



Une si vive résistance

entretien avec **Claude Alphandéry**

© 2011, éditions Rue de l'échiquier,
40, rue de l'Échiquier, 75010 Paris
www.ruedelechiquier.net

ISBN : 978-2-917770-19-1
Dépôt légal : janvier 2011


Rue de l'échiquier





Préface d'Edgar Morin

Ma formule favorite est : « Tout ce qui ne se régénère pas dégénère. » Car je sais que rien n'est irréversiblement acquis. Il y a les scléroses, les dérives, les dégradations. Combien en ai-je connus qui se sont sclérosés, dégradés, ou se sont laissés dériver bien loin de ce qu'ils furent ou de ce qu'ils espéraient, désiraient. Aussi cette formule m'aide-t-elle à tenter de rester fidèle aux aspirations de ma jeunesse.

J'avais connu, assez peu, Claude, juste après la Libération. C'était une soirée « progressiste », comme on disait alors pour qualifier tout ce qui était procommuniste. Le poète Anselme y avait déclamé son poème « Un bateau yougoslave est entré dans le port de Marseille », où il exaltait le régime de Tito. Ce dernier n'avait pas encore été excommunié par le Kominterm (et après l'excommunication, Anselme transforma le bateau yougoslave en bateau bulgare).

Au cours de cette soirée, Claude me pressa d'essayer de convaincre son ami, le poète Pierre Emmanuel, de rallier les rangs du « progressisme ». Il était chaleureux, ardent, enthousiaste.





Nous étions l'un et l'autre animés par l'aspiration à l'émancipation des exploités et des humiliés, à la fraternité internationale, à un monde meilleur — ce que nous annonçait le communisme comme idéologie —, et nous pensions que la victoire du communisme en 1945 allait débarrasser l'URSS de ses scories et altérations (que nous attribuions à l'encerclement capitaliste et au poids rétrograde de la Russie tsariste).

Depuis, nous avons, chacun selon son expérience, perdu toute illusion sur l'URSS. J'ai cheminé de mon côté, au sein du CNRS ; lui, au sein du monde financier et bancaire, tous deux ne nous rencontrant que fugitivement. Et puis, voici quelques mois, alors que, dans ma recherche de voie nouvelle pour l'humanité, je découvrais l'intérêt et l'importance de l'Économie sociale et solidaire, je rencontre pour de bon Claude Alphanféry, et quel n'est pas mon bonheur de constater qu'après presque soixante-dix années de cheminements tellement différents, nous sommes restés les mêmes, je veux dire, avec les mêmes aspirations de jeunesse, mais cette fois, sans illusions, chacun ayant découvert les complexités humaines et les complexités des problèmes. Quelle joie, depuis, de retrouver, à chacune de nos rencontres, cette juvénile ardeur, cet élan pour le bien collectif, cette âme militante, non plus au sein d'un même *parti*, mais au sein d'un même *pari*. Il porte en lui le principe de la régénération permanente, qui est celui de la vie. Il n'a pas dérivé, il ne s'est pas sclérosé, il ne s'est pas dégradé. Il s'est bonifié.

À lire ce livre d'entretien, je découvre tant de ressemblances de fond, dans notre aventure de vie, alors qu'il y a tant de dissemblances dans nos carrières. Et aujourd'hui, notre convergence m'enchanté, m'encourage, m'aide à continuer, et je souhaite que cette petite préface l'assure de ma fraternité non rhétorique, mais ressentie en mon âme, mon esprit et mon cœur.

Edgar Morin





« Les maquis étaient des endroits où l'on avait du temps et où l'on discutait beaucoup »

Parlez-nous tout d'abord de votre expérience de résistant qui, par bien des aspects, semble avoir été déterminante dans votre vie. En 1940, lorsque l'armée allemande envahit la France, vous avez dix-huit ans.

Lorsque la guerre a commencé, j'étais en classe préparatoire, en hypokhâgne, à Bordeaux. Puis j'ai entamé une khâgne à Lyon. Je faisais partie des nombreux porteurs de petits journaux, j'assurais quelques liaisons, jusqu'à ce que je quitte le lycée, en janvier 1942, pour m'engager complètement dans la Résistance.

Vous devenez, en 1943, chef départemental en Drôme et en Ardèche, puis président du comité départemental de Libération de la Drôme...

...et lieutenant-colonel des Forces françaises de l'intérieur. J'avais participé à de nombreuses missions, en particulier en Ardèche, avant qu'Alban Vistel, le patron de la Résistance en Rhône-Alpes, fasse appel à moi, en juillet 1943, « pour remettre de l'ordre » : j'avais tout juste vingt ans. Quand j'ai pris mes fonctions, il m'a dit : « C'est un vrai merdier. » Et en effet, la Résistance était éclatée au point que les tentatives pour créer un comité départemental de





Libération dans la Drôme avaient, jusque-là, systématiquement échoué.

Des conflits déchiraient ceux qu'un combat commun aurait dû rassembler : au sein des Mouvements unis de résistance (MUR), entre les réseaux Libération, Combat, Franc-Tireur, l'entente restait de façade. L'opposition était aiguë entre eux et le Front national, dirigé par le Parti communiste, entre leurs forces armées (Armée secrète) et les Francs-tireurs et partisans (FTP*). Elle ne l'était pas moins entre l'ensemble des résistants patentés et les membres organisés des anciens partis politiques, même lorsque ceux-ci avaient répudié le régime de Vichy. On ne se partageait pas les parachutages, on ne se communiquait pas les informations...

Alors que vous n'avez que vingt ans, le chef de toute la région Rhône-Alpes considère que vous avez les épaules pour coordonner des hommes parfois âgés de dix, vingt, trente ans de plus que vous !

Vistel avait sans doute confiance dans ma capacité à rassembler. On touche là l'un des fils rouges de ma vie : il semble que si je suis capable de quelque chose, c'est bien de rassembler. Cela vient sans doute d'une sorte d'empathie que j'ai à l'égard des gens : mes engagements personnels n'excluent pas la considération de ceux d'en face. Je garde ainsi les yeux ouverts sur les autres, au point qu'une contradiction jalonne mon existence, entre un besoin d'engagement et d'absolu, d'une part, et une constante volonté de relativiser et de chercher le compromis, d'autre part.

Je crois avoir su montrer que l'on ne pouvait pas rester « entre soi », qu'il y avait chez les autres de larges qualités à explorer, qu'il ne fallait pas se méfier ou mépriser telle ou telle catégorie de

* Les Francs-tireurs et partisans (FTP) : mouvement de la Résistance créé par le Parti communiste français en 1941.

personnes. Je leur ai notamment fait accepter la présence d'une femme dans le comité de Libération. C'est là un autre point que j'aime bien souligner, car je ne crois pas qu'il y ait eu beaucoup d'autres comités de Libération ouverts aux femmes. Personne en effet ne songeait à leur confier des postes à responsabilités, alors même que certaines étaient des agents de liaison fantastiques, qui prenaient des risques considérables.

À l'issue d'une passionnante reconstruction des effectifs en place et des relations des uns avec les autres, j'ai réussi à constituer, dans la Drôme, un comité de Libération comptant des représentants de la CGT, du Parti communiste, du Front de Libération nationale, des FTP, en même temps que tous les grands réseaux de « résistance pure » — Combat, Libération, Franc-Tireur —, un prêtre catholique, un pasteur protestant et, donc, une femme, qui était une enseignante. J'ai pu mener ces gens jusqu'à bon port.

**Concrètement, quelle a été votre méthode ?
Une hiérarchie forte régissait-elle ce comité ?**

Les forces de l'« Armée secrète » avaient une hiérarchie militaire simplifiée ; elles étaient sous mon autorité en tant que chef des MUR. Ce n'était pas le cas des FTP, liés au Parti communiste, mais avec lesquels je parvenais à coopérer. Le comité départemental de Libération de la Drôme jouissait d'une large autonomie tout en étant soumis, sur des questions générales d'orientation politique et militaire, aux autorités régionales à Lyon.

S'agissant de méthode, je pense ne pas en posséder d'autre qu'une attention à ce que chacun peut avoir de dynamique et de porteur, non lorsqu'il s'oppose aux autres, mais lorsqu'il mène à bien une action et construit quelque chose. Donner sa place aux uns et aux autres, je crois que c'est la seule clé. J'ai retrouvé ça, plus tard, quand j'ai eu à diriger une banque, puis au Conseil national de l'insertion par l'activité économique.





Je suis toujours frappé par le fait que les gens, ou se replient, ou établissent entre eux des rapports de force, comme s'ils ne pouvaient concevoir d'autre moyen de coexister. D'autres types de relations sont évidemment possibles, mais ce n'est pas une « méthode » que l'on peut apprendre: ce ne sont pas des astuces de management, seulement le sentiment profond qu'on a de la valeur des personnes qui nous entourent. Je pense que les gens ont besoin que l'on reconnaisse ce qu'ils peuvent apporter tant individuellement que collectivement, que l'on soit intimement convaincu de ce qu'ils valent. Et ça, je crois pouvoir le faire d'autant mieux que je m'exprime volontiers par ma relation aux autres. Au-delà de tout intérêt ou besoin, c'est simplement un plaisir pour moi.

Vos combats au sein de l'Économie sociale et solidaire semblent rejoindre en bien des points ceux que vous avez pu mener pendant la période de la Résistance. Quand on relit aujourd'hui le programme du Conseil national de la Résistance (CNR), on a parfois l'impression de lire un manifeste de l'économie sociale et solidaire*...

Oui et non: ce programme, qui s'est inscrit dans l'action de la Résistance, appartient au corps de réflexion qui était le nôtre à l'époque: il est vraiment l'écho de ce dont on discutait dans les maquis. Ma réflexion politique s'est d'ailleurs élaborée pendant cette période — j'avais vingt ans, les circonstances étaient stimulantes, les maquis étaient des endroits où l'on avait du temps et où l'on discutait beaucoup, qui fonctionnaient comme des collectifs de citoyens.

* Parmi les mesures « à appliquer dès la libération du territoire » figurant dans le programme du CNR du 15 mars 1944, on trouve ainsi : « l'instauration d'une véritable démocratie économique et sociale, impliquant l'éviction des grandes féodalités économiques et financières de la direction de l'économie ; le droit d'accès, dans le cadre de l'entreprise, aux fonctions de direction et d'administration pour les ouvriers possédant les qualifications nécessaires, et la participation des travailleurs à la direction de l'économie ; un réajustement des salaires, et la garantie d'un niveau de salaire et de traitement qui assure à chaque travailleur et à sa famille la sécurité, la dignité et la possibilité d'une vie pleinement humaine ; la sécurité sociale, la sécurité de l'emploi ».

C'est sans doute, depuis les États généraux qui avaient préparé la Révolution de 1789, la première fois que le peuple a pu faire entendre son message. Sans pour autant minimiser le rôle du CNR, je crois vraiment que ce programme n'est pas le fait de quelques grands penseurs isolés: les rédacteurs avaient trempé dans notre réflexion; ils ont bien compris que, si nous voulions chasser les Allemands, c'était non pour revenir à la fausse démocratie de la III^e République, mais pour bâtir une véritable démocratie sociale. Cette volonté a été clairement énoncée dans tous les discours que nous pouvions tenir, et très bien reprise par les hommes du CNR.

Ce programme, qui a nourri la France des Trente Glorieuses, a permis des avancées importantes. Mais il était très fortement orienté sur l'État, et pas du tout sur le citoyen*. De l'État, on attendait des services publics rénovés, la sécurité sociale... Par contre, le rôle de la société civile, l'importance des associations, des initiatives populaires, du dialogue social, étaient à peine mentionnés.

À la Libération, il y a eu un moment de heurt entre la Résistance et le pouvoir central, incarné par de Gaulle, au sujet des milices patriotiques issues de la Résistance, essentiellement formées de citoyens — mais alors plus préoccupées par le fait de se débarrasser des collaborateurs que de régler des problèmes de société. Au demeurant, tout plongé que j'étais dans la société civile, et bien que fervent défenseur du rôle des citoyens, ma réflexion

* Note de Claude Alphanhéry: Il convient d'indiquer que les femmes n'avaient pas leur place dans ce programme. Lorsque, à l'occasion du cinquantième anniversaire de la Résistance, quelqu'un en a fait la remarque à Raymond Aubrac, qui était chargé d'en rappeler le contenu, celui-ci a indiqué que le principe du vote des femmes avait été voté à la réunion constitutive du CNR à Alger, en 1943 — avant de concéder, *mezzo voce*, qu'il l'avait été à une majorité relativement faible. Quand je lui ai demandé qui n'avait pas voté en faveur de ce droit, il m'a répondu : « Tu ne le croiras pas, mais il y avait, entre autres, René Cassin »: un éminent juriste, prix Nobel de la paix, et rédacteur de la Déclaration des droits de l'homme! C'était une autre époque... Et il est vrai qu'à part des généralités extraordinairement floues, il n'y avait rien non plus, dans ce programme, sur les colonies.





sur leur place dans l'organisation sociale, sur leur rapport à l'État, sur celui des corps intermédiaires, était à peine élaborée; elle a été rapidement étouffée par la stratégie communiste de prise de pouvoir de l'État: ayant adhéré au Parti, j'étais aussi convaincu qu'il nous fallait commencer par la tête!

Pour quelles raisons la III^e République était-elle, à vos yeux, une fausse démocratie ?

Parce que les puissances d'argent avaient le pouvoir. La démonstration la plus forte en a été donnée par l'échec du Front populaire contre le « mur d'argent ». Certes, nous jouissions déjà du droit de vote et de la liberté de la presse. Mais le droit de vote ne concernait pas les femmes — de même que la liberté de la presse était loin d'être absolue. J'étais très étonné car, à une époque où les autres journaux devaient coûter environ 5 sous, et bien avant les « gratuits » d'aujourd'hui, *L'Ami du peuple* se vendait à 2 sous. Or, loin d'être proche des travailleurs, il était en fait proche de la droite: celle-ci disposait simplement d'assez d'argent pour construire un journal sur la seule publicité.

Cependant, nous possédions un autre droit: celui de manifester. Des luttes et même des batailles ont jalonné les XIX^e et XX^e siècles, qui ont permis aux travailleurs de faire entendre un certain nombre de leurs revendications, voire d'obtenir satisfaction. 1936, c'est tout de même l'apparition des congés payés: c'est inimaginable, aujourd'hui! Les grands journaux de l'époque prédisaient la ruine du pays et s'indignaient que les patrons puissent « payer des gens à ne rien faire pendant quinze jours* »! Et finalement, malgré des acquis historiques, le Front populaire s'est écroulé devant ce que *Le Canard enchaîné* et *Le Crapouillot* ont appelé les « 200 familles ».

* Fixés à 15 jours à l'origine, en 1936, les congés payés minimums obligatoires sont passés à 3 semaines en 1956, puis à 4 semaines en 1969 et à 5 semaines en 1982.

C'est notamment pour éviter de tels écueils que le programme du CNR mettait l'accent non seulement sur les salariés et les travailleurs, mais aussi sur le rôle de l'État.

Dans notre esprit, il fallait d'abord prendre l'État en main pour être en mesure d'accomplir le reste. D'une certaine façon, c'est ce qui s'est passé, sinon que, à la Libération, c'est le général de Gaulle et les majorités de l'époque qui ont appliqué ce programme: la mise en place de la sécurité sociale, la nationalisation des grands services publics ont été de véritables vecteurs de progrès.

Dès cette époque, les communistes, ainsi que la CGT, étaient contre la cogestion: il s'agissait pour eux de défendre les droits des travailleurs, pas de les associer à la gestion de leur entreprise. J'ai complètement adhéré, d'abord dans la Résistance, puis au sein du Parti communiste, à cette idée que la transformation de la société se faisait par un État, et que c'est par la réforme de celui-ci que l'on obtiendrait la démocratie sociale.

Inversement, quand j'ai quitté le Parti communiste, tout le mouvement de ma pensée a consisté à mettre l'accent sur le nécessaire rôle de la société civile, du mouvement associatif, tant dans le contrôle démocratique de l'État et des entreprises, que dans celui de la consommation, de l'enseignement: c'est à tous les niveaux que l'on doit retrouver le rôle des citoyens.

La Résistance elle-même n'était pas sans conflits. Au-delà de l'union contre les Allemands et pour une démocratie sociale, la plupart des résistants se méfiaient des hommes politiques qui avaient rallié la Résistance, non parce que ce ralliement avait parfois tardé, mais simplement à cause de leur statut d'hommes politiques. Un exemple: tout en se réjouissant que le comité de Libération de la Drôme comprenne toutes les parties de la Résistance — y compris des communistes —, Yves Farge, alors





commissaire de la République*, nous avait fait part de son étonnement de ne pas y trouver d'hommes politiques, et nous avait conseillé d'y intégrer un ancien ministre socialiste de Léon Blum, Marius Moutet. Cette proposition a été très mal reçue par les résistants, qui se sont indignés: ils ne comprenaient pas ce que viendrait faire parmi eux un homme qu'ils ne connaissaient pas, sous prétexte que c'était un ancien ministre.

Pour revenir au programme du CNR, comment faisiez-vous pour contribuer, depuis la Drôme, à l'élaboration de mesures qui, pour beaucoup, seront mises en œuvre à la Libération ?

Je n'ai jamais eu de relations avec les rédacteurs du programme du CNR, les « grands chefs », moi qui n'étais qu'un petit chef de province; il était vraiment difficile de communiquer, tant il fallait constamment faire attention à tout ce qui était écrit.

J'avais pourtant consigné, dans une trentaine de pages soigneusement « planquées », une sorte de synthèse de tout ce qui se disait durant les assemblées que nous tenions dans le maquis. J'avais d'ailleurs accordé le plus grand soin à l'organisation de ces réunions: j'étais allé consulter Simon Nora**, âgé d'un ou deux ans de plus que moi, qui avait mis au point un système de conférences très participatives. Après être allé voir ce qu'il faisait dans le Vercors, j'avais organisé, avec son aide, un certain nombre de débats, qui sont devenus des modèles — à partir de

* Note de C. Alphanéry : Le Comité de Libération nationale avait nommé, dans chaque région, un commissaire de la République, dont les pouvoirs excédaient ceux aujourd'hui cumulés d'un superpréfet et d'un président de conseil régional. Ceci par souci de prévenir une mainmise possible des troupes américaines ou des communistes.

** Simon Nora (1921-2006) : résistant dans le Vercors, il devient l'un des proches conseillers de Pierre Mendès France. Il est directeur de cabinet de Jacques Chaban-Delmas à Matignon de 1969 à 1972. Avec Jacques Delors, il est l'auteur du fameux discours sur la « Nouvelle Société » prononcé par Chaban-Delmas en septembre 1969. Il est l'un des fondateurs du Club Jean Moulin, auquel participera activement Claude Alphanéry.

quoi nous avons ensuite organisé, lui et moi, des réunions de façon constante.

L'un des problèmes venait de l'hétérogénéité des gens auxquels nous nous adressions : ce n'était pas le public normal d'une conférence donnée dans le cadre d'une école ou d'une réunion politique. Il y avait là des gens venus d'un peu partout. Il s'agissait de donner la parole à chacun, et au moment opportun pour la cohérence de l'ensemble. Simon Nora m'incitait à ne pas vouloir donner de la cohérence trop rapidement. Je retrouve exactement le même problème, aujourd'hui, dans l'organisation des états généraux du Labo de l'ESS* : il est indispensable de faire parler chacun le plus possible, car les gens ont beaucoup plus d'idées qu'on ne le croit, et bien plus claires, de surcroît. Or une personne qui n'a pas appris à le faire ne sait pas se placer dans une conversation : chacun vient avec son idée, sans essayer de voir en quoi elle peut rentrer dans le débat tel qu'il est organisé. Tout cela est très compliqué.

Dans les semaines qui ont suivi la libération de Valence, le 31 août 1944, nous avons réuni les comités de Libération à plusieurs reprises; le mois de septembre 1944 a donc été un mois de contacts et de discussions très riches avec mes collègues d'Isère, de Savoie, de Haute-Savoie, du Gard et du Rhône. Nous nous sommes aperçus que nos réflexions étaient extraordinairement proches: ils avaient fait le même chemin, avaient souvent réuni les mêmes gens, des citoyens engagés dans le même esprit de résistance et de refondation démocratique. Et comme il n'y avait pas de coupure entre les résistants de la base et le sommet, les gens du CNR étaient eux aussi en contact permanent avec les résistants, et ce que chacun disait se retrouvait dans le programme publié.

* Initiés par Claude Alphanéry, les états généraux de l'Économie sociale et solidaire ont été inaugurés en octobre 2010; pour en savoir plus : www.lelabo-ess.org





Alors que la lutte militaire faisait rage, vous avez trouvé le temps d'élaborer un certain nombre de réformes à venir et de mesures à appliquer dès la libération du territoire.

Mais la bataille ne faisait pas rage ! Il faut bien se rendre compte que des « coups de main », on n'en faisait pas toute la journée. Il fallait les organiser, c'était compliqué, cela posait des problèmes de logistique. Avec tous les maquis que j'avais dans la Drôme, on arrivait à monter, tout au plus, trois à quatre opérations par semaine. Il y avait donc des temps morts considérables, dans chaque maquis. Le problème était surtout d'occuper tous ces jeunes gens. Jusqu'en 1943, ils étaient généralement engagés localement : ils venaient au maquis, mais rentraient chez eux régulièrement. Les choses ont changé avec l'instauration du Service du travail obligatoire : ceux qui, fuyant le STO, sont arrivés alors, notamment de Bretagne, se retrouvaient, eux, complètement déconnectés de leur milieu ; il nous fallait les prendre complètement en charge. Aujourd'hui encore, j'ai du mal à me représenter comment nous y sommes parvenus.

D'abord, il fallait les nourrir, ce qui posait des problèmes de ravitaillement et compliquait nos relations avec les paysans. La plupart d'entre eux manifestaient leur solidarité, beaucoup participaient activement aux réseaux de résistance. Mais avec l'arrivée de milliers de maquisards à la fin de 1943, la pression sur une agriculture locale peu productive est devenue lourde. Et puis il y avait, bien sûr, des problèmes de sécurité : profitant de cet afflux de « réfugiés », d'autres pouvaient s'introduire dans la Résistance, les risques de dénonciation se multipliaient, ainsi que de conflit entre personnes aux engagements disparates.

Tout cela prenait beaucoup de temps, mais ce n'était pas du temps de combat. Aussi nous en restait-il pour préparer la suite : nous étions complètement prêts — comme l'étaient les commissaires de la République nommés par le général de Gaulle, à qui il avait

donné un pouvoir considérable, par crainte de voir les Américains prendre possession de certaines parties du territoire. Ne pouvant en référer au gouvernement provisoire du général de Gaulle, dont ils étaient coupés, ils disposaient d'une marge de manœuvre considérable sur le plan politique, juridique (avec le droit de grâce) et administratif. Dès septembre 1944, ils ont, par exemple, mis en place une nouvelle politique industrielle. Raymond Aubrac, qui était commissaire de la République à Marseille, a légalisé les comités de gestion ouvriers : beaucoup de patrons importants des docks de Marseille avaient collaboré, puis, voyant le vent tourner, avaient pris peur et s'étaient enfuis. Ces comités se sont mis en place immédiatement. La production a repris dans de bonnes conditions et avec une rapidité inattendue. Mais, dès la fin de l'hiver 1945, Aubrac a été viré, parce que Paris pensait que Marseille était envahie par les soviets. Dommage, car à Marseille et ailleurs, durant l'automne 1944, de vraies alternatives s'étaient mises en place.

Très concrètement, comment viviez-vous pendant cette période ?

À partir du moment où j'ai pris en main la Drôme, j'ai occupé des planques successives chez l'habitant — à Valence, à Romans... —, qui résistaient difficilement plus d'une quinzaine de jours. Cependant, on se sentait surprotégés par les réseaux. La Gestapo et Vichy cherchaient en permanence à avoir des renseignements sur nos déplacements, mais nous en avions de notre côté, et de plus fiables, sur leurs interventions.

Aviez-vous été identifié comme le chef de la Résistance dans la Drôme ? Si vous aviez croisé un Allemand ou un milicien, vous aurait-on arrêté immédiatement ?

Oui, sûrement. La plupart du temps, j'étais dans les maquis, mais je devais aller régulièrement à Lyon prendre des instructions,





et il était vraiment très dangereux de voyager en train. C'est pourquoi, au retour, je n'allais jamais jusqu'à Valence : je descendais à Tain-l'Hermitage, où je savais que pratiquement toute la gare était résistante et, de là, je prenais, tantôt une moto, tantôt un autre mode de transport.

En 2004, plusieurs grands résistants, dont Lucie et Raymond Aubrac, lançaient un appel à la commémoration du programme du CNR, et en faisaient entendre l'extraordinaire actualité*...

Oui, j'avais participé, auprès de Raymond et Lucie Aubrac, à la rédaction de cet appel. Quelques années plus tard, il est encore beaucoup plus pressant.

Quels liens faites-vous entre les années de Résistance et la période actuelle ?

Au début de la Résistance régnait le même sentiment de délite- ment de la société que celui qui s'installe aujourd'hui. Au départ, ce que l'on pouvait entendre des Allemands laissait un peu sceptique : « Après tout, ils ne se comportent pas si mal », disaient les gens, « on a perdu la guerre parce qu'on n'a pas assez travaillé », « les choses sont épouvantables, mais c'est un peu notre faute. » C'est lorsque les gens pensent ainsi qu'ils ne ripostent plus.

Le maréchal Pétain était passé maître dans l'art de faire culpa- biliser ses compatriotes, et c'est ce qui se produit, à nouveau, aujourd'hui, sur le front social : la propagande, au moins dans

* On pouvait notamment y lire : « Comment peut-il manquer aujourd'hui de l'argent pour maintenir et prolonger ces conquêtes sociales [celles de la Résistance et du programme du CNR] alors que la production de richesses a considérablement augmenté depuis la Libération, période où l'Europe était ruinée ? Les responsables politiques et économiques, intellectuels et l'ensemble de la société ne doivent pas démissionner ni se laisser impressionner par l'actuelle dictature internationale des marchés financiers qui menacent la paix et la démocratie. »

un premier temps, a réussi à convaincre une grande partie du peuple, y compris du peuple de gauche, que cette retraite à soixante ans était un peu « honteuse » alors que « les autres pays sont à soixante-cinq et que l'on vit jusqu'à quatre-vingts ans et plus »... Tout comme l'on pouvait être honteux d'une France qui n'avait pas su s'armer... C'est un peu la même chose. Les résistants, au départ, étaient vraiment minoritaires, dans une population qui les regardait avec moins de sympathie que de scepticisme : exactement comme les gens qui, aujourd'hui, sont engagés dans des initiatives alternatives et pensent pouvoir les généraliser, les systématiser dans une Économie sociale et solidaire.

Si les gens comprennent davantage le sens de notre message, à mesure que le marché développe sa nocivité, le message reste tout de même — celui de la Résistance comme celui de l'Écono- mie sociale et solidaire — le fait de gens minoritaires, au départ. Alors que le Parti communiste partait du principe qu'il parlait au nom de « l'immense majorité du peuple » — c'était l'expression consacrée — les résistants, eux, ont toujours été conscients de leur marginalité. Et disons qu'avec l'Économie sociale et solidaire, nous sommes de nouveau des francs-tireurs.

Comment rattachez-vous votre Résistance à vos origines familiales, aux valeurs qui vous ont été transmises par vos parents ?

Mes parents se sont séparés quand j'avais trois ans, et je vivais dans la famille de ma mère — des bourgeois parisiens très sym- pathiques. Je n'ai jamais vécu avec mon père, mais j'ai beaucoup connu ses parents, bourgeois eux aussi, mais provinciaux, très engagés dans la politique de la gauche modérée. Mon grand-père, radical-socialiste, était député-maire de la ville de Chaumont, où je passais toutes mes vacances. Ma grand-mère, jusqu'à ses cent ans, n'a manqué aucune réunion de sa section de la Ligue des droits de l'homme.





J'ai connu un éveil politique assez fort en participant, en 1936, alors que je n'avais que treize ans, à la campagne de mon grand-père en faveur du Front populaire. Dans le même temps, à Paris, j'étais au lycée Carnot, établissement de la rive droite complètement dominé par l'Action française et les Jeunesses patriotes, qui représentaient environ neuf élèves sur dix, très actifs et très violents : je me bagarrais beaucoup. La gauche, c'était donc, pour moi, le Parti radical — et je l'ai implicitement assimilée au Parti socialiste quand Léon Blum est arrivé au pouvoir.

Vous identifiez-vous à l'engagement politique de votre grand-père ?

Oui, c'était ce qui m'intéressait le plus. J'adorais ma mère, qui m'a « cocooné » comme on le fait d'un enfant unique, mais c'était au contact de ce maire de gauche d'une petite ville de province particulièrement bourgeoise, catholique, très repliée sur elle-même, que j'ai commencé à réfléchir politiquement. Pendant les vacances, quand j'avais treize ou quatorze ans, j'allais, tous les midis, chercher mon grand-père à la mairie, et traditionnellement, entre midi et 13 heures, en revenant chez lui, il s'arrêtait dans tous les cafés : c'était ça, la vie d'un maire. Il ne s'agissait évidemment pas de « se saouler la gueule », mais d'aller voir ses électeurs. Si bien que la population laborieuse de cette petite ville de province, dont tous les notables étaient de droite, avait élu un maire radical, juif de surcroît — ce qui était extraordinaire à l'époque. Son programme, c'était celui de la Ligue des droits de l'homme — la liberté pour tous, etc. Mon grand-père comptait parmi les radicaux qui ont soutenu Léon Blum et voté les lois du Front populaire.

Les débats sont devenus plus durs au moment des accords de Munich de septembre 1938. Et alors que j'étais vraiment très admiratif de cet homme, qui était en plus très charmeur, très séducteur, pas agressif pour un sou, je me souviens avoir commencé à me poser des questions quand il a été Munichois — non qu'il ne

s'interrogeât pas sur le bien-fondé d'une telle position, mais parce que, comme beaucoup d'autres, l'idée que l'on pouvait recommencer une guerre lui était inconcevable. Régnait alors, au sein de la gauche, un pacifisme exacerbé.

Avez-vous eu l'intuition que le « lâche soulagement » qu'évoquait Léon Blum après Munich était inacceptable ?

Il n'est pas impossible que mon père ait joué un rôle important dans ma vie, à ce moment-là. C'était un libertaire convaincu — il est notamment parti faire la guerre en Espagne. Lui n'était pas homme à mener une vie bourgeoise : il était complètement « en dehors », même de ses parents. Ma mère, qui était restée très amoureuse de lui, m'a toujours expliqué que s'il l'avait abandonnée, c'était parce qu'il n'avait connu, de dix-neuf à vingt-six ans, que l'armée, la prison, la forteresse. C'était surtout un coureur de jupons fantastique... Mais peut-être n'avait-elle pas complètement tort : il avait commencé son service militaire en 1911, au moment où celui-ci durait trois ans ; la déclaration de la Première Guerre mondiale a donc coïncidé avec le moment où il aurait dû être libéré. Ayant été fait prisonnier un an plus tard, il a voulu s'évader, a été repris, et a donc passé le reste de la guerre en forteresse.

Il était très violemment contre Munich. Quand tous les gens autour de moi croyaient à l'armée française, il annonçait la guerre, la défaite. Après l'armistice, un jour de juillet 1940 où j'étais à Aix-en-Provence, avec ma mère et ses frères, il est arrivé par hasard, décoré d'une nouvelle croix de guerre, qu'il a jetée par terre en disant que l'armée française était déshonorée. J'avais donc, pour le moins, un certain ancrage politique !

Je raconte dans *Vivre et résister** l'aventure de nos retrouvailles, au moment de la libération de Valence. Mon père remontait la vallée

* Claude Alphanodéry, *Vivre et résister*, Descartes et Cie, 1999.





du Rhône avec son régiment, après avoir participé au débarquement sur la côte méditerranéenne. Il était revenu complètement assagi, avec le grade de commandant, en se disant : « Je vais en foutre plein la vue à mon fils et à mon ex-femme »... et il me retrouve avec mes cinq galons de lieutenant-colonel des FFI !

Nous sommes devenus très proches, et je l'ai entraîné au Parti communiste, ce qui était vraiment le comble pour le libertaire qu'il était. Il est mort d'un cancer peu après, en 1950, si bien qu'il n'a pas eu le temps de prendre conscience de tout ce qui se passait en URSS.

Diriez-vous que vous avez toujours été en recherche d'une famille ? Avec la Résistance, d'abord ; puis avec le Parti communiste...

Effectivement, avant que je crée, avec ma femme et mes enfants, ma propre famille, la Résistance puis le Parti communiste ont joué ce rôle. Je n'ai plus eu ce même sentiment dans de nombreuses étapes de ma vie. Au Club Jean Moulin*, dans mon entreprise, j'ai eu certes de bons amis, des affinités. Mais je retrouve seulement depuis une quinzaine d'années, avec les gens de l'Économie sociale et solidaire, des relations comparables à celles que j'avais pu nouer au sein de la Résistance — différentes, par contre, de celles qui faisaient pour moi, du Parti communiste, une famille. Mon engagement me paraît aujourd'hui être une recherche permanente de sens. Le Parti communiste prétendait constituer objectivement ce sens même. L'holisme** régnant représentait le contraire du type d'interrogations qui caractérisent la recherche d'alternatives dans l'Économie sociale et solidaire.

* Voir *infra*, page 33.

** Holisme : doctrine ou point de vue qui consiste à considérer les phénomènes comme des totalités.

« Le communisme, c'était une religion »

Qu'est-ce qui fait de vous un homme de gauche ?

Il existe certes une continuité entre le fait de « se sentir » à gauche pendant la Résistance, il y a plus de soixante ans, et le fait d'être un homme de gauche en France aujourd'hui. Mais certains thèmes ont glissé, au point que cela recouvre aussi des différences fondamentales.

L'espoir de la gauche, au sortir de la Résistance, c'était de créer un État au service de la démocratie et d'une juste redistribution des richesses — autrement dit, les services publics et la sécurité sociale. Mais persistait aussi un héritage du scientisme, selon lequel le progrès venait de la technologie ; on voulait la technologie sans l'aliénation des travailleurs, grâce à quoi, pensait-on, le monde pourrait progresser sans arrêt, de « chacun selon son travail » à « chacun selon ses besoins ».

Communiste ou pas, on était alors imprégnés d'une idéologie techniciste, productiviste et égalitariste, et on pensait que tout cela pourrait être mis au service du peuple par un gouvernement qui s'appuierait sur une planification intelligente. Beaucoup ont pensé que c'était ce qui se produisait durant les Trente Glorieuses,





Que demandaient concrètement les gens, à l'époque ?

On avait beaucoup construit, mais beaucoup de personnes étaient encore sur liste d'attente. La première revendication était donc quantitative. Puis ont commencé à émerger des revendications portant sur le mode de vie dans ces barres et ces tours, ainsi que sur les transports pour aller sur les lieux de travail. Ces contestations allaient de pair avec une remise en cause de l'urbanisme à la Le Corbusier, c'est-à-dire du zonage. Au moment où se créaient des villes nouvelles, l'une des principales discussions portait sur la mixité : il était important d'éviter des zones hyperspécialisées. Il fallait veiller à ne pas séparer la vie commerciale de la vie collective, ou celle-ci de la vie universitaire.

La spéculation immobilière qui, dans les années 1960-1970, a favorisé l'émergence de quartiers dans des territoires où ce juste équilibre n'était pas préservé, a dû vous interpeller, vous qui êtes devenu un porte-parole de l'Économie sociale et solidaire, très soucieuse de territoire ?

Je m'étais élevé contre cela, à la fois dans mon livre et au Plan. En tant que banquier, je ne crois pas avoir jamais accepté des opérations spéculatives. Je me rappelle en particulier avoir refusé de participer au tour de table sur la tour Montparnasse. Pendant assez longtemps, le succès a fait que j'avais une marge de manœuvre pour résister.

Pour autant, je ne suis pas sûr que tous les logements individuels construits à ce moment-là, qui ont distendu les lignes de transports, aient été une très bonne chose. De ces milliers de logements que j'ai contribué à construire, je ne prétendrai pas que le bilan est totalement positif. Beaucoup de gens ont ainsi été logés ; mais, au total, la vie en ville est-elle meilleure ?

« Tout ceci entraîne un sentiment d'extrême précarité »

Vous êtes né en 1922 et avez donc vu la société française se transformer. Avez-vous le sentiment que la période actuelle est particulièrement difficile ?

On a souvent l'impression que les générations précédentes ont connu le bonheur, le calme, tandis que la génération présente serait, au contraire, dans de très grandes difficultés d'être. C'est peut-être plus vrai encore dans la période que nous traversons, depuis, disons, la fin des années 1970, par opposition à la période de développement et d'épanouissement de la société qui avait précédé ; je pense que le contraste rend les choses plus difficiles.

« Une société émietlée et en tension* », dit Jean-Paul Delevoye, l'ancien médiateur de la République. Du fait de la crise, on a l'impression que le climat général est très fataliste.

La crise financière de 2008 a révélé et surtout amplifié les déséquilibres qui lui préexistaient et n'avaient cessé de se développer

* *Le Monde*, 21-22 février 2010 ; propos recueillis par Françoise Fressoz et Cécile Prieur.





depuis trente ans environ. Elle a déclenché toute une série de mécanismes de panique parmi ceux-là même qui profitaient le plus de la situation. En vis-à-vis, les réponses qui lui ont été apportées — comme, par exemple, sauver les banques pour endiguer la panique, tenter de réguler le système en luttant contre les paradis fiscaux ou en créant quelques ratios bancaires supplémentaires... — ont paru très superficielles à la plupart des gens, qui ont eu l'impression que, finalement, rien ne se passait, que tout revenait très rapidement au *business, as usual*.

Cela a créé un sentiment de scepticisme généralisé à l'égard de tout ce qui aurait pu, à la faveur de cette crise, nous permettre de créer un monde nouveau — un peu comme on avait eu l'espoir, après la longue période de crise qui avait été à peine surmontée depuis 1929, puis les terribles conflits, les dizaines de millions de morts et les désastres que nous avons connus, que le monde allait tout de même en tirer parti, qu'une autre façon de gouverner allait naître. Après la Seconde Guerre mondiale, on faisait une très grande confiance à l'État qui, dans un contexte de New Deal généralisé, semblait pouvoir réguler, planifier, assurer la sécurité des uns et des autres. On est arrivé aux limites de ce type d'espoir et de réussite lorsque, à la fin des années 1970, avec le retour du libéralisme et le triomphe de l'argent roi, sont apparus les Thatcher, les Reagan puis les Bush — ce qui a été possible parce qu'ils flattaient, en quelque sorte, cet individualisme et cette avidité de consommer toujours plus des biens de plus en plus tentants.

Les déséquilibres sont d'abord écologiques et environnementaux, on le voit bien : l'hyperproductivité, et cette sorte de prométhéisme, de démesure dans la volonté de produire toujours plus et toujours plus sophistiqué, d'éveiller, par là même, la demande et l'avidité des consommateurs, tout cela ne pouvait, finalement, que peser sur les ressources naturelles. On est en train d'attaquer la nature, sa biodiversité, sa capacité en eau, les ressources

en énergie... Tout le monde sait que ces problèmes — le dérèglement climatique, le risque accru de catastrophes naturelles — sont réels, malgré les controverses qui existent aujourd'hui et dont on peut se demander si elles ne sont pas animées, en toile de fond, par des gens qui ont intérêt à ce qu'on ne fasse rien.

Ces problèmes sont ensuite économiques, avec des flux financiers qui n'ont plus aucun rapport avec la réalité des biens produits.

Enfin, ces déséquilibres sont sociaux et se traduisent par des inégalités de plus en plus profondes, alors que, entre 1945 et la fin des années 1970, les inégalités s'étaient réduites dans les pays développés — tout en continuant à s'aggraver entre le Nord et le Sud. À cette époque, une classe moyenne importante s'est constituée en Occident, réduisant la proportion des très riches et des très pauvres au sein de la population. À la fin des années 1970, les déséquilibres économiques ont de nouveau rendu beaucoup plus vulnérable le bas de la société, d'abord par le développement de phénomènes d'exclusion qu'on pensait ne plus connaître — grâce, notamment, au système de sécurité sociale, de développement des soins, etc. Ces phénomènes d'exclusion n'ont cessé de s'aggraver et se sont considérablement accélérés depuis ces quinze dernières années : ce sont des milliers de gens qui sont expulsés de leur logement, des dizaines de milliers de gens endettés et interdits bancaires et, dans les rues des grandes villes, ce spectacle incroyable et insupportable des SDF qui se multiplie. Les exclus sont de plus en plus exclus et de plus en plus nombreux.

Dans le même temps, à l'autre bout de la société, la frange très étroite des plus riches a connu une explosion de ses revenus et de son train de vie qui la projette quasiment dans un autre monde, devenu incommensurable aux autres. On y parle en dizaines de milliards de dollars, les revenus y sont comparables à ceux de petits États africains, cela n'a plus de sens.





Vous parliez de la classe moyenne. Jean-Paul Delevoye déclarait en février 2010 : « J'estime à 15 millions le nombre de personnes pour lesquelles les fins de mois se jouent à 50 ou 150 euros près. »

Vous avez raison de pointer cela. Pendant longtemps, la classe moyenne — et peut-être en France plus qu'ailleurs — a paru préservée. Or, avec la crise, ses moyens d'existence sont petit à petit rognés, et ce, de façon sournoise. En apparence, pour ceux qui ne sont pas au chômage, ou pour ceux qui sont au chômage depuis un an et qui touchent des indemnités, il n'y a pas eu de réduction de pouvoir d'achat. Quand on prend les statistiques globales, les économistes disent que le pouvoir d'achat a résisté en 2009. Il a sans doute résisté car un pays comme la France dispose de ressources cachées: les gens ont de la famille, un petit lot de terre à la campagne... mais si la crise dure, comme c'est le cas actuellement, ces réserves finissent par s'épuiser, la famille ne peut plus rien, on passe des indemnités de chômage à l'ASS* et, après l'ASS, on tombe dans le RSA**, dont le montant est très bas et l'obtention bureaucratique et fragile. On évalue aujourd'hui à plus d'un million le nombre de ceux qui se retrouvent sans aucune aide publique se substituant à un salaire qu'ils ne touchent plus.

Bien sûr, tout ceci entraîne un sentiment d'extrême précarité; avant même que la situation se soit sérieusement dégradée, c'est l'incertitude qui érode le pouvoir d'achat de nombreuses personnes.

Cette peur est très présente parmi les classes moyennes, et particulièrement parmi les cadres et même les cadres seniors, ce qui est un comble, à l'heure où l'on fait reculer l'âge de la retraite. D'autres,

* ASS : Allocation spécifique de solidarité.

** RSA : Revenu de solidarité active; il a remplacé et complété le RMI (Revenu minimum d'insertion) en 2009.

inclus dans la société, s'aperçoivent que des risques de délocalisation peuvent les menacer: c'est ce qui s'est passé dans l'industrie traditionnelle, cela peut se passer dans les nouvelles technologies, comme cela a été le cas chez Orange, par exemple.

On le sait, les dirigeants de ces entreprises font peser une pression croissante sur leurs salariés pour maintenir leur rentabilité. Ils y parviennent en s'appuyant sur le sentiment diffus qu'ils n'ont pas complètement tort. L'opinion intègre plus ou moins le discours sur la « compétitivité »; elle n'est pas sans admettre que les coûts excessifs de la main-d'œuvre doivent être résorbés, faute de quoi ces entreprises seront avalées par des groupes étrangers installés dans des pays à bas salaires. Ce discours n'est pas infondé techniquement mais, outre ses effets intolérables, il ne va pas au fond du problème: que fait-on pour prévoir et prévenir cette situation? Se donne-t-on, face à la mondialisation et au marketing effréné pour des produits souvent inutiles, voire nuisibles, les moyens, les formations nécessaires pour préparer des biens et services socialement et techniquement innovants, et impliquant une main-d'œuvre locale?

La pression idéologique est encore suffisamment forte pour que l'opinion ne parvienne pas à s'attaquer à ce système. On est là au cœur du problème: le malaise est grand parce que cette société est cruelle, éclatée, parce qu'il y a une grande insécurité, et parce que ces classes moyennes se laissent convaincre qu'il n'y a pas d'autre solution que de continuer à vivre, consommer et produire de la même façon.

Quel regard portez-vous sur l'action des politiques ?

Les politiques sont obnubilés par la question de l'équilibre financier, qui certes pèse sur la vie des gens, sans voir que la crise d'aujourd'hui n'est pas seulement une crise financière ou économique, ni uniquement une crise écologique, mais une crise





de civilisation, dans laquelle la représentation que les gens se font du mieux vivre, leur image de l'amélioration de la vie, est complètement perturbée par la puissance de l'argent. Il n'est plus question du contrat social qui fonde les valeurs de la République — la laïcité, la liberté de la presse, l'éducation pour tous ont pour base fondamentale la reconnaissance d'un contrat social entre des gens qui vivent ensemble, et entre lesquels les échanges doivent se multiplier, être pacifiques, bénéfiques pour tous. Or, actuellement, cette idée est en train de se disloquer.

Il n'y a plus que la monnaie que nous ayons en commun, tandis que tout ce qui relève de la relation affective se communique dans un cadre extrêmement étroit et fermé. Se développe ainsi un type de société que je trouve tout à fait exécrable. Et c'est parce qu'elle est insupportable que tant de gens croient trouver dans le communautarisme un refuge contre le malheur.

Le problème n'est-il pas que de plus en plus de nos concitoyens ne s'y retrouvent pas en « jouant le jeu », en respectant le contrat social, et préfèrent, par la bande, faire en sorte de tirer leur épingle du jeu, quitte à transgresser les règles ?

Nous tournons là autour de la question de l'éthique et de la recherche du sens, de l'intérêt égoïste et du moment : l'unique impératif selon lequel on agit est le « tout et maintenant ». Ne sacralisons pas pour autant les temps anciens. L'argent et l'égoïsme existaient déjà, comme Balzac et toute une littérature le montrent. Mais l'extrême démesure de l'accumulation financière tend à casser les valeurs spirituelles.

En même temps, il est très difficile d'en parler sans penser immédiatement à toute l'hypocrisie qui se cachait derrière ces valeurs, contre lesquelles se sont dressés les jeunes et les gens les plus ouverts, en mai 1968. J'ai été un fervent partisan de ce moment

de grande libération ; mais je me demande si la conjonction de la puissance de l'argent et la contestation de Mai 1968, qui s'exprime en s'opposant à toute forme de poids moral sur les individus, ne confluent pas sur une libération « excluante », source de dislocation sociale. Non seulement règne aujourd'hui cette puissance de l'argent qui classe les gens et leur permet tout, mais aussi un refus de l'autorité en général, qui disqualifie toute forme d'institution. Dont l'école, la famille, l'autorité parentale, et aussi les élus — qui font tout ce qu'il faut pour justifier ce discrédit.

Devant un tel constat, on se dit que le pire est probable, mais Edgar Morin, lui, dit que « le meilleur est toujours possible » : il suffit qu'un nombre même restreint de gens continue de se dire qu'un autre système est possible et décide de se prendre par la main. Le problème est de faire sortir ceux qui portent l'espérance de la marge de la société.

Et quel est votre regard sur la manière dont cette possibilité d'un autre système est relayée par les politiques ?

Les politiques sont, d'une façon générale, le reflet du malaise de la société. Ils ne sont pas portés par un grand mouvement qui les inciterait à inventer autre chose. La situation est difficile à gérer, pleine de risques d'explosion, alors ils bricolent des demi-solutions qui ne règlent pas le fond du problème et mécontentent tellement de gens qu'ils sont obligés de revenir en arrière.

Y a-t-il, à gauche, des hommes ou des femmes politiques susceptibles de prendre en charge le mouvement qui se manifeste de façon encore éparse dans la société civile ? C'est un espoir que je nourris depuis longtemps, c'est l'espoir de la Nouvelle Gauche depuis la fin des années 1970. On ne peut plus, aujourd'hui, tout attendre de l'État. Il n'y aura pas de Grand Soir et, de toute façon, aucun Grand Soir n'a jamais vraiment résolu les problèmes.





En revanche, il y a, dans cette société civile, des capacités de générosité, de création, de solidarité, des coopérations, qui peuvent être un vrai facteur de transformation, qui sont des contre-points, des contre-pouvoirs qui limitent les dégâts, rendent la société moins cruelle là où ils peuvent se manifester. Je pense aux contre-pouvoirs syndicaux, aux expériences menées par un certain nombre d'associations — qui ne se réclament pas nécessairement d'un certain bord politique. Prenons les syndicats : dans les entreprises, leurs représentants peuvent se limiter à mener des actions qui concernent les vacances, ou encore s'occuper des contrôles sanitaires. Ils peuvent aller beaucoup plus loin, en incitant leur entreprise à devenir solidaire. Par exemple, quand il y a de la bureaucratie à remplacer, les représentants d'entreprises ont l'habitude de vendre le matériel existant au plus offrant ; or les comités d'entreprises peuvent peser de tout leur poids pour que soient préférées des entreprises d'insertion qui font du recyclage. Ou bien encore, ils peuvent peser de tout leur poids pour l'embauche de personnes handicapées. Il s'agit en quelque sorte d'une culture nouvelle : les représentants du personnel peuvent aller plus loin que la défense des salaires dans leur entreprise, en développant leur action dans un sens écologique, notamment. Il est clair que le choix d'un outil de production écologique a des effets sur les conditions de travail, l'emploi et les salaires qu'il faut analyser, anticiper, prendre en compte. C'est un choix qui, là, est politique.

Face à un système « dur avec les humbles et complice avec les puissants », pour reprendre le mot de Bertrand Delanoë*, que conseillerez-vous à la gauche, en vue des prochaines échéances électorales ?

Chacun peut percevoir une série de signes évidents de cette puissance de l'argent, de ce creusement des inégalités. Cela implique

* *Le Monde*, 6 juillet 2010 ; tribune de B. Delanoë : « La France, un pays dépouillé de ses valeurs ».

de revenir à un certain nombre de principes, basés sur des constats simples : la fiscalité de la France est totalement injuste, les services publics fonctionnent mal.

Au plan macroéconomique, on ne réduira pas les inégalités en se contentant de faire payer les riches. Parler de fiscalité au sujet des retraites est évidemment insuffisant puisque, si on prend toute la fiscalité pour rééquilibrer le régime des retraites, manquera alors de quoi renflouer la recherche, ou améliorer la vie dans les quartiers difficiles, etc. Il y a, macroéconomiquement, un vrai transfert à entreprendre, depuis un certain nombre de domaines inutiles, futiles ou malfaisants.

Sans parler d'activités telles que la drogue ou la prostitution, certaines sont malfaisantes par rapport à l'avenir de la planète, tandis que d'autres sont inutiles et futiles — comme celles qui se déversent à travers cette marée de publicité qui conduit les gens à rechercher des services de plus en plus sophistiqués.

Un tel transfert peut s'opérer par des taxes très fortes — c'est le cas pour le tabac ou les produits gros émetteurs de CO₂. On peut sans doute réaliser, au plan macroéconomique, non seulement une ponction des revenus les plus élevés, mais un transfert des productions les plus malfaisantes, inutiles ou futiles, vers des services relationnels qui créent aussi bien de l'emploi qu'une autre façon de vivre. Or, ceci ne peut pas se faire par le haut seulement, surtout dans des pays qui, dotés d'une culture démocratique bien établie, ne peuvent pas se voir imposer de brusques changements de cap. Cela ne peut se faire que *via* une multitude d'initiatives venues d'en bas... ce qui nous ramène à celles de l'Économie sociale et solidaire.

C'est un défaut majeur des programmes de la gauche de ne s'attaquer qu'aux méfaits les plus récents du gouvernement de Nicolas Sarkozy — bouclier fiscal, retraites... Car on voit bien





qu'existe une dérive de l'économie qui est bien antérieure à Sarkozy, et qui n'est pas seulement une dérive vers l'économie financière mais, de plus en plus, vers une économie hors sol, qui ne correspond pas aux besoins réels, vitaux, du mieux vivre ensemble. On voit bien, aussi, qu'il est insuffisant de lutter contre ces dérives uniquement par une régulation d'en haut, qui consisterait en lois et décrets. Car, au-delà de ces tentatives se posent des problèmes de gouvernance — c'est-à-dire de relations entre l'État, les collectivités territoriales, les acteurs économiques, les citoyens — qui sont fondamentaux, ainsi que des problèmes de consolidation et de performance de cet ensemble associatif porté par la société civile. Il y a quelque chose de frappant dans le fait que la gauche n'ait pas du tout pris en compte l'attaque formidable contre les associations que constitue la circulaire du 18 janvier 2010, qui met en concurrence pratiquement toutes les associations du secteur social avec les entreprises marchandes, en renonçant à toute politique contractuelle qui, en échange d'obligations d'utilité sociale, leur garantissait un appui. Que la gauche n'ait pas repris ça montre à quel point elle ne se soucie pas de la société civile.

La gauche sociale-démocrate a vingt-cinq ans de retard. Elle traite de problèmes de régulation dont il aurait fallu s'occuper à la fin des Trente Glorieuses mais qui, dans le rapport de force créé par le capitalisme financier, sont aujourd'hui sinon secondaires, du moins liés à d'autres tout aussi essentiels. Elle regarde avec scepticisme les initiatives de l'Économie sociale et solidaire ; elle n'est pas convaincue de leur capacité de remettre en cause et de transformer le modèle socio-économique.

« Il faut s'emparer du problème de façon plus radicale »

L'Économie sociale et solidaire constitue-t-elle une partie de la réponse ? Et, pour commencer, quelle est votre définition de l'Économie sociale et solidaire ?

Son fondement, c'est de n'être pas déterminée par le profit. Elle concerne des associations, des coopératives, des mutuelles, mais aussi des entreprises — dès lors qu'elles ont une finalité d'utilité sociale et ne sont pas déterminées par le profit. Si ces structures n'en sont pas moins gérées avec rigueur, leur modèle économique est différent de celui des entreprises classiques : leur mission d'utilité sociale les oblige à des formes innovantes d'organisation du travail — à des modes originaux de formation, d'accompagnement de leurs salariés — et de relation avec leurs clients ou usagers, mais aussi à investir des créneaux d'activité souvent ignorés par les autres entreprises. Elles font ainsi en sorte de créer un équilibre entre la production et la consommation.

Elles sont généralement très ancrées sur leur propre territoire, parce qu'elles sont nées de besoins exprimés localement ; elles utilisent des ressources de proximité, et elles entretiennent des relations très fortes avec les institutions environnantes. Elles sont donc très précieuses pour le développement et la cohésion sociale





d'un territoire : entre les différentes classes de la population, entre le monde rural et le monde urbain, sur le plan des logements et de l'urbanisme, de la santé, de la culture, du mieux vivre...

Mais une entreprise du secteur lucratif comme Michelin, dont l'implantation sur le territoire de Clermont-Ferrand est historique, ne pourrait-elle pas avancer les mêmes arguments* ?

Il est vrai que Michelin est à l'origine de la fortune et de l'expansion d'une grande ville — même si, aujourd'hui, l'essentiel du groupe n'est plus à Clermont. On pourrait dire la même chose des grandes mutuelles, à Niort.

Si, localement, une entreprise est capable de se développer, alors tant mieux. Mais aujourd'hui encore plus qu'avant, même de plus grandes entreprises type Michelin ou les ciments Lafarge essaient en un nombre considérable de petites entreprises, et il est essentiel de faire en sorte que le territoire organise bien cet essaimage. Nous insistons beaucoup sur ce point, dans le Labo ESS**. Il faut que les entreprises du secteur solidaire ou les petites entreprises locales, mais aussi les grandes entreprises, créent des

* Dans sa « Charte Performance et Responsabilité », le Groupe Michelin annonce ainsi : « Par son activité quotidienne, notre entreprise influence, de fait, les conditions de travail et de vie de nombreuses personnes ou groupes de personnes, qui deviennent ainsi ses parties prenantes. (...) Nous considérons comme notre responsabilité de participer au développement économique des régions où nous sommes implantés, en aidant chaque fois que possible à la création d'emplois en dehors de notre entreprise. (...) Où que nous soyons, nous avons donc un rôle à jouer, une responsabilité à tenir : en établissant des relations de bon voisinage, en participant à la vie locale par des actions de formation, de développement ou des échanges à caractère culturel ou social. (...) L'entretien de bonnes relations avec la société en général, avant tout un choix éthique de notre part, facilite et améliore la marche de notre entreprise, tout en répondant mieux aux attentes de nos parties prenantes. » Source : www.michelin.com

** Initié par Claude Alphonse en janvier 2009 avec la publication de « 50 propositions pour changer de cap », le « Labo de l'ESS » est une démarche participative qui vise à mobiliser les acteurs de l'Économie sociale et solidaire autour d'une plateforme partagée de messages clés et de propositions fortes en faveur de l'Économie sociale et solidaire, à installer dans le débat public ». Source : www.lelabo-ess.org

pôles de coopération sur le territoire, afin que ce dernier valorise au mieux ses ressources humaines et sache innover socialement.

De tels pôles facilitent la mobilité salariale : si, avec les évolutions technologiques, certains secteurs sont en déclin, le rôle de ces pôles est de l'anticiper, de travailler sur l'évolution des filières, et de faire passer les salariés concernés sur d'autres entreprises. Ces pôles peuvent se présenter de façons très diverses. Ils sont généralement des lieux de coordination entre acteurs publics et privés, de transfert de savoir-faire, d'échange de services, voire de mutualisation ; ils offrent aux salariés de meilleures chances de formation et de sécurisation de l'emploi. Ils constituent une masse critique réunissant les éléments humains, techniques, financiers et administratifs d'un nouveau savoir-faire, pour le vendre dans les meilleures conditions. Tel est l'exemple de Romans-sur-Isère. Jusqu'en 2005, plusieurs grosses unités de production employaient pratiquement les trois quarts de la main-d'œuvre locale. À la suite de la crise de la chaussure et de l'effondrement de la plupart de ces grosses unités en raison de délocalisations massives, un pôle a été créé, qui essaie de valoriser cette renommée mondiale, cette compétence transmise depuis des générations, sur des créneaux quelque peu insolites : chaussures pour handicapés, chaussures pour sportifs... Pour autant, la création de ces petits ateliers ne suffira pas à remplacer les milliers d'emplois qui existaient auparavant. Il faut donc à la fois — et c'est là le rôle de ce pôle de concertation — donner toutes les chances à ceux qui sont créatifs dans un domaine, tout en les liant au développement d'autres activités. Ainsi, le design de chaussures nouvelles passe par les technologies de l'information ; si on crée de la technologie de l'information pour des chaussures, on peut l'utiliser aussi pour d'autres secteurs où le design est nécessaire : il y a là la possibilité de créer un lien, c'est-à-dire de défragmenter des initiatives.

Mais ces initiatives constituent-elles mieux qu'un contrepoint, qu'une réponse ponctuelle à des difficultés, constituent-elles





vraiment des facteurs de transformation ? C'est là le cœur de notre problème, le nœud de notre conversation. L'Économie sociale et solidaire consiste en un certain nombre d'initiatives dispersées, que l'opinion regarde avec sympathie mais considère comme des actions ponctuelles, fragmentées et essentiellement réparatrices, d'ordre microéconomique, donc marginales ; elle n'en voit ni le lien ni le pouvoir transformateur. Il est essentiel que nous arrivions à faire la preuve du lien existant entre croissance verte et croissance solidaire, et à montrer qu'il ne peut y avoir de véritable projet écologique qui ne soit en même temps à caractère social. Autrement dit, on ne convainc pas les gens d'en finir avec la civilisation de la voiture individuelle si on ne crée par d'autres modes de mobilité ; il est vain de se lancer dans des projets d'aide à l'insertion par l'activité économique, d'accompagner des gens en difficulté pour le retour à l'emploi, si l'on ne crée pas d'emplois pour remplacer les emplois définitivement perdus : on aura beau former des jeunes gens aux métiers de la raffinerie et de la sidérurgie, il n'y aura plus d'activité pétrolière ou sidérurgique pour les employer. Ou encore : on ne généralisera pas la conversion de l'agriculture au bio si on n'organise pas d'abord une nouvelle façon de produire, et on ne produira pas de bio en France en quantités suffisantes pour la grande distribution sans effectuer un travail sur le foncier, etc.

Tout est extraordinairement lié, mais ces relations restent difficiles à comprendre. Et il est vrai que, dans l'ensemble, les gens sont plus sensibles aux problèmes de l'emploi et du chômage, de leur retraite, de leur pouvoir d'achat, et c'est sur ces sujets-là que se font les campagnes électorales. Comment démontrer qu'on ne résoudra pas le problème du chômage, ou celui des retraites, si on ne crée pas d'autres formes d'emploi ? C'est le défi de cette Économie sociale et solidaire, qui est le gage de ce qu'Edgar Morin appelle « la métamorphose », c'est-à-dire la déconstruction des équilibres économiques tels qu'ils sont, devenus des déséquilibres, et leur reconstruction en autre chose — la métamorphose n'étant pas la révolution,

car elle ne prétend pas installer le bien absolu face au mal absolu, elle garde la possibilité de se poser des questions et d'y réagir.

Avez-vous l'impression d'être soutenu par certains économistes ?

Un écart sépare le microéconomique du macroéconomique, qu'il faudrait réussir à expliquer, sans quoi les défenseurs de l'Économie sociale et solidaire manqueront toujours de crédibilité. Des gens aussi remarquables que Daniel Cohen*, ceux de l'École de Paris, par exemple, ne voient pas encore en quoi des expériences microéconomiques qu'ils trouvent pourtant très positives, sont susceptibles de faire bouger les lignes. Le modèle que nous préconisons, d'un transfert de secteurs de haute productivité à des secteurs de faible productivité, leur paraît ouvrir sur des problèmes insolubles.

L'économie reste cloisonnée. On trouve, d'un côté, des secteurs de très haute performance, où les gens sont payés très cher et qui supposent un enseignement élitiste et la mobilisation d'importantes qualités intellectuelles ; de l'autre, des secteurs qui ont une simple activité relationnelle ne demandant pas les mêmes efforts technologiques. Or ces deux ensembles se combinent. On en revient à cette phrase d'Edgar Morin selon laquelle « l'Économie sociale et solidaire refoule progressivement et systématiquement l'ère économique déterminée par le seul profit ». La question est : comment la refouler ? Dans quels délais ? Dans quel espace ? On a là une négation du Grand Soir qui, lui, suppose de renverser les institutions, de nationaliser les entreprises. Mais si le mouvement est progressif — à chacun son rythme —, il est quand

* Daniel Cohen est économiste, fondateur de l'École d'économie de Paris, directeur du département d'économie de l'École normale, consultant auprès du FMI et de la banque Lazard. Il est l'auteur de *La Prospérité du vice* (Albin Michel, 2009). Il affirme en particulier la nécessité d'une moralisation de l'économie, dénonçant « la course insatiable à vouloir s'enrichir toujours plus vite que les autres... sans que cette course [n']aboutisse [jamais à nous satisfaire à un moment où on découvre l'exiguïté de la planète ».





même systématique — il concerne toutes les branches d'activités et n'est pas laissé à la bonne volonté des patrons... même s'ils s'appellent Franck Riboud ou Muhammad Yunus.

Vous évoquez la difficulté de l'Économie sociale et solidaire à communiquer de façon claire auprès des décideurs politiques pour faire passer à l'échelle macroéconomique ce qui est aujourd'hui une réussite à l'échelle microéconomique. Quelles sont ces expériences microéconomiques qui vous paraissent montrer la voie ?

Il y en a beaucoup.

L'expérience des Jardins de Cocagne me paraît exemplaire parce qu'elle prouve, mieux que d'autres, la nécessité d'élargir la réflexion*. Éducateur, Jean-Guy Henckel désirait, au départ, donner un accès au travail, principalement à des gens du voyage, des saisonniers, qui fréquentaient son centre d'hébergement près de Besançon. Il a d'abord constaté la nécessité de former ces personnes à la culture sans pesticides, en appliquant des méthodes de formation qui se sont améliorées petit à petit. Pour résoudre la question de la commercialisation de ses paniers de légumes, il en est venu à mettre en place des circuits courts pour lier des maraîchers et des consommateurs qui, à proximité du jardin, avaient envie de consommer des produits bio. Il a ainsi créé un lien coopératif entre des gens très différents : maraîchers, jardiniers en insertion, consommateurs.

* Les Jardins de Cocagne sont des chantiers d'insertion, des jardins maraîchers biologiques à vocation d'insertion sociale et professionnelle. À travers la production et la distribution de légumes biologiques, sous forme de paniers hebdomadaires, à des adhérents consommateurs, ces jardins permettent à des adultes en difficulté de retrouver un emploi et de (re)construire un projet personnel. Voir également *Dans un pays de Cocagne*, entretien avec Jean-Guy Henckel, éditions Rue de l'échiquier, 2009.

À la recherche d'autres façons de produire, ces maraîchers sont entrés en contact avec les municipalités puisque, pour créer des jardins, il faut avoir du foncier ; or, non seulement les prix sont très élevés, mais les municipalités préfèrent vendre à des entreprises ou à des grandes surfaces, qui paient beaucoup de taxe professionnelle.

On peut citer maints exemples d'une telle métamorphose : pour les Jardins de Cocagne, la chrysalide, c'est l'accès à l'emploi de maraîcher pour des gens du voyage. Le cycle de transformation les a conduits à l'agriculture biologique, aux circuits courts producteur-citoyen, aux coopératives de citoyens, à l'aménagement du territoire. Le lien puissant de la solidarité donne naissance à d'autres façons de consommer, de vivre ensemble, à d'autres formes de développement.

L'autre exemple qui m'a passionné dès que j'en ai eu connaissance est celui du réseau Envie. Il s'agit d'un réseau d'entreprises d'insertion qui recycle du matériel, essentiellement électroménager — qu'il s'agisse de l'électroménager usagé et rendu pour un achat nouveau, ou des appareils de deuxième choix, sortis de l'usine avec un défaut. Ses fondateurs ont repris une idée déjà ancienne, celle de la récupération — ce que fait Emmaüs, par exemple, avec les fripes qui, une fois nettoyées, peuvent être revendues à des prix imbattables —, et l'ont appliquée à la technologie nouvelle, avec l'aide d'ingénieurs d'IBM et de commerciaux de chez Darty. Là aussi, on a une alliance d'acteurs divers : des gens venus des mouvements sociaux et de la lutte contre la pauvreté, et d'autres, intégrés dans le secteur de la haute technologie, qui ont la curiosité de savoir ce qui se passe ailleurs que chez eux.

Pendant très longtemps, ils ont récupéré ce qu'on appelle l'« électroménager blanc » — les machines à laver, mais pas les télévisions, par exemple. Or les choses ont évolué, et une directive





européenne attendue depuis longtemps, la D3E*, interdit désormais à la décharge les équipements électriques et électroniques : l'ensemble des matériaux utilisés dans les appareils domestiques et bureautiques doit donc être traité et recyclé, une partie étant récupérée pour d'autres usages. Des groupes importants comme Véolia, Sita-Suez, qui, jusque-là, ignoraient ces problèmes, ont, dès lors, commencé à s'y intéresser.

Envie a donc été confronté à deux types de problèmes qui l'ont obligé à se transformer. Une grande part de son chiffre d'affaires consistait en effet à réparer des machines pour en faire des produits d'occasion revendus à bas coût dans des boutiques spécialisées. Une quarantaine de magasins Envie ont ainsi été créés à travers la France. Puis, avec la délocalisation, il est apparu que les produits du tiers-monde n'étaient pas plus chers que les produits transformés et revendus d'occasion. Et, dans le même temps, la gamme des produits à recycler s'est étendue et a commencé à intéresser les grandes entreprises. Envie a donc dû trouver les créneaux dans lesquels ses capacités de transformation, non capitalistiques mais humaines, et reposant essentiellement sur des gens qu'ils formaient, leur permettaient de rivaliser avec des entreprises disposant de capitaux énormes et capables d'investir dans des machines broyeuses très intelligentes. S'en est suivie une période « conflit/coopération » qui n'a pas été facile mais qui, je crois, a posé le problème de la juxtaposition et de la possibilité d'une coopération entre une industrie capitaliste extraordinairement évoluée, très productive, d'une part, et une activité industrielle reposant sur la formation de gens en difficulté, d'autre part — cette formation devant être, en même temps, une anticipation de métiers à venir.

* La DEEE, ou Directive européenne sur les déchets d'équipements électriques et électroniques, du 27 janvier 2003, porte sur la gestion et le traitement de ces déchets dont elle vise à favoriser le recyclage.

L'insertion par l'activité économique n'est ainsi pas simplement réparatrice — prendre des gens en grande difficulté et leur donner l'occasion, avec l'aide publique, de trouver un emploi provisoire —, c'est en même temps, en tenant compte des possibilités de développement, et notamment au niveau local, trouver les formations et anticiper sur les métiers permettant de participer à un véritable développement économique.

Vous avez, jusqu'à présent, défini l'Économie sociale et solidaire par ce qu'elle n'est pas — le refus de faire du profit un objectif —, et par l'exemple — les Jardins de Cocagne, le groupe Envie... Vous évoquez aussi l'importance de l'équilibre entre production et consommation. Pouvez-vous préciser cette idée ?

Il n'est pas seulement question d'un équilibre entre la production et la consommation, mais entre la production, la consommation et tous les stades intermédiaires. On en trouve des exemples dans les coopératives du Jura, pour le Comté, notamment. La vie d'un fromage, depuis la vache ou la chèvre qui produit le lait, jusqu'au consommateur, comprend de nombreuses étapes et des transformations successives. Ce qui est vertueux, c'est que ces coopératives arrivent à faire en sorte qu'aucun élément du secteur ne devienne hégémonique.

Dans la plupart des filières, on distingue un endroit où se fait l'essentiel du profit, qu'il s'agisse du producteur, du grossiste, du transporteur ou du distributeur ; or la vraie coopérative doit se faire sur l'ensemble de la filière. Il s'agit de prendre en compte toutes les parties prenantes : à la fois le consommateur, pour lui permettre d'acheter ses produits au meilleur prix (parce que s'il doit, chaque fois, payer une prime de 10 % ou 15 %, ce type de commerce restera marginal), et le producteur, qui doit lui aussi bénéficier du meilleur prix pour, notamment, payer au mieux ses salariés.



Un tel équilibre implique des relations étroites entre chaque partie, des formes de gouvernance issues d'une recherche permanente car, en fonction du contexte — selon les saisons, l'état de tel ou tel marché —, il faut, à tout moment, être capable de revoir les conditions de cet équilibre. S'il doit en être ainsi pour les producteurs du commerce équitable, le consommateur a droit aussi à des égards : à aucun moment, cet équilibre ne doit se faire à son détriment — ce qui suppose qu'il soit un « consomm'acteur », un consommateur actif sachant ce qu'il consomme et à quel moment, pourquoi et de quelle façon.

Prenons le cas des produits bio : consommer bio correspond, en ce moment, à une mode. Ou bien cela reste marginal, ou bien tel ou tel grand distributeur s'assure une position hégémonique en trouvant un créneau de profit plus élevé à partir de cette tendance, et en développant un monopole. Ou encore, des consommateurs se regroupent et discutent entre eux. Le cas des AMAP* est, à cet égard, très intéressant ; la plupart des producteurs maraîchers qui sont entrés dans le système l'ont fait essentiellement pour échapper à un système de distribution qui leur imposait des conditions draconiennes, les fameuses marges arrière. Tous n'en ont pas pour autant immédiatement déduit qu'ils feraient du bio, car cela supposait que chacun remette en cause son propre mode de production, son savoir-faire : cela ne se fait pas d'un coup, et peut-être même cela ne peut-il se faire que si les consommateurs incitent les producteurs à aller dans ce sens, lorsque la coopération est initiée et que le dialogue est possible — cette coopération constituant en même temps, pour le producteur, une garantie de revenus.

* AMAP : Association pour le maintien d'une agriculture paysanne. Une AMAP naît en général de la rencontre entre un groupe de consommateurs qui souhaite se fournir en produits de qualité (légumes, fruits, œufs, fromage, etc.) et un producteur maraîcher. Chaque consommateur s'engage à acheter par avance un panier hebdomadaire, à un prix défini contractuellement.

Une telle reconsidération des richesses, un tel équilibre des prix, exige une forme de gouvernance démocratique, de consultation réciproque et de négociation permanente, et c'est en cela que l'Économie sociale et solidaire apporte des réponses globales : on ne change pas les façons de consommer ou de produire si on ne trouve pas une autre forme de relation et de gouvernance entre les parties prenantes.

On voit très bien comment un équilibre entre production et consommation peut fonctionner à l'échelle de certains secteurs : vous parliez du Comté, des Jardins de Cocagne, de l'électroménager recyclé... Néanmoins, à ce stade, tout cela reste marginal, par rapport à l'ensemble de l'économie : on reste là entre gens de bonne volonté. Mais au-delà, l'Économie sociale et solidaire peut-elle s'emparer de secteurs compétitifs ?

Je ne vois pas, pour le moment, de grands secteurs industriels, tels l'aéronautique ou l'industrie automobile, se mêler à nos combats. Nous cherchons à faire une place de plus en plus large à l'Économie sociale et solidaire — c'est-à-dire, pour l'instant, renforcer ce qui existe et faire en sorte que ce qui est en place irrigue le reste.

Avec les technologies modernes, on a énormément gagné en productivité pour faire des avions, du textile, des matériaux de construction. Mais que fait-on de ce gain de productivité ? Il est transféré pour couvrir les coûts juridiques, financiers ou publicitaires du système, voire le train de vie abusif de certains dirigeants — au point que les progrès de la productivité, qui devaient s'accroître avec les nouvelles technologies, se sont ralentis considérablement. Il est possible, en s'appuyant sur une réglementation appropriée et une fiscalité adéquate, d'éliminer ou de réduire ces transferts abusifs et de faire plus pour les quartiers dégradés, la protection de l'environnement, les personnes âgées isolées ou les jeunes qui ne trouvent pas de travail.





Pourtant, la seule fiscalité ne suffit pas. Certaines méthodes de l'Économie sociale et solidaire, notamment dans les relations de gouvernance, peuvent être également utilisées dans ces grands secteurs: on peut instaurer d'autres types de relations entre la direction et le personnel, une autre utilisation de la décentralisation, pour inventer d'autres formes de délocalisation: sans faire rentrer l'économie productiviste la plus avancée dans l'Économie sociale et solidaire, il est possible de changer les façons de faire et, dans une large mesure, ce changement, l'Économie sociale et solidaire peut l'initier. Loin de lui nuire, ces comportements renforceraient la productivité.

Vous insistez sur le fait que les secteurs de haute et de faible productivité peuvent se combiner. Et, en relation avec ces nécessaires changements, vous évoquez le problème de la formation: les écoles, et en particulier les écoles de management, ont leur rôle à jouer*. Que faudrait-il apprendre aux jeunes étudiants d'écoles de commerce, selon vous ?

La première question est celle de l'engagement personnel de chacun. On ne peut pas demander tout et tout de suite. La société est régie par une forme de mimétisme. Ce qui conduit les jeunes à entrer dans un système de management soumis à la performance individuelle, sans lien avec le social, est peut-être moins l'appât de l'argent qu'une façon de se conformer à la tendance générale.

* Invitées à tirer les leçons de la crise, les écoles de management semblent décidées à faire leur *mea culpa*: plusieurs organismes, parmi lesquels la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, l'Institut de l'entreprise, le Cercle de l'entreprise, demandent instamment que les écoles de management, ainsi que tous les établissements du supérieur qui délivrent une formation dans cette discipline, repensent leurs objectifs de formation. « Nous sommes coupables d'une forme d'arrogance, notamment à l'égard du temps, du risque, du collectif et des valeurs », explique Jean-Pierre Helfer, président du Cercle de l'entreprise et directeur général de l'école de commerce Audencia Nantes School of management. Source : *Le Monde*, 24 juin 2010.

Néanmoins, je crois qu'on trouve toujours aussi, dans une société, des contre-tendances. Pas seulement des contre-pouvoirs, comme dirait Pierre Rosanvallon*, mais des contrepoints allant contre la mode, contre la tendance. En toute jeune personne existe cette ambivalence: à la fois, le mimétisme « prévalent » et la « contre-tendance ». Celle-ci se manifestait notamment, dans les années 1980, par le fait de rejoindre une ONG. Aujourd'hui, une grande école comme HEC a une chaire d'Économie sociale et solidaire; cela n'était pas le cas il y a dix ans, et cela reste insuffisant. Il faudrait reprendre la question de beaucoup plus loin. En effet, l'éducation civique, qu'est-ce que c'est? Elle devrait comprendre tout ce que nous avons évoqué sur le contrat social, les valeurs de la République, l'absence d'autorité légitime, la reconsidération des richesses, les transferts d'activité, la nuisance de certains fonctionnements, l'extraordinaire confiance qu'on peut prendre à être bien ensemble — et, finalement, la productivité qu'on peut y trouver. Tout cela ne devrait pas être cantonné à des chaires expérimentales et isolées, mais inclus dans l'enseignement public le plus général, et, au-delà, dans toutes les modalités d'information, de formation et d'éducation.

Il faut s'emparer du problème de façon plus radicale, car la société marche sur la tête — ou plutôt sans sa tête. Rien ne se fera sans éducation populaire — ce qui inclut l'enseignement de la jeunesse, les études supérieures, ainsi que beaucoup d'initiatives allant du spectacle dans la rue aux déclarations politiques. Ne peut-on dire par exemple qu'un orchestre de gens du voyage sur une place a la valeur d'un discours? Jusqu'à présent, dans l'Économie sociale et solidaire, on n'a pas été assez en relation avec les gens du milieu artistique, les intermittents du spectacle, qui vivent dans des conditions de grande insécurité. Pourquoi ne pas construire avec eux des manifestations, des meetings, des événements inédits et festifs?

* Voir Pierre Rosanvallon, *La Contre-démocratie, La politique à l'âge de la défiance*, Le Seuil, 2006.





Il faut faire en sorte de ne pas se contenter d'actions limitées à l'issue desquelles chacun suivrait son cours d'Économie sociale et solidaire comme il l'aurait fait, en d'autres temps, d'un cours de management. C'est aussi un problème de temps, de stress : je ne crois pas qu'on puisse séparer l'Économie sociale et solidaire de toutes ces questions. Il faut partir du malaise de notre civilisation et tâcher de voir en quoi les initiatives qui constituent le tissu social ne sont pas seulement réparatrices, mais transformatrices — ce qu'elles ne seront qu'en allant de pair avec une politique macroéconomique, qui elle-même n'existe que si elle repose sur ce socle d'initiatives de l'Économie sociale et solidaire : telle est la cohérence de l'ensemble.

Dans l'appel que vous avez lancé aux candidats aux élections régionales qui se sont tenues en mars 2010, vous avez invité les politiques à considérer l'Économie sociale et solidaire non plus comme une entité marginale au sein du pays, mais comme la locomotive d'une transformation radicale de la société.

Les élections régionales étaient l'occasion d'inciter non seulement l'opinion, mais les candidats à réfléchir sur la possibilité de se servir des initiatives de la société civile. Où peut-on mieux le faire que, précisément, sur les territoires que constituent les régions ?

D'abord, il faut prendre conscience que ces initiatives existent : certes, nous sommes dans un monde en rapide mutation et en grande difficulté ; les progrès de la technologie et la mondialisation nous font subir de très grandes transformations que nous n'arrivons pas vraiment à dominer, mais un certain nombre d'exemples montrent aussi qu'on peut ne pas subir cette situation. La question est : comment faire pour que ces exemples isolés et fragmentés prennent corps, pour que l'opinion et, grâce à elle, les élus, prennent conscience qu'il y a là les éléments d'un vrai programme politique, d'un vrai projet de société ?

Quand, en 2004, la gauche a remporté 24 régions sur 26, on a certes constaté un intérêt pour ces initiatives — ici, des emplois tremplins ont été créés pour faciliter la vie des associations, ailleurs, des commandes publiques sont allées à ces associations, ou des subventions leur ont été accordées... Mais cela n'est pas allé plus loin. Certes, les moyens des régions sont limités ; pourtant, elles auraient pu prendre conscience qu'il leur était possible de présenter à l'État une volonté politique commune et d'affirmer : « nous pouvons faire les choses ensemble. » Car, tout de même, le changement de modèle social dont nous parlons ne viendra pas seulement des territoires. Ceux-ci représentent un « appel d'air » considérable, mais une réponse globale est nécessaire, au niveau de l'État, d'abord, puis au niveau européen et dans les institutions mondiales. Les régions n'ont cependant pas exercé une pression politique suffisante, alors même que leurs élus siégeaient aussi, bien souvent, au Parlement. On ne les a jamais vus pousser à une autre forme de gouvernance de l'État, qui se serait traduite par une contractualisation des principales mesures, on n'a assisté à aucune « co-construction » des dispositifs entre l'État, les différentes instances territoriales et les autres acteurs, associations et entreprises, qui participent à ce développement. C'est là un vrai problème politique.

Pourquoi cela n'a-t-il pas eu lieu ? Est-ce parce que la classe politique dans son ensemble reste, finalement, assez sceptique quant au fait que l'Économie sociale et solidaire puisse être une alternative ?

C'est un fait, en tout cas : des économistes, des élus, y compris parmi les gens qui sont très conscients des dangers que nous courons, tant sur le plan écologique que sur le plan social, sont à l'image des grands médias : ils savent que ce type d'économie existe mais n'en parlent pas, ou peu, ils ne le font que de façon adjacente ou, parfois, condescendante. Il ne suffit pas d'expliquer que ces médias ont un fil à la patte, qu'ils sont liés à des lobbies.





L'action des lobbies est une réalité, bien sûr — telle que celle de l'industrie chimique en matière de médicaments ou des compagnies de travaux publics —, mais cela n'explique pas une telle réticence à l'égard de l'Économie sociale et solidaire.

Ces réserves, je les imputerais d'abord à une imprégnation idéologique. Prenons l'exemple de l'automobile. On voit bien que si, brutalement, par des mesures fiscales drastiques, l'on augmentait le coût de la production et de l'utilisation de l'automobile au point de décourager les utilisateurs, ce serait alors des millions d'emplois qui disparaîtraient. En l'occurrence, plus qu'un lobby, c'est le monde de la finance qui se défend, et ce monde pénètre, à travers les ouvriers menacés de chômage et les banlieusards privés de transports en commun appropriés, l'ensemble de la société. Quant aux banques, autre exemple, on voit à quel point elles sont protégées. Et le public lui-même, tout vitupérant qu'il soit à leur rencontre, n'est pas près de s'en passer... Que deviendrait notre société sans ses banques ? On en arriverait presque à nous faire croire qu'elle retomberait dans le Moyen Âge. Et puis, nombreux sont ceux qui pensent que d'autres problèmes doivent être réglés en priorité : celui des déficits budgétaires monstrueux, celui du danger d'un retour au protectionnisme qui mettrait en péril des pans entiers de notre industrie ou de notre agriculture. La difficulté est de montrer que la seule façon de résoudre ces problèmes est de changer de mode de développement. Or la dispersion du tiers secteur de l'économie solidaire fait qu'on n'a pas encore la capacité de convaincre de ceci : si on déverse un certain nombre d'activités de production matérielle ultrasophistiquées (et ne correspondant pas aux besoins fondamentaux des gens) vers des services relationnels qui, eux, correspondent aux besoins nouveaux de la vie urbaine et d'une société de plus en plus complexe, alors cela peut régler le problème de l'emploi*. Ce problème de l'emploi lui-même exige

* Note de C. Alphanéry : L'économiste Alfred Sauvy a très bien décrit les effets du « déversement » des activités agricoles vers l'industrie, puis vers les services, au xx^e siècle.

que l'on modifie aussi le temps de travail ; et si on règle le problème de l'emploi, le problème des retraites se posera différemment : c'est en grande partie parce qu'il y a autant de chômeurs que les cotisations sont devenues complètement insuffisantes ; si on considère comme de l'emploi les activités dans le domaine solidaire, le problème de l'âge de la retraite pourra, à son tour, être examiné différemment. Ce que les gens ne supportent pas, c'est, au-delà d'un certain temps, de continuer des activités répétitives, lourdes. Mais si on leur permet de se créer une seconde vie active dans des secteurs où ils donneront de leur générosité, de leur empathie, cela changera complètement les données du problème.

Plus profondément, les sceptiques ne pensent pas que des solutions non violentes puissent adoucir la brutalité du monde.

L'appel que vous avez lancé a-t-il reçu un écho qui vous a satisfait ?

Les conseils régionaux sortants ont fait beaucoup, mais l'Association des régions de France est restée discrète. Les élus n'ont pas été capables de capitaliser sur un plan politique d'ensemble, et ce, au sein même de leurs propres partis — à l'exception peut-être des Verts, qui étaient très souvent les vice-présidents chargés de l'Économie sociale et solidaire, et qui ont mieux réagi. Les conseils en place en 2009 étaient donc tentés, dans leur bilan, de ne parler que des lycées, des transports, toutes choses très importantes par ailleurs, mais qui ne concernent que des infrastructures. Agir de la sorte va dans le sens qu'a imprimé l'État, puisque les contrats de plan État/régions ne portent que sur les infrastructures. Autrement dit, tout ce qu'il y a d'immatériel, tout ce qui, par exemple, pouvait concerner le développement de pôles d'innovation, ne fait plus partie des contrats de plan État/régions. Les élections régionales de 2009 ont hâté la prise de conscience « sociale et solidaire » des nouveaux élus. Les vice-présidents des conseils régionaux chargés du développement économique





et de l'Économie sociale et solidaire participent aux états généraux de l'Économie sociale et solidaire, et les schémas directeurs visent explicitement à promouvoir d'autres formes de développement, en capitalisant les expériences existantes.

Que voulez-vous dire par : « capitaliser les expériences » ?

Je pense au transfert et à la valorisation du savoir-faire. Les institutions ont peu cherché, jusqu'ici, à déterminer ce qui change la donne, à comparer, par exemple, selon la méthode empirique d'Esther Duflou*, les résultats des territoires dans lesquels des expériences d'Économie sociale et solidaire ont été menées. Quel a été leur impact au niveau de l'emploi, de la formation et du développement local ? Il y a encore beaucoup à faire sur le plan des critères d'évaluation et du recueil des données statistiques. Quelques observatoires ont été créés ici ou là, mais de façon non homogène, donc sans *bench marking* possible, sans données exploitables, sans vue d'ensemble.

Quels sont vos objectifs désormais ?

Nous avons rédigé ce livre blanc que nous appelons « le Labo », qui regroupe 30 organisations et 80 personnalités — toujours dans le souffle de Jacques Delors et d'Edgar Morin. Les élections régionales créaient un contexte politique qu'il importait de saisir, et ce d'autant plus que la plupart des exemples dont nous nous servons sont nés sur des territoires et ont, assez largement, fait l'objet d'une politique territoriale. C'était donc l'occasion pour que les institutions s'engagent à faire mieux — ce qui ne signifie pas forcément s'engager à faire plus, en mettant 45 millions d'euros au lieu de 30 dans telle ou telle opération tremplin. Cela, on se

* Titulaire de la chaire « Savoirs contre pauvreté » au Collège de France et professeur en économie du développement au MIT, Esther Duflou a développé une méthode d'évaluation des politiques de développement inspirée des essais cliniques en médecine.

rend vite compte que les institutions régionales ne sont pas libres de le faire : leur marge de manœuvre financière est très faible, et l'État est plutôt en train de les asphyxier en la réduisant davantage encore. Mais ce que peuvent faire les élus régionaux — et c'est là que j'emploie le terme « capitaliser » —, c'est montrer que ce qui est créé, c'est un capital humain*. Ce ne sont pas seulement des dépenses de fonctionnement, des coûts, mais la création d'un capital sur lequel ils auront un retour pendant des années, en matière de développement, de cohésion sociale, de mieux vivre et de réduction du chômage, et cela peut être érigé en programme politique. Ils peuvent par là exercer une pression plus grande et sur l'opinion, et sur les médias, donc sur les parlementaires et sur les entreprises et autres instances de leur territoire, notamment pour créer des pôles de coopération. Si, répondant à notre appel, ils ne se contentent plus de s'engager dans des opérations ponctuelles mais font de cette question un nœud politique, alors ils intéresseront aussi des gens comme les dirigeants de Michelin, car Michelin aussi a tout intérêt à ce que la région de Clermont-Ferrand soit une région vivante. Les états généraux de l'Économie sociale et solidaire doivent les aider dans ce sens.

* Note de C. Alphandéry : L'un d'entre eux, Michel Dinet, président du Conseil général de Meurthe-et-Moselle — qui par ailleurs ne cumule aucun autre mandat exécutif —, amorce un remarquable travail sur la constitution de capital humain à travers les activités du département dans l'aide à la petite enfance, au quatrième âge, etc.





Vous agissez donc dans le sens d'un soutien à la mutualisation.

Oui, le soutien à la mutualisation, aux SCOP* — quand il y a une reprise de l'entreprise par les salariés —, entre tout à fait dans l'Économie sociale et solidaire, dans la mesure où on préserve des emplois et où on devient une force de développement dans une région.

Dès que l'on cherche à développer une filière de consommation responsable — de covoiturage, par exemple —, très rapidement, les investissements dépassent le million d'euros. Nous devons donc, chez France Active, revisiter les techniques de garantie et de ressources que nous avons mises au point sur des crédits moyens de 26 000 euros pour les entreprises individuelles, et 48 000 euros quand ce sont des entreprises collectives. Avec Edmond Maire et Hugues Sibille**, j'ai beaucoup bataillé pour que l'on obtienne au moins 100 millions d'euros sur le Grand Emprunt***, par exemple. La question de savoir comment nous les utiliserons nous ramène à des techniques plus ou moins sophistiquées, mais qui, toujours, restent ancrées dans la réalité du développement, sans jamais tomber dans la spéculation.

* SCOP : originellement, Société coopérative ouvrière de production, devenu Société coopérative de production.

** Hugues Sibille est le président de l'Avise, l'Agence pour la valorisation des initiatives socio-économiques ; www.avise.org

*** Initié par le gouvernement français en juin 2009 afin de financer des « investissements stratégiques » et adopté en mars 2010 par le Parlement, le Grand Emprunt, ou « emprunt Sarkozy », doit permettre de financer un programme d'investissements dits d'avenir, pour un montant total de 35 milliards d'euros. Un fonds de 100 millions d'euros sera consacré à l'entrepreneuriat social et solidaire.

« J'essaie de tirer un fil, mais personne ne se conduit ni ne se construit de façon toujours rationnelle »

Edgar Morin explique que « la crise actuelle, partout présente, peut réveiller les forces de la métamorphose* ». Et que la qualité principale nécessaire à cette métamorphose est la « reliance », cette capacité à assembler des expériences et des savoirs multiples, mais aussi « à développer les germes de fraternité présents en chacun ». En seriez-vous une incarnation ?

Je suis très attaché à Edgar Morin et à cette idée de « reliance ». Mais je dois admettre que j'ai aussi eu besoin, pour faire le lien entre toutes mes contradictions, du grand voyage intérieur qu'a représenté ma psychanalyse : on s'exprime dans sa relation aux autres, mais il faut tout de même, au préalable, réussir à faire le point sur ce qu'on est — sur le sens que l'on choisit de donner à sa vie.

Si je m'engage, je suis aussi, très souvent, dans la rupture. La première m'a séparé de mon milieu quand je suis entré dans la Résistance : je me suis brusquement trouvé complètement détaché de ma famille, contraint, même, d'observer un certain nombre de règles de prudence afin de ne pas lui faire courir de dangers.

* Edgar Morin, *L'Éthique*, tome VI de *La Méthode*, Le Seuil, 2004.





Nous ne pouvions communiquer que par des lettres extraordinairement codées*.

Plus forte encore a été la séparation due à mon adhésion au Parti communiste. Puis très lourde ma rupture avec celui-ci. Et d'autres tournants brusques ont profilé ma vie : entrer dans une banque, rejoindre le Parti socialiste, le délaissier pour l'engagement associatif...

À quelle époque survient votre psychanalyse, et dans quelle dynamique personnelle ?

Cela s'est passé en deux tranches.

Une première alors que j'étais communiste, avec Serge Lebovici, qui était en rupture de ban suite à l'épisode de *La Nouvelle Critique* et de son autocritique, mais qui avait la même culture que la mienne. Mon épouse était psychanalyste et, à cette époque, je sentais qu'il y avait un travail intérieur à faire qui pouvait être important. Une autre cause en est sans doute le malaise que je commençais à éprouver à l'intérieur du Parti communiste. La sortie du Parti a été une longue traversée que cette première tranche de psychanalyse a aidée. La continuer aurait pu faciliter le processus de deuil. Mais curieusement, je l'ai interrompue quand j'ai quitté le Parti. Me suis-je dit que j'étais assez fort pour ne pas avoir besoin de béquille ? Je peux difficilement le dire aujourd'hui.

Je suis revenu à la psychanalyse à mon retour des États-Unis, car c'était tout de même une sacrée décision que de rentrer, et dans

* Note de C. Alphanféry : j'ai fait une seule fois exception à cette règle de prudence : je suis allé voir ma mère... et j'ai été suivi. Heureusement, je suis reparti à 5 heures du matin ; j'ai croisé, sur la route, des Citroën dont j'ai craint que ce ne soient celles de la Gestapo ; c'était en fait la milice qui, sans doute informée de ma visite, était venue me chercher. Ils ont embarqué ma mère et mes grands-parents, les ont dépouillés complètement de ce qu'ils avaient puis les ont libérés, le soir même.

le secteur privé, et dans le giron familial — dans un groupe familial —, et de m'y déployer complètement. J'avais besoin de mettre de l'ordre dans mes idées, tant par rapport à moi-même que par rapport à mes relations familiales.

La première tranche d'analyse avait duré un an, la seconde, presque quatre.

Que vous a appris la psychanalyse ?

Elle m'a notamment aidé à identifier ce que m'avait donné ma mère, mon absence de paranoïa, une inaptitude à dramatiser les situations, une confiance dans les autres, qui, en contrepartie, m'ont sans doute rendu plus accessible à la manipulation. Quel que soit le bon souvenir que je garde de mes dix ans au Parti communiste, quel que soit l'enseignement que j'ai pu en tirer et l'absence de regret, je trouve étonnant, aujourd'hui, d'avoir pu avaler tant de couleuvres. Par exemple, j'ai vraiment accepté, à la veille de la mort de Staline, l'histoire du complot des médecins juifs. Je ne suis pas à proprement parler naïf, mais ne pas soupçonner la manipulation dont on peut être victime relève quand même d'un certain excès de confiance.

On sent chez vous un souci de créer de la cohérence, même rétrospective, dans votre parcours. Quand vous évoquez votre action au sein de l'Économie sociale et solidaire, vous faites souvent référence à la Résistance : vous tirez un fil entre ces deux moments. Quant à votre période communiste, vous semblez la regarder avec une certaine tendresse... La psychanalyse n'est-elle pas là, aussi, pour nous aider à voir les cohérences intimes entre des actions pourtant très divergentes de notre existence ?

Vue rétrospectivement, ma période communiste peut être décrite comme un tunnel, mais, sur le moment, je n'avais pas l'impression





d'être bridé, au contraire. *Ex post*, on peut parfois éprouver des regrets, mais par rapport au reste de ma vie, et la Résistance et la période communiste ont été des éléments de formation, même pour le banquier que j'ai été.

D'abord, cela m'a appris à raisonner en termes de lignes de force. J'entends par là : ne pas prendre les attitudes des gens que vous avez en face de vous comme des comportements simplement individuels et affectifs, mais les replacer dans un environnement, une force collective plus importante — de façon à identifier les facteurs qui divisent celle-ci, et ceux qui peuvent, au contraire, l'unir. Des groupements se constituent, au sein de la société, qui ont des conflits d'intérêts, exacerbés, souvent, par l'ego des personnes qui essaient d'en tirer parti. Si on ne met pas à plat les intérêts des uns et des autres, on n'arrive pas à créer les conditions d'une coopération. Dans le groupe que j'ai formé ensuite, je trouvais important de m'appuyer sur le comité d'entreprise ou les actionnaires bancaires, de comprendre qu'il y avait un jeu de forces auquel on ne pouvait pas échapper : il fallait simplement le comprendre et, ce faisant, on résolvait beaucoup de conflits.

Outre l'épisode du Parti communiste, je pourrais trouver une incohérence au fait d'avoir été banquier. Par rapport à ce que je pense aujourd'hui du rôle de la finance et à mon histoire communiste, c'est un vrai problème. Pendant toute cette période de la banque, j'ai eu à maîtriser des conflits, avec les actionnaires, les clients, les salariés, les pouvoirs publics, à éviter l'excès de confiance ou l'envie de baisser les bras. C'était à la fois un rappel de mon passé de résistant et de communiste, et une amorce de ce que je fais aujourd'hui dans le domaine de l'Économie sociale et solidaire.

J'essaie de tirer un fil, mais personne ne se conduit ni ne se construit de façon toujours rationnelle : il y a les accidents de la vie. Il y a aussi ceux que l'on provoque par une sorte de déclic anticipateur plus ou moins conscient. Ainsi, peu après la Libération,

petit-fils de celui qui avait été maire de Chaumont près de quarante ans et auréolé par ma Résistance et mes titres universitaires, j'étais le jeune candidat idéal pour être élu maire sur une liste radicale bien modérée. Mes articles virulents dans le *Haut-Marnais républicain* m'ont aliéné les notables et ont flingué ma candidature. Il s'agissait sans doute d'une façon toute inconsciente de me préserver d'ambitions contraires au sens de ma vie.

Vous considérez-vous comme un idéaliste ?

Je ne sais pas très bien ce que signifie ce mot. Je me rapporterais plus volontiers à la recherche d'un sens autre que l'intérêt personnel : celui-ci existe, certes, mais il est moins riche d'émotions que l'intérêt pour autrui. Je ne crois pas intéressante une vie qui se résumerait au seul intérêt individuel. Cela, je l'ai ressenti très tôt, dès l'école et ma préadolescence. Est-ce de l'idéalisme, de l'anti-utilitarisme ? Très rapidement, un problème qui se rétrécit au point de ne concerner que moi me lasse et, de ce fait, je manque de désir, et j'ai envie de retrouver ce désir. Par exemple, j'ai cru trouver le désir dans mes fonctions de banquier : pendant dix ans, j'ai bâti ce qui m'intéressait du point de vue du mélange entre intérêt privé et intérêt public, du point de vue de la gouvernance, de la relation avec les salariés, avec mes clients, jusqu'au jour où je me suis rendu compte que tout cela avait été facile à construire, dans une montée formidable du chiffre d'affaires mais que, la crise arrivant, et certaines de mes positions politiques rendant les choses difficiles, je ne pouvais plus trouver du sens à l'intérieur de ce groupe. Mais pendant un certain temps, j'avais été passionné par le développement du nombre de mes agences, ou l'augmentation de mes cours en bourse. Tout cela me semblait avoir une signification. Et quand cela n'a plus rien voulu dire, j'ai commencé à vouloir partir ailleurs.

Il n'en reste pas moins curieux, pour quelqu'un qui sort de la Résistance et reste dix ans au Parti communiste après un





séjour à Moscou, de devenir banquier — et ce, même si le directeur de cellule du Parti communiste me l'avait prédit ! En devenant banquier, j'arrivais dans un monde qui n'était pas le mien. Quand j'étais entré dans l'administration, c'était parce que j'avais le sentiment — alors, beaucoup plus largement partagé qu'aujourd'hui — de la noblesse du métier : à mes yeux, la fonction publique était un endroit où l'on ne gagnait pas d'argent mais qui avait du sens, puisqu'on travaillait pour l'intérêt général et le bien public. Qu'allais-je faire dans une banque ? Privée, de surcroît, à une époque où ne dominaient, en France, que les quatre grandes banques nationalisées par le général de Gaulle en 1945 ?

Examiner cette question me ramène une nouvelle fois à mon itinéraire général, à ses ruptures et ses « médiations » — rupture par rapport à mon milieu, en entrant dans la Résistance ; recherche d'un monde nouveau en Union soviétique et dans le communisme ; rupture avec la fonction publique et, non pas avec mes convictions mais, en tout cas, avec le contexte lié à mes convictions, en devenant banquier ; rupture avec la banque ; rupture, enfin, avec le socialisme de François Mitterrand...

Mais il est vrai, aussi, que, en vertu d'une incorrigible curiosité, j'ai constamment été intéressé par ce qui se passait ailleurs. Quand j'étais dans la Résistance, j'ai eu envie de savoir comment et pourquoi se battaient les résistants communistes. Puis, une fois dans ma vie de communiste, j'ai passé beaucoup de temps dans le Mouvement de la paix, mouvement d'élargissement à tous les résistants, au sein duquel les communistes apparaissaient sous une lumière tamisée — tout en m'intéressant à l'économie politique et, particulièrement, à la macroéconomie des économistes non marxistes, ce qui fut, finalement, la cause de ma disgrâce auprès de Thorez. Puis, c'est ainsi que je suis allé aux États-Unis. Dans mon ambivalence entre rupture et médiation, l'Union soviétique me faisait pencher vers la rupture ; les États-Unis m'ont fait

revenir vers la médiation. J'y ai vu la société de consommation en train de se former, la puissance de l'argent, mais j'ai vu aussi à quel point les gens savaient se parler, organiser de vrais débats démocratiques.

Je dois à mon optimisme d'avoir toujours été certain que j'allais pouvoir imprimer ma marque sur les choses, les événements. J'essaie donc, j'y arrive parfois. Ce sont des rêves interrompus, mais qui ne sont pas sans me donner l'élan pour les poursuivre d'une autre façon.

Lors de la remise de votre décoration de grand officier de la Légion d'honneur, en 2001, Martine Aubry a déclaré : « Je crois qu'on peut d'abord dire que ce qui vous a toujours engagé, c'est une foi en l'homme, dans tous les hommes et à tout moment de votre vie. » C'est un beau compliment !

Il est vrai que la nature de mon engagement n'est pas conflictuelle. Je n'ai de cesse de rechercher des solutions acceptables par chacun à un moment donné. Je n'aime pas tout à fait ce côté de moi-même ; j'aime ma foi, mon engagement, ma recherche de l'absolu ; mais ma propension à comprendre les autres et à relativiser me fait peur. C'est sans doute l'une des raisons pour lesquelles j'ai adhéré si fortement au Parti communiste, qui me défendait de cette tendance. C'était une défense contre le risque de me compromettre avec une bourgeoisie que j'avais abandonnée mais que je ne trouvais pas pour autant sans mérite.

Vous n'arriviez pas à la détester...

Non. Si je suis un homme de foi, très souvent j'ai le sentiment que je suis garanti contre les risques de dérive par un petit génie qui se manifeste sous des formes diverses — à bien des reprises, mon épouse, Nicole, a été mon petit génie.





Cette image est née lors d'une conversation avec Françoise Giroud qui, dans l'un de ses livres, évoque un petit génie nommé « Arthur ». J'ai finalement quitté le Parti communiste, puis la banque, évité de mauvais engagements, pour des raisons qui n'ont peut-être pas toutes été entièrement ou clairement formulées. Vous me demandiez pourquoi j'avais cette capacité de rassembler ; pourquoi, aussi, ai-je cette capacité de tenir une sorte de fil rouge, à travers de fortes oscillations ? Il semble y avoir quelque chose en moi qui m'aide à « flairer » les dérives possibles.

Est-ce ce « petit génie » qui vous sert de repère et vous permet de compenser ce que vous appelez votre « déficit de paranoïa » ?

Ce déficit qui, d'une certaine façon, est une qualité, peut devenir un gros défaut. Comme j'ai foi dans les autres, je leur fais confiance : a priori, je ne pense pas avoir devant moi un salaud.

Pour un ancien résistant, c'est d'autant plus étonnant que la méfiance était sans doute votre quotidien.

Oui, ce manque de paranoïa peut entraîner de l'imprudence quand on est résistant... et de la naïveté quand on est banquier : on est la cible idéale des manipulateurs.

Pendant la Résistance, il y a un endroit où je me suis toujours senti très mal : lorsque j'allais à Lyon prendre des instructions, je redoutais partout des souricières. D'ailleurs, ce n'était pas infondé : chaque semaine, nous entendions parler d'une nouvelle arrestation. Lyon était un endroit exaltant mais funeste. Inversement, quand j'étais dans la Drôme, je me sentais totalement protégé : j'avais plus de renseignements sur la Gestapo que la Gestapo n'en avait sur moi, je connaissais les informations qu'ils détenaient sur moi.

Vous avez en tout cas un dynamisme qui continue d'étonner tous ceux qui vous côtoient. Dans le discours que vous avez prononcé en réponse à Martine Aubry, vous vous excusiez pour votre « énergie persistante ». Comment l'expliquez-vous ?

Je ne l'explique pas, je ne me vois pas vivre autrement. C'est un cadeau de la nature, comme on peut en recevoir des tas. Prenez Stéphane Hessel : ce qu'il a accompli est plus exceptionnel que ce que j'ai pu vivre ou accomplir en tant que résistant. Or lui-même le dit : revenir de déportation demande bien sûr une énergie personnelle hors du commun, mais aussi un concours de chances formidables. Ne jamais être au mauvais endroit au mauvais moment, mais toujours au bon endroit pour pouvoir trouver une solution. Les gens qui sont revenus d'Auschwitz, c'est stupéfiant, les chances qu'ils ont eues — mais aussi, bien sûr, leur énergie pour s'en sortir.

En ce qui me concerne, j'ai l'impression que la Résistance a été un concours de circonstances continuel : on jouait aux gendarmes et aux voleurs, et certains, comme moi — mais pas tous, hélas ! —, ont réussi à ne jamais rencontrer de gendarme. Arriver à l'âge de quatre-vingt-huit ans, c'est aussi un concours de chances formidable — ça veut dire, notamment, que telle artère ne s'est pas bloquée au mauvais moment. Le problème est que certains vivent sans saisir leur chance. Savoir le faire est sans doute aussi un cadeau de la nature.

Aujourd'hui encore, vous avez un emploi du temps extrêmement chargé... Nombre de personnes bien plus jeunes que vous doivent vous envier cette énergie !

Il n'empêche que j'aime mieux, par exemple, que mes rendez-vous soient le matin que le soir : je fatigue très vite, en fin de journée.





Et, au fur et à mesure que l'âge vient, la fatigue intellectuelle se fait sentir à son tour, sous forme de stress : on dort moins bien, on abandonne les réunions du soir, on se sent beaucoup mieux quand on rentre de vacances... Ce sont des choses que j'accepte sans angoisse.

Le plaisir que vous semblez prendre à vivre, diriez-vous qu'il est l'un des moteurs de votre vitalité ? Beaucoup de vos proches vous considèrent comme un épicurien.

Oui, je prends... tous les plaisirs qu'on m'offre.

« Je prends mon pied », alliez-vous dire !

Je prends mon pied autant que je peux, et continue à tirer le plus grand plaisir de mes relations aux autres. C'est sans doute aussi là que je puise mon énergie : dans le refus du repli. Ce qui fait vieillir vite, c'est un intérêt tourné sur soi seul, comme cela se produit bien souvent.

Vous êtes un animal social, mais aimez-vous la solitude ?

Oui, j'ai à la solitude le même rapport qu'au travail. On me dit souvent : « C'est fou ce que tu aimes le travail ! » Oui. Mais c'est fou aussi ce que j'aime ne plus travailler. En vacances, je décroche immédiatement. De même, si je me plonge volontiers dans la vie active, si j'apprécie les contacts humains, une longue période de solitude absolue ne me pèse pas du tout, au contraire. Il y a des moments où on a besoin de faire silence.

Table

Préface d'Edgar Morin, p. 7

La traversée du xx^e siècle

La Résistance, l'enfance

« Les maquis étaient des endroits où l'on avait du temps et où l'on discutait beaucoup », p. 11

Un homme de gauche

« Le communisme, c'était une religion », p. 27

Le voyage en Amérique

« Écoute, camarade, on commence par tenir des discours comme les tiens, puis on part en Amérique, et on devient banquier », p. 39

Une vie de banquier

« Je n'en étais pas pour autant un patron ni un banquier comme les autres », p. 47





Un combattant du xxi^e siècle

Une France en souffrance

« Tout ceci entraîne un sentiment d'extrême précarité », p. 57

L'économie sociale et solidaire comme réponse

« Il faut s'emparer du problème de façon plus radicale », p. 67

Des débats et des risques

« La bataille des idées n'est pas encore gagnée », p. 87

L'exemple de France Active

« Nous jouons un rôle d'irrigation », p. 101

Métamorphose

« J'essaie de tirer un fil, mais personne ne se conduit ni ne se construit de façon toujours rationnelle », p. 115

