. La situation est difficile, l'heure est grave, mais ce n'est pas catastrophique. Par contre, si personne n'est là pour exposer sans fard ni drame la réalité, tout le monde va continuer à être à côté de la plaque. »

Malgré les sérieux avertissements de son entourage, Jean-François a persévéré dans son projet (*sed diabolicum perseverare*) qui est maintenant publié pour l'édification des futures générations.

« Désormais, on mange, non pas parce que l'on a un emploi, mais parce que

l'on a du travail... La nuance est de taille », entame l'auteur, qui apprécie la qualité du changement : « C'est comme pour le sport de haut niveau, l'entraînement a du bon, mais au début, c'est dur ! Et quand on a accepté d'être habitué au confort de la caravane au soleil en bord de mer, il n'est pas facile de partir sans transition, dans le froid de la montagne, tout seul avec son sac à dos et sa petite tente. Surtout si on vous y oblige. »

Le reste mélange allégrement l'expérience personnelle de l'auteur (hagiographique, bien sûr), les conseils à ses confrères, et des scènes désopilantes de ses contacts avec les administrations, les contrôleurs et quelques patrons fort typés...

Ainsi que l'avertit la quatrième de couverture, les indépendants subsistent et prolifèrent, tels les mauvaises herbes. Pour ceux qui ressemblent à l'auteur, il n'est point de souci à se faire quant à leur avenir. Pour les autres, ils s'endurciront en lisant l'ouvrage... Pour tous les lecteurs, enfin, quelques franches parties de rigolade valent le détour.

RÉINVENTER L'INNOVATION

de **Brice Auckenthaler, Jean-Claude Ducatte et Thierry Huz**
Editions Liaisons

Trois auteurs pour un véritable manuel du “*Upside-down Thinking*”, suivant le raisonnement de Charles Handy : « Ne pas confondre [l'innovation] avec l'expérience, qui, comme chacun sait, n'est qu'une lanterne qui ne sert qu'à éclairer le chemin déjà parcouru. »

Donc, qu'est-ce que l'innovation ? : « Les huit ruptures », « Les idées reçues », comment la mettre en oeuvre ? : « Bousculer les règles », « Les marques qui ont osé », « Les perspectives ». Et, en conclusion : « La rupture, un défi paradoxalement excitant pour demain : ... accepter l'idée que, pour apporter une vraie innovation sur un marché, il faut commencer par créer une rupture dans les mentalités et l'organisation interne. »

Les consultants en organisation d'entreprise, en “conduite du changement”, ont tout intérêt à prendre connaissance de cet ouvrage qui leur donnera plus d'idées à chaque page que de nombreux manuels universitaires.

Comme le dit Sophie de Menthon, présidente du Mouvement ETHIC, dans sa préface : « Ce sont donc les mécanismes qui permettent de dépasser le matérialisme que nous allons trouver ici, pour redevenir intelligent dans ce que nous faisons tous les jours. »

Cherchez le *présupposé imaginaire* annoncé par Pierre Musso (page 12)...

L'HORREUR ÉCONOMIQUE

de Viviane Forrester

Edition Fayard

Voilà un ouvrage qui a un succès d'audience inattendu pour un livre "économique", c'est-à-dire traitant de l'économie, du travail, du chômage, de la question principale de la société française donc, que certains ont traité à leur façon, individuellement, mais dont ils ne savent pas très bien, comme d'ailleurs la grande majorité de la population, s'ils l'ont bien raisonné collectivement.

En dehors de sa qualité d'écriture, par ailleurs remarquable, que faut-il penser d'un tel essai, à contre-courant d'une "pensée unique" que l'auteure (eh oui, l'auteure, pourquoi pas ?) dénonce ardemment ?

« Quand prendrons-nous conscience qu'il n'y a pas de crise, ni de crises, mais une mutation ? Non celle d'une société, mais celle, très brutale, d'une civilisation ? Nous participons d'une ère nouvelle, sans parvenir à l'envisager. Sans admettre ni même percevoir que l'ère précédente a disparu. »

Viviane Forrester ouvre son livre avec quelques constatations de cette facture dont nous ne saurions que la féliciter. Elle continue : « [Le chômeur] subit une logique planétaire qui suppose la suppression de ce que l'on nomme travail, c'est-à-dire la suppression des emplois. » Et de dénoncer le profit, qui supprime ces emplois, la cybernétique et l'automatisation qui les rendent inutiles, le petit nombre de "manipulateurs de symboles" internationaux qui, façonnant l'économie, détient le pouvoir, aux dépens même des pouvoirs étatiques, le "système libéral", « capable d'invalider toute autre logique que la sienne », les "forces vives de la nation, qui « non seulement ne créent aucun emploi..., mais licencient à tour de bras », les politiciens, qui « prisonniers du court terme, en deviennent les otages ».

De solutions, l'auteure n'en propose pas : « Le chantage à la solution altère les problèmes, prévient toute lucidité, paralyse la critique... Une solution ? Peut-être n'y en a-t-il pas... De là tant de "solutions" truquées, bâclées... Alors qu'il peut y avoir absence de solution ; elle signifie souvent que le problème est mal posé, qu'il ne se trouve pas là où il est posé... La remise en cause des fausses questions posées... dénoncerait sans doute la duplicité des pouvoirs, ou plutôt des puissances, et leur intérêt à ce que la société demeure inféodée au système périmé, fondé sur le travail. »

Le reste du livre dénonce les méfaits de cette disparition du travail qui « représente un facteur négatif, hors de prix, inutilisable, nuisible au profit !

*des "Amis de Charles Handy",
Centre d'étude des paradoxes du travail*

L'annuaire représente un moyen privilégié de mieux communiquer entre nous. Chacun est donc libre de spécifier le type de communications qu'il souhaite avoir avec les autres membres, personnellement ou professionnellement.

Sa définition est dès lors fort simple :

- vous remplissez les zones que vous souhaitez voir porter à la connaissance des autres membres,
- vous joignez une photo si vous le souhaitez.

Nous mettrons l'annuaire en page, et vous le ferons parvenir moyennant une participation aux frais que nous engageons pour sa réalisation.

Renvoyez vite votre fiche.

L'HORREUR ÉCONOMIQUE (SUITE)

Néfastes. » Haro sur les entreprises, sur les "forces vives", sur les marchés, sur la concurrence et la compétitivité.

A défaut de solutions, quelle conclusion l'ouvrage propose-t-il ? L'intérêt du lecteur commence à s'éveiller lorsqu'une interrogation se dessine : est-ce réellement un mal que le "travail" disparaisse ? « Est-il si cruel d'admettre de ne plus être sous la coupe du labeur, comme on l'entendait auparavant, dans des conditions si difficiles alors à supporter ?... N'avait-on pas, depuis la nuit des temps, espéré une telle mutation en la tenant pour un rêve inaccessible, désirable comme aucun ? » Et les quelques phrases de la fin nous intéressent fortement : « Il est tout de même étrange que l'on ne songe jamais à s'organiser à partir de l'absence de travail... »

Remplacez le terme de *travail* par celui d'*emploi*, termes que l'auteur, malheureusement, confond tout au long de son exposé, et vous avez un livre décrivant très précisément les bouleversements en cours, abordant de vraies questions au-delà des faux-semblants, et débouchant sur un début de commencement de réflexion qu sujet de notre avenir, celui d'une société sans *emploi*, mais non sans *travail* !

Une suite, vite !

	Coordonnées personnelles
	<input type="checkbox"/> Mme <input type="checkbox"/> Mlle <input type="checkbox"/> M.
	Prénom, Nom
	Adresse

	Code postal..... Ville
	Pays
	Tél..... Fax
E-mail	

Coordonnées professionnelles
Société
Adresse
.....
Code postal..... Ville
Pays
Tél..... Fax
E-mail

Activités professionnelles
.....
.....
.....
.....

Activités extra-professionnelles
.....
.....
.....
Participation à d'autres associations :
.....
.....

Parutions (articles, études, livres...)
.....
.....
.....
.....

Faites adhérer de nouveaux membres :

Coordonnées personnelles

Prénom..... Nom

Adresse

Code postal.....Ville

Tél personnel

Fax

Cotisation 98

Adhésion 100,00 F

Chèque à l'ordre de l'association, adressé avec ce bulletin à :

*Association des Amis de Charles Handy
237, Faubourg Saint-Antoine
75011 - Paris*

Informatique et Libertés

Le droit d'accès aux informations nominatives prévu par l'article 34 de la loi n°78-17 du 6 janvier 1978 peut s'exercer auprès de Michel Paysant au siège de l'association.

***J'accepte que ces informations soient transmises
aux membres de l'association des Amis de Charles
Handy.***

date :

signature :

CENTRE D'ÉTUDE DES PARADOXES DU TRAVAIL

Les amis de Charles Handy

237, Faubourg Saint-Antoine

75011 Paris

Prochaine réunion

Mercredi 14 janvier 1998

18 heures

France-Télécom

68, rue des Cévennes

Paris - 15ème

Sujet :

Moi Emile Landormy, indépendant du 21ème siècle

Un ouvrage drôle et utile ! de Jean-François Dujardin

Un repas en commun suivra la réunion (pour ceux qui peuvent rester).

métro : Lourmel



-
- OUI, je participerai à la réunion du 14 janvier 1998
 - NON, je ne pourrai pas être présent
 - J'en profite pour renouveler mon adhésion au Centre d'Etudes des Paradoxes du Travail - *les amis de Charles Handy*, et je joins à ce bulletin la somme de 100 F. (à l'ordre des Amis de Charles Handy)

Bulletin (à photocopier et) à découper et renvoyer au siège de l'association

NOUVELLES

- Cristiane Ellis, membre du Centre d'Etudes des Paradoxes du travail, a traduit avec David, son tendre et cher époux, le dernier roman de Tom Sharpe : *Fumiers et Cie*, éd. Belfond. Si vous avez envie de vous distraire (de rigoler à haute voix..) entre deux meetings, participez aux aventures de Timothy Bright, de Sir Arnold, de Victor Gould et des autres figures hautes en couleur de ce livre. Un régal !
- Un spécial Innovation pour le n° de novembre des *Années Paradoxes*, le mensuel du cabinet ExpertS de notre ami Brice Auckenthaler. Au sommaire « $I=M^2E^2R^2C^2I^2$ », « C'est nouveau, Késako ? », un répertoire de termes à décrypter (Néoglyphics, Net Box, Onsale, Strataflash, Eudermine...), « Le retour du co-branding », « Les chiffres nouveaux » : + 75% de progression du nombre de marques contenant le mot NET, etc.
- Un spécial « Paradoxes 1997 » en décembre : en chinois, le mot “crise” signifie également “opportunités” ; l'avènement du conso-producteur ; les chaussures “Caterpillar” ; la *jungle music*, c'est pour aujourd'hui ; l'anagramme paradoxal : *délai / idéal* ; et la blague paradoxale : « Un jour, dans un dîner, on rassembla... un philosophe américain, un soldat italien, un musicien anglais, un play-boy japonais et un homme d'affaires français... ». Il paraît que tout Tokyo en rigole encore !

Paradoxes, abonnement 1 an, 12 numéros : 800 F HT

6, rue Saint-Claude 75003 Paris

Scoop : le site Web de Paradoxes : www.experts-consultant.fr

- « La deuxième fracture sociale », celle qui sépare les plus taxés des moins taxés (après avoir exclu en privant d'emploi, notre société exclut en taxant !). C'est le titre de la dernière étude du cabinet EPSY de Jean-Claude Ducatte. Au sommaire : « Moins on gagne et plus on paie », « Des taxes complexes et opaques », « Fumeurs, un impôt supérieur à un mois de salaire [au SMIC] »... On dirait les têtes de chapitre de *Moi, Emile Landormy...* de Jean-François Dujardin !

Cabinet EPSY, 242, bd Jean-Jaurès, 92100 Boulogne-Billancourt

- Daniel Carré rentre tout juste d'un *trekking* dans l'Himalaya. Il nous racontera ses aventures lors d'une prochaine réunion.

Les amis de Charles Handy

Prochaine réunion :

le **mercredi 14 janvier 1998**, cf page 19

Invitez vos amis à ces réunions, c'est l'occasion de débattre avec eux des sujets qui vous tiennent à coeur.