



CLASSIQUES  
GARNIER

ZIMNOVITCH (Henri), FOUCAULD (Jean-Baptiste de), « “Grand Angle” avec Jean-Baptiste de Foucauld », *Entreprise & Société*, n° 5, 2019 – 1, p. 23-31

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-10178-9.p.0023](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-10178-9.p.0023)

*La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.*

© 2020. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

## « GRAND ANGLE » AVEC JEAN-BAPTISTE DE FOUCAULD

Henri ZIMNOVITCH

Ancien élève de l'École Nationale d'Administration, inspecteur général des finances, Jean-Baptiste de Foucauld s'inscrit dans la mouvance des idées de Jacques Delors dont il a été membre du cabinet ministériel. Parallèlement à ses responsabilités de haut fonctionnaire, il a été notamment Commissaire au Plan, il a été l'auteur de nombreux rapports. Il a derrière lui une riche production intellectuelle qui articule une réflexion philosophique et politique. On lui doit, entre autres, la direction de *La révolution du temps choisi* (Albin Michel, 1980), ouvrage collectif du club *Échanges et projets* ; *L'abondance frugale, pour une nouvelle solidarité* (Odile Jacob, 2010). Son engagement dans la cité a pris de nombreuses formes. Il a créé en 1985 l'association « Solidarités nouvelles face au chômage », dont il est resté le président jusqu'en 2009. Il est aujourd'hui le porte-parole du Pacte civique qui a été lancé par des organisations de la société civile en 2011.

Henri ZIMNOVITCH : La loi Pacte qui vient d'être votée accorde-t-elle, selon vous, une place suffisante au problème de la transition écologique ?

Jean-Baptiste DE FOUCAULD : La question de la transition écologique est immense, et on ne peut espérer la résoudre par un seul bout. Il faut la mettre partout. La modification de l'article 1833 du Code civil qui stipule que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » va dans le bon sens. Elle est de nature à prolonger ce qui était contenu dans la loi sur les nouvelles régulations économiques de 2001 (NRE)

qui, certes, demandait aux entreprises de prendre en compte dans leurs rapports annuels les conséquences sociales et environnementales de leur activité mais ne touchait pas à l'objet même de l'entreprise et laissait la plus grande part aux actionnaires. Reste de nombreux points à éclairer : ainsi, sur le dialogue avec les syndicats et plus généralement avec les différentes parties prenantes, il faut rendre les articulations plus claires, donner davantage de cohérence à l'ensemble. Cela mériterait d'être approfondi dans un travail avec des intellectuels, avec France Stratégie... Tout dépendra ensuite de la volonté des entreprises de se doter d'une « raison d'être », de la part réservée à l'écologie dans les différentes raisons d'être qui seront proposées et acceptées par les actionnaires, du débat qui devrait se nouer sur ces sujets si importants, du rôle que les managers et salariés devenus actionnaires grâce à la participation sauront jouer, de manière autonome ou en liaison avec leurs syndicats respectifs<sup>1</sup>.

H.Z. : Vous considérez qu'après une période au cours de laquelle le rapport de force était en faveur des salariés et des managers, on est entré depuis 40 ans dans une situation inverse où ceux-ci sont dominés, maltraités par les actionnaires et les actionnaires.

J.-B.d.F. : C'est plus compliqué que cela. Comme tout système dynamique, le capitalisme est en permanence déséquilibré, ce qui rend d'autant plus nécessaire de le civiliser : à cet effet, il convient d'examiner les rapports de force, et comment ils évoluent, afin de les corriger. Pendant les trente glorieuses, les managers et les salariés ont dominé les financiers, obligataires et actionnaires, qu'ils rémunéraient à la portion congrue, ainsi que les consommateurs, auxquels ils infligeaient des taux d'inflation élevés. Cette situation s'est retournée : aujourd'hui, les consommateurs et les actionnaires sont en quelque sorte ligués contre les managers et les salariés auxquels ils imposent des taux de rentabilité élevés et des prix bas pour des produits de qualité. Cette inversion du rapport de force au profit des actionnaires et des consommateurs est la conséquence

---

1 Il est à noter que le Pacte du pouvoir de vivre, lancé en mars dernier par 19 organisations dont la CFDT et la Fondation Nicolas Hulot, préconise d'aller plus loin et, dans ses propositions 63 et 64 d'instaurer une représentation pour moitié des salariés dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance et de rendre obligatoire la négociation dans les entreprises sur leur « raison d'être » (finalités économiques, sociales, environnementales, sociétales).

de la concurrence mondiale et d'un appétit gourmand des actionnaires, qui ont été encouragés. En tous cas, la période des trente glorieuses avec une forte productivité alimentant des hausses de salaire dans un monde qui ne s'ouvrait que timidement à la concurrence est révolue. Il convient de trouver de nouvelles régulations qui limitent les excès de rentabilité et les distorsions de concurrence. Il faut qu'apparaissent de nouveaux acteurs qui impulsent un investissement socialement et écologiquement responsable, ainsi qu'une consommation sobre se dotant du même sens des responsabilités

Il y aurait sans doute à nuancer le propos pour ce qui est des managers, car beaucoup, notamment parmi les cadres dirigeants, ont été rangés du côté des gagnants notamment par le mécanisme des stock-options ou par des formules équivalentes où l'on ne peut que gagner sans jamais perdre et regarder les cours de bourse plus que l'évolution humaine de l'entreprise. Là aussi, il y a des régulations à inventer : Je regrette à cet égard que le rapport que j'avais fait avec Jean-Pierre Balligand, en 2000, sur l'épargne salariale n'ait pas convaincu qu'il fallait conditionner la distribution de stock-options à un accord d'intéressement étendu à l'ensemble des salariés. Mais le reste de l'encadrement fait face à une injonction paradoxale de remplir les objectifs de rentabilité tout en ayant à faire face concrètement aux difficultés des salariés, ce qui rend leur position très inconfortable, et cela sans pour autant échapper à l'insécurité d'emploi qui menace aujourd'hui le monde du travail non public.

H.Z. : Vous souhaitez que le capitalisme actionnarial évolue vers un capitalisme partenarial. Considérez-vous que le capitalisme à la française, dans lequel l'État joue un rôle central dans la tradition colbertiste, est dépassé ?

J.-B.d.F. : Le capitalisme français fonctionne de manière paradoxale, car il ne fonctionne ni à l'anglo-saxonne, ni selon le modèle de l'économie sociale de marché ou de sa version plus avancée de social-démocratie. Des trois ingrédients de base de cette économie, un seul est présent. En effet, il n'y a pas chez nous de véritable compromis entre État et marché, et pas non plus de compromis capital/travail comme il s'en est construit en Suède, en Allemagne : la relation État/marché n'est pas inscrite dans la confiance : les entreprises n'aiment pas l'État et celui-ci se méfie des entreprises, tandis que, parallèlement, le monde du social

se méfie voire n'aime pas l'économie, sans lequel pourtant il ne peut pas vivre. D'où une multiplication de procédures qui replacent un vrai dialogue, fût-il conflictuel. Il ne reste, au total, qu'un seul ingrédient dans le triptyque qui caractérise une social-démocratie ou une économie sociale du marché, c'est l'État-providence, qui s'efforce de répondre à une forte demande sociale, mais qui n'a sans doute pas les bases économiques de son ambition.

Les réformateurs qui se sont succédé ne sont pas parvenus à constituer un climat favorable à de vraies négociations globales ; on est donc resté dans une logique réglementaire où c'est l'État qui décide en définitive dans beaucoup de domaines, comme on peut le voir sur les questions de retraite et, plus récemment, d'assurance chômage, pour lesquelles la négociation joue un rôle finalement faible.

J'estime qu'une grande occasion a été perdue avec la baisse des charges sur les bas salaires qui a été accordée sans contreparties aux entreprises : on aurait dû la conditionner à des accords de branches professionnelles voire d'entreprises. Il faudrait en France davantage de présence syndicale dans les entreprises et sans doute moins dans la fonction publique, où le risque d'immobilisme est réel.

H.Z. : Vous notez qu'une des conditions du développement des entreprises sociale et solidaire, pour laquelle vous avez une tendresse, réside dans l'éthique de ceux qui les animent. Mais n'est-ce pas la raison qui cantonne ces structures à ne jouer qu'un rôle minoritaire ?

J.-B.d.F. : Le secteur est très divers. Il comprend à la fois de grandes banques mutualistes et de petites entreprises d'insertion. On peut sans doute pointer çà et là dans les grandes organisations des exemples de dérives corporatistes. Tant il est vrai que l'on n'est pas vertueux par statut ! Mais dans l'ensemble on retrouvera, notamment dans les fédérations régionales, un esprit mutualiste qui diffère des entreprises classiques. Il est clair que la gestion de telles entreprises, qui privilégient le lien au bien, suppose des responsables dotés d'une capacité éthique en décalage avec l'utilitarisme ambiant. Cela implique une générosité en contradiction avec une réussite simplement financière, comme le revendique d'ailleurs le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves).

Bien sûr on pourrait craindre que cela restreigne le mouvement et qu'il demeure étroitement minoritaire. Mais il est des raisons d'espérer pour que le secteur des ESS « passe de la marge au centre » selon la formule d'Helena Lasida<sup>2</sup>. Pour cela, il convient de prendre conscience de l'ampleur des problèmes qui sont devant nous, en France, mais pas seulement : comment résorber simultanément nos trois dettes fondamentales, la dette financière, la dette sociale (celle du chômage et du déficit des régimes sociaux) et la dette écologique, dont on mesure mieux chaque jour l'ampleur ? Cela va demander des efforts considérables auxquels nos sociétés à la fois hédonistes et excluantes sont peu préparées. C'est là que le secteur de l'ESS peut offrir une alternative, non dans une perspective hégémonique mais dans une logique d'hybridation, en portant haut les valeurs de créativité, de sobriété, de fraternité et de justice. Ce sont ces valeurs mêmes que les militants du Pacte civique proposent de cultiver à tous les étages, nos comportements individuels, le fonctionnement des organisations, le mode de construction et de mise en œuvre des politiques publiques<sup>3</sup>. Sans ce travail culturel de sociétés sur elles-mêmes, il y a peu de chances de venir à bout des défis que l'humanité affronte désormais au niveau mondial.

H.Z. : Vous renvoyez le travail à son étymologie de *tripallium*, instrument de torture et vous dites que « le travail fournit un lien social », certes ; mais vous ajoutez qu'il « permet à l'homme d'exercer un pouvoir sur les choses, de produire une œuvre, de laisser une trace derrière [lui] » dans cette acception, le travail ne se rapproche-t-il pas de l'*otium*, une noble oisiveté qui n'était réservée qu'à quelques privilégiés. N'en sommes-nous pas toujours là aujourd'hui ? N'est-ce pas entretenir une illusion que de croire que le travail serait là pour rendre heureux, le manager devenant un *chief happiness officer* ?

J.-B.d.F. : Le travail est une dimension essentielle de la personne, il donne déjà le moyen de vivre, il permet l'accès à la promotion, il offre l'opportunité de travailler sur soi et en relation à autrui. Ce n'est quand même pas rien ! À l'autre extrémité, attention à ce qu'il ne devienne pas tout ! Si certains peuvent trouver leur équilibre en s'investissant

2 Hélène Lasida, *Le goût de l'autre*, Paris, Albin Michel, 2011.

3 Voir <https://pactecivique.wordpress.com/mediatheque/> (consulté le 29/11/2019)

pleinement dans leur activité professionnelle, il n'est évidemment pas souhaitable que cela devienne le chemin pour tous, que cela ouvre à une compétition effrénée entre les salariés dans une surenchère qui conduirait à de la souffrance au travail, au *burn-out*.

La « Révolution du temps choisi<sup>4</sup> » à cet égard ouvre des possibilités. L'idée de base est de permettre à chacun de prendre des périodes de temps libre non rémunéré, à temps partiel ou à temps plein, pour mieux se développer, pour vivre davantage dans la relation et moins dans la production. Il s'agit donc de mettre en place une sorte de droit au travail à temps partiel aux formes multiples, sans précarité ni pénalité de carrière, qui s'adresserait autant aux hommes qu'aux femmes, elles-mêmes trop souvent soumises à un travail à temps partiel subi et non choisi. C'est un vrai changement culturel, qui aurait dû être entrepris depuis longtemps, et légitimé par les élites, qui auraient intérêt à prendre davantage, de temps à autre, des périodes sabbatiques. Un travail mieux réparti, réduisant le clivage qui s'est créé entre celles et ceux qui travaillent trop et celles ou ceux qui ne travaillent pas assez, un modèle de consommation plus frugal mais plus égalitaire, voilà qui serait à la fois plus social et plus écologique.

J.-B.d.F. : Pour parvenir à ce nouvel équilibre, cela suppose de penser l'autre versant du travail, celui de la consommation. L'équation à résoudre n'est plus seulement de travailler moins pour « partager le travail », quitte à gagner moins pour ne pas déséquilibrer la production, ce qui était l'horizon des années 1970, mais de travailler plus collectivement, quitte à gagner moins : Les investissements de réparation écologique, devenus essentiels aujourd'hui, vont nécessairement peser d'une manière ou d'une autre sur notre niveau de vie tel que mesuré monétairement de la manière classique. Cela bien sûr au bénéfice d'une meilleure qualité de vie, qui passe donc nécessairement par la mise en avant du principe de sobriété. Ce qui ne veut pas être interprété comme une privation punitive mais plutôt comme une option pour « l'abondance frugale » : redistribuer d'une façon ou d'une autre le superflu pour permettre à chacun d'accéder à l'essentiel, poser la légitimité du besoin de chacun voire de s'accorder certains luxes « essentiels », mais pas tous les luxes dans une course à l'illimité.

<sup>4</sup> *Échange et Projets*, Paris, Albin Michel, 1980 ; voir également J.-B. de Foucauld, *L'Abondance frugale. Pour une nouvelle solidarité*, notamment le chapitre 8, Paris, Odile Jacob, 2011.

C'est donc un nouveau mode développement que nous devons inventer. Ce n'est plus seulement une option pour une meilleure société, comme dans les années 1990, c'est devenu une question de survie en raison du péril climatique.

Ce modèle doit renouer avec le plein emploi et ne pas tomber dans l'illusion séduisante du revenu d'existence car on a plus que jamais besoin du travail à temps choisi de tous<sup>5</sup>. Cela suppose que les différents acteurs en cause s'entendent pour « faire de l'emploi de qualité pour toutes et pour tous et à temps choisi une priorité nationale réelle et partagée<sup>6</sup> ». L'équilibre n'est pas seulement à rechercher dans la relation de Janus entre salarié et consommateur mais également dans celle entre employeur et salarié. Il est demandé à ce dernier de se montrer flexible, de se maintenir employable. Il serait juste que l'on réfléchisse de façon symétrique aux efforts que doit faire de son côté l'entreprise : dans le rapport Borello, qui a créé le groupe SOS il y a une trentaine d'années, est avancé le terme « employeur-abilité » qui renvoie au fait que « chacun doit traverser la rue de son côté ». Cela implique pour l'entreprise de faire l'effort de recruter des personnes qui ne soient pas exactement conformes aux profils traditionnels ; de bien mettre en pratiques les mécanismes de formation, de gestion des compétences, qui existent, etc. Comme on ne peut concevoir l'entreprise sans la capacité d'adaptation, ce qui peut la conduire à se séparer de salariés, il convient de progresser dans les conditions de cette rupture et de mieux accompagner les personnes concernées.

Cette notion d'accompagnement, dont j'ai pu mesurer l'importance dans l'action concrète menée par Solidarités nouvelles face au chômage<sup>7</sup> est mieux comprise actuellement, mais il reste beaucoup à faire pour qu'elle soit effectivement mise en œuvre pour toutes les personnes qui en ont besoin.

H.Z. : Parmi vos engagements personnels, il y a en effet celui d'aider les chômeurs. Pensez-vous qu'en France, les mesures qui sont prises en faveur des employeurs pour libérer le marché du travail vont dans le bon sens ?

---

5 Voir J.-B. de Foucauld, (2019), « Le revenu universel d'existence, un saut anthropologique téméraire », in : É. Bourdu-Szwedek, M. Lallement, P. Veltz, Th. Weil (dir.), *Le travail en mouvement*, les colloques de Cerisy, Paris, Presse des mines, p. 373-381.

6 C'est l'engagement 24 du Pacte civique lancé en 2011, qui en comporte 32.

7 [www.snc.asso.fr](http://www.snc.asso.fr)

J.-B.d.F. : Je suis d'accord avec l'idée que c'est au niveau de l'entreprise que doit se nouer le dialogue global entre compétitivité, salaire direct et indirect, temps de travail, formation et emploi qui sont en interaction systémiques les uns avec les autres. Pour ce qui concerne l'emploi et la lutte contre le chômage, particulièrement le chômage de longue durée, le problème est d'en avoir vraiment le désir et la capacité de mettre en œuvre les efforts nécessaires pour y parvenir après en avoir discuté. Car le nombre de personnes au RSA socle, environ 1,7 million, est un vrai scandale, qui mobilise peu. C'est ce travail collectif autour d'objectifs clairs qui nous a manqué et que d'autres pays ont su faire mieux que nous au sein de la zone euro. De ce point de vue, l'expérience « Territoires zéros chômeurs de longue durée », dont le pacte civique est l'un des fondateurs-promoteurs me paraît constituer un véritable exemple à suivre et à généraliser.

H.Z. : La crise de 2008 est-elle derrière nous ? Un nouveau Krach est-il probable ? Au niveau des banques et des entreprises, y a-t-il des mesures qui devraient être prises pour l'éviter ? Que pensez-vous du niveau de régulation des banques ? Du développement considérable du rachat des actions par les sociétés cotées ?

J.-B.d.F. : Nous ne sommes plus dans le contexte euphorique des années 1990-2000, il n'existe pas de signe clair d'un phénomène type *subprime*. Bien sûr la situation des taux, historiquement bas, pose la question des risques de leur remontée et entame la rentabilité des banques. Mais le credo selon lequel le système pouvait se réguler lui-même avec les conséquences que l'on sait est passé. On en est à un système beaucoup plus réglementé avec des obligations pour les banques de constituer des fonds propres robustes. Certes le *shadow banking* échappe largement au regard mais je ne crois pas à l'imminence d'une crise. Je me préoccupe davantage des problèmes de financement à long terme. D'un côté, il serait nécessaire d'engager de vastes investissements pour accompagner la transition écologique, de l'autre se pose la question de leur rentabilité qui conditionne la capacité de remboursement. Il faut en tous cas éviter de fabriquer des *subprimes* verts ! Derrière cela se pose la question du prix qui doit dégager une marge suffisante et, en même temps, rester acceptable sur le plan social. Le marché sera-t-il en mesure d'assurer

une coordination satisfaisante ? Ne faudra-t-il pas recourir à des mesures de rationnement individuel, notamment quant à l'émission de CO<sup>2</sup>, ce qui serait plus juste socialement, mais beaucoup plus contraignant ? Des questions qui peuvent militer pour le retour d'une de nouvelles formes de planification, à long terme cette fois, faisant la synthèse des instruments qui ont été mis en place dans des domaines séparés (climat, retraites, démographie). Un bel enjeu pour l'action publique de demain. . .