

# De l'emploi pour tous à l'activité pour tous : dépasser les œillères des économistes

par

■ **Michel Berry** ■

Fondateur et directeur de l'École de Paris du management.

Séance animée par

**François Weill**

Président de l'École de Paris du management

**Jean Besançon**

Directeur de l'Université ouverte des compétences (UODC)

## En bref

« *En politique, ce qui est cru est plus important que ce qui est vrai* », disait Talleyrand. Or, les politiques d'aujourd'hui, quels qu'ils soient, se soumettent trop souvent aux croyances d'économistes orthodoxes ne proposant, face au problème récurrent du chômage, que des solutions qui échouent depuis des décennies. Mais s'ils se trompaient de problème? Si la vraie question n'était pas le chômage, mais le sentiment bien plus large d'inutilité, que salariés et laissés-pour-compte de toute nature partagent en masse? Si le travail en entreprise n'était finalement pas le mètre-étalon de l'épanouissement personnel? Des esprits libres et des *entreprenants* passionnés en ont fait le pari et se sont engagés, non sans difficultés, dans la voie étroite d'une économie sociale toujours innovante et aux réussites parfois étonnantes. Il est donc grand temps de les entendre!

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

### De fausses évidences lourdes de conséquences

Cela fait plusieurs décennies que l'on parle du chômage, qu'il empoisonne la vie sociale et que les gouvernements, les uns après les autres, s'efforcent sans succès de l'éradiquer. La plupart du temps, les responsables politiques écoutent les économistes les plus réputés, qui leur recommandent des solutions radicales et prônent les vertus de la croissance, de la fluidité du marché du travail ou de la baisse des charges, toutes mesures censées résoudre le problème. Quelques rares intermédiaires de partage du travail ont tenté, avec un succès limité, des solutions alternatives, mais, le plus souvent, ce sont des remèdes économiques qui sont administrés. Le gouvernement actuel a ainsi fait des efforts sensibles en ce sens, mais sans qu'à ce jour le "stock" de chômeurs ait réellement baissé, en dépit de quelques oscillations conjoncturelles. Force est donc de constater que le chômage, en particulier de longue durée, résiste à toutes les "potions économiques".

Une autre idée, largement répandue elle aussi, est que les entreprises sont les mieux placées pour éliminer ce problème et que, dans la vie sociale, elles seules créent la richesse que consomment les autres acteurs, fonctionnaires, associations, acteurs culturels, etc. Implicitement, il en résulte que les vrais emplois sont donc dans les entreprises et que tous les autres sont des emplois douteux. Cela se constate particulièrement en période de crise où l'on coupe prioritairement dans les crédits alloués à ces derniers, réservant ceux qui subsistent au soutien des entreprises.

Je me suis longtemps interrogé sur ces deux supposées évidences, car elles ne correspondaient pas à ce que je constatais, en particulier au fil des séminaires de l'École de Paris du management, et j'ai cherché une clé qui me permette de sortir de cette impasse née de la domination du seul raisonnement économique. Cette clé, je l'ai trouvée, il y a trois ans, dans le livre de Pierre-Noël Giraud, *L'homme inutile*<sup>1</sup>, et je l'ai depuis utilisée à maintes reprises. Par cette lecture, j'ai été convaincu que l'objectif ne pouvait plus être d'éliminer le chômage tel que les économistes le définissent, mais d'éradiquer l'inutilité et, pour cela, qu'il était urgent de créer des activités faisant que personne ne se sente plus seul ou inutile.

### Nomades, sédentaires... et le "reste"

Pierre-Noël Giraud distingue les emplois liés aux productions exposées à la concurrence internationale, qu'il appelle *nomades*, pour lesquels la compétitivité et l'innovation sont essentielles, sauf à courir le risque de leur délocalisation et de leur perte. Dans ce cadre, on trouve l'industrie, le tourisme, les centres d'appel et quantité d'autres services qui se nomadisent.

Il distingue ensuite un deuxième type d'actifs, qui ne sont pas menacés par la concurrence internationale et qu'il nomme *sédentaires*. Ce sont les dentistes, les boulangers, les masseurs kinésithérapeutes, les professeurs de droit constitutionnel, etc. Si un nomade n'est pas compétitif, son emploi est délocalisé à l'étranger et il doit chercher un travail sur le marché des sédentaires. Si un sédentaire n'est pas compétitif, il perd aussi son emploi, mais celui-ci sera repris par un autre et, in fine, restera sur le marché du travail national.

Il existe cependant une troisième catégorie rassemblant ceux qui ne trouvent leur place ni chez les sédentaires ni chez les nomades, à qui l'on répète que l'on n'a pas besoin d'eux, et que Pierre-Noël Giraud appelle les *inutiles*. Ce sont les chômeurs, les jeunes des cités, les personnes âgées, les travailleurs précaires, les paysans sans terre et bien d'autres. Or, ce que l'auteur en dit, c'est que l'homme ou la femme inutile sont confrontés à un problème insoluble. Ils ne peuvent s'en sortir par eux-mêmes, car ils sont souvent pris dans une "trappe d'inutilité". Ainsi,

---

1. Pierre-Noël Giraud, *L'homme inutile – Du bon usage de l'économie*, Odile Jacob, Paris, 2015.

lorsque l'on est en situation de chômage de longue durée, il est très difficile de retrouver un emploi, quand bien même on serait sous la menace de sanctions ou d'une radiation de Pôle emploi. Une telle situation génère très souvent dépression, addictions diverses ou dérives sectaires. Des révoltes plus organisées, parfois violentes, peuvent également surgir, qui redonnent aux *inutiles* des sentiments d'appartenance et d'utilité. Pierre-Noël Giraud a développé son analyse avant le Brexit, l'élection de Donald Trump à la présidence des États-Unis, les montées de mouvements populistes, ou encore le mouvement des Gilets jaunes. Avec le recul, on sent bien que l'enjeu majeur de l'économie n'est plus tant l'élimination du chômage que l'éradication de l'inutilité. L'auteur parle d'inutilité économique; pour ma part, j'en élargirais le champ.

Parmi les solutions qu'il préconise, Pierre-Noël Giraud propose en premier lieu de soutenir la compétitivité des nomades. Pour lui, il est très important que les entreprises exposées à la concurrence n'aient pas un boulet aux pieds face à leurs concurrents. Tout ce qui peut être fait pour les libérer de leurs entraves et favoriser leur performance est donc utile non seulement pour elles, mais aussi pour la société dans son entier. En effet, statistiquement, 1 emploi nomade crée 1,6 emploi sédentaire, ce qui permet à un certain nombre de gens de sortir de leur trappe d'inutilité. Il semble que ce soit là ce que tente de faire le gouvernement actuel, avec beaucoup d'énergie, lorsqu'il parle des premiers de cordée et favorise les start-up qui ont accès à un marché mondial, ou qu'il allège les charges sur le travail et cherche à fluidifier le marché de l'emploi. Les économistes disent donc des choses très pertinentes sur ce point et je ne trouve rien à y redire.

Néanmoins, Pierre-Noël Giraud et Philippe Frocrain, qui a réalisé une thèse sous sa direction, montrent que seulement 27% des emplois relèvent des activités nomades. On trouve un pourcentage analogue aux États-Unis et en Allemagne, et ce pourcentage diminue au fil du temps avec la montée en puissance des pays émergents. Pour lutter contre le chômage, il ne faut donc pas seulement s'occuper des nomades, mais également des 73% qui restent sédentaires. Est-ce une coïncidence ou une corrélation, je ne sais, mais c'était le même pourcentage de la population qui disait soutenir les Gilets jaunes au plus fort de leur mouvement.

### Des initiatives mal vues des économistes

Les économistes ont beaucoup de difficultés à parler de ce "reste", hormis la partie relevant de l'activité concurrentielle, tels les commerces, les taxis, etc. Or, nombreux sont ceux qui ont d'autres emplois sédentaires et que les économistes perçoivent mal. Ainsi, les 5 millions de fonctionnaires seraient, à entendre certains débats, bien trop nombreux. Quant au domaine de la santé, marché qui connaît une croissance exceptionnelle ailleurs dans le monde, il est compliqué chez nous par le problème de l'équilibre des comptes de la Sécurité sociale.

Le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), dans lequel se mélangent bénévolat, subventions et marché, a lui aussi été très longtemps mal vu des économistes et des entreprises, qui le regardaient de haut en ne lui concédant de légitimité que pour des activités n'occupant que des jeunes ou des retraités le weekend. Aujourd'hui, ce secteur représente pourtant plus de 10% des emplois en France. Il joue également un rôle important dans la fabrication du lien social et est reconnu, depuis 2014, par la loi Hamon. L'entrepreneur social est ainsi apparu et est vite devenu très à la mode, grâce à ses objectifs humanistes et à sa consommation modérée, voire nulle, de subventions.

Ce "reste" est donc d'une grande variété, mal perçue et mal comprise. Pour conclure sur ce point, on peut considérer que les modèles de l'économie classique ne concernent que les 27% d'actifs qui relèvent des secteurs exposés, négligeant, faute de les cerner, les 73% restants. Si la nécessité de soutenir les activités nomades est indiscutable parce que leur compétitivité conditionne les équilibres financiers du pays, il n'en demeure pas moins qu'à force de n'aider qu'elles, les sédentaires finissent par se sentir délaissés, voire méprisés. Il est donc tout aussi nécessaire de développer les activités sédentaires et, comme le précise Pierre-Noël Giraud, de susciter de l'appétence pour elles. Des mesures ont déjà été prises en ce sens, comme l'allègement des charges sur le SMIC ou sur les aides à la personne, mais elles ne suffisent pas.

Comment stimuler l'appétence pour la production sédentaire? C'est là le domaine de ceux que j'appelle les *entreprenants*, c'est-à-dire de ceux qui créent des activités originales et trouvent, comme on le recommande

aux start-up, des solutions à des préoccupations et à des irritants négligés bien que concernant beaucoup de monde. Ces entrepreneurs apparaissent dans un spectre très large, allant des emplois classiques, avec des activités plus ou moins lucratives, jusqu'à des activités complètement en dehors du champ de l'économie. Pour l'illustrer, je prendrai quelques exemples.

## La solidarité est dans le Jardin des entrepreneurs<sup>2</sup>

Le premier de ces exemples sera Siel Bleu<sup>3</sup>. Deux étudiants en pratiques sportives ont réalisé, dans le cadre de leurs études, un stage en EHPAD<sup>4</sup> et y ont découvert que les personnes âgées souffraient de deux maux : la solitude et l'immobilité. En effet, on les empêche souvent de bouger par crainte qu'elles ne chutent et ne se blessent. Ils ont alors imaginé des exercices physiques adaptés aux besoins de ce public et les ont mis en application, d'abord pour six mois, dans 12 EHPAD. Le succès de leur initiative a été immédiat, tant auprès des personnes concernées que de leurs familles, et toutes les conventions ont été renouvelées par les établissements. Ces entrepreneurs avaient découvert un important besoin latent.

Ils ont ensuite développé leur projet, baptisé Siel Bleu, de manière extraordinaire – ils touchent aujourd'hui 120 000 pratiquants par semaine, dans plus d'une maison de retraite sur trois, et emploient 600 salariés. Ils ont également inventé des activités physiques qui permettent à des patients de se remettre des conséquences de maladies invalidantes. En parallèle, ils ont développé des formes de recherche très originales qui leur ont valu d'être invités à Harvard afin de témoigner de leur expérience. Siel Bleu se positionnant sur un marché, celui des seniors, potentiellement lucratif, on leur a proposé, à de multiples reprises, des "deals" financièrement avantageux. Ils les ont toujours refusés, arguant qu'ils n'étaient pas intéressés, que l'échelle des salaires chez eux allant de 1 à 4, ce qu'ils gagnaient les satisfaisait, qu'ils voulaient continuer à investir 10% de leurs recettes dans la recherche et le développement et donc, qu'ils souhaitaient absolument préserver leur liberté. Notons que c'est une activité qui suscite beaucoup d'appétence chez les nomades qui parcourent le monde, car eux aussi ont des parents âgés dont ils se soucient et pour qui, le moment venu, ils recherchent la meilleure prise en charge. J'appellerai ce type de créateurs, qui se développent autour d'objets difficiles à analyser par l'économie classique, des *entrepreneurs à but non lucratif*.

Mon deuxième exemple sera celui de Môm'artre<sup>5</sup>. Une mère de famille, travaillant en horaires décalés et ayant des revenus limités, se trouve confrontée au besoin de faire garder ses deux enfants, âgés de 6 et 10 ans. Ne trouvant rien correspondant à ses attentes, elle se concerta avec d'autres parents et, ensemble, ils décidèrent de créer Môm'artre, une association qui va chercher les enfants à l'école, les fait goûter, les accompagne dans leurs devoirs et, ensuite, les ouvre à des activités artistiques. Et pour qu'elles soient réalisées de la meilleure des façons, ces activités se déroulent avec de vrais artistes, peintres, sculpteurs, photographes, cinéastes, etc. L'ensemble est extrêmement bien organisé et plaît énormément aux enfants. Les tarifs vont de 10 centimes à 10 euros de l'heure, selon les moyens des parents, ce qui favorise la mixité sociale. Dans ce cas aussi, il y a création d'appétence chez les nomades qui sont contents de savoir que leur enfant est bien pris en charge et fait des choses qui lui plaisent pendant qu'eux sont encore au travail. Présentée par sa fondatrice à l'École de Paris du management en 2016, Môm'artre employait alors 45 salariés et 45 bénévoles pour 1 200 enfants. Néanmoins, ce qui a le plus impressionné l'auditoire a été l'extraordinaire qualité d'entrepreneuse de cette femme, gérant 10 lieux d'accueil et un budget de 2 millions d'euros comprenant 150 lignes de subvention. Voilà donc une activité au potentiel de développement considérable, qui crée des emplois salariés, de l'activité pour des artistes et de l'utilité pour les bénévoles, mais qui doit se battre pour survivre. Si l'on met en regard

---

2. [www.lejardindesentrepreneurs.org](http://www.lejardindesentrepreneurs.org)

3. Jean-Michel Ricard, « [La singulière aventure de Siel Bleu](#) », séminaire Économie et sens de l'École de Paris du management, séance du 4 novembre 2015.

4. Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes ou handicapées.

5. Chantal Mainguéné, « [Môm'artre, une révolution de la garde d'enfants par l'art](#) », séminaire Économie et Sens de l'École de Paris du management, séance du 2 décembre 2015.

le flot d'argent déversé sur les start-up et la pénurie qui touche de telles réalisations, on est en droit de s'interroger sur le bien-fondé d'une telle disparité.

Les Jardins de Cocagne<sup>6</sup> seront mon troisième exemple. Il s'agit ici d'un éducateur dans un centre d'hébergement de Franche-Comté, Jean-Guy Henckel, qui, dans les années 1970 et face au nombre croissant de fermetures d'usines et de licenciements, va avoir l'idée de créer des activités économiques employant, parmi les nouveaux exclus, ceux rencontrant les plus gros problèmes. Après diverses consultations, il se décide à créer des jardins produisant des légumes bios qui sont vendus, sous forme de paniers hebdomadaires, à des familles ayant pris un abonnement annuel. Son initiative va rencontrer un succès inespéré, tout le monde lui ayant prédit l'échec, comme toujours en pareil cas. Le développement des Jardins de Cocagne a été tel que, désormais, son mode de management est étudié par de nombreux chefs d'entreprise. De fait, gérer des personnes alcooliques, souffrant de troubles mentaux ou confrontées à de gros problèmes sociaux requiert un savoir-faire tout particulier.

À ce jour, une centaine de jardins emploient 5 000 salariés en contrat d'insertion, ce qui pose une contrainte particulière. En effet, les contrats de ces personnes sont limités à deux ans, au terme desquels ils doivent avoir trouvé un emploi classique ou une formation qualifiante, faute de quoi, ils retombent au chômage. L'efficacité de la structure d'insertion elle-même n'est jugée qu'au regard du taux d'insertion effective lors de la sortie des personnes, qui doit être au minimum de 80 %, et ce, quelles que soient les spécificités du public pris en charge. Le risque est alors de ne sélectionner à l'entrée que les personnes ayant davantage de chances de se réinsérer rapidement et de laisser sans solution celles qui sont pourtant le plus en demande d'accompagnement. Les Jardins de Cocagne sont désormais devenus tellement importants et tellement inventifs qu'ils ont obtenu une dérogation leur permettant d'accompagner les personnes durant cinq ans et qu'ils ont, en outre, créé des activités spécifiques leur permettant de continuer à employer ces mêmes personnes.

Est-il alors concevable d'appliquer à de tels emplois les mêmes critères et les mêmes contraintes qu'à des emplois dits "normaux"? La seule vérité est-elle celle de l'emploi en entreprise, les autres étant considérés comme "anormaux" ou "parasites"? Au nom de quoi, sauf d'une théorie économique obsolète, peut-on encore considérer qu'ils ne constituent pas un vrai travail? Les gens qui sont accueillis au sortir de la rue chez les Compagnons d'Emmaüs<sup>7</sup> peuvent y résider durablement, dans un cadre structurant et en étant payés un pourcentage du SMIC. Cela ne pose guère problème, ce qui est loin d'être le cas pour les activités d'insertion économique plus classiques où un long chemin reste à faire. Cette situation coûte cher aux personnes éjectées du système et elle décourage les associations d'insertion qui, après avoir réussi à sortir quelqu'un de ses difficultés, le voient y replonger quelques mois après la fin de son contrat.

### Vers le plein emploi par le tourisme... aux Mureaux!

Le quatrième exemple que je prendrai est celui des Mureaux<sup>8</sup>. Une personnalité remarquable, Jean-Marc Séroulin, y avait déjà créé une première structure d'insertion très performante et très appréciée localement. Cette association accueillait des gens dans des situations extrêmes, tels que des ex-prisonniers, des drogués, des SDF, etc., et leur donnait du travail. Cependant, il est très vite apparu que, pour les quelques personnes qu'elle prenait en charge chaque année, des dizaines d'autres restaient sans solution dans ce même environnement. L'idée, un peu folle, est alors venue à Jean-Marc Séroulin de faire accéder Les Mureaux au plein emploi grâce au tourisme. Pour qui connaît cette ville et ses cités, emblématiques des émeutes des banlieues de 2005, l'idée n'allait pas de soi et prêtait pour le moins à sourire.

---

6. Jean-Guy Henckel, « [La solidarité est dans le jardin](#) », séminaire Vies collectives de l'École de Paris du management, séance du 20 novembre 2008.

7. Damien Genestet et Martin Hirsch, « [De l'exclusion à l'estime](#) », séminaire Les Invités de l'École de Paris, séance du 19 février 1996.

8. Jean-Marc Séroulin, « [Le pari fou du plein emploi par le tourisme... aux Mureaux](#) », séminaire Création de l'École de Paris du management, séance du 12 juin 2018.

Jean-Marc Sémoulin s'est alors souvenu de la commune vendéenne des Épesses, dont l'attractivité et les ressources avaient été générées de toutes pièces par la création du parc du Puy du Fou<sup>9</sup>, depuis élu meilleur parc d'attractions du monde. Ce parc tirant parti de l'histoire et de l'identité locales, pourquoi ne pas en faire autant aux Mureaux, ville aux 100 nationalités et aux 89 associations issues de diasporas? Les Français n'ont pas une très bonne réputation en matière d'accueil? Qu'à cela ne tienne, il n'y en a aucun aux Mureaux! Le projet sera donc de faire des Mureaux une ville-monde dans laquelle, en un seul voyage, on visitera la terre entière. Mais qu'est-ce qui pourrait bien attirer les visiteurs? Une fois leur scepticisme initial dépassé, des jeunes du quartier répondent : « *La cuisine des mamans, évidemment!* » 100 nationalités, donc 100 cuisines différentes, voilà une belle idée! Une application sur smartphone, qui facilite l'organisation de repas chez l'habitant grâce à des paiements sécurisés en ligne, existe déjà. L'affaire est donc lancée! Pour son inauguration, Jean-Marc Sémoulin invite le directeur mondial de Sodexo à un dîner dont ce dernier ressort enchanté, à tel point qu'il le recommande aussitôt au patron de l'usine de Renault voisine. Lors de son repas, celui-ci s'inquiète pour son ordinateur oublié sur la banquette arrière de sa voiture. Il le retrouvera pourtant là où il l'a laissé, personne parmi ces jeunes du quartier à la mauvaise réputation n'ayant osé faire du tort à l'invité de la maman.

Tout un système va ensuite se mettre en place autour de ces repas, les jeunes allant chercher les invités à la gare et étant aux petits soins pour eux afin que leur mère soit honorée, que le repas soit une réussite, que leur culture soit mise en valeur, etc. Partant de là, Jean-Marc Sémoulin crée le pôle territorial de coopération économique Vivre les Mureaux et de nouvelles idées surgissent. Des ouvriers mauritaniens de Renault étaient chameliers au pays? On va créer avec eux des balades en chameau et ils feront connaître les traditions et la cuisine mauritanienne aux touristes! Des sherpas tibétains ont fui leur pays? Les immeubles des Mureaux, les plus hauts de la région parisienne, se couvriront de murs d'escalade dont ils seront les guides! Le plus grand aéroport d'Europe est aux Mureaux et les patrons parisiens viennent y voler le weekend? Désormais, ils offrent des baptêmes de l'air aux jeunes des cités qui survolent, émerveillés, cette région qu'ils méconnaissent.

Nul ne sait ce que ces extraordinaires initiatives donneront, avec le temps en matière d'emploi, mais en matière d'éradication du sentiment d'inutilité, les choses avancent. La ville était sale, elle devient propre, les conflits diminuent et la civilité s'installe, les gens croient davantage en l'avenir et en l'identité de leur ville, des dialogues interculturels se mettent en place, etc. C'est là un exemple, magnifique, de ce qui peut redonner de l'utilité aux gens, mais qui est totalement illisible avec les grilles classiques des économistes qui n'y verront jamais de "vrais" emplois.

## Là où les modèles économiques sont impuissants

L'exemple de l'association VoisinMalin<sup>10</sup> est également plein d'enseignements. Une responsable de projets immobiliers dans des quartiers difficiles y observe que nombre de ses voisins parlent mal français et, de ce fait, sont isolés et n'ont pas de contacts avec les autorités ou les services de l'Administration, ni même avec l'école qui accueille leurs enfants. Les élus sont également démunis, car ils ne savent plus comment se connecter avec ces populations. Anne Charpy va alors inventer les Voisins Malins, dans le but de faire émerger des intermédiaires. Dans ce dispositif, un voisin est mandaté pour faire du porte-à-porte, par exemple, par le bailleur social sur une question de gestion des poubelles ou par la Sécurité sociale pour une campagne de prévention ou de dépistage, etc. Comme il est chargé d'une mission, les portes vont s'ouvrir à lui, d'autant plus spontanément qu'il parle lui-même la langue de son interlocuteur, voire parfois plusieurs autres, et partage sa culture.

Progressivement, un lien se tisse entre les populations et leurs Voisins Malins. Les autorités trouvent en eux des intermédiaires et des quartiers, dans lesquels plus rien n'existait, sont en train de renaître. Ces Voisins Malins sont souvent des Voisines, mères au foyer, qui vont trouver un rôle tout à fait nouveau pour elles en faisant le lien

---

9. Laurent Albert, « [La folle aventure du Puy du Fou](#) », séminaire Création de l'École de Paris du management, séance du 21 février 2017.

10. Anne Charpy, « [Comment les Voisins Malins changent la vie collective](#) », séminaire Économie et sens de l'École de Paris du management, séance du 7 mars 2018.



entre leurs voisins et les autorités. De plus, elles sont engagées par l'association VoisinMalin en CDI pour 15 heures par mois, ce qui leur procure un complément de ressources bienvenu d'environ 150 euros. Les Voisins Malins peuvent également être des étudiants ou des retraités. Tous trouvent un épanouissement grâce à ce système qui crée pour eux de l'utilité et sans lequel ils resteraient perdus dans leur anonymat et leur isolement. Les cadres de l'association, principalement issus d'écoles de commerce, sont, quant à eux, rémunérés 40 % de moins que ce à quoi ils auraient pu prétendre ailleurs, mais ils trouvent de la satisfaction à travers l'utilité sociale de leur engagement. On pourrait dire que rémunérer les salariés seulement 150 euros par mois est de l'exploitation indigne, mais les personnes concernées ne le ressentent pas du tout ainsi, ce qui montre que l'emploi n'est pas la bonne jauge pour mesurer l'utilité.

Un dernier cas, qui démontre là encore les limites des modèles économiques, est l'un des plus emblématiques qu'il nous ait été donné de découvrir à l'École de Paris. Il y a plus de quarante ans, une institutrice, Claire Héber-Suffrin, emmène ses élèves voir en quoi consiste la gestion des HLM. Dans ce cadre, ils rencontrent un chauffagiste passionné, qui leur explique son métier et, quelques jours plus tard, vient dans la classe pour la restitution des travaux des élèves. En complétant les imprécisions de leurs exposés, il passionne à nouveau son auditoire, puis, remarquant que le cours suivant porte sur les volcans, il décide d'y assister, à son tour passionné par le sujet. C'est alors que l'institutrice s'est dit que, si apprendre et enseigner étaient deux choses sacrées pour l'Homme, il fallait trouver un moyen de les combiner.

Ainsi est née l'idée de créer un dispositif où tout le monde peut apprendre quelque chose, que ce soit le soudage, l'informatique, la cuisine ou le piano, à la seule condition d'enseigner autre chose en retour. Pour trouver les combinaisons favorables, il devenait alors nécessaire de créer des réseaux. Le succès des Réseaux d'échange réciproques de savoirs<sup>11</sup> a très vite été au rendez-vous et on en trouve désormais partout, dont beaucoup à l'étranger, voire même dans des camps de prisonniers. Appartenir à un tel réseau crée des liens sociaux très forts et une grande fierté individuelle et collective. Un réseau a ainsi été mis en place à la RATP, où il s'est avéré plus efficace que bien des formations classiques. Ce dispositif, dans lequel pas un euro n'est échangé, est un remède à beaucoup de drames de la société actuelle. Pourtant, alors qu'il s'agit de l'une des innovations sociales les plus fécondes et les plus porteuses d'avenir, elle est continuellement en quête du peu de moyens indispensables à sa survie, car elle reste incompréhensible à travers les grilles de lecture économiques conventionnelles.

## Pour enfin s'éloigner des schémas classiques de l'emploi et de l'économie

En résumé, il faut aider l'économie nomade, mais il faut aussi soutenir les activités sédentaires, créer de l'appétence pour elles, quitte à s'éloigner des schémas classiques de l'emploi et de l'économie, et avoir pour objectif que plus personne ne se sente inutile et seul. À côté de la production de biens et de services, la création du lien social est un enjeu majeur et sa faiblesse dans notre société est dramatique. Dès lors, comment financer des activités utiles mais non marchandes? Cela amène à se poser la question du partage des richesses. Faut-il alors taxer les riches, individus ou entreprises? Peut-être, mais sans que cela ne les incite à l'exil fiscal.

Surtout, ce dont on n'a pas assez conscience, c'est que l'argent ne manque pas dans des sociétés riches comme la nôtre qui se caractérisent par l'importance des transferts financiers. Laurent Davezies, économiste non conventionnel, donnait comme exemple celui des revenus du département des Pyrénées-Atlantiques : 20 % proviennent d'activités productives, 20 %, des salaires du secteur public, 40 %, des revenus des propriétaires de résidences secondaires, des touristes ou des retraités et les 20 % restant, de l'aide sociale<sup>12</sup>. Autrement dit, 80 % des revenus de ce département ne proviennent pas de l'économie productive et il en va de même dans la plupart des territoires non métropolitains. Avant d'augmenter la ponction fiscale, il serait donc urgent

---

11. Claire Héber-Suffrin et Jean-Jacques Piard, « [Offre cours d'économie, demande cours de soudure : le succès des réseaux d'échanges réciproques de savoir](#) », séminaire Vies collectives de l'École de Paris du management, séance du 23 mai 1997.

12. Laurent Davezies, « [Le développement local revisité](#) », séminaire Entrepreneurs, villes et territoires de l'École de Paris du management, séance du 3 avril 2002.

d'inventer des transferts sociaux intelligents afin de financer des activités utiles au bien commun, telles celles que je viens d'évoquer.

Les contrats aidés, qui ont beaucoup été utilisés par le gouvernement du président Hollande, en sont un exemple, mais les économistes n'ont pas eu de mots assez durs à leur encontre. Ainsi, Jean Tirole, prix Nobel d'économie, dit à leur propos dans son livre *Économie du bien commun* : « *Les emplois aidés constituent, dans l'ensemble, une mauvaise utilisation de l'argent public, en particulier dans le secteur non marchand. Plutôt qu'encourager les employeurs à utiliser des salariés parce qu'ils ne coûtent pas cher, on aurait dû réutiliser cet argent pour faire baisser les charges pesant sur les salaires et inciter ainsi les entreprises à créer les emplois stables dont elles ont réellement besoin.* »<sup>13</sup> Comme toujours, seules les entreprises comptent, le reste n'étant que gaspillage.

Certes, des excès ont pu avoir lieu, certains préfets ayant voulu faire du chiffre pour complaire au pouvoir, sans que ces dispositions soient toujours utilisées à bon escient. Néanmoins, à l'École de Paris, où nous recevons beaucoup d'entrepreneurs, nous avons constaté qu'à défaut de subventions et de soutiens correspondant à leur apport à la société, ces gens, généralement soucieux d'efficacité, avaient saisi l'opportunité de ces contrats aidés pour faire vivre des organisations dynamiques qui, sans eux, n'auraient sans doute pas survécu. Maintenant qu'ils ont été supprimés, il faut réfléchir d'urgence à des solutions de rechange, faute de quoi ce sont des pans entiers de notre société qui en pâtiront.

Pour moi, le comble de l'aberration est atteint par la situation des gens inscrits à Pôle emploi. Quel est le travail d'un chômeur de longue durée? C'est de chercher un travail! Et il doit le faire à temps plein, faute de quoi il est sanctionné. Or, ce travail consiste à envoyer des centaines de CV, alors que chacun sait qu'il ne recevra aucune réponse, à participer à des dizaines d'entretiens où l'on est en concurrence avec 50 autres postulants, dans la même salle d'attente, et ainsi de suite. J'ai vu des gens, diplômés ou pas, se détruire à ce jeu. J'ai suggéré à certains d'aller plutôt mettre bénévolement leurs compétences au service de leur maire, afin qu'ils se sentent utiles, ce qui les mettrait d'ailleurs en situation de rencontrer un employeur potentiel. Mais l'ANPE l'interdisait à l'époque et contraignait les gens à quémander une illusoire embauche, le bénévolat les distrayant, soi-disant, de leur mission essentielle : chercher un emploi. Voilà 3 millions de personnes, envoyant ces milliers de CV à des entreprises qui, pour la plupart, en sont submergées et ne savent qu'en faire, tout cela pour rien, la statistique ne changeant pas, quoi qu'il advienne. C'est totalement absurde!

Un transfert intelligent serait de proposer aux chômeurs qui le souhaitent de se mettre à la disposition d'associations ou d'activités d'intérêt général ayant besoin d'aide et, si cela se passe bien, d'être durablement soutenus par Pôle emploi ou tout autre dispositif. Cela serait bénéfique à la fois pour les personnes qui retrouveraient ainsi une utilité et pour la collectivité qui bénéficierait de ce service sans qu'il en coûte 1 euro de plus à l'État qui, de son côté, verrait baisser les statistiques du chômage. Cette idée, absurde aux yeux de nombre d'économistes, se défend pourtant au regard de la théorie de Pierre-Noël Giraud et de la notion d'inutilité sociale qu'il propose. Une expérience va d'ailleurs en ce sens, celle de Territoires zéro chômeur de longue durée<sup>14</sup>, qui crée des entreprises à but d'emploi et récupère, pour les financer, le coût annuel d'un chômeur de longue durée, soit de 15 000 à 20 000 euros. Ce n'est pas simple à mettre en place, car il faut un consensus local, beaucoup d'énergie et un effort d'adaptation des personnes concernées. Toutefois, cela montre que ce n'est pas le travail qui manque en France, mais plutôt le financement des activités socialement utiles. Des milliers de chefs de chantier, de commerciaux, de responsables administratifs au chômage mériteraient que l'on ait un peu d'imagination afin de leur redonner une utilité sociale.

En 1930, John Maynard Keynes a écrit un article intitulé « Perspectives économiques pour nos petits-enfants »<sup>15</sup>. Il s'y pose la question de savoir ce qu'il adviendra le jour où l'on produira huit fois plus qu'à son époque et qu'en

---

13. Jean Tirole, *Économie du bien commun*, Presses universitaires de France, 2016, p. 316.

14. Patrick Valentin et Michel de Virville, « [L'opération Territoires zéro chômeur de longue durée](#) », séminaire Économie et sens de l'École de Paris du management, séance du 11 janvier 2017.

15. John Maynard Keynes, « Perspectives économiques pour nos petits-enfants », *Essais de persuasion*, traduit de l'anglais par Herbert Jacoby, Librairie Gallimard, 1931.



conséquence, tous les besoins basiques de l'humanité seront comblés, et ce, pour la première fois de son histoire. Son espoir est que ce sera peut-être l'opportunité d'un bien, mais sa crainte est que cela se traduise plutôt par une dépression nerveuse universelle. En effet, il doute que l'on parvienne à adapter les réflexes de millions d'individus, occupés depuis des millénaires à lutter dans un environnement de pénurie, à un nouveau contexte d'abondance et d'inactivité. Il prédisait que, le jour venu, il suffirait de travailler trois heures par jour. Il ne s'était pas trompé, puisqu'en moyenne, au cours de notre vie, le travail rémunéré n'occupe que 14% de la vie éveillée. Il conclut en disant : « *L'auteur de ces essais continue d'espérer et de croire que le jour n'est pas très éloigné où le problème économique sera refoulé à la place qui lui revient, l'arrière-plan, et que le plan de la bataille de nos cœurs et de nos têtes sera occupé, ou plutôt, réoccupé, par nos véritables problèmes, ceux de la vie et des relations entre les hommes, ceux des réalisations de l'esprit et ceux des comportements et de la religion.* » Et il termine ce petit texte ainsi : « *Le problème économique doit rester une affaire de spécialistes, tout comme la dentisterie. Si les économistes pouvaient parvenir à se faire considérer comme des gens humbles et compétents, sur le même pied que les dentistes, cela serait merveilleux.* » Je trouve cette conclusion parfaitement à mon goût.

## Débat



### La partie n'est pas jouée d'avance!

**Un intervenant :** *Il existait jadis une disposition permettant à des cadres au chômage d'être mis par l'ANPE à la disposition d'une PME pour un certain temps. Elle a malheureusement été supprimée.*

**Michel Berry :** Nous avons reçu, lors d'une séance de l'École de Paris, un chercheur dont la thèse est que la France est un paradis pour les entrepreneurs<sup>16</sup>. Il disait que l'une des choses que nous envient les pays étrangers est le fait que Pôle emploi peut aider à préparer un projet de création d'entreprise pendant deux ans, ce qui n'existe nulle part ailleurs. Il est vrai qu'il y a des ouvertures, mais la situation ordinaire des gens pris dans le chômage de longue durée est effrayante et méconnue.

**Int. :** *Ne faites-vous pas une différence entre macro- et microéconomie?*

**M. B. :** On ne voit effectivement pas la même chose selon ces deux points de vue. Le drame est que les gens ne prennent en compte que la macroéconomie, qui ne cesse de répéter les mêmes choses. Cela ne permet pas d'avancer dans la direction que Pierre-Noël Giraud suggère et de réfléchir à cette inutilité qu'il décrit. L'École de Paris étudie ce qui se passe au niveau du terrain et ce que réalisent les multiples acteurs à cette échelle. Les inutiles sont invisibles au niveau macroéconomique jusqu'à ce qu'ils occupent les ronds-points.

### Des réponses d'une tout autre nature

**Int. :** *Le revenu universel pourrait-il être une solution pour rendre solvable le travail qui ne l'est pas?*

**M. B. :** Cela pourrait être une bonne idée, à la condition, cependant, qu'il serve aussi à soutenir des activités utiles et ne se limite pas à une allocation de survie pour les plus démunis. Il en va de même pour la retraite, une retraite

---

16. Fabrice Cavarretta, « [La France, paradis pour les entrepreneurs?](#) », séminaire Vie des affaires de l'École de Paris du management, séance du 7 octobre 2016.

inactive pouvant être quelque chose de redoutable, surtout si elle est subie. Nous avons eu une séance très éclairante sur ce point avec l'association ensemble2générations<sup>17</sup>. Il y a des millions de personnes âgées souffrant gravement de leur isolement, dont le sort préoccupe fortement leurs enfants. Disposant souvent d'un logement devenu trop vaste pour elles seules, alors que des étudiants ne trouvent pas à se loger près de leur université, les unes et les autres sont mis en contact, avec beaucoup de finesse, par l'association. Par exemple, une dame possédant un piano, mais ne pouvant plus en jouer, partage son logement avec une jeune pianiste et, tous les soirs, bénéficie d'un concert privé... Au cours de cette séance, nous avons vu quantité d'exemples lumineux, réalisés avec presque rien, mais rendant des jeunes et des seniors heureux, dans une relation "grand-parentale" débarrassée des pesanteurs familiales. Là aussi, toujours en butte à une totale incompréhension et en dépit de ses succès, l'association se bat en permanence pour sa survie.

**Jean Besançon** : *À travers ces exemples, on voit que, pour que ça fonctionne, il faut parvenir à mêler des financements de diverses origines et répondre à d'innombrables appels d'offres, ce qui disperse une énergie considérable chez les entrepreneurs. Comment changer les critères pour que l'argent parvienne de façon plus fluide à ceux qui en ont besoin ?*

**François Weill** : *Le carcan réglementaire en France est un obstacle terrifiant et il faudrait "déterritorialiser" cette aide aux entrepreneurs, c'est-à-dire, qu'ils ne soient plus soumis aux mêmes règles que celles qui s'imposent aux entreprises classiques à but lucratif.*

**M. B.** : L'entrepreneur est aujourd'hui mythifié, souvent à travers l'image de la start-up, et des flots d'argent sont orientés vers lui. Je ne dis pas qu'il faudrait en faire autant pour les entrepreneurs, mais leur accorder un soutien beaucoup plus conséquent serait opportun, car ils fabriquent des activités utiles en répondant à des besoins sociaux. Les entrepreneurs qui s'en sortent le mieux sont ceux qui peuvent démontrer qu'ils créent des emplois ou qu'ils réinsèrent des gens. Dès que leur action peut se comptabiliser en nombre d'emplois, les choses deviennent plus faciles. En revanche, ensemble2générations, pourtant l'une des expérimentations les plus médiatisées, rencontre de grandes difficultés pour se financer : faire cohabiter un senior et un jeune ne semble pas avoir d'intérêt pour l'emploi. Leur parade est de contacter de grandes entreprises, dont les salariés sont potentiellement inquiets pour leurs parents âgés ou leurs enfants étudiants, et de leur proposer de s'occuper, contre rétribution, de leur trouver des solutions. C'est un marché potentiel énorme, l'absentéisme pour ces raisons étant tel dans les entreprises qu'elles peuvent être intéressées par des solutions de cet ordre.

## Au Jardin des entrepreneurs

**J. B.** : *Si la question est « comment ne plus avoir de chômeurs ? », elle est sans doute insoluble, mais si la question est « comment ne plus avoir de personnes seules et inutiles dans notre société ? », alors la nature des réponses devient tout autre.*

**Int.** : *Yuval Noah Harari dit qu'auparavant la lutte, simple, était celle des gens qui se battaient contre leur exploitation. Désormais, ils luttent contre leur inutilité et cette situation est beaucoup plus complexe. Par ailleurs, le paradoxe des bullshit jobs énonce que, si les entreprises vont de mieux en mieux et font des profits croissants, elles le font dans un environnement qui s'appauvrit à mesure. Or, cette situation n'est pas soutenable. Ces entreprises ne pourraient-elles pas trouver un intérêt à financer ces réalisations peu onéreuses puisque l'État n'y parvient pas ?*

**M. B.** : C'est sans doute vrai, mais, auparavant, leurs patrons ont encore du chemin à parcourir ! L'association NQT<sup>18</sup> est née, en Seine-Saint-Denis, après qu'aient été déçus les espoirs des jeunes diplômés locaux d'être

---

17. Typhaine de Penfentenyo et Jean-Renaud d'Elissagaray, « [Quand les seniors et les étudiants vivent sous le même toit](#) », séminaire Économie et sens de l'École de Paris du management, séance du 7 novembre 2018.

18. Olivier Fournier et Nathalie Raulet-Croset, « [Nos quartiers ont du talent, une association nous le prouve](#) », séminaire Économie et sens de l'École de Paris du Management, séance du 3 février 2016.

embauchés par les grandes sociétés s’implantant près du Stade de France. Deux patrons, dont un lui-même issu de la diversité, réalisant que des jeunes diplômés d’un bac +5 n’avaient aucun accès à l’emploi, ont refusé cette fatalité. Ils ont donc élaboré un système par lequel des entreprises mettent à disposition certains de leurs cadres pour parrainer des jeunes en leur transmettant les codes de la vie en entreprise et en leur donnant accès à leur réseau. Le succès de NQT est désormais national, mais, dans certaines de ces entreprises, le plus intéressant est la multiplication des candidatures à ces fonctions de parrain, qui change les cadres de leurs *reporting* fastidieux et leur redonne un sentiment d’utilité sociale perdu depuis longtemps.

**Int.** : *Selon vous, quel va être l’impact de l’intelligence artificielle (IA) sur les questions de l’emploi?*

**M. B.** : Vaste question! Mal maîtrisé, cela peut être très négatif, mais l’on voit par ailleurs des expériences très fécondes autour du développement du numérique. Nous avons reçu, pour un séminaire de l’École de Paris, la dirigeante d’une ETI, le cuisiniste Schmidt<sup>19</sup>, qui a investi le plus possible dans la robotique et les technologies de l’IA, mais avec la volonté que cela soit avant tout un projet humain et qu’il n’y ait aucune suppression d’emploi. Son entreprise se développe aujourd’hui de façon absolument étonnante. La partie n’est pas jouée d’avance!

**Int.** : *La difficulté d’acceptation par le corps social d’activités qui ne soient pas de “vrais” emplois n’est-elle pas une limite à ce que vous décrivez?*

**M. B.** : La myopie des économistes n’est certes pas le seul obstacle. Ainsi, la première fois que j’ai lancé ces idées de mise à disposition de chômeurs dans des activités d’intérêt général, elles avaient énormément séduit le syndicat des chômeurs et quelques chefs d’entreprise, avec qui j’ai eu des débats passionnants. Le pouvoir n’était cependant pas chez eux, car le pouvoir n’écoute que les économistes. Alors, ce que je m’efforce de faire reconnaître aujourd’hui, ce sont les entrepreneurs. L’École de Paris a créé à cet effet le Jardin des entrepreneurs, qui a recueilli à ce jour plus de 300 exemples de ces réussites et s’attache à les diffuser largement. J’écris deux fois par mois un article dans la revue numérique *The Conversation*, dont la diffusion augmente, même si les journalistes classiques n’aiment malheureusement rien tant que les articles de macroéconomie.

---

19. Anne Leitzgen, « [Automatiser en renforçant le rôle de l’homme](#) », séminaire Aventures industrielles de l’École de Paris du management, le 15 novembre 2016.

■ Présentation de l'orateur ■

**Michel Berry** : ingénieur général des mines, directeur de recherche au CNRS. Il a été directeur du CRG (Centre de recherche en gestion) de l'École polytechnique de 1974 à 1991 et responsable de la série *Gérer & Comprendre* des Annales des Mines de 1985 à 2015. Il est le fondateur et l'un des animateurs de l'École de Paris du management, rédacteur en chef de *La Gazette de la Société et des Techniques* et président du comité d'orientation de la revue *La Jaune et la Rouge*.

---

Diffusion mars 2019

---