

# LA REFONDATION DU LIEN SOCIAL

*L'alternance des activités*

**Collection Questions Contemporaines**  
*dirigée par J.P. Chagnollaud, A. Forest, P. Muller,  
B. Péquignot et D. Rolland*

Chômage, exclusion, globalisation... Jamais les « questions contemporaines » n'ont été aussi nombreuses et aussi complexes à appréhender. Le pari de la collection « Questions contemporaines » est d'offrir un espace de réflexion et de débat à tous ceux, chercheurs, militants ou praticiens, qui osent penser autrement, exprimer des idées neuves et ouvrir de nouvelles pistes à la réflexion collective.

**Dernières parutions**

Edwidge KHAZNADAR, *le Féminin à la française*, 2002.

Lydie GARREAU, *L'amour conjugal sous le joug : quelques faits et discours moraux sur la vie intime des français (1880-1956)*, tome 1, 2002.

Lydie GARREAU, *Une reconnaissance progressive du plaisir sexuel (1956-2000)*, tome 2, 2002.

Jacques PEZEU-MASSABUAU, *Du confort au bien-être*, 2002.

Guillaume HUBLLOT et Eric LAFOND, *11 septembre 2001 : un tournant pour la politique étrangère occidentale ?*, 2002.

Promouvoir les Services Publics, *Services publics : le livre noir des privatisations*, 2002.

Françoise D'EAUBONNE, *L'homme de demain a-t-il un futur ?*, 2002.

Points CARDINAUX, *Manifeste pour l'égalité*, 2002.

Michel VERRET, *Sur une Europe intérieure...*, 2002.

Texts collected by J.C. BARBIER and E. VAN ZYL, *Globalisation and the world of work*, 2002.

Nicole PÉRUISSET-FACHE, *Professeures, l'État c'est vous !*, 2002.

Bernard ROUX, *Le département évanoui ?*, 2002.

Émile USANNAZ

LA REFONDATION DU LIEN SOCIAL

*L'alternance des activités*

**L'Harmattan**  
5-7, rue de l'École-Polytechnique  
75005 Paris  
France

**L'Harmattan Hongrie**  
Hargita u. 3  
1026 Budapest  
HONGRIE

**L'Harmattan Italia**  
Via Bava, 37  
10214 Torino  
ITALIE

© L'Harmattan, 2002  
ISBN : 2-7475-2690-9

## AVANT-PROPOS

### *Visualiser un avenir désiré*

Les avancées prodigieuses du bien-être matériel apporté par le progrès technique pendant de nombreuses décennies ont peu à peu induit divers décalages. Il convient de les dépasser pour ouvrir les chemins d'un futur plus volontariste et plus cohésif à notre portée. La primauté donnée à l'économie fait de la croissance économique le moteur essentiel du progrès social dans une société de marché mondialisé. Les trois valeurs à vocation universelle de la devise républicaine - liberté, égalité, fraternité - rétrécissent en direction d'un individualisme libéral, relativiste et moralisateur des droits de l'homme. Pour certains économistes néo-libéraux français, le remplacement de la notion d'égalité par celle d'équité est donné comme une avancée essentielle de la modernité. Le délitement du lien social accrédite dans tous les milieux l'idée que des individus et des groupes sont inadaptés aux exigences de la compétitivité économique et, de ce fait, irrécupérables : la solidarité nationale est là pour leur permettre de subsister et les forces de sécurité pour les empêcher de nuire. Ce sont autant de symptômes qu'un lent

grippage des valeurs fondatrices de la Nation mine à la fois la fierté d'appartenance des citoyens et la culture intégratrice de la société française.

Corrélativement, dans la marche de la vie vers plus de conscience, les Français semblent souffrir davantage que les citoyens des autres nations européennes des dysfonctionnements du monde moderne et des perversions barbares apparues au cours du vingtième siècle. Les signaux du mal-être s'accumulent : record de consommation de tranquillisants, mortalité d'adolescents par suicide la plus élevée, taux élevé du chômage (tout particulièrement des jeunes), multiplication des exclusions, montée de la toxicomanie, désaffection grandissante de l'électorat à toutes les consultations (plus marquée chez les jeunes), extension rapide de la délinquance juvénile, déferlement d'accès de violence, psychose de l'insécurité, accumulation de grognes catégorielles, perte de repères et de sens. Les interrogations, les désenchantements et les résistances se multiplient face à certains effets pervers de la globalisation des marchés, aux risques d'uniformisation dans la construction européenne, aux dérives de l'instantanéité dans l'utilisation des nouvelles technologies informationnelles, à l'obsession des « droits à » qui minimise les devoirs correspondants. Plus qu'ailleurs, les souffrances des plus démunis réduisent le bonheur de vivre de la plupart des autres.

Dans le passé récent d'une France restée longtemps agricole, la journée des travailleurs était longue pour obtenir de quoi vivre. Tous les habitants des bourgs et des villages consacraient une part appréciable de leur temps à la vie de la communauté et à des activités d'intérêt commun. Cela entretenait et construisait en permanence les conditions d'une forte cohésion des habitants. Chaque *pays* constituait de fait une petite patrie. La dynamique locale contribuait à la vitalité du lien social républicain : les élections municipales et nationales étaient des moments forts dans la confrontation et la construction de l'opinion. L'économie n'avait

pas encore acquis la primauté. Les générations actuelles semblent avoir oublié qu'Économie et Société ont chacune leur propre dynamique de développement. La conjonction des deux dynamiques les renforce l'une et l'autre. La croissance ne fait pas le progrès social quand elle le confond avec la redistribution pour plus de justice sociale.

Au cours de sa très longue histoire, la France a su faire preuve d'un génie propre de l'inspiration dans des situations inextricables : aller de l'avant en faisant sien un chemin imprévu. Dans les situations ordinaires, les Français se montrent individualistes, imaginatifs, trouvant toujours à redire, imbus de leurs différences, attachés au passé et aux avantages acquis. Quand ils décident de résister à une adversité paraissant insurmontable, ils se rassemblent, généreux et fraternels, inventifs et enthousiastes dans l'audace. La France va rester fidèle aux valeurs universelles qui fondent la République. Elle déploiera un projet global pour civiliser l'avenir en stoppant la régression du mieux vivre ensemble dans un monde suréquipé. Elle saura refonder, en adaptant sa culture originale au 21<sup>ème</sup> siècle, une autre utopie riche où le souhaitable, apparemment irréaliste, devient réalité. ***Demain, si chacun fait un peu, c'est la vie qui gagne.*** Ce spot d'une récente campagne de la sécurité routière convient singulièrement au vaste champ procivique : tout ce qui reste en friches au plus près des gens, dans les modes de vie en collectivité et dans l'environnement, car non rentable pour le secteur marchand et non pris en charge par le service public. La France va réinventer le civisme de proximité grâce à une décentralisation procivique. Elle est en capacité de faire le choix d'une telle voie qui fondera, tout en renforçant la croissance économique, une politique préventive et active en matière de formation tout au long de la vie, de construction du mieux vivre local et de citoyenneté agissante.

Les grands coachs sportifs ont démontré le rôle essentiel de la construction par les athlètes d'une représentation précise du futur

désiré. Elle fait percevoir différemment le présent à l'équipe et l'amène à trouver son chemin pour la victoire. L'ouvrage tend à faire visualiser aux lecteurs un avenir désirable, à partir de retombées du partage du travail procivique. Ainsi, ils se libéreront davantage de la tendance naturelle de l'esprit humain à focaliser sur l'analyse des problèmes et des contraintes du moment. Gagnant en autonomie et en énergie, ils vont pouvoir agir avec tous les Français qui veulent un futur de fierté et d'espérance. L'enjeu est de développer, en conjuguant les initiatives collectives dans les bassins de vie, une forte pression populaire pour l'ouverture d'une voie à la française assurant le développement conjoint de la société et de l'économie.

Le livre présente en 2010 un tournant politique imaginé en 2002-2003, l'alternance procivique instaurée, des exemples de réalisations prociviques et quelques perspectives sociétales ouvertes, conjointes aux progrès technico-économiques. Dans la première partie, afin d'éclairer ces évolutions, il explore quelques espaces d'insidieux grippages de la société au cours de la seconde moitié du vingtième siècle et situe les horizons des Français ordinaires à l'entrée dans le 21<sup>ème</sup> siècle. Une postface relie l'utopie ébauchée au vécu de l'auteur.

**Première partie**

**LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE DÉSORIENTÉE**



## *Chapitre 1*

### ***DES ESPACES D'INSIDIEUX GRIPPAGES***

L'image de la fracture sociale est apparue pendant la campagne des élections présidentielles de 1995. Les idées de fractures et de dualisation de la société ont été reprises ensuite sur différents thèmes par tous les courants politiques, par les élites intellectuelles et par les médias de tous bords. Les historiens et les sociologues de demain sauront, avec le recul, discerner les cheminements multiples d'un lent étiolement de la société française (concomitant à l'éclosion de ferments soutenant la marche vers plus d'humanisation) qui ont donné corps au diagnostic ainsi formulé. Il est possible d'explorer dès à présent quelques espaces d'insidieux grippages au cours de la seconde moitié du vingtième siècle, masquant des signaux faibles d'ouverture.

La première moitié du vingtième siècle a été une période de stagnation démographique et économique. À partir des années 1950, la France a connu un dynamisme et une croissance considérables. L'État, en place centrale, a orienté ce renouveau général dans la création des richesses, accéléré la révolution agricole, arbitré le partage de la croissance et l'essor de la

protection sociale stimulés par la vitalité du syndicalisme. Puis l'État-providence a rendu supportable la montée du chômage à partir des années 1970. La période des « trente glorieuses » de l'après-guerre a aussi entraîné peu à peu un certain nombre d'effets pervers.

### *La compétitivité des entreprises financiarisée*

C'est la prise de conscience claire de l'existence du progrès technique qui a accéléré, en Europe, le processus du progrès technique. La grande idée des temps modernes est qu'il est possible d'enrichir collectivement et individuellement tous les membres d'une nation et tous les hommes de la terre, grâce à l'application des découvertes scientifiques et techniques et par des innovations dans l'organisation du travail. C'est la civilisation industrielle qui a accredité l'idée que l'enrichissement est pour tous une bonne chose et que le développement du bien-être pouvait être rapide et indéfini.

L'entreprise se doit d'être productive pour valoriser les biens et services que les consommateurs sont disposés à acheter. Elle doit demeurer compétitive pour assurer sa pérennité. Ces règles du jeu économique sont acceptées par presque tout le monde. Les entreprises de l'économie sociale alternative et solidaire elles-mêmes s'y plient, en cherchant à démontrer que l'objectif peut être atteint par des voies plus communautaires.

Entre 1948 et 1973 la France a obtenu une performance économique exceptionnelle grâce à une productivité qui a augmenté en moyenne de 4,5% par an. Elle a connu assez vite le plein emploi durant cette période dénommée « les trente glorieuses ». L'origine et le ralentissement de ce boom économique sont sans doute autant liés à des évolutions des principes de management qu'aux transformations de l'environnement.

La reconstruction, suite aux années de guerre, est bien le déclencheur. Les ressources matérielles, financières et humaines, en termes de compétences, sont restreintes au départ. Faire flèche de tout bois en retroussant les manches est un impératif. Les organisations font confiance aux personnes les plus créatives qui, en ordre dispersé, trouvent des solutions. Mais l'harmonisation des efforts s'avère difficile.

L'organisation scientifique du travail, importée pour partie d'outre-Atlantique, apparaît et connaît rapidement ses plus belles heures au pays de Descartes. Les structures verticales « par ligne de produits » se mettent en place en même temps que la comptabilité analytique, et un peu plus tard le contrôle de gestion.

Il faut des responsables reconnus pour pourvoir de nouveaux postes de management. On les choisit souvent parmi les techniciens qui s'étaient fait connaître par leur créativité. Pendant quelques années, les efforts sur la création de valeur continuent à se développer, parallèlement à ceux portant sur la réduction des coûts.

Mais de nombreux créatifs promus à des postes de gestion managériale ne donnent pas, dans les délais prévus, les effets attendus à court terme par les directions sur l'amélioration de la rentabilité, en contrepartie des investissements engagés. Ils sont le plus souvent remplacés par des responsables plus orientés organisation et gestion, et placés à des postes honorifiques en estimant qu'un retour à leurs fonctions précédentes serait considéré comme un déclassement. Ainsi, l'innovation a été en quelque sorte décapitée partiellement dans nombre d'entreprises les plus dynamiques.

Les retombées positives sur la création de produits et services diversifiés de la période privilégiant le processus d'innovation se

sont toutefois maintenues un certain temps. Elles se sont alors cumulées avec la productivité liée aux efforts de réduction des coûts. Mais, elles sont déjà fortement en retrait au moment où se produit le premier choc pétrolier, en 1973. Le management par la gestion avait déjà pris en France le pas sur le management encourageant d'abord la créativité. Des sociétés importantes et des départements de grandes entreprises sont dirigés de plus en plus fréquemment par des spécialistes de la finance et par d'anciens hauts fonctionnaires. A partir de 1981, les nationalisations puis les privatisations n'ont fait qu'accentuer cette tendance.

Au-delà de l'explication par la démographie et par la mondialisation des marchés, c'est une des raisons de la montée plus rapide du taux de chômage en France. L'avenir ne se prépare pas par la perfection de la gestion appliquée à réduire les coûts. Il se fonde plus sûrement en construisant en permanence des compétences porteuses d'innovations concrètes.

Il est certain que les conditions de l'enrichissement pour tous par accroissement de la productivité ont été longtemps draconiennes, malgré les progrès sociaux acquis par les luttes syndicales. Elles le sont redevenues sous des formes plus voilées dans le dernier quart du vingtième siècle : les déracinements géographiques, moins fréquents, font place aux risques d'obsolescence du métier, les « cadences infernales » sont remplacées par du stress professionnel dans de nombreuses entreprises, l'épée de Damoclès de la précarité est omniprésente.

Or, après les excès dans l'insécurité des emplois pendant la montée en puissance de l'industrie, on travaillait souvent de père en fils dans la même société. Jusqu'au début des années soixante, des directions d'entreprises importantes réglaient des problèmes de sous-charge conjoncturelle par de la flexibilité interne, allant jusqu'à faire repeindre ateliers et bureaux pendant plusieurs semaines par des professionnels mécaniciens.

Cela se passait dans un environnement protégé qui n'existe plus. Mais, l'inconscient collectif français accepte encore mal la flexibilité externe des effectifs, même si la nécessité d'anticiper la maîtrise de la compétitivité, face à la concurrence mondialisée, est intellectuellement admise.

La question fondamentale est la suivante : pour étayer et alimenter durablement la compétitivité, sur quoi l'amélioration indispensable de la productivité peut elle reposer ?

Dans une logique pessimiste et court-termiste, la majeure partie des efforts est axée sur la maîtrise des coûts du travail et des taux d'intérêt du capital. La gestion à court terme est privilégiée. Elle vise à produire plus de valeur avec des effectifs souvent moindres pour accroître la rentabilité, dans l'intérêt immédiat des actionnaires.

Dans une logique optimiste et ambitieuse pour l'avenir, les efforts tendent en priorité à créer, avec des ressources humaines égales ou supérieures, plus de valeur et plus de personnalisation attractive pour le consommateur, sans pour autant négliger la gestion. Ceci favorise la mobilisation des énergies, des intelligences, des capacités créatives et entraîne la construction permanente sur le tas de nouvelles compétences en vue d'avoir les moyens de ses ambitions.

Le travail se trouve plutôt comptabilisé comme un coût dans la première optique axée sur la rentabilité d'abord. Il est davantage géré comme fournisseur et producteur de compétences et de valeur ajoutée dans la seconde, dynamisée par la primauté donnée au processus de l'innovation. L'entreprise la plus performante est généralement celle qui attache, pour la création de la valeur, au moins autant d'importance à la construction des compétences internes qu'à la réduction des coûts.

Or, une sorte de consensus social s'est progressivement formée dans les dernières décennies du siècle autour d'une idéologie libérale de l'entreprise, lieu de production de biens et de services destinés à la consommation. Les temps ont changé. Le marché s'est mondialisé. Les évolutions technologiques s'accélèrent. La compétition s'est exacerbée. Les pays émergents produisent à bas prix les produits répétitifs. L'amélioration de la compétitivité est un impératif. Seules les entreprises flexibles et réactives sont pérennes. La sécurité de l'emploi n'existe nulle part. L'emploi dépend de la croissance économique. Le rythme de la croissance économique est ralenti pour longtemps dans les pays avancés. Il n'y a plus assez de travail pour tout le monde. L'exigence de productivité pour résister à la concurrence limite nécessairement l'évolution des coûts salariaux. Réduire les charges sociales est une mesure positive pour l'emploi. Réduire la durée du travail permet de créer des emplois.

Cet unanimisme diffus tend à considérer le travail humain davantage comme un coût en minimisant, et l'impact économique de sa valeur ajoutée, et son importance humaine pour tout individu. Il est fortement marqué par le pessimisme ambiant. Ce dernier est aggravé par la primauté que de trop nombreuses directions accordent à la gestion au détriment indirect de l'esprit d'entreprise et du processus de l'innovation. Et l'appel public à la citoyenneté de l'entreprise peut donner lieu à des interprétations ambiguës.

Dans un marché globalisé et un environnement économique où tous les coups sont permis dans une grande partie du monde, l'exigence de rentabilité et de compétitivité des entreprises françaises est une réalité incontournable. Elle ne saurait être mise en cause par qui que ce soit. L'entreprise citoyenne sans être rentable disparaît ; sinon, elle survit en canard boiteux aux crochets de la collectivité qui la subventionne, pensant à tort l'aider. Mais, l'amélioration indispensable de la productivité d'une entreprise,

qui sous-tend sa rentabilité et sa compétitivité, provient de la mise en œuvre de diverses politiques de management dont les conséquences à court terme et à long terme peuvent être très différentes.

L'innovation technologique est indispensable, quelle que soit la politique de management. Dans un secteur donné, elle demande davantage de ressources financières dans les entreprises qui donnent la primauté à la gestion, car la ressource humaine, souvent moins motivée et moins solidaire dans ce contexte, fait preuve d'une créativité amoindrie. On constate qu'un processus se répète. La firme se recentre par restructuration sur un petit nombre d'activités aux frontières redessinées, améliorant ainsi la clarté de l'information des actionnaires. La standardisation des produits est accélérée pour diminuer les coûts de revient. L'essentiel des ressources financières consacrées à l'innovation est affecté aux activités phares. Une expansion rapide de ces activités est recherchée par croissance externe, qui mène les firmes les plus importantes au gigantisme, avec une communication souvent axée sur l'engagement du groupe en faveur de la protection de l'environnement. Des activités qualifiées de non-stratégiques sont cédées, d'autres sont externalisées. Les résultats rapides attendus ne sont pas toujours au rendez-vous, l'esprit d'innovation ne s'achetant pas. Des plans sociaux concernent une proportion significative des effectifs à l'intérieur de l'entreprise, les politiques privilégient la réduction des coûts, augmentant le décalage entre le discours managérial des dirigeants et la réalité du terrain. Cela minore le niveau de confiance des salariés déjà mis à mal dans un environnement où les fusions se multiplient et où la bourse salue par une hausse de la valeur des actions l'annonce par une firme cotée d'un nombre important de licenciements pour restructuration.

La citoyenneté (ou le civisme ?) de l'entreprise n'est peut-être pas ce que les médias et l'opinion publique mettent en avant. L'entreprise la plus citoyenne est celle qui agit, pour demeurer

compétitive, autant sur l'augmentation de la valeur par la production permanente de compétences plus innovantes que sur la réduction des coûts. Ainsi, elle laisse moins s'installer la sclérose dans une partie de son personnel. Elle aggrave donc moins les coûts sociaux si elle est amenée, malgré cette politique, à réduire ses effectifs. Par ailleurs, elle bénéficie auprès de son personnel d'une image de cohérence quand elle mène des actions de motivation et de mobilisation fréquemment développées, notamment par la formation. De plus, elle développe sa capacité à construire des compétences nouvelles dans un monde où le télétravail rendu possible par les technologies de la communication va éloigner une partie du personnel. Les compétences innovantes dans les entreprises se construisent en effet par la pratique sur des terrains favorables, comme l'exprimait si bien Aristote, à propos de la vertu, dans « Éthique à Nicomaque ». « *Les choses qu'il faut avoir apprises pour les faire, c'est en les faisant que nous les apprenons* ».

### **La formation professionnelle décalée**

Formation et emploi, les deux mots sont devenus indissociables dans les têtes de la grande majorité des Français. La loi de 1971 a indéniablement contribué à valoriser la notion de formation dans l'opinion publique en créant, en première mondiale, le droit des salariés à la formation professionnelle continue.

La formation sur les lieux du travail existait bien avant la loi de 1971, illustrée par l'adage : c'est en forgeant qu'on devient forgeron. Elle a sans doute été maximale pendant toute la période de montée en puissance difficile de l'industrie. L'obligation scolaire instituée en 1880-81 par les lois Jules Ferry a certainement eu un effet multiplicateur. C'est l'époque où la foi dans l'avenir est devenue très forte : chacun croit que « le progrès (social, économique, scientifique) permettra à l'avenir d'être plus doux à

ses enfants que le présent ne l'est pour lui ». L'inconscient collectif français en a intégré des traces en utilisant, en situation professionnelle, des expressions populaires telles que : tous les chemins mènent à Rome, impossible n'est pas français. Il a fallu en effet pendant longtemps faire flèche de tout bois.

Les cadres, les agents de maîtrise, les techniciens manquaient : il a fallu former et promouvoir les agents estimés les plus capables. Les ouvriers qualifiés manquaient : il a fallu choisir les plus habiles parmi les non qualifiés et les faire se former sur le tas et par les cours du soir de promotion sociale. Les personnes sans qualification douées d'une bonne intelligence manuelle, d'un réel courage et d'un vouloir apprendre avaient toutes chances d'être remarquées, sauf si leur tête ne revenait pas du tout à leur chef.

La mobilité entre postes était de règle pour le plus grand nombre afin de répondre aux à-coups des charges et pour remplacer les promus. Les apprentis maison, formés principalement sur le tas ou au centre d'apprentissage interne créé plus tard par de grosses entreprises, pouvaient espérer devenir agents de maîtrise, cadres, voire directeurs. Cette production de compétences rendait supportables les déracinements, la vie très dure, les journées très longues, les contraintes particulièrement lourdes. Malgré cette pénibilité, les professionnels ainsi formés par auto-apprentissage, complété pour certains par des cours du soir, aimaient généralement leur métier, étaient syndicalisés et attachés à leur société.

Cette production interne de compétences s'est progressivement ralentie avec la montée de l'organisation taylorienne. Elle s'est encore réduite par accélération de la dévalorisation de toutes les formations pratiques, à mesure du développement, pourtant si nécessaire, des écoles professionnelles, techniques et scientifiques.

Un constat est indéniable : la France, donnée comme le pays où le

taux de formation des jeunes entre 18 et 24 ans est le plus élevé du monde, est celui où le taux de chômage dans cette tranche d'âges est l'un des plus élevés des pays développés. Et la marée du chômage est montée plus vite et plus haut.

La moindre production permanente sur le terrain, au sein d'une partie des entreprises, de compétences plus adaptables et plus innovantes explique une partie de ce paradoxe. Mais notre système d'enseignement, globalement centré sur le processus d'acquisition « du cerveau à la main » par une pédagogie magistrale, a une responsabilité diffuse. L'appel direct à la gymnastique cérébrale prime trop souvent en France sur le recours aux informations fournies par les sens et les effets néfastes de ce mode trop privilégié sont aggravés par l'alourdissement des programmes.

Notre système éducatif initial, si souvent envié par d'autres pays, a quelques effets négatifs. Il forme des têtes bien faites et très autonomes lorsque la forme d'intelligence des apprenants est à l'aise dans l'abstraction en restant ouverte au concret. Il conditionne des têtes bien pleines (et souvent peu créatives) chez ceux qui arrivent à suivre en manquant d'aisance pour l'abstraction ou à l'aise en étant fermés au concret. Les autres, malgré le dévouement de la plupart des enseignants, sont des laissés-pour-compte du système en sortant sans diplôme : ils pensent, de plus en plus nombreux depuis les années soixante-dix, qu'ils n'ont aucune chance de s'en sortir.

Ces évolutions paraissent très éloignées des principes fondateurs de l'école de la République, que rappelle la sociologue Dominique Schnapper dans « Qu'est-ce que la citoyenneté » (Gallimard 2000). « L'école Jules Ferry a été un instrument politique au service de la République. (...) L'école devait transformer en citoyens les membres des communautés restreintes et particulières pour les faire participer à l'universalité de la citoyenneté nationale. (...) L'école était chargée d'assurer la promotion des plus méritants des

fil du peuple, ou dans des termes plus modernes, de lutter contre les inégalités, de permettre la mobilité sociale et de favoriser l'égalité des chances ». Le remplacement du terme instituteur « celui qui institue l'humanité dans l'homme; quel beau mot ! » (Mauriac) par professeur d'école a entériné le passage du rôle d'éducateur à celui d'enseignant.

Le monde de l'éducation recommence à se pencher sur les possibilités illimitées de la pédagogie « de la main au cerveau », si prometteuse dans les écoles maternelles pour éveiller les jeunes intelligences. A Chicago, Léon Lederman, prix Nobel de physique, a mis au point avec une équipe restreinte des méthodes de ce type pour l'enseignement des sciences dans des quartiers défavorisés par des maîtres reformés : une chaîne de télévision française a présenté fin 1994 des enfants de dix ans s'entraînant à des jeux de billes pour apprendre des lois physiques du niveau de la terminale. Georges Charpak, prix Nobel de physique a été convaincu par l'observation d'une journée sur place et par les résultats de ce programme. Il est à l'origine de l'opération « la Main à la pâte » lancée par le ministère de l'Éducation nationale à la rentrée 1996, par un appel d'offres limité à cinq départements, pour l'enseignement élémentaire en zone d'éducation prioritaire. Elle utilise les mêmes approches. Dans ce cadre, vingt-cinq écoles de Vaulx-en-Velin développent le projet éducatif « Défi Vaulx 2000 », qui fait l'objet d'un des chapitres du livre rédigé sous la direction de Georges Charpak et paru en octobre 1998 aux Éditions Odile Jacob sous le titre « enfants, chercheurs et citoyens ».

D'autres pistes à approfondir et généraliser existent. La méthode mise au point à partir de 1907 par Maria Montessori attache une importance prépondérante à l'éducation sensorielle, au développement de la mémoire, à la liberté active de l'enfant dirigé sans contraintes par l'éducateur. La pédagogie Freinet, développée pour l'enseignement primaire à partir des années 1920 par l'instituteur Célestin Freinet, rompt avec la méthode classique du

découpage en disciplines et implique la réalisation d'activités communes pluridisciplinaires, en relation avec les centres d'intérêt des élèves. L'approche « nouvelles qualifications » expérimentée dans des entreprises par Bertrand Schwartz démontre les possibilités d'autoformation des « sans-diplôme » amenés à analyser et à traiter les dysfonctionnements rencontrés dans leur travail. Certains centres AFPA (Association pour la formation professionnelle des adultes) et des organismes privés de formation professionnelle ont aussi ouvert des voies transposables. Plus récemment, les réseaux d'échanges de savoirs pratiques à tous les âges sont à la fois transmetteurs de connaissances et créateurs de lien social.

Les différentes réformes plus ou moins avortées de l'enseignement initial, l'objectif affiché de 80% d'élèves au niveau baccalauréat, l'inadaptation des universités à recevoir des effectifs étudiants en forte croissance, le taux élevé des moins de vingt-cinq ans sans emploi, l'apparition du chômage des jeunes diplômés des grandes écoles, ont accru des interrogations sur le rôle du système d'éducation. Parmi les 1 500 000 jeunes qui ont répondu au cours de l'été 1994 au questionnaire gouvernemental, trois sur quatre estimaient que « l'école ne prépare pas bien au monde du travail ».

Dans le contexte du système éducatif français, la loi positive de 1971 entraîne des effets pervers imprévisibles dans les pratiques internes des entreprises en matière de gestion de leurs ressources humaines. Paradoxalement, la loi instituant le droit des salariés à la formation professionnelle continue contribue à diminuer les initiatives de l'encadrement destinées à pourvoir des postes par des agents en place. Indirectement, elle minore le développement individuel de compétences différentes ou complémentaires par le jeu de mouvements internes en chaîne.

En effet, la plupart des décideurs, cadres et agents de maîtrise, de plus en plus souvent de formation supérieure, sont eux-mêmes

conditionnés par l'envolée de l'enseignement et le renouvellement plus rapide des connaissances. Ils ont tendance à satisfaire un besoin en personnel par le recrutement externe d'une personne déjà formée. De plus, poussés par l'exigence affirmée de rentabilité, ils font moins appel à des débutants au profit des expérimentés. Ils oublient qu'une personne très motivée sans expérience peut rapidement, à certains postes, être plus efficace qu'une autre possédant un savoir-faire, mais peu motivée.

Par ailleurs, plusieurs groupes et sociétés, qui avaient encore en 1971 un centre intégré d'apprentissage ou de formation, l'ont fermé ou transformé en un service de formation gérant les inscriptions aux stages externes et les rares stages organisés en interne.

On pourrait toutefois supposer, faisant un bilan global, que les compétences existantes soient tout de même mieux nourries et élargies grâce aux congés de formation sur initiative individuelle et au plan annuel de formation de l'entreprise. Différents constats prouvent les limites des deux voies.

Les demandes d'un congé individuel de formation à l'initiative de l'intéressé ne sont posées qu'en très petit nombre, même dans les entreprises importantes. Elles émanent beaucoup plus souvent de bacheliers, de techniciens supérieurs ou d'ingénieurs, que de titulaires d'un BEPC, d'un BEP ou d'un CAP ; très rarement de personnes sans diplôme.

Le plan annuel de formation de l'entreprise représente une masse d'heures plus ou moins importante selon les employeurs. En dépit de l'importance des sommes consacrées, les résultats s'avèrent globalement décevants. Les salariés des grandes entreprises et des administrations profitent plus des stages de formation, car ils sont mieux informés et aussi parce qu'ils peuvent plus facilement s'absenter. Très paradoxalement, les salariés qui ont déjà un bon

niveau de qualification et connaissent mieux les enjeux sont davantage demandeurs.

On constate généralement que ce sont les personnes les mieux formées au départ qui bénéficient le plus des stages : les ingénieurs, les cadres et les techniciens font plus facilement pression, au moment où ils sont confrontés à un problème nouveau, pour satisfaire leurs besoins de mise à niveau et d'acquisition. Toutefois, même dans ces catégories privilégiées, les agents les plus impliqués dans leur travail expriment rarement de façon spontanée une demande individuelle, car ils donnent la primauté à ce qu'ils ont à faire. *En formation continue le volontariat est souvent suscité par une proposition du management.*

Par ailleurs, la durée moyenne des stages est très courte, sauf en cas de reconversion dans une autre technique ou un autre métier. La majorité des stages déclarables sont d'une durée de trois et cinq jours. Cette atomisation de la formation contribue à développer chez la plupart des salariés une attitude de consommateurs passifs et, sans doute, frustrés du faible niveau d'acquisition.

Enfin, le droit à la formation continue a minimisé l'effort personnel demandé auparavant par les cours de la promotion sociale. Et il a fallu attendre vingt ans pour que l'accord interprofessionnel de juillet 1991 redécouvre le co-investissement volontaire pour les stages dépassant 300 heures, en le limitant toutefois à 25% du temps. La formation du salarié effectuée en partie sur son temps libre reste un sujet qui fâche dans les négociations paritaires. Seuls les salariés particulièrement autonomes et avides de savoirs continuent à se former hors des heures de travail dans le cadre de la promotion sociale. Ce sont essentiellement des indépendants qui doivent se former à titre individuel : personnes exerçant une profession libérale, chefs d'une petite entreprise, artisans.

Tout cela explique en partie l'attitude des organisations syndicales

et des représentants du personnel. Sans trop y croire, ils cherchent à faire corriger les défauts du système en revendiquant une meilleure répartition des heures en faveur des besoins des catégories les moins qualifiées et une augmentation du nombre total des heures consacrées à la formation. Ils sont peu écoutés : le budget de la formation est très souvent l'un des premiers réduits quand des économies sont recherchées. S'ils sont généralement peu actifs dans ce domaine, c'est peut-être aussi en ayant conscience que le temps et la pratique sont nécessaires pour acquérir une compétence : ils n'ont sans doute pas totalement refoulé le rôle éminemment formateur de la mise au pied d'un mur à construire.

Malgré des actions exemplaires très positives réalisées dans nombre d'entreprises sous l'impulsion du responsable de la formation ou d'un décideur au sein de la hiérarchie, le bilan d'ensemble est pauvre. La construction volontariste de compétences adaptées et innovantes par l'organisation de la mobilité interne au sein des entreprises continue à régresser. L'enseignement est souvent mal adapté aux besoins des apprenants. Tous ces décalages contribuent à l'étiollement de la confiance dans l'avenir.

Prenons l'exemple de l'espoir d'ascension sociale. Pour les générations précédentes, des bases minimum, du courage, de la persévérance et un zeste de chance, laissaient tous les espoirs. Dans le dernier quart du vingtième siècle, pour la plupart des jeunes et pour leurs parents, l'avenir est conditionné par la notoriété de l'école, du diplôme, de la spécialité, des relations. Auparavant, le jeune aide-comptable pouvait espérer devenir expert-comptable en suivant des cours du soir, en prenant des initiatives dans son travail et en réussissant les examens au contenu fortement professionnel. En quelques décennies, c'est devenu impossible du fait de la transformation des examens dont le contenu s'est centré sur la théorie. A fortiori, l'espoir est inexistant pour les laissés-pour-compte du système scolaire.

La déconvenue concernant la formation continue n'est sans doute pas étrangère à une certaine fuite en avant, au-delà du souci d'ouvrir à chacun l'accès aux nouvelles technologies informationnelles. Le droit à la formation professionnelle continue devient le droit individuel à la formation, avec affirmation qu'il s'agit d'un projet ambitieux, s'inscrivant dans la perspective européenne de formation ou d'éducation tout au long de la vie, répondant à la fois à une préoccupation d'efficacité économique et de cohésion sociale. L'écart existant entre le discours officiel et la réalité du terrain de nombreux citoyens contribue à réduire la confiance.

Sans un renouveau, les Français des nouvelles générations seront bientôt aussi dérouterés que les Romains lorsqu'ils verront, en lisant « Astérix », la borne gauloise indiquant Rome dans toutes les directions. Ils ne feront plus le rapprochement avec la formule « tous les chemins mènent à Rome », si spécifique du tempérament français fait d'enthousiasme, de flexibilité, d'audace, d'esprit d'innovation.

Un renouveau semble amorcé. Le Conseil national de l'innovation pour la réussite scolaire, installé en novembre 2000 au ministère de l'Éducation nationale, est chargé de « sortir de l'ombre les inventions locales, spontanées, des personnels de l'éducation », selon la formule d'Anne-Marie Vaillé, sa présidente. Les nouvelles technologies de la communication ouvrent d'autres perspectives d'apprentissage et les technologies modernes vont transformer la façon d'enseigner. Mais, elles ne vont pas vider les salles de cours : la formation initiale aura toujours pour mission de socialiser les jeunes et ne peut se concevoir sur le mode virtuel. La formation en alternance se développe, ce qui induit un renouveau de l'auto-apprentissage. Les modalités de la certification pour la reconnaissance des acquis professionnels sont en cours d'allègement. La formation tout au long de la vie va devenir

possible, à distance et sur le terrain, avec une véritable reconnaissance des acquis professionnels qui sera facilitée par des aménagements de la loi de 1982.

### *Le mieux vivre qualitatif en friches*

Bien-être et mieux vivre, deux notions interdépendantes dont la valeur accordée à l'une et à l'autre varie selon les cultures et les époques.

La civilisation industrielle apporte à l'évidence du bien-être aux populations. Une partie des gains d'efficacité permet de réduire les coûts. Une autre partie est distribuée en amélioration du pouvoir d'achat. Le consommateur peut donc acheter plus de produits et de services parmi ceux qui sont offerts sur le marché. Le fordisme a misé sur cette propension pour populariser plus rapidement l'utilisation de l'automobile aux États-Unis entre les deux guerres. Après la seconde guerre mondiale, le pouvoir d'achat en forte progression s'est porté massivement dans les pays avancés sur l'équipement ménager et la télévision. Quelle mère de famille d'aujourd'hui choisirait de revenir cinquante ans en arrière ?

La civilisation de l'efficacité continue à développer de meilleures conditions matérielles de vie. Elle n'a pas des conséquences aussi heureuses sur les modes de vie dans la cité, sur l'aménagement du cadre de vie, sur les équilibres des écosystèmes. L'activité économique se préoccupe peu de la construction du mieux vivre, laissée au libre arbitre de chaque individu dans des associations, hormis les exceptions prises en charge par le service public.

Les attentes peu ou mal satisfaites en matière de mieux vivre sont ressenties plus ou moins confusément malgré le confort du bien-être matériel. Elles sont actuellement exacerbées en matière de sécurité des personnes et de risques alimentaires. *Mieux vivre, c'est*

*mener une vie active au sein de communautés vivantes dans des cadres et un environnement porteurs d'agrément pour les sens. Construire du mieux vivre, c'est développer des conditions permettant de cultiver plus de joie et de douceur de vivre, par les hommes d'aujourd'hui et par les générations suivantes.*

Presque tout sur le sujet a été décrit de manière magistrale, sur une dizaine d'années, par Bertrand de Jouvenel qui a publié ses analyses en 1969 (Futuribles, S.E.D.E.I.S.) sous le titre : « ARCADIE, essais sur le MIEUX VIVRE ». Il est impossible de résumer en quelques pages un ouvrage d'une telle richesse. Dans les paragraphes qui suivent, les phrases entre guillemets sans indication de l'auteur sont autant de citations.

Alors que l'accroissement du champ d'application des technologies « est un grand bienfait pour l'humanité », pourquoi observons-nous un décalage entre les progrès du bien-être et du confort et une moindre avancée des conditions du mieux vivre ? Deux raisons principales sont à la base du phénomène.

En premier lieu, la culture des pays occidentaux au regard de l'environnement naturel et social donne la priorité aux comportements de conquête et d'exploitation sur les comportements d'harmonie et de sympathie. Les peuplades les plus proches de l'état dit sauvage, en symbiose avec tout leur environnement immédiat, ont une conscience de sympathie avec un animal, un arbre, une rivière, ressentis comme partageant la vie, y compris au moment de tuer ou de brûler pour survivre. « Il y a toujours eu chez l'homme ces deux modes : l'intelligence de sympathie a été développée par la culture bouddhiste et la culture taoïste ; l'intelligence d'exploitation a pris en occident un essor prodigieux ». C'est la raison majeure pour laquelle « la Chine, qui avait sur l'Europe une avance de plusieurs siècles pour toutes sortes de techniques », s'est réveillée au plan économique avec la transformation des mentalités par le communisme matérialiste.

L'Occident a porté au paroxysme son point fort avec la civilisation industrielle de l'efficacité économique. Il a privilégié l'utile sur toutes les autres valeurs. Les pays dits émergents prennent la même voie. Ils deviennent vite des concurrents redoutables en se contentant d'un bien-être très relatif pendant la période de progression rapide d'un pouvoir d'achat très bas.

La deuxième raison, moins fondamentale et tout aussi diffuse dans les mentalités, est liée à la magie bien connue des chiffres. Ce qui se chiffre, se paie, fait de l'argent, est en règle générale considéré comme ayant plus de valeur que les biens et services gratuits. On peut en tenir la comptabilité en parties doubles. La mise en place par les pouvoirs publics d'instruments pour mesurer l'évolution des niveaux de vie dans le temps et pour comparer la situation des différents pays n'a pas cherché à contrecarrer cette tendance. Dans tous les pays, la comptabilité nationale est fondée actuellement sur les transactions financières, car la monnaie est un instrument de mesure mathématique commode. Ce faisant, elle ne peut retenir que les biens et les services qui s'échangent ou vont s'échanger sur le marché ainsi que les services collectifs financés par l'impôt. Le produit national est bien entendu incomplet et déformé, d'autres biens et services n'apparaissant pas dans son expression quantifiée. Ces derniers sont moins cultivés ou recherchés : d'une part, les actions publicitaires ne s'intéressent pas à les promouvoir ; d'autre part, inconsciemment, dans l'esprit du public, les biens et services importants ont une valeur monétaire.

L'entrelacement de la survalorisation du chiffrable et des logiques de conquête permet, au plan des mentalités individuelles, de rechercher bien-être et enrichissement sans avoir le sentiment d'être en contradiction avec l'éthique personnelle. Au plan sociétal, c'est « la civilisation du toujours plus » qui se développe.

Quelques exemples, fictifs ou réels, mettent en évidence des paradoxes en matière de bien-être et de mieux vivre. Imaginons