

# ENTREPRENDRE AUTREMENT

PAR ERIC MACÉ \*

Une certaine «qualité de la vie», cette idée qui fut le fondement d'un mouvement où même les entreprises devenaient alternatives et tentaient de «travailler autrement» peut-elle se diffuser dans le secteur traditionnel et apporter des réponses sociales (partage du travail) et économiques (créativité productive) aux fractures actuelles du marché de l'emploi ?

Le discours des entreprises du troisième type commence à être connu, principalement celui de la qualité et des six zéros : zéro défaut, panne, stock, délai, papier... et zéro mépris. Un tel désir de perfection nous invite à compléter la formule en prônant les six zéros plus un : le zéro chômage. Puisque les entreprises prétendent exceller dans les méthodes de qualité, ne peut-on envisager de proposer à l'ensemble de la société d'en faire autant en ce qui concerne le chômage, tout en faisant participer les entreprises à cette septième vertu ?

Il semble difficile de reproduire le plein emploi d'antan à partir du moment où c'est l'ensemble du travail humain dans la production qui diminue, les contraintes viennent moins du droit du travail que des rigidités du salariat et de celle de la répartition du temps et des revenus. De ce point de vue, le chômage, la pauvreté, l'exclusion, ne sont que la face *sauvage* (libérale) d'une richesse collectivement produite : les gains de productivité et le temps libéré.

## RECOMPOSITION DES TEMPS SOCIAUX

Ainsi, derrière l'expression *crise de l'emploi* apparaît essentiellement la crise du *lien entre travail, emploi et revenu*. Cela peut signifier que ce rapport étroit, qui a fonctionné en période de croissance forte, devient déficient en période de croissance moyenne. Penser la flexibilité en tant que telle suppose donc de penser la flexibi-

lité de ce lien, car c'est précisément sa rigidité qui a fait de l'emploi la seule source de reconnaissance sociale et de revenu, induisant, de ce fait, les drames liés à son tarissement. En ce sens, la crise de l'emploi n'est pas une crise économique, mais une crise sociale et politique <sup>1</sup>.

Ce qui est en jeu à l'échelle macro-sociale n'est donc pas tant l'emploi et son développement (quand cela serait par les petits boulots ou par les services) que le bouleversement et la recomposition des temps sociaux, la redéfinition des frontières entre travail et activité, entre salaire et revenu. Partager le travail, partager les revenus, tels sont les axes fondamentaux du passage à une autre économie, dont on peut voir les prémices dans le développement des alternatives économiques depuis plusieurs années en France.

## DE L'ENTREPRISE ALTERNATIVE...

Le premier forum des Clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne (CIGALE) <sup>2</sup>, qui s'est tenu à Paris en février 1988, aura eu pour effet de reposer la question des entreprises alternatives et de faire le bilan de plusieurs années d'expériences. Historiquement, le début des années 80 a vu fleurir quantité d'initiatives économiques où la nécessité de créer son emploi s'alliait avec le refus des formes traditionnelles de travail : entreprendre et travailler autrement était le dénominateur commun du fourmillement de ce qui fut nommé *entreprises alternatives*.

Une enquête menée en 1984 tentait de faire le point <sup>3</sup> et faisait apparaître l'extraordinaire hétérogénéité de ces entreprises (statuts, produits, personnel...) et leur marginalité. Cependant, il semblait alors possible que le développement de ce secteur puisse constituer une alternative au salariat et au productivisme. Depuis cette époque, le libéralisme et le chômage ont fait leur œuvre et beaucoup sont passés – volontairement ou non – à entreprendre et travailler sans référence à un *autrement* qui semble bien idéaliste et fragile face aux contraintes du marché.

Ce débat n'est pas académique : les cas de conscience liés à la définition du *degré d'alternativité* des entreprises sont permanents pour les

\* *Chargé d'études à l'ALDEA*



membres des CIGALE, comme pour les chercheurs <sup>4</sup>. Cette tendance à la banalisation ne recouvre certes pas toute la réalité des pratiques : on peut citer Ardelaine <sup>5</sup> et Sérica (maîtrise de filière laine et soie), ACAR (location de véhicules d'occasion) <sup>6</sup>, Traque-Son <sup>7</sup>... Toutefois, il faut bien dire qu'en tant que secteur particulier, les entreprises alternatives apparaissent de moins en moins comme une réponse à la crise susceptible de changer l'économie.

Il n'en demeure pas moins que les valeurs et les discours concernant l'*entreprendre autrement* se sont diffusés dans l'économie dominante :

- principalement de façon interne : outre l'aspect mobilisateur des projets d'entreprise et des cercles de qualité, se développent des pratiques de concertation et de responsabilisation qui font de l'entreprise un lieu social et culturel, un espace de promotion et de formation. Il n'est qu'à lire la *Charte du bien entreprendre* du Centre des jeunes dirigeants <sup>8</sup> (3 000 membres) pour voir que quelque chose change dans un milieu encore conservateur. De même la *culture maison* peut avoir du bon lorsque les entreprises choisissent de jouer la formation interne plutôt que des licenciements de substitution (exemple de Merlin-Gérin) <sup>9</sup>.

- mais également de façon externe : lorsque la réduction du temps de travail se fait grâce au développement du temps partiel, permettant ainsi l'embauche de chômeurs (exemple de Boiron) <sup>10</sup>,

ou lorsque des sociétés de conversion contribuent astucieusement à la revitalisation économique (cf. la politique d'essaimage de Saint-Gobain). De même, après le mécénat culturel et humanitaire, certains poussent l'expérience jusqu'au mécénat social en soutenant des entreprises d'insertion, comme le groupe Darty qui collabore en Alsace à la mise en place d'un circuit d'électroménager d'occasion <sup>11</sup>. Au point que la différence entre les entreprises alternatives et celles du troisième type semble être abolie : Ardelaine, Saint-Gobain même combat ?

Dans le même mouvement, on assiste à un retournement des problématiques d'insertion et de revalorisation de l'environnement. C'est parce qu'elles sont modernes, qualifiées, innovatrices et conviviales que ces entreprises peuvent embaucher des jeunes et défricher de nouveaux secteurs. Les réussites du CIEDIL <sup>12</sup>, de l'Association pour le travail et la formation des jeunes ou de l'Araignée <sup>13</sup> font la démonstration que les contraintes peuvent être des stimulants. « *Les entreprises normales n'osent pas prendre les risques que nous acceptons* », « *en introduisant les exclus dans le système, on oblige à rationaliser les contraintes de production car leur pratique plus fractionnée du travail exige de l'entreprise qu'elle s'adapte toujours mieux aux individus, notamment dans la souplesse de l'organisation du temps* », tels sont les discours de ces nouveaux entrepreneurs qui vont bien au-delà

de la sphère de l'insertion pour questionner l'ensemble du corps entrepreneurial.

Cependant, une telle exigence de qualité semble rester hors de portée de la majorité des PME. Les causes de cette inertie ne sont pas différentes de celles qui freinent leur modernisation : l'âge des dirigeants, une mentalité individualiste, une culture d'entreprise façonnée par la dureté de la concurrence. Le choix du court terme et de logiques de survie en découle et entrave l'innovation interne et le partenariat.

A l'échelle des grands groupes, également, les mécanismes de l'économie-monde induisent des pratiques de recentrage interne (projet d'entreprise, veille technologique) qui peuvent faire illusion, mais qui sont plus protectrices que créatrices. Les innovations technologiques servent davantage à l'amélioration des procédés de fabrication qu'au développement de nouveaux produits, sans qu'il y ait jamais d'interrogation sur l'utilité sociale de cette production. C'est bien là le revers et la limite des entreprises du troisième type, bien éloignées cette fois des entreprises alternatives.

### ...À L'ENTREPRISE CIVILISÉE

Or, face aux menaces écologiques et sociales provoquées par le productivisme, l'enjeu peut être considéré comme un choix de civilisation. D'où l'importance de changer de règle du jeu. Par conséquent, il ne s'agit plus de développer un hypothétique secteur d'entreprises alternatives, mais de généraliser leurs valeurs et leurs pratiques à l'ensemble des entreprises. En ce sens, on peut dire que le concept d'entreprise alternative n'est plus nécessaire. S'il témoigne d'un espoir *d'effet de masse* au début des années 80, il ne représente aujourd'hui qu'une nébuleuse marginale dont pourtant les valeurs se diffusent.

Alors que l'éclosion des micro-entreprises a pu être considérée en grande partie comme un refus de l'entreprise taylorienne, une nouvelle démarche alternative tendrait maintenant à un changement au sein de l'entreprise. Le passage d'une logique de *production complémentaire* à celle d'une *reconversion* pourrait signifier le franchissement du seuil qui sépare l'aventure de l'acte économique inventeur de nouvelles pratiques collectives dans et pour des entreprises plus citoyennes, dont la *qualité* ne s'arrête pas à la sortie des usines. Qu'on les appelle *éco-entreprises* ou *entreprises du quatrième type*, leur véritable signe distinctif est l'articulation étroite entre leurs logiques interne et externe :

- interne, par la conquête et l'exploitation des espaces d'expression, de concertation, d'amélioration des conditions de travail, dans l'esprit des « *cercles de qualification et de transfert de compétence* » proposés par B. Coriat et Ph. Zarifian <sup>14</sup> ;

- externe, avec le développement d'un partenariat local et l'invention d'une *méso-économie*. Fondée sur l'intérêt mutuel et l'organisation en réseau, elle invite à repenser le concept d'entreprise, non pas comme le beau mécanisme du bureau des méthodes, mais comme un lieu d'interaction avec une réalité économique, culturelle et sociale complexe. Et le lien avec le changement interne peut se faire par un syndicalisme renouvelé qui n'hésite pas à sortir de ses *forteresses ouvrières* pour se mettre à l'écoute de la cité, comme cela s'amorce déjà dans les Comités de bassin d'emploi <sup>15</sup>. Cela n'exclut pas, en outre, des mesures incitatives de la part de l'Etat <sup>16</sup>, afin de permettre aux entreprises une continuité de leur rôle social et culturel, notamment en ce qui concerne les gains de productivité et l'utilité sociale de la production.

Cependant, la pratique entrepreneuriale ne recouvre pas tout le champ des pratiques sociales et des activités nouvelles : la plupart des activités non monétaires (troc-temps, autoproduction), des pratiques de socialisation et des expérimentations économiques ne peuvent s'inscrire dans le cadre trop restreint de l'entreprise. De même que toute l'entreprise n'est pas dans l'alternative, toute l'alternative n'est pas dans l'entreprise. C'est l'analyse de cette limite essentielle qu'a faite l'association Solidarité-Emploi <sup>7</sup> – notamment dans leur propre tentative d'ouvrir un secteur d'utilité sociale – lors d'un récent débat portant sur l'utilité sociale de la production. Il ressort de ces réflexions que les laboratoires d'une économie différente doivent créer leur propre sphère, quitte à obtenir de l'Etat une reconnaissance publique comparable à celle de l'économie sociale. En ce sens, l'expérience anglaise du *Great London Council* mérite d'être mieux connue en France : cela permettrait peut-être de sortir l'alternative de sa faiblesse sociale et technologique <sup>18</sup>.

Mais, de la même façon que le secteur des entreprises alternatives a vite montré ses limites, la création d'un secteur de l'utilité sociale risque fort de rester sans suite. Un des principaux enjeux sociaux (on pourrait même parler de clivage politique fondamental) <sup>19</sup> devient précisément la capacité d'articuler ces deux sphères de production, sous peine de dualisation sociale.

### VERS UNE MOBILITÉ TRANSVERSALE

L'une des lignes de force de ce changement passe par la redéfinition de l'usage et de l'organisation des temps sociaux, essentiellement grâce à la réduction du temps de travail. Pour cela, un des montages les plus prometteurs semble être celui d'une pluri-activité qui articule le changement dans l'entreprise (aménagement, réduction du temps de travail et promotion du temps choisi),

avec la revitalisation du milieu local (développement et création d'activités nouvelles grâce au temps et aux compétences ainsi libérés). La pluri-activité des saisonniers ou des ouvriers-paysans est connue, mais il s'agit ici d'une pluri-activité différente : des salariés réduisent volontairement leur temps de travail pour créer une seconde activité monétaire ou non monétaire. Cela a pour effet d'une part de libérer des postes de travail (il y a donc partage du travail), d'autre part de revitaliser le tissu économique local. Car, force est de constater que ni le salariat traditionnel, ni le couple chômage/précarité, ne sont des contextes très créatifs. A l'inverse, le principe de la pluri-activité est de substituer à l'immobilisation des salariés intégrés et à la précarité des autres une *mobilité transversable*. Celle-ci aurait pour effet de transformer la charge du traitement social du chômage en investissement dans le temps libre créateur <sup>20</sup>. Ce passage des temps sociaux contraints à une pluri-activité créative est en somme un élargissement de la notion de *valorisation de la ressource humaine* à l'échelle non seulement de l'entreprise, mais aussi du bassin d'emploi.

Dans le double but de valoriser le temps et de moderniser les entreprises, on peut distinguer deux versions de la pluri-activité <sup>21</sup> :

- une pluri-activité complétive, qui permet une création d'activité sur la base d'un temps partiel salarié, rejoignant de façon originale les pratiques d'essaimage et les discours sur les *intra/extra-preneurs* ;
- une pluri-activité successive (ou en alternance) : il s'agit d'une forme originale de formation continue qui répond à l'investissement que font les entreprises dans de nouvelles formes de travail (plus qualitatives et participatives) et qui lie l'apprentissage de cette *nouvelle culture* du travail à des expérimentations ou à des projets personnels en dehors de l'entreprise : milieux associatifs innovateurs, micro-entreprises... Dans ce cas de figure, la *compétence*, fruit d'un itinéraire, est préférée à la seule qualification formelle et technique.

Véritables investissements immatériels, ces deux formes de pluri-activité vont plus loin que le mécénat ou le parrainage. Leur mise en œuvre suppose, cependant, des formes modernisées d'organisation du temps de travail (temps choisi, congés sabbatiques...) et de la formation : formation en alternance, au développement local, à l'autoproduction, formation à la création *d'entreprises réseaux*. Des propositions dans ce sens ont été faites lors d'un séminaire de l'ALDEA <sup>22</sup> sur ce thème en février 1988 :

- création d'une *prime aux volontaires du temps partiel créateurs d'entreprise*, afin d'inciter à la fois à la réduction du temps de travail et à la création d'activité ;
- subvention au partage du travail et à la mobilité :

c'est l'idée d'une expérimentation locale du *deuxième chèque* <sup>23</sup> et du revenu garanti <sup>24</sup>. Enfin, l'on peut gager qu'en faisant l'expérience de leur autonomie possible (via les congés sabbatiques, les trajectoires atypiques, le temps partiel créatif) les salariés seront prêts à négocier cette autonomie dans le travail aussi bien que leur libération du travail salarié <sup>25</sup>. La convergence entre les mouvements sociaux, les organisations de chômeurs et les syndicats ouvriers peut alors avoir des chances de se réaliser.

<sup>1</sup>. Voir la synthèse de ces enjeux dans *L'emploi, un choix de société*, Guy Roustang, Syros, 1987.

<sup>2</sup>. Fédération des CIGALE, 28 bd de Sébastopol, 75004 - Paris.

<sup>3</sup>. Ph. Outrequin et alii, *Les entreprises alternatives*, Syros/ALDEA, 1986.

<sup>4</sup>. Pour une *critériologie du degré d'alternativité*, voir les travaux d'André Joyal, Université du Québec à Trois-Rivières.

<sup>5</sup>. Tricoter le développement, in *Alternatives économiques*, janvier 1988.

<sup>6</sup>. ACAR roule d'occasion, in *La Croix*, 25/2/88.

<sup>7</sup>. Traque-son, revue *Service-Migrants*, septembre 84.

<sup>8</sup>. Charte du bien entreprendre, supplément au n° 159 de la revue *Dirigeant*.

<sup>9</sup>. Les Ger-Mer, spectateurs attentistes, in *Libération*, 7/3/88.

<sup>10</sup>. Ingmar Granstedt et al., *Partage du travail, pluri-activité et aménagement de l'environnement*, ALDEA/DATAR, 1986.

<sup>11</sup>. Dossier Entreprises d'insertions d'A. Lebaube, in *Le Monde*, 2/3/88.

<sup>12</sup>. Centre intergénérationnel pour le développement des initiatives locales dans la Loire, étudié dans *Les petits boulots en question*, de B. Erne et J.L. Laville, Syros, 1988.

<sup>13</sup>. L'expérience de l'Araignée, *Aldéa-journal*, n° 8, avril 85.

<sup>14</sup>. Sortie de crise, in *Terminal*, n° 36, déc. 87.

<sup>15</sup>. Thierry Baudoin, Michèle Colin, *Le contournement des forteresses ouvrières*, Librairie Méridien, 1983.

<sup>16</sup>. Mission prospective insertion des jeunes, rapport de Patrice Sauvage, Délégation à l'insertion des jeunes, 1987 (à paraître chez Economica).

<sup>17</sup>. L'utilité sociale en débat, bulletin de l'association Solidarité-Emploi, n° 6, oct. 87.

<sup>18</sup>. Une expérience : la socialist conference, revue M, février 88. Réseau de technologie et banque de produits, in *Terminal*, n° 36 et *Travail*, n° 15, mars 88.

<sup>19</sup>. André Gorz, *Adieux au prolétariat*, Gallilée, 1983.

<sup>20</sup>. Article de R. Sue, Le temps libre contre le chômage, in *Echanges et Projets*, n° 52, déc. 87.

<sup>21</sup>. Pour une action concertée favorisant la pluri-activité, *Aldéa*, 1988.

<sup>22</sup>. Agence de liaison pour le développement d'une économie alternative, 28, bd de Sébastopol, 75004 - Paris. Les actes de ce séminaire seront disponibles à l'automne 88.

<sup>23</sup>. Article de Guy Aznar, Le deuxième chèque, in *Alternatives économiques*, n° 54, fév. 88.

<sup>24</sup>. A. Caillé in *Bulletin du MAUSS*, n° 23, sept. 87 et Thierry Baudoin, Le revenu garanti : une revendication in *Partage*, n° 43, avril 88.

<sup>25</sup>. Voir une étude allant dans ce sens : W. Grossin, Satisfaction/insatisfaction à l'égard du temps, in *Echanges et Projets*, n° 52, déc. 87.