

INSTITUT EURO 92

PHILOSOPHIE DES RESEAUX, MONDE LIBERAL : LES RUPTURES DU 21ème SIECLE

oooooooooooooooooooo

par Romain JACOUD

Consultant d'entreprise, Romain JACOUD montre comment la plupart des phénomènes de société qui nous déroutent tant peuvent se comprendre comme autant de manifestations d'une crise générale de nos modes d'organisation tayloriens. Il décrit le passage d'un monde hiérarchisé à un autre type d'organisation dominé par une problématique de réseau..

(Janvier 1998)

Ce texte est la transcription d'une conférence présentée à l'Institut EURO 92 le Mercredi 17 Décembre 1997.

La thèse de Romain JACOUD est que la crise des structures tayloriennes n'affecte pas seulement l'entreprise, mais également tout notre environnement sociétal. Ce qui se passe tant sur le plan social que politique se comprend mieux si on l'analyse comme manifestation de l'effondrement de tout ce qui faisait la légitimité de nos structures hiérarchiques.

L'élément essentiel est la montée des questionnements individuels libérés par l'automatisation des processus de production. Un univers où le « Pour quoi faire ? » - c'est à dire le Politique - devient désormais plus important que l'ancien « Comment faire ? ».

Philosophie des réseaux, monde libéral :

les ruptures du 21ème siècle

Le texte suivant, qui regroupe quelques réflexions relatives à la nature de la rupture que nous vivons aujourd'hui et à ses conséquences sur nos organisations socio-sociétales, est divisé en trois parties :

1. La fin du quaternaire ou méfions-nous des incohérences apparentes : que nous arrive-t-il ?
2. De l'arbre au réseau ou la nouvelle entreprise : comment réagir ?
3. A titre d'application : une autre manière d'aborder le problème de l'emploi.

1 - LA FIN DU QUATERNAIRE

Chaque jour, des groupes s'élèvent contre des décisions de la puissance publique, voire contre le soupçon d'une éventuelle décision. Routiers contre le permis à points, conducteurs de métro contre une réforme de leur statut ou cheminots contre une réorganisation de la SNCF, employés d'Air France contre des plans de restructuration mais aussi groupes de citoyens opposés au T.G.V., aux barrages, aux centrales transformatrices d'énergie (à charbon, à fioul, à uranium, etc), aux autoroutes, paysans opposés à la PAC, au GATT..., la liste pourrait s'allonger à l'infini des situations où la règle républicaine est tout simplement ignorée..., démarche bien plus significative que celle de la contestation.

En outre, des groupes, des ensembles plutôt, car ils ne se réunissent que sur des objectifs ludiques, mènent de véritables opérations de guérilla urbaine.

Au point que l'on peut se demander s'il existe encore une communauté nationale derrière cette superstructure qu'est l'Etat et dont les décisions, supposées répondre à l'intérêt général, sont pourtant à chaque instant contestées.

Sans perdre de vue que ce même Etat impose des décisions au nom d'un intérêt public dont l'expression ne paraît pas toujours évidente.

Certes ce bouillonnement pourrait être envisagé comme une preuve de santé de la démocratie s'il ne présentait pas des caractères insurrectionnels et si les destructions de la propriété collective, les actes de violence, les voies de faits les plus extrêmes, ne finissaient pas par être, à chaque fois, l'objet d'une mansuétude démagogique.

La mort des certitudes

Un Moyen âge nouveau où le pouvoir du seigneur est remplacé par celui des groupes¹ qui ne campent plus à Montlhéry sur le chemin d'Orléans, mais qui occupent des fonctions essentielles à un plus grand nombre. La dîme qu'ils prélèvent sur la collectivité est perpétuellement légitimée par le fait qu'au bout du compte, elle est chaque fois reconduite.

Tout cela, bien sûr, n'est que l'expression d'une incapacité permanente de la structure taylorienne à communiquer avec ses administrés. Mais ce n'est pas tout. Récemment encore, nous acceptions cette surdité parce que les "choses se faisaient" et que les effets observés correspondaient peu ou prou à ce que nous en attendions confusément. Aujourd'hui, cependant, il n'est pas de mesure à l'effet éprouvé, garanti, tout à fait efficace lors d'un passé encore proche, qui ne se révèle inadaptée, inefficace, incohérente pour tout dire. Comme si les mots, les gestes, les actes, répétés à l'identique avaient complètement changé de sens.

Ce qui est nouveau, c'est que l'ignorance des décisions, fussent-elles l'expression de la loi, devient un moyen d'exprimer le mépris d'une autorité sans principes ni objets, dont la crédibilité a fondu comme neige au soleil, incapable qu'elle se révèle d'apporter des remèdes aux grands problèmes de l'heure.

C'est ainsi que nous assistons quotidiennement (et ne le nions pas, que nous participons parfois) à la négation des règles les plus élémentaires qui ont fait jusqu'ici la cohérence du groupe. Certes, il n'est pas question ici d'en faire une énumération exhaustive mais il faut remarquer que ces multiples violations sont du fait de tous, sans distinction d'origine sociale : on évite de payer dans le métro, par exemple, aussi bien à Passy qu'à Saint-Denis ou à Belleville, à 12 ans aussi bien qu'à 60, on néglige la loi Evin quasiment partout, et il suffit de fréquenter un peu les rues des villes comme les autoroutes pour constater que les menaces et les sanctions de plus en plus lourdes n'ont guère d'influence sur la vitesse des automobilistes ou des camionneurs... pour ne citer que les infractions "ordinaires".

Quant à l'Etat, il y a bien longtemps qu'il ne suit pas les règles mêmes qu'il édicte...

Aussi est-il de bon ton de se lamenter, puis de s'interroger sur la "crise de société", la "crise d'autorité" et, enfin, de rechercher les moyens propres à "rétablir" la situation. Ce qui caractérise, cependant, toutes ces démarches, auxquelles il n'est pas question un seul instant de dénier authenticité, civisme et altruisme, c'est qu'elles négligent, la plupart du temps, d'aller au fond des choses. Elles recherchent des explications d'ordre théorique, souvent, affectif, parfois, et des remèdes qui ne sont que des retours à un passé idyllique.

Des démarches de cette nature semblent négliger le fait qu'il n'est pas d'actions humaines, individuelles ou collectives, qui ne répondent à un intérêt, à des intérêts, fut-il, fussent-ils, inconscients. Jamais, elles ne s'appuient sur la simple question : "*à quoi ça sert ?*".

Mode de production et ordre sociétal : le régime « taylorien »

Qu'y a-t-il donc de commun entre le geste du gamin ou de la douairière se glissant sous le portillon du métro et le "putsch" des conducteurs de rames du même métro ?

Qu'y a-t-il de commun entre le déficit de la Sécurité sociale et l'opposition des populations locales au développement du tunnel routier du Somport ?

Qu'y a-t-il de commun entre l'augmentation fatalement régulière du non-emploi et le "marketing de

¹ Groupes... de pression faudrait-il ajouter. Au point que leur puissance et leur influence paraît plus fonction de leur détermination que du nombre des individus qui les constituent. Sont-ils si nombreux ces Basques, ces Corses qui assassinent ou qui dynamitent ou ces citoyens "ordinaires" qui contestent des décisions de justice ou d'administration de la communauté ?

l'offre" ?

Bref, qu'y a-t-il de commun entre l'ensemble des problèmes auxquels nous devons faire face et une incapacité de plus en plus générale à les résoudre ?

Rien apparemment et, pourtant, tout !

Paradoxe ? Sans doute ! Goût gratuit de la formule ? Certainement pas !

Un paradoxe semble exprimer une contradiction entre les termes d'une proposition et l'idée que nous nous faisons généralement de la continuité des conditions qui organisent notre environnement. Son apparition, pourtant, n'est que la manifestation de la considération simultanée d'objets, de concepts ou de notions qui n'appartiennent pas aux mêmes univers interprétatifs. Il disparaît dès lors que nous sommes en mesure d'examiner la nature véritable de la contradiction relevée.

Choisissons comme exemple le paradoxe qui semble naître de la juxtaposition de la tendance à réduire les surfaces cultivées et du développement de la faim dans le monde. Si nous approfondissons notre analyse, nous constatons que les deux termes de la proposition n'appartiennent pas à la même réalité.

La distribution charitable d'une partie des excédents agricoles produits par des "pays riches" ne règle en rien le problème de la malnutrition d'un nombre croissant de populations car elle n'est pas un moyen d'atteindre l'autosuffisance alimentaire. Pas plus qu'elle ne résout d'ailleurs les problèmes créés par la surproduction...

Mais revenons-en à la situation actuelle.

Rappelons que l'objectif du mode de production taylorien est de produire des objets, solutions générales, au moindre coup de manière à ce que la faible marge laissée par leur vente soit compensée par des effets de volume.

Pour parvenir à ce résultat, les entrepreneurs ont inventé une organisation, l'artisanat rationalisé, où le travail est scindé en gestes unitaires. L'univers productif s'organise alors dans le cadre d'une structure arborescente, fruit d'une expérience de fabrication qui s'est forgée au cours des siècles et dont la division du travail taylorienne a été l'avatar ultime. Une autorité unique, dont l'existence est justifiée par une compétence reconnue et acceptée, exprime son objectif sous forme d'un ordre global (fabriquez !), La hiérarchie a pour fonction de "résoudre" cette directive initiale en ordres de plus en plus simples jusqu'à parvenir à l'ordre le plus élémentaire (vissez !), traduit immédiatement en ce geste élémentaire dont l'accumulation entraînera la fabrication de l'objet initialement prévu.

Toutes nos organisations sont devenues obsolètes

Notons que plus l'ordre initial est complexe, plus le nombre d'échelons hiérarchiques (c'est-à-dire de cadres intermédiaires de tous niveaux et de toutes compétences) nécessaires à l'opération est important.

Dès lors que le processus de production s'automatise et que l'homme-outil est remplacé par l'électron programmable à l'infini, toute la structure précédente devient inutile. L'objet même de cette hiérarchie disparaît et quand elle n'est pas dissoute au cours d'opérations de restructuration volontaires, elle se délite, puis s'effondre. Selon les environnements et les circonstances, cette disparition qui entraîne souvent des désorganisations passagères peut aller jusqu'au chaos total.

Dans la mesure où le mode de production déborde sur l'ordre sociétal, toutes nos organisations se sont bâties sur le même schéma. Notre environnement ayant été profondément modifié, toutes nos

organisations sont devenues obsolètes. Jusqu'ici, toutes les relations interpersonnelles dans tous les domaines étaient fondées sur la compétence relative des individus ou des groupes en interaction. L'autorité du "pater familias" reposait sur le "daddy knows best", celle du contremaître sur le "chef a toujours raison", celle du maître sur la possession du diplôme, etc. En fait, socio-socialement, le savoir "labellisé²" conditionnait l'échelon initial d'intégration dans la hiérarchie (l'échelle sociale comme il était convenu de l'appeler).

Si nous analysons plus précisément la manière dont ce type de structure fonctionne, il apparaît qu'elle est fondée exclusivement sur des démarches analytiques. Ce que nous pouvons résumer en notant que le mode de pensée dominant en régime taylorien (arborescence hiérarchique) est le mode déductif. La dépendance hiérarchique ne laisse aucune place à l'invention. Celle-ci, conséquence d'une approche inductive, ne peut s'exprimer en dehors de la structure. C'est pour cela, plus que pour toute autre raison, qu'il existe un temps de latence très important entre le moment d'une invention et celui de son application. Ce processus demande que la hiérarchie se saisisse d'un objet intellectuel ou matériel et l'intègre à l'arsenal des savoirs reconnus. A part quelques particuliers, la guerre par exemple,... l'affaire suit son cours... à un train de sénateur.

Certaines dépositions au procès en appel de l'affaire du sang contaminé ont fait ouvertement allusion à ce genre de phénomènes. Il est à peu près évident, en effet, que les travaux de certaines équipes françaises ont mis plusieurs années à être prises en considération. Il a fallu pour cela que l'"establishment" scientifique national attende d'être convaincu... par des résultats étrangers. La bataille des brevets et la facilité avec laquelle les représentants des chercheurs américains ont pu s'attribuer une partie très importante des dividendes ne provient-elle pas de la "mollesse" avec laquelle les intérêts français ont été défendus ? L'establishment encore ! Mais l'establishment n'est pas autre chose que la structure taylorienne dans son aspect le plus sclérosé.

A partir du moment où l'incapacité de l'organisation devient patente, l'initiative individuelle prend le relais de la structure défaillante. Dans la mesure où notre organisation sociale, pour inadaptée qu'elle soit, demeure, la superposition de solutions individuelles et locales à des directives collectives et générales inopérantes issues d'une structure hiérarchisée et centralisée conduit à des conflits permanents dont les épiphénomènes que nous avons cités plus haut sont des manifestations de plus en plus fréquentes et puissantes.

L'effondrement de toutes les structures hiérarchiques

Les conséquences de ce bouleversement sont fondamentales et nous sommes loin d'en avoir mesuré l'importance.

Nous quittons l'artisanat rationalisé pour entrer dans l'ère industrielle où la fabrication automatisée permet de satisfaire, aux moindres frais, les désirs de chacun. (L'industrie automobile où chaque constructeur propose un grand nombre de modèles, déclinés chacun sous de multiples versions, est un exemple des possibilités d'individualisation qui commencent à être explorées.)

La possibilité de satisfaire des désirs individuels entraîne l'exigence de solutions adaptées. Nous assistons à l'émergence d'un désir de mise en œuvre de solutions localement conçues, jusque là étouffé par la structure hiérarchique.

Les refus de l'uniformité des modes d'organisation malgré des différences locales de besoins tout à

² Quelle que soit la nature du label d'ailleurs, universitaire, donc acquis, ou héréditaire, donc inné, avec toutes les rivalités entre ces deux types auxquels il fallait ajouter le financier, type particulier soupçonné par tous d'indélicatesse. Il n'empêche... l'intégration dans le groupe quel qu'il fût, s'opèrait, s'opère encore -plus pour très longtemps sans doute- compte tenu du capital-savoir initial, parfois selon le label plus qu'en fonction de son contenu effectif.

fait significatives, l'exigence du maintien de traditions locales et de la reconnaissance d'expressions nationalement minoritaires, bien que majoritaires localement, sont autant de manifestations de ce rejet. Ces décisions, pourtant, sont prises au nom d'un intérêt général. Mais à y regarder de plus près, son expression est souvent discutable.

La satisfaction éventuelle des désirs de chacun crée un "monde de consommateurs" qui se substitue peu à peu au monde des marchés. Le marketing de l'offre doit s'effacer au profit d'un marketing de la demande.

L'observation du passé semble indiquer que les modes de production sont à l'origine de tous les modes d'organisation socio-sociétaux (des institutions de tous ordres jusqu'aux rapports interpersonnels). Dans ces conditions, le passage d'un mode de production fondé sur l'analyse d'un ordre global à un mode fondé sur la synthèse (passage de la recherche d'une fonction à l'offre de systèmes de services) constitue une rupture. Celle-ci se traduit par l'effondrement plus ou moins brutal, immédiat et violent de toutes les organisations hiérarchiques.

Le refuge de la diarrhée législative

Qu'il s'agisse des convulsions qui agitent l'ex-URSS, le Moyen-orient, les Balkans, les pays arabes ou les démocraties de type occidental, nous assistons à une double série de réactions. D'une part les populations contestent la structure sous des formes différentes qui vont de l'indifférence à la violence et, d'autre part, la structure "se défend" en légiférant et en réprimant.

Les exemples abondent, nationaux ou internationaux.

- Ainsi les Etats-membres de la CEE sont-ils animés simultanément de mouvements répressifs (multiplication de textes réglementaires) et de mouvements centrifuges et anarchiques (contestation des décisions prises en application des textes précédemment promulgués).

- Ainsi, au niveau des Etats eux-mêmes, les populations, les groupes, les individus parfois, s'opposent de plus en plus fréquemment à des décisions de leur puissance publique. Celle-ci, renvoyant sur ses administrés son impuissance à résoudre les problèmes auxquels la société doit faire face, se réfugie dans une diarrhée législative dont la répression constitue l'élément essentiel. Et l'accumulation des textes finit par interdire toute expression originale, c'est-à-dire discordante par définition, en la marginalisant d'abord, en la rendant subversive ensuite.

A cet égard, la promulgation récente de la loi visant à réglementer le "droit de fumer" constitue un cas d'école.

Un problème personnel (l'éventualité du développement d'un cancer de la gorge ou du poumon chez l'individu fumeur) est transformé en problème d'ordre général de santé publique. Comme toujours, lorsque la puissance publique investit un terrain relevant jusque là de la responsabilité personnelle des individus, l'opération se déroule en plusieurs temps.

D'abord, l'étape de la dramatisation.

Le problème est posé : statistiques, intervention des "experts" de tout poil, exaltation de l'existence d'un danger qui menace l'ensemble du groupe, aussi bien ceux qui fument que ceux qui ne fument pas. L'invention du "tabagisme passif" est un trait de génie (pour un non-fumeur vivre avec des fumeurs multiplie par 2,3,4,...,10, les chances de développer un cancer du fumeur... "on" oublie au passage d'indiquer que pour le non-fumeur, la probabilité de développer un "cancer du fumeur" est quasiment nulle... certes, comme a dit R. DEVOS : "... rien, c'est rien, mais trois fois rien, c'est

déjà quelque chose...", mais à trop prouver...)

Ensuite, l'étape du conditionnement ou de la "diabolisation".

Cette dramatisation a pour effet de créer deux mondes, celui des "bourreaux" et celui des "victimes". Les uns et les autres, d'ailleurs, sont clairement désignés comme des êtres mineurs, incapables de défendre leurs intérêts réels. La dénonciation publique des "empoisonneurs", couplée à celle de leur inconséquence, permet à la Puissance publique d'affirmer son rôle de défense des individus, aussi bien contre eux-mêmes, que contre ceux qui les mettent en danger.

Enfin, l'étape du sauvetage, au cours de laquelle l'Etat-Saint Georges terrasse le dragon.

C'est à ce moment là que s'exprime le délire réglementaire et qu'apparaissent un certain nombre de problèmes, oh, tout à fait mineurs, liés à l'application matérielle des bonnes intentions précédemment affichées.

Résultat ? Nul ! Pire même, on n'a jamais tant fumé dans les lieux publics !

Pourtant, une solution aurait pu être trouvée dans une concertation née d'un débat public où se seraient exprimés les désirs des uns et des autres dans une atmosphère de respect mutuel. La démarche choisie, typiquement taylorienne, devient un modèle de division sociétale. La loi crée des "vilains" et des "bons" et interdit à jamais la recherche d'un compromis raisonnable. Et le refus des uns et des autres de se laisser enfermer, se manifeste par une ignorance délibérée de la loi. Au point que ceux-là mêmes qui se sentent gênés préfèrent être incommodés plutôt que d'entamer un acte de "guerre sociale".

Et ce n'est qu'un cas parmi d'autres.

Le « politiquement correct » réaction d'un système sclérosé

Les mésaventures du traité de Maastricht, le permis à points, le délitement de notre institution de formation, l'effondrement de notre système de sécurité sociale, les lentes agonies de nos systèmes de transport aussi bien publics que privés, collectifs ou individuels en sont autant d'exemples. Il y en a d'autres qui peuvent être multipliés à l'infini. Il n'est pas un compartiment de nos vies quotidiennes qui puisse être épargné.

L'individu, dès lors qu'il manifeste son incompréhension sur quelque sujet que ce soit en se posant, en posant, la question : "à quoi ça sert ?", devient un danger. Il met immédiatement en péril cette structure dont la clef de voûte est la compétence croissante de la base au sommet. La réaction d'un système sclérosé se manifeste immédiatement sous la forme d'une extraordinaire terrorisme intellectuel fondé sur le "politiquement correct".

Et pourtant, le développement de notre société, les évolutions de la science et de la technique, celles concomitantes de la technologie et du regard que nous posons, chacun, sur notre environnement, tout tend à nous rendre indépendants, autonomes et responsables. Inexorablement, nous allons vers la prise en mains de nos intérêts. Celle-ci passe par le refus d'accepter plus avant cette espèce d'exclusivité de la décision que se sont arrogés des "spécialistes", d'ailleurs souvent auto-proclamés. Hier encore, nous souscrivions à une organisation qui nous semblait tout à fait adaptée. Aujourd'hui, il nous apparaît qu'elle est devenue inadaptée au point même de menacer la survie de notre société, c'est-à-dire notre propre existence.

Alors, qu'y a-t-il de commun entre tous ces gestes que nous avons cités en tête du paragraphe précédent ?

Qu'ils sont tous l'expression à des degrés divers, sous des formes différentes et plus ou moins violentes, d'une absence de références.

Cette disparition des références traduit le fait que l'organisation qui structure le groupe auquel nous appartenons ne nous permet plus de traiter et de gérer les événements les plus quotidiens. D'acteurs nous devenons victimes, en ce sens qu'au lieu de "contrôler" notre environnement, nous en subissons les convulsions.

Les commandes sont devenues folles. Elles semblent répondre mais au moment de l'exécution de nos ordres, nous nous apercevons que les résultats sont aléatoires et généralement sans aucun rapport avec ce que nous en attendions. Chaque fois, des "effets pervers" l'emportent sur les effets espérés.

Nouveaux diplodocus, nous assistons à la fin du quaternaire.

Et demain ?

Le pire n'est jamais sûr !

Cet énoncé n'est pas là pour rassurer mais pour rappeler qu'au moment de la disparition d'un cadre universel, la notion même de "pire", comme celle de "meilleur", n'ont plus de sens... dans la mesure même où leur définition nécessite ces références qui viennent de disparaître.

Le modèle qui nous a permis d'interpréter et de diriger le développement du groupe est aujourd'hui dépassé. Nous vivons une rupture et, dans ces conditions, nous sommes incapables de prévoir. Demain n'est donc plus une extrapolation d'hier et d'aujourd'hui. Les événements vont se succéder sans que nous soyons, pour un temps, en mesure d'imaginer une cohérence qui les organise.

Pourtant, nous ne sommes pas complètement démunis pour autant. Pour être assurés de survivre, il nous faudra à chaque instant revenir à cet "à quoi ça sert ?", à cet "à quoi ça devrait servir ?". C'est ainsi que nous parviendrons à gérer au mieux le chaos et l'anarchie qui s'installent chaque fois qu'un système de références disparaît.

En outre, le mode de production qui s'installe, presque en dehors de notre contrôle conscient, exige que nous imaginions des organisations socio-sociétales qui soient compatibles avec son développement.

Dans la mesure où il permet, où il conduit même, à la fourniture de systèmes dont la diversité permet la satisfaction des désirs individuels, notre mode d'organisation futur devra, lui aussi, autoriser la mise en œuvre de réponses adaptées. Leur niveau de traitement devra dépendre des collectivités élémentaires et non plus de quelque entité à laquelle nous aurons délégué nos pouvoirs sous prétexte d'une quelconque compétence.

La subsidiarité n'est qu'un vain mot dans un cadre taylorien où le "sommet" est seul juge de son opportunité et de sa portée.

Le réseau, apparemment la seule structure dont l'existence repose sur une communication sans hiérarchie, ne serait-il pas alors l'embryon de la société future ?

2 - DE L'ARBRE AU RESEAU, OU LA NOUVELLE ENTREPRISE

C'est devenu un lieu commun : c'est la Crise, le Monde change, la Société a perdu ses repères..., etc. Pourtant, à y regarder de plus près, les analyses, le discours, les mesures même, ne semblent pas tenir compte des conséquences de l'extraordinaire rupture que nous vivons : le passage d'un monde hiérarchisé à un autre type d'organisation, probablement le réseau.

Dans la mesure où l'entreprise représente le "degré zéro" de l'organisation socio-sociétale, le mode de production qu'elle développe, son organisation et sa structure jouent un rôle fondamental dans la définition et la mise en œuvre d'un nouvel état des choses.

Quelles sont alors les conditions, les circonstances et la nature de la "réorganisation" que les "producteurs" de tous les ordres doivent entreprendre ? Quels aspects vont présenter ces structures nouvelles ? Comment parvenir à les maîtriser et à les gérer ?

Autant de questions que nous entendons soulever, formuler et analyser dans le texte suivant..., en soulignant avec force que dans ce monde nouveau, les solutions seront le fait de chacun. Seuls les "inventeurs" survivront aux turbulences actuelles.

Ces hêtres qu'il faut abattre...

Depuis le début des années soixante-dix, la société occidentale vit une rupture fondamentale sur l'importance de laquelle nous n'insisterons jamais assez. Ce passage du monde de l'acier à l'univers de l'électronique est remarquable par ses conséquences. Tous les éléments qui constituent l'environnement dans lequel l'Homme évolue, son comportement lui-même sous tous ses aspects, individuel, collectif, intime et public, physiologique, psychologique, intellectuel sont fondamentalement bouleversés. Les désirs de consommation prennent des formes et des expressions nouvelles, souvent inattendues. Ils exigent, pour être identifiés puis satisfaits, de nouveaux modes d'écoute, de création, de production et de distribution.

Si nous connaissons à peu près bien les caractéristiques des structures qui organisaient (et organisent encore dans de nombreux cas) nos activités et nos comportements de producteurs, de consommateurs, de citoyens et d'individus, dans le cadre de ce passé si pesant que nous n'en finissons pas de nous en défaire, il est clair que nous n'arrivons pas encore à décrire même l'architecture de l'univers dans lequel nous ne pénétrons, semble-t-il, qu'à reculons... quant à maîtriser ses arcanes...!

Des parallèles entre le politique et l'économique, entre les comportements des "politiques" et des "entrepreneurs", entre les citoyens-consommateurs et les citoyens-producteurs, n'ont pas manqué d'être bien souvent établi. Le temps semble être venu maintenant de transgresser la démarche qui consiste à réfléchir pour faire réfléchir et d'examiner la forme que pourrait prendre l'organisation propre à structurer ce nouvel univers.

L'organisation ? Pourquoi pas les organisations ?

Parce que notre expérience passée, construite au long des siècles, nous permet de constater que le cadre du développement social à un moment donné est unique. Ainsi, par exemple, si nous observons le monde dans lequel nous avons vécu jusqu'ici, dans lequel nous tentons de survivre encore, nous pouvons remarquer que :

- l'objectif recherché est celui de l'optimisation d'une production qui repose sur la division du travail en gestes élémentaires dont le contenu et la succession sont fixés,
- la production s'organise selon une structure arborescente qui ordonne la répartition en niveaux hiérarchiques,
- cette structure arborescente est fondée sur l'appréciation d'une compétence technique qui permet la répartition de la force de travail selon les divers niveaux de la hiérarchie,
- la solidité de la structure, sa fiabilité et sa permanence reposent sur une délégation de pouvoirs qui va des échelons les "moins qualifiés" aux échelons les "plus qualifiés", la qualification étant liée à la "compétence",
- la communication, verticale, réduite à l'ordre, ne se propage que de l'échelon le plus qualifié à l'échelon le moins qualifié ; horizontale, elle est inexistante,
- les canaux d'expression étant réservés à la transmission des ordres de haut en bas, toute communication du bas vers le haut passe par l'émeute.

Comme la production (qu'elle soit agricole ou industrielle) conditionne d'abord la survie, puis le développement du groupe humain considéré, son organisation s'étend à celle du groupe. C'est ainsi que la force de travail s'organise selon un schéma qui ne fait que reproduire celui de la production (le syndicalisme est aussi hiérarchisé que la structure dans laquelle il se déploie) et son mode de fonctionnement est identique.

Le travailleur, devenu citoyen, se groupe avec ses "frères" et se retrouve dans une "démocratie" dont le type occidental est représentatif du mode de production développé. L'électeur "délègue" son pouvoir à des "représentants". Il les choisit selon la compétence qu'il leur attribue de mener à bien la gestion des affaires dans un sens qui lui paraît favorable. Ces représentants, selon des formules diverses, exercent le "pouvoir" qui a pour objectif cette gestion. Entre deux élections (opérations formalisées et formelles de délégation du pouvoir), l'électeur est complètement dépouillé de sa souveraineté. Là encore la communication est verticale du sommet à la base et indiscutable : la Loi. Aucun canal n'existe qui autorise l'expression de la base.

Rien d'étonnant, donc, à ce que les nécessités nouvelles de la production, le contenu nouveau de la consommation et l'expression explicite des désirs conduisent à des contradictions. La nature en est d'autant plus radicale qu'elles touchent à la structure-même du tissu socio-sociétal . Les progrès de la science, de la technique et de la technologie, dans tous les sens de ces termes, donnent à chacun le sentiment qu'il est en mesure de résoudre personnellement un certain nombre de problèmes à un niveau local et de manière quasiment personnalisée. Mais la structure arborescente qui organise notre vie quotidienne interdit ce type de démarche. Tout désir d'intervention menace le fonctionnement harmonieux du système de division optimale du travail.

Mais, hélas, nous n'en sommes pas à une contradiction près et ces structures qui nous étouffent sont autant de corsets qui nous maintiennent.

Les grands hêtres nous empêchent de profiter du soleil... mais nous protègent des tempêtes courantes. Est-il indispensable de les abattre ?

Du produit au système

Ce désir de la solution adaptée n'est évidemment pas nouveau. Ce qui est nouveau, par contre, c'est la possibilité acquise de le satisfaire. Le passage du produit au service, la substitution du système multifonctionnel à l'objet monofonctionnel, l'apparition des services et leur évolution de plus en plus rapide, ont complètement bouleversé la nature de la consommation.

En quelques vingt-cinq ans, nous sommes passés d'un monde constitué de marchés anonymes à un univers de consommateurs, tous distincts. En rendant possible la mise en œuvre des systèmes, les progrès de la science, de la technique et de la technologie, permettent de répondre de manière quasiment personnalisée à l'expression de la demande individuelle.

Il apparaît alors un déphasage entre la "légitimation" de l'expression de l'individu-consommateur, la capacité toute nouvelle de sa prise en compte, et la structure actuelle inventée pour apporter une réponse globale, unique et standardisée à une demande statistiquement lissée.

La structure arborescente se trouve ainsi contestée aussi bien par les producteurs eux-mêmes que par les consommateurs.

De l'arbre au réseau ou le "pourquoi ?" des choses

Aujourd'hui, quasiment partout, l'inadéquation des solutions de type général apparaît à l'évidence. La répétition des échecs est si flagrante que nous commençons à nous interroger sur la possibilité d'autres approches et à tenter de les mettre en œuvre. C'est le premier pas vers la décentralisation véritable, la "re-localisation" qui tendrait à se substituer à la "dé-localisation centralisatrice", typique de la république jacobine.

Aussi le schéma actuel s'effacera-t-il devant celui où s'opérera la fragmentation d'une solution de type universel. Inadéquate dans sa généralité, inapplicable, elle sera écartée au profit de solutions spécifiques³, à implanter localement (re-localisation).

Comme un problème local porte la réalité dans sa formulation, le territoire, le domaine, la population, forment autant de nœuds où s'organise l'adéquation entre les besoins et les manières de les satisfaire. Plus de solutions à prétentions universalistes.

La chasse à la palombe constitue un des exemples les plus éclairants de l'absurdité des structures actuelles. Ce problème concerne quatre ou cinq cantons de la France de l'extrême sud-ouest. Il n'empêche, c'est à Bruxelles qu'il est traité... si l'on peut dire. Et depuis des années, à chaque ouverture de la chasse, des manifestations plus ou moins violentes se succèdent sans qu'une solution acceptable puisse être trouvée. Peut-être qu'un jour, les "autorités finiront par découvrir qu'en l'occurrence, c'est localement que le problème devrait être envisagé.

Cela pourrait être le chaos. Dans un premier temps, c'est souvent l'anarchie car il paraît impossible de passer de l'arbre au réseau selon un processus graduel et continu. Cependant, bien que de nombreuses solutions demandent des expressions fonctionnelles personnalisées, elles n'en possèdent pas moins des formulations généralisées. Ces expressions personnalisées ne peuvent être atteintes que si les formulations généralisées sont développées comme le serait un "métalangage".

Bien que ces démarches échappent peu à peu à tout organisme central, l'existence de celui-ci

³ A cet égard, la réorganisation récente de l'Air liquide constitue un excellent exemple de tentative de transformation d'une structure pyramidale en réseau. Affaire à suivre, car le problème ne réside pas seulement dans une modification des structures mais aussi, et surtout peut-être, dans le comportement des Hommes qui les animent.

demeure indispensable pour assurer des fonctions de coordination, d'harmonisation et de gestion du flux informationnel. Sans cette coordination, tous les nœuds se développent dans l'ignorance les uns des autres, sans que les échanges puissent prendre les dimensions propres à assurer le progrès général de la communauté.

De même que les réseaux cristallins qui organisent la matière sont fondés sur l'existence de champs électromagnétiques qui assurent la cohésion de leur structure spatiale, les réseaux qui organisent les nœuds sociaux (dans le sens le plus général, c'est-à-dire des groupes qui constituent aussi bien l'entreprise que la nation) sont fondés sur l'existence de "champs de communication" qui assurent la cohésion des structures sociales et sociétales.

Notons, au passage, que la communication, autrefois tactique, devient ici un élément constitutif de la stratégie.

Le réseau prend alors naissance, contenu et signification.

En somme, le réseau est la forme d'organisation qui permet, aujourd'hui, de lier l'état des progrès de la technologie au désir de l'Homme d'être un élément actif de la construction de son destin, manifesté de manière de plus en plus explicite.

Arbre, réseau et pouvoir

Un groupe, quels que soient les objectifs qu'il s'assigne (ou qui lui sont assignés), ne peut agir de manière cohérente que s'il a successivement

- *déterminé sa politique*, c'est-à-dire fait le choix du modèle de développement qu'il entend suivre,
- *élaboré sa stratégie*, c'est-à-dire formalisé le modèle de développement retenu en objectifs à long et moyen termes,
- *choisi sa tactique*, c'est-à-dire traduit dans l'action quotidienne la stratégie mise en œuvre.

En somme, et pour illustrer notre propos, si quelqu'un court,

- "**Pourquoi** court-il ?", c'est de la **politique**.
- "**Où** court-il ?", c'est de la **stratégie**.
- "**Comment** court-il ?", c'est de la **tactique**.

Comment ces propositions se déclinent-elles selon que l'organisation est arborescente ou systémique (réseau) ?

Rien ne permet mieux de le saisir que de comparer les modes de description mathématique des deux types de structures.

En effet, si nous décrivons une structure arborescente en utilisant le langage approprié, nous constatons que, quel que soit le nœud dont nous partons, à mesure que la description se développe, il apparaît qu'un nœud joue un rôle tout à fait particulier : ce nœud est l'origine de l'arborescence et tous les autres nœuds s'ordonnent par rapport à lui.

Si nous décrivons maintenant un réseau, toujours avec un langage approprié (qui est, bien entendu différent du précédent) nous constatons que le nœud dont nous partons ne joue aucun rôle particulier : tous

les nœuds d'un réseau sont équivalents.

Ces remarques entraînent plusieurs conséquences fondamentales :

1. Les deux langages sont complètement différents et il n'existe aucune fonction de transfert permettant de passer de l'un à l'autre.

En matière d'organisation cela signifie qu'il est impossible de passer de manière continue de l'arborescence au réseau. Toute réorganisation traverse obligatoirement une période de chaos.

2. La nature du pouvoir et son exercice sont complètement différents selon que nous sommes en structure arborescente ou en réseau.

Dans le cas d'une structure arborescente, la nature même de l'organisation conduit à "faire remonter" toutes les décisions au "sommet" qui tranche, quel que soit le problème, fut-il le plus trivial. La décentralisation, la "subsidiarité" (si chère à nos "eurocrates") ne sont que vœux pieux en régime arborescent. Le principe en est contradictoire avec celui qui sous-tend la structure (compétence hiérarchisée selon les niveaux et du haut en bas). Le pouvoir étant unique, il concentre à la fois la politique, la stratégie et la tactique en une seule "main". Dans ces conditions, "saisi" par la nécessité de "commander", le "chef" est conduit, "volens nolens", à privilégier la tactique (donner des ordres qui traduisent des décisions de nature opérationnelle relève de la tactique). Politique et stratégie échappent alors à son intervention directe⁴ et le groupe se fonde dans l'ambiance stratégique qui baigne son environnement socio-sociétal (les "trente glorieuses", par exemple, où il suffisait de créer une entreprise pour qu'elle prospère, étant entendu que le ou les créateurs possédaient un objectif et la compétence technique).

Dans le cas d'un réseau, l'équivalence des nœuds implique la "localisation" des tactiques. Cela signifie que le "chef" et son état-major sont libérés de toutes les décisions étroitement opérationnelles, celles-ci sont du ressort local propre à l'environnement de chaque nœud. Le "patron" remplit alors son rôle qui est de coordonner l'action de tous les nœuds dans le cadre de la politique et de la stratégie dont il est totalement responsable. Convenablement "informé", convenablement "informant", chaque nœud est à même de traduire opérationnellement la politique et la stratégie de l'entreprise (ou du groupe auquel il appartient, quelles que soient ses spécificités) en fonction des conditions locales.

La nature de la communication, tactique dans le cas d'une organisation arborescente, stratégique dans celui du réseau, apparaît clairement

Le réseau : nœuds et champ de communication

Un réseau est constitué d'un ensemble de nœuds solidaires les uns des autres. Si nous poursuivons avec une prudence extrême, en gardant constamment à l'esprit que

- la carte n'est pas le territoire,
- un modèle n'est qu'une schématisation de la réalité,

nous pouvons imaginer que l'entreprise et la communauté humaine sont en cours d'organisation en un

⁴ Le relais est alors pris par la "stratégie de constitution" qui n'est autre que l'ensemble des ambitions (au sens le plus noble du terme) qui ont animé ou qui animent les individus à l'origine du groupe et de son développement. L'inconscient collectif du groupe en quelque sorte...

système dont les nœuds sont les unités de production (au sens le plus large du terme qui regroupe toute la chaîne qui va de la détermination du besoin à sa satisfaction) et les groupes multiformes plus ou moins transitoires qui constituent la société. Qu'il s'agisse de la société ou de l'entreprise, leur cohésion est assurée par l'existence d'un champ de communication qui lie ses différents constituants. Comme dans le cristal matériel, tous les constituants ne sont pas identiques et les relations sont plus ou moins fortes selon le degré de voisinage. En l'occurrence et selon les circonstances, la "force" d'une liaison mesure la proximité "productive" ou "sociale" des nœuds considérés, pris deux à deux.

Sur le plan industriel, un centre de production, par exemple, est un nœud qui appartient au réseau plus général qu'est l'entreprise. Si nous sommes dans le monde des "flux tendus", ce nœud est très fortement lié au(x) nœud(s) qui l'alimente(nt) par un double flux bidirectionnel de messages et d'objets matériels. Mais sa liaison à ceux qui constituent l'environnement immédiat de ses "nœuds fournisseurs" est bien évidemment plus lâche.

L'exemple de la "dernière" grève de Renault-Cléon a montré à quel point ce lien est vital. Mais nous avons également pu constater qu'il ne s'inscrivait pas dans une perspective de réseau. Dans le cas considéré, en effet, le lien était monodirectionnel et purement technique, donc seulement tactique. Il ne pouvait en aucun cas assurer une quelconque cohésion. Bien au contraire, en l'occurrence, il était destructeur.

Pris isolément, le centre de production est aussi réseau. Ces éléments sont autant de nœuds et leur organisation dépend des relations qu'ils ont entre eux, à la fois émetteurs et récepteurs de messages et de matériaux dans toutes les directions.

C'est l'exemple de la grève de Peugeot-Sochaux d'il y a trois ans, où l'arrêt de l'atelier de fonderie a bloqué le fonctionnement de tout le centre ou, celui plus récent, de la grève des ateliers d'entretien du matériel roulant de la RATP.

Prise dans sa globalité, l'entreprise elle-même est un nœud-élément du réseau social. Elle se trouve également dans le champ de communication de la société. Sa relation aux consommateurs s'apparente à un "effet de peau" où l'interface de contact joue un rôle fondamental en ce sens que c'est par là que passe l'expression du désir et du besoin du client actuel et futur.

Pour organiser, donc, un ensemble en réseau, il est indispensable de jeter les bases d'un système de communication suffisamment performant pour qu'il assure la cohésion entre des nœuds structurés eux-mêmes de manière à émettre et à recevoir de manière permanente.

Comment ?

Dans la mesure où nous sommes encore, dans la plupart des cas, pris dans un cadre où la communication est d'ordre tactique et n'a pour objet que la transmission d'un ordre du sommet à la base, il est indispensable de parvenir à l'établissement d'une communication multidirectionnelle et interne au groupe. Pour y arriver, il faut commencer par crédibiliser le "dialogue" base-sommet que l'on entend développer.

Cette crédibilisation peut s'effectuer de la manière suivante:

- créer un lien hebdomadaire direct avec le décideur : chaque membre du groupe peut prendre contact avec le "patron" et lui faire part de l'information qui lui tient à cœur. Celle-ci peut être une demande d'explication, l'exposé d'un grief, une remarque sur des conditions du travail, une proposition d'amélioration, etc... Cette prise de contact doit faire l'objet d'une réponse immédiate ou différée mais quel que soit son objet, elle doit être confirmée par écrit, dans les 3 jours au plus tard et par l'intermédiaire des responsables directs du "questionneur" qui se

trouvent ainsi réintégrés dans ce processus d'échange,

- l'échange en cours, la décision prise, doivent être repris dans le journal de l'entreprise afin que tous les agents économiques puissent vérifier qu'il y a eu question, réponse et décision [soulignons que le rôle d'un journal d'entreprise est moins de vanter l'entreprise à son personnel que de magnifier l'importance de la participation de celui-ci à la réalité de son développement],
- la direction du groupe, enfin, lorsqu'il s'agit d'une décision qui donne lieu à une action spécifique, doit impérativement en suivre l'exécution de manière permanente.

Si ce processus est poursuivi, l'ensemble des agents économiques va se "mettre à y croire" et les remarques et les suggestions prendront un tour nettement plus productif. Lorsque la direction de l'entreprise, à son tour, demandera à être écoutée, elle sera entendue.

La situation ainsi créée est la première étape qui conduit vers la définition d'un partenariat entre les divers constituants du groupe.

Dès que se présentera la première proposition qui dépassera la simple amélioration de la productivité sur un point particulier, la partie sera en passe d'être définitivement gagnée. Peu à peu et de proche en proche, le "pouvoir central" se libérera de toutes les opérations de nature productive dont les données déterminantes sont locales. Il pourra, alors, assumer son rôle de coordination, de planification, d'expression politique et de formalisation stratégique. Notons que les directions actuelles ne sont pas toujours en mesure de l'assurer, écrasées qu'elles sont encore sous le poids des prises de décisions élémentaires et de leur mise en œuvre.

Cet édifice est fragile. Les uns doivent reconnaître et faire reconnaître leur compétence, les autres doivent admettre qu'un certain "ordre des compétences" n'est plus le garant d'une structure dépassée. Aussi, son renforcement exige de chacun, et en particulier des structures dirigeantes, une attention de tous les instants. Que la confiance soit ébranlée et il faudra des années pour qu'une démarche du même ordre puisse être entreprise à nouveau.

Alors, demain ?

Dans un réseau de nœuds fédérés par une communication dont la nature stratégique paraît désormais évidente, les échanges matériels eux-mêmes deviendront communication. La technique de l'alimentation par flux tendus, les systèmes de zéro défaut et les réponses d'ingénieurs (constitution de systèmes personnalisés répondant à des problèmes spécifiques) en sont déjà quelques exemples observables, bien que dans la plupart des cas ils soient encore traités de manière tactique.

Rien ne permet de prévoir les organisations à venir. Certes, les tendances observables actuellement nous en donnent une vague idée. Les "horizontalisations" mises en œuvre dans certaines entreprises américaines semblent les rapprocher du schéma que nous avons décrit. Mais nous en sommes seulement à l'aube du délitement des structures tayloriennes dont l'inadaptation apparaît plus évidente chaque jour.

Une fois encore, rappelons que l'établissement des réseaux passe par la dissolution des schémas hérités du taylorisme. Au moment de l'invention des structures nouvelles, le succès repose sur une autre appréhension du rôle actif de chacun et le contrôle par l'Homme d'une "machine", différente de celle dont il n'était jusque là qu'un prolongement passif et anonyme.

L'équivalence des nœuds d'un réseau exige des membres du groupe qu'ils soient en mesure d'imaginer en toutes circonstances les repères qui leur permettront de traduire localement les options

politiques et stratégiques collectives. Dans un monde où la “quantité” de savoir possédée par un individu ne sera plus la garantie d’une position dans un édifice hiérarchique, pour survivre il faudra être capable d’invention.

Il y a une dizaine d’années, un slogan destiné à populariser des actions de formation permanente disait sous un dessin représentant un dinosaure : “les diplodocus sont morts, faute de formation permanente”. Craignons, si nous n’y prêtons garde de devenir les diplodocus de demain.

Si l’établissement du champ de communication est une condition nécessaire à la constitution du réseau, elle est loin d’être suffisante. La réalité du réseau exige des nœuds équivalents, c’est-à-dire sans aucun lien de subordination. Cela signifie que, pris individuellement, les nœuds devront être en mesure de se prendre en charge et de déterminer aussi bien leurs besoins, leur organisation que leurs relations réciproques dans le cadre de la politique et de la stratégie communes sans lesquelles le réseau n’existerait pas.

Autant de réflexes anciens, très anciens, refoulés pendant des siècles et qu’il est, aujourd’hui, essentiel de réinventer. Leur possession est d’autant plus fondamentale que les groupes, la société, ne manqueront pas de traverser un moment passager d’inorganisation où chaque acteur sera dépourvu de références et de repères d’ordre social. L’opération en sera d’autant plus difficile que chaque démarche sera locale ou ne sera pas. Base de tous nos comportements, sous peine de manquer notre entrée dans le XXI^e siècle. ces réflexes déclinés “autrement” nous permettront, peut-être, de bâtir à chaque moment les solutions adaptées.

3. UNE APPLICATION : QUELQUES PROPOSITIONS POUR LA CRÉATION D’EMPLOIS

Nous vivons actuellement la substitution du mode de production taylorien par le mode de production systémique⁵. Cette mutation entraîne de nombreuses conséquences, parmi lesquelles :

- * d’une part, la plupart des postes de travail qui correspondent à des “gestes machinaux” sont définitivement supprimés,
- * d’autre part, l’électron étant programmable, une hiérarchie dont le rôle était d’explicitier un ordre global en ordres élémentaires (cf “La fin du quaternaire”) devient inutile, d’où la suppression d’emplois de maîtrise et d’encadrement,
- * par ailleurs, les quelques industries “retardataires” dont l’activité repose encore sur une division du travail taylorienne se “délocalisent” vers des régions du globe où les salaires sont faibles⁶. Dans ce cas, également, les emplois sont définitivement supprimés.

⁵ Le mode de production taylorien a pour objectif de produire beaucoup au prix de revient le plus faible de manière à compenser la faiblesse des marges par des volumes élevés. Compte tenu du niveau technologique atteint à l’époque, ce mode exige des objets peu diversifiés (une offre de type universel) et une structure hiérarchique pour résoudre un ordre global (fabriquez un type donné de voiture !) en un grand nombre d’ordres élémentaires (vissez ce boulon !). Le mode de production systémique a été atteint grâce à l’intervention de l’électronique et de l’informatique. La souplesse due au remplacement de l’homme-excroissance de la machine par un électron programmable à l’infini permet de répondre aux désirs individuels.

⁶ En fait, ces délocalisations n’auront qu’un temps. A mesure que l’automatisation progresse et que la production se systémise, le consommateur exige de plus en plus d’être satisfait d’une manière personnelle. Le mode de production taylorien, justifié par une offre uniforme, n’est pas en mesure de répondre à cette nouvelle expression de la demande. Seul le mode de production systémique peut apporter la souplesse nécessaire à une offre diversifiée au point d’être individuellement ciblée. Aussi, quels que soient les avantages financiers de la “chaîne asiatique”, elle ne pourra pas, à terme, rivaliser avec la productivité et la souplesse de la production systémique.

Il ne s'agit donc plus de "chômage" (mise en sommeil passagère de certains postes de travail pour des raisons conjoncturelles diverses, surproduction, sous-consommation, reconversion de production par suite de progrès technologiques, etc) mais de la disparition définitive et progressive, quasiment programmée, de tous les emplois correspondant à des métiers devenus inadaptés. C'est dire aussi que le mouvement actuel va se poursuivre inexorablement.

Conclusion :

Alors que nous sommes engagés dans un mouvement qui touche aux structures les plus essentielles de notre organisation socio-sociétale, toutes les mesures prises semblent d'ordre conjoncturel. Au lieu d'accompagner le passage irréversible d'un mode de production à un autre, elles rendent la transition plus difficile encore et retardent d'autant l'émergence de métiers nouveaux déclinés en nouveaux emplois.

Inventer des emplois pour les "sans emplois".

Etant entendu qu'une éventuelle reprise économique ne se traduira pas par une "réactivation" des emplois aujourd'hui supprimés, la collectivité se doit d'apporter des solutions adaptées à la situation.

Comment ? En créant des emplois ! Lesquels ?

Raisonnons un peu à partir de la réalité qui nous entoure...

- L'évolution démographique (concentration des populations en de vastes ensembles, vieillissement, etc) entraîne l'apparition de besoins jusqu'ici négligés ou traités de manière artisanale.

Un exemple : il y a une vingtaine d'années, une université parisienne ouvrait un Institut spécialisé. Le processus engagé prévoyait six étapes à mettre en œuvre sur six ans. Première année, une aile et 300 étudiants, deuxième année, une aile et 300 étudiants, et ainsi de suite jusqu'au maximum prévu de 1800 étudiants. Jusqu'à la dernière étape, rien à signaler. Mais, à peine les 300 derniers étudiants étaient-ils accueillis qu'en l'espace d'une semaine, les locaux ont été dégradés à un degré inimaginable. Pourtant, la densité d'occupation n'avait pas été modifiée. En fait, jusque là, l'entretien quotidien était assuré de "manière artisanale" par quelques employés porteurs de quelques balais et de serpillières. Au delà d'une certaine concentration de population, à densité constante, cette conception "artisanale" n'était plus en mesure de répondre aux problèmes actuels.

Nous pouvons observer les mêmes situations tout autour de nous. L'entretien, pris dans son sens le plus général, ne peut plus être assuré selon les méthodes traditionnelles. Du système collectif de distribution de l'eau, du gaz ou de l'électricité, des télécommunications à l'environnement quotidien de nos activités (la rue, les transports en commun, les lieux publics...), aux besoins privés (qui n'a pas cherché un plombier, un électricien, un menuisier, un peintre...), l'entretien est en panne. Artisanal, il n'est plus en mesure d'assurer la pérennité du patrimoine public et privé. Les besoins sont tels aujourd'hui, ils seront tels demain, qu'il devient indispensable de leur accorder une attention particulière : il est probable que des centaines de milliers d'emplois, voire des millions vont être nécessaires.

Les mesures suggérées par toutes les campagnes de coloration écologique sont inapplicables dans la mesure où elles se traduisent toutes par des restrictions d'activité et, enfin de compte, par une régression sociale généralisée. La solution réside, en fait, dans le "maintien en état" de notre cadre de vie qu'il soit urbain ou rural, collectif ou individuel.

Ces besoins s'expriment, et s'exprimeront de plus en plus, au niveau local. C'est pourquoi, si

la politique et la stratégie doivent s'élaborer au niveau national, la tactique, c'est-à-dire la mise en œuvre quotidienne des solutions doit être locale parce que l'expression des besoins dépend essentiellement des situations particulières.

Mais, il existe un autre gisement d'emplois, en moins grand nombre sans doute, mais dont l'importance est grande dans le cadre d'une reconquête de l'espace rural.

Il n'est pas de région française qui ne possède une spécificité. Certaines sont en perte de vitesse (l'horlogerie dans le Jura ou le décolletage en Savoie, la porcelaine dans le Limousin...), d'autres sont confidentielles (la charcuterie gastronomique en Bretagne, en Périgord ou en Quercy,...la viande ou la volaille en Sologne, en Charente, en Bresse ou dans la Vienne,...) ou anonymes (les sous-traitances de natures diverses un peu partout...). Dans beaucoup de cas, elles présentent un caractère commun : au lieu d'exalter leur spécificité, elles se fondent dans des systèmes d'intermédiation qui ont pour effet de banaliser leur production. Gérées de manière artisanale, souvent incapables de tirer parti de leur maîtrise professionnelle, intransmissibles pour la plupart, leur isolement les condamne. Leur disparition apparemment inéluctable contribue à la désertification de notre espace rural.

La situation, pourtant, n'est pas sans issue. Il existe une demande de plus en plus grande de produits du terroir, de l'artisanat et des petites entreprises. Ce mouvement très général (il n'est que d'observer la fortune nouvelle des "petits vins", des pains de campagne, des retours aux recettes traditionnelles, le succès d'IKEA...) est une des conséquences de la situation actuelle qui pousse tous les individus à se raccrocher à des traditions rassurantes.

Un exemple : les Etablissements Delpeyrat viennent de fermer leur unité de production périgourdine, supprimant un certain nombre d'emplois. Par ailleurs, il n'est pas de village qui ne possède son charcutier. Jambons, pâtés, saucisses et saucissons, foies gras et autres productions souvent mal connues atteignent pourtant des degrés de qualité remarquables. Pourquoi ne pas imaginer, avec le concours de la Chambre de commerce et d'industrie locale, de créer un type nouveau d'entreprise collective qui se chargerait de distribuer ces produits en attribuant un label de qualité à leurs fabricants ? Cette opération, liée à l'activité touristique, pourrait déboucher à très court terme sur une distribution de caractère national et européen. Une école professionnelle pourrait être créée pour former une main d'œuvre de qualité capable de répondre aux nécessités nouvelles de la production et d'assurer la pérennité des unités de production qui constituerait cette entreprise-réseau.

Ce type d'opérations pourrait être envisagé ailleurs. Les situations ne manquent pas où il existe des productions susceptibles d'être développées. Cette "réindustrialisation", outre qu'elle inverserait un processus de désertification, pourrait constituer un noyau de créations d'emplois tout en permettant la sauvegarde de métiers et de professions dont la communauté ne sait plus assurer la pérennité.

Là encore, il est clair que si la définition de cette politique et sa formalisation en stratégie sont d'ordre national, sa mise en œuvre est du ressort des collectivités locales de toutes natures.

Comment les financer ?

Le "chômage" coûte à la communauté nationale, directement ou indirectement, de l'ordre de 600 milliards de francs par an (et c'est une estimation minimum... on disait autrefois que le prix humain d'une guerre pouvait s'évaluer de la manière suivante : pour un mort, un blessé grave et deux blessés légers... la suppression d'un emploi entraîne la déstabilisation d'un autre et la fragilisation de deux autres). Chaque emploi nouveau est un "sans emploi" de moins et trois autres emplois confortés. Aussi plus que le maintien d'un emploi condamné à terme, il faut encourager toute création d'emplois. Les fonds attribués pour pallier

les effets individuels n'ont aucune incidence sur l'évolution de la situation de l'emploi. Leur réaffectation passagère, au cas par cas, à des opérations répondant à l'exploitation des gisements qui ont été indiqués ne manquerait pas d'être productive et conduirait, peu à peu, au développement d'un effet multiplicateur.

A ce financement traditionnel, pourraient s'ajouter des fonds issus d'un effort national, une partie du montant des privatisations (une Caisse nationale pour l'emploi, par exemple, cotée en Bourse), voire une partie du produit de l'emprunt qui vient d'être annoncé.

Dans quel cadre situer cette action.

Les besoins s'expriment, et s'exprimeront de plus en plus, sur le plan local. Les initiatives et les pilotages devront être décentralisés, le cadre dans lequel cette politique devrait être développée ne pouvant être que local. Coordonnée au niveau de la Région, cette démarche devrait être supervisée et animée par les Chambres de commerce et d'industrie en liaison avec les Chambres d'agriculture en s'appuyant sur les Conseils régionaux, généraux et municipaux.

Il faut insister sur le rôle important des Pouvoirs locaux, leur connaissance du milieu étant irremplaçable. A cet égard, l'intervention du Sénat, maison des collectivités locales, au moment de la définition de la politique et de sa formalisation en stratégie sera déterminante car il est le lieu privilégié de confrontation et d'analyse des expériences accumulées.

Ces quelques considérations ne sont pas exhaustives, il y a sans aucun doute de nombreuses autres pistes à explorer. La création d'emplois qui suit la création d'activités nouvelles ou la réorganisation d'activités anciennes, est avant tout affaire d'imagination et d'esprit d'entreprise. En l'occurrence, l'Etat, la Région, le Département, le Canton et la Commune ne peuvent être que les coordinateurs et les accompagnateurs d'un mouvement assuré et "assumé" par des citoyens, enfin conscients d'être les acteurs d'une transformation fondamentale.