

Claude A LPHANDÉRY

banquier, président du Conseil national de l'insertion par l'activité économique  
(1999)

# Vivre et résister

Un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, bénévole,  
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi  
Courriel: [jean-marie\\_tremblay@uqac.ca](mailto:jean-marie_tremblay@uqac.ca)  
Site web pédagogique : <http://www.uqac.ca/jmt-sociologue/>

Dans le cadre de la collection: "Les classiques des sciences sociales"  
Site web: [http://www.uqac.ca/Classiques\\_des\\_sciences\\_sociales/](http://www.uqac.ca/Classiques_des_sciences_sociales/)

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque  
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi  
Site web: <http://bibliotheque.uqac.ca/>

Cette édition électronique a été réalisée par Jean-Marie Tremblay, bénévole, professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi à partir de l'art  cle de :

Claude Alphan  ry,  
[banquier, président du Conseil national de l'insertion par l'activité  
  conomique]

## **Vivre et résister.**

Paris : Descartes et Cie,   diteur, 1999, 151 pages. Collection: «Les passeurs de frontières». Une collection dirigée par Marc Guillaume et Catherine Guernier et publiée avec le concours de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme.

[Avec l'autorisation de l'auteur accordée le 2 avril 2006 par l'intermédiaire de M. Robert Fossaert, ami et complice de longue date de l'auteur.]



Courriel : [robert.fossaert@wanadoo.fr](mailto:robert.fossaert@wanadoo.fr)

Polices de caractères utilisée :

Pour le texte: Times New Roman, 14 points.

Pour les citations : Times New Roman 12 points.

Pour les notes de bas de page : Times New Roman, 12 points.

  dition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2004 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format : LETTRE (US letter), 8.5'' x 11''

  dition numérique réalisée le 10 avril 2006 à Chicoutimi, Ville de Saguenay, province de Québec, Canada.



## Table des matières

Collection “[Les passeurs de frontières](#)”

[Du même auteur](#)

[Photo 1](#) : Au lendemain de la libération de Valence, cérémonie à la mémoire des résistants morts pendant les combats (Claude Alphanféry au premier rang à droite)

[Photo 2](#) et [photo 3](#) : Les assises universitaires de l'Insertion au palais des Papes, octobre 1994.

[Avant-propos](#)

Chapitre I. [De la Résistance au communisme](#)

[Le choc de la défaite](#)

[Veillées d'armes](#)

[Plongée dans la Résistance](#)

[Amour, éthique, combat](#)

[Mon père et nos galons](#)

[La Drôme libérée](#)

[Le palais des Papes](#)

[Moscou](#)

[L'engagement à l'ENA](#)

[Communiste en 1946](#)

[Du « Mouvement de la Paix » à « Économie et politique »](#)

[L'adieu au communisme](#)

[Une cure analytique](#)

[Les comptes de la nation](#)

Chapitre II. [Le politique étouffé sous la prospérité](#)

[Triste fin d'une République](#)

[L'Amérique est-elle trop riche ?](#)

[Un silence politique](#)

[Le club Jean Moulin](#)

[Les grandes heures de la Ve République](#)

[« Sous les pavés, la plage »](#)

[Pompidou et l'euphorie des élites](#)

Chapitre III. L'entreprise et le Plan

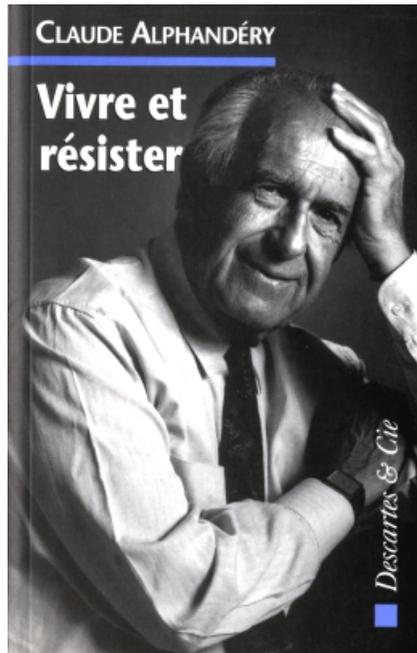
*Des affaires qui tournent*  
*Une certaine idée de l'entreprise*  
*Pour une politique du logement*  
*L'homme et la ville*  
*Le casse-tête du foncier*  
*Le VIe plan et le logement*  
*Prospérité et néocolonialisme*  
*Grippages*  
*Malaises*  
*Le patron et son double*

Chapitre IV. Le retour à la politique

*Poussées de fièvre à gauche*  
*Brèves intuitions d'un président*  
*François Mitterrand : « des erreurs fécondes »*  
*L'autre gauche*  
*Un mal-être dans le bien-être*  
*Vers le développement solidaire*  
*L'insertion par l'activité économique*  
*Lien social, innovation économique*  
*Le retour de la gauche*  
*Pouvoir et contre-pouvoir*

**Claude Alphandéry,**  
Banquier, président du Conseil national de l'insertion par l'activité économique

## VIVRE ET RÉSISTER



Paris : Descartes et Cie, Éditeur, 1999, 151 pages.

**Collection**  
**« Les passeurs de frontières »**

[Retour à la table des matières](#)

Il existe des gens formidables partout dans le monde. Mais comment les rencontrer ? Comment les connaître ? Comment partager leur riche expérience ?

Leur implication sociale, politique, religieuse ou culturelle les empêche de rédiger leurs Mémoires, de faire le point sur les acquis et les rencontres de leur vie souvent mouvementée.

« Les passeurs de frontières » appartiennent à cette catégorie. Descartes & Cie les accueille et transmet leur savoir et leur savoir-faire, leurs certitudes et leurs questionnements, leurs rêves et leurs passions, en une collection de « livres entretiens » où les frontières des disciplines universitaires, des idéologies, des religions, des langues, des cultures sont sans cesse « passées » afin de mettre en relation des mondes qui trop souvent s'ignorent.

Le monde est ouvert. Soyons ouverts au monde.

## Du même auteur

[Retour à la table des matières](#)

L'Amérique est-elle trop riche ?, Calmann Lévy, 1960  
Pour une politique du logement, Seuil, 1965  
Nationaliser l'État (ouvrage collectif), Seuil, 1968  
Les Prêts hypothécaires, PUF, 1976  
Les Structures d'insertion par l'activité économique, La  
Documentation française, 1990  
Insertion sociale et économie, La Documentation française, 1993

## Dans la même collection

Olof Palme, Hans Haste, 1994  
Rencontres avec Julius K. Nyerere, David Gakunzi, Ad' Obe Obe,  
1995  
Au-delà des haies, Anne Tristan, Médard Lebot, 1995  
L'Indien qui est en moi, Jean-Pierre Boyer, Adalberto Barreto, 1996  
Mon Brésil, Herbert de Souza *dit* Betinho, François Bougon, 1996  
La Poésie de l'étoile, Armand Gatti, Claude Faber, 1998  
Indépendances, Mohamed Larbi Bouguerra, Bertrand Verfaillie, 1998  
Une Mère contre la dictature, Hebe de Bonafini, Matilde Sánchez,  
1999

Texte de la photo 1 :

Au lendemain de la libération de Valence, cérémonie à la mémoire des résistants morts pendant les combats (Claude Alphan  ry au premier rang à droite)

[Retour à la table des matières](#)



Texte des photos 2 et 3 :

Les assises universitaires de l'Insertion au palais des Papes, octobre 1994.

[Retour à la table des matières](#)

Photo 2



Photo 3



## (Présentation du livre et de l'auteur)

*Claude Alphandéry*

*Vivre et résister*

*Collection « Les passeurs de frontières »*

[Retour à la table des matières](#)

Il est difficile aujourd'hui de se représenter ce que pouvaient ressentir les jeunes Résistants engagés dans un combat qui les conduisait, au nom de la patrie et de l'honneur, à d'étonnantes transgressions. Une certaine désobéissance devenait notre mode de vie. Les risques encourus ajoutaient le sacrifice à la fête, la réalité à l'imaginaire : le train chargé de munitions explosait comme un feu d'artifice ; les hommes d'affaires, pour se dédouaner, suppliaient les résistants d'accepter leur argent ; les hauts fonctionnaires, patriotes ou opportunistes, ouvraient leurs dossiers et facilitaient les démarches ; les avions sortis des ténèbres larguaient leurs parachutes chargés d'armes ; les ondes transmettaient des phrases sibyllines qui inscrivaient notre « armée de l'ombre » dans le formidable combat des Alliés. Mais, surtout, des milliers de femmes et d'hommes que nous n'aurions, dans d'autres circonstances, jamais connus, jamais aimés, se mobilisaient à l'appel des Résistants, s'identifiaient à leur projet.

Peut-on rapprocher les hommes et leurs projets d'alors et ceux d'aujourd'hui qui réagissent devant des institutions défailtantes dans la lutte contre le chômage et l'exclusion ? Existe-t-il des jalons, des repères donnant, à défaut d'un tracé continu, un sens à l'itinéraire heurté de ma propre génération ?

D'une Résistance à l'autre, l'action militante de Claude Alphandéry s'est souvent déplacée. Elle s'exerce aujourd'hui face aux exclusions. Il préside depuis huit ans le Conseil national de l'insertion par l'activité économique.

À Nicolas, Raphaël et leurs enfants, s'ils se demandent comment, d'un millénaire à l'autre, au prix d'engagements passionnés, de fortes résistances, de succès et d'échecs, l'histoire avance, comment elle se fraye, avec hésitation, d'étroits passages et dégage, malgré tout, un sens.

# Avant-propos

[Retour à la table des matières](#)

À l'automne 1944, se tenait le premier grand rassemblement à ciel ouvert de la Résistance, le Congrès des comités de la Libération au palais des Papes en Avignon. Cinquante ans après, presque jour pour jour, la première université des réseaux nationaux de l'insertion par l'activité économique se réunissait dans ce même lieu chargé d'histoire. Il m'était donné d'être l'un des organisateurs et des principaux acteurs de ces deux manifestations.

Entre ces deux dates le monde s'est profondément transformé et j'ai moi-même évolué de façon surprenante, dans mes idées, dans mon comportement, dans mon statut. Résistant, communiste, haut fonctionnaire, banquier, militant à nouveau, mes visages successifs, comme beaucoup d'autres, ont changé avec le temps.

Mais dans l'un et l'autre rassemblement, à deux générations de distance, des citoyens responsables, résolus réagissaient, faisaient entendre leurs voix devant des institutions qui s'étaient discréditées dans la collaboration et qui, un demi-siècle plus tard, se révélaient défailtantes dans la lutte contre le chômage et l'exclusion.

Peut-on rapprocher les hommes et leurs projets d'alors et ceux d'aujourd'hui ? Existe-t-il des jalons, des repères donnant, à défaut

d'un tracé continu, un sens à l'itinéraire heurté de ma propre génération ?

Ce témoignage cherche à répondre à cette question à travers des souvenirs, fruits d'une mémoire sélective et sans l'aide de notes écrites, qui ne prétendent pas en l'objectivité historique, mais constituent plutôt un regard subjectif sur les événements auxquels j'ai participé et les personnalités qu'il m'a été donné de rencontrer.

# Chapitre 1

---

## De la Résistance au communisme

### Le choc de la défaite

[Retour à la table des matières](#)

Les premières feuilles clandestines, dans l'année qui suivit la défaite, avaient une triste présentation : format réduit, impression médiocre, contenu sans vigueur, analyse incertaine de la situation en France et dans le monde. Elles avaient le mérite d'exister ; elles étaient l'amorce des réseaux de résistance.

Leur diffusion, sans exposer au départ à des dangers très redoutables n'était pas de tout repos (contrôle des gendarmes dans les trains, dans les gares) ; surtout l'accueil était le plus souvent sceptique, parfois hostile. Elles permettaient pourtant, en prenant contact avec d'innombrables précautions, de repérer, de conforter les patriotes, les démocrates. Des complicités commençaient à s'établir.

C'est ainsi qu'allant porter « Libération » à Montpellier, je nouais conversation avec une très vieille dame dans un compartiment de train. Timides d'abord, nos propos s'enhardissaient peu à peu. Elle n'acceptait pas la défaite : « les gens sont trop veules, il faudrait les réveiller ». Sans lui révéler ma propre mission ni, bien sûr, les

journaux clandestins dans la lourde valise que j'avais placée dans le filet au-dessus de sa tête, je lui laissais comprendre qu'une résistance commençait à s'organiser. A-t-elle devin  e à demi-mot ; voyant deux gendarmes s'approcher du compartiment, elle me susurra rapidement : « S'ils demandent à contrôler votre valise, vous pouvez présenter la mienne. Je suis trop vieille, si je présente la vôtre, ils ne l'ouvriront pas ». Ainsi fut fait, je ne devais plus la revoir mais ce geste avait fortifié mon espoir ; cette connivence m'aidait à me dégager de l'impuissance et de la déréliction qui frappaient alors la grande majorité des Français.

Stup  faits par le désastre militaire, appliqués pour l'essentiel à survivre, ils s'abandonnaient au régime autoritaire de Vichy et vivaient une terrible régression : sous couvert de l'ordre moral, ils découvraient les combines du marché noir, la crainte de l'avenir, la méfiance des voisins.

C'est qu'ils venaient de recevoir un coup de massue. Comment, après une défaite aussi soudaine et cuisante, un exode massif, des millions des leurs restant prisonniers de l'ennemi, comment auraient-ils pu imaginer un retournement, une espoir, des lendemains victorieux ?

Le maréchal Pétain ne rencontrait pratiquement pas d'opposition. Le parlement issu du Front populaire s'était mis à genoux. Les anciens partisans de la gauche doutaient d'eux-mêmes. Le pacifisme qui les habitait depuis la fin de la précédente guerre conduisait un grand nombre à préférer la défaite au combat. Certains allaient jusqu'à se réjouir d'une Europe enfin réunie et « pacifiée », fût-ce même sous l'égide de l'Allemagne, préférant gommer de leur conscience les horreurs du nazisme. Quant aux partisans de la droite, la plupart savouraient l'échec de leurs adversaires politiques ; ils attendaient du nouveau régime une revanche contre le Front populaire.

L'opinion, d  separ  e dans son ensemble, d  sinform  e par une presse et une radio asservies, faisait confiance au Maréchal pour sauvegarder ce qui pouvait l'être, pour négocier au mieux avec les vainqueurs fût-ce en leur livrant des réfugiés étrangers qui

paraissaient être, Vichy ne cessait de le répéter, responsables de nos désastres.

Au surplus, l'attaque et la destruction d'une partie de la flotte française par la marine britannique à Mers El-Kébir ravivaient de traditionnelles rivalités et ajoutaient à la confusion des sentiments.

Le limogeage en décembre 1940 de Pierre Laval (premier responsable de la chute de la République, partisan d'une collaboration à outrance mais peu apprécié par l'extrême droite maurassienne qui entourait Pétain) et son remplacement par l'amiral Darlan réputé républicain et moins compromis dans la collaboration, fortifiaient chez beaucoup l'impression que le Maréchal jouait double jeu, défendait notre souveraineté face au vainqueur en s'appuyant sur une marine encore puissante et sur notre empire.

De fait, tout en ménageant les Américains (qui ne demandaient alors que de maintenir des relations convenables avec Vichy) et en gardant l'apparence de la neutralité, le projet Darlan (soutenu par le Maréchal et l'ensemble du gouvernement) était d'offrir aux Allemands l'aide logistique des bases militaires de l'empire en Afrique, aux Antilles, au Levant et en Extrême-Orient en échange de concessions sur les conditions d'armistice (prisonniers rapatriés, ligne de démarcation assouplie, ravitaillement amélioré) et de rallier progressivement le camp allemand pour obtenir un traité de paix honorable.

Les Français n'étaient bien sûr pas informés de ces manoeuvres ; et dans ce climat étrange où la patrie vaincue, envahie, changeait de visage et rejetait les institutions et les valeurs de la République, tandis que la vie quotidienne reprenait tant bien que mal son cours, rares étaient ceux qui par un patriotisme résolu ou par un ferme attachement aux principes démocratiques s'opposaient sans complaisance au nouveau régime et aux exigences de l'ennemi.

## Veillée d'armes

[Retour à la table des matières](#)

Sous le choc de la défaite, de l'occupation et de la propagande, les Français n'acceptaient pourtant pas sans réticence la raison du plus fort. Certains, comme cette vieille dame, s'employaient discrètement à soustraire du danger des patriotes, des juifs, des étrangers ; quelques autres manifestaient leurs opinions plus bruyamment, mais les actes de résistance restaient isolés, particulièrement rares chez les élites administratives ou judiciaires ou parmi les grands corps ; les grands ordres constitués acceptaient voire diligeaient les dispositions répressives, sans parler des milieux d'affaires, grands patrons ou petits malfrats qui tiraient profit de la situation.

Entre la bourgeoisie affairiste ou collaborationniste et une population ambivalente, à la fois défiante et abattue, dans l'ensemble désemparée, les premiers résistants n'avaient en 1940 et 1941 qu'une marge d'action étroite ; tracts improvisés, journaux clandestins qui paraissaient de façon encore irrégulière, inscriptions sur les murs, manifestations symboliques le 14 juillet, le 11 novembre, constituaient des signes avant-coureurs d'une opposition résolue, durement réprimés en zone Nord occupée mais qui ne paraissaient pas gêner beaucoup les autorités de Vichy, du moins pas jusqu'au printemps 1942.

Tout au cours de cette première période, il s'agissait donc d'une veillée d'armes. je la vivais depuis l'automne 1941 à Lyon où la poursuite de mes études dans un établissement renommé continuait à me servir d'alibi. L'état d'esprit au lycée du Parc était clairement anti-allemand. L'engagement des professeurs tels que le philosophe J. Lacroix et l'historien J. Hours ne faisait aucun doute. D'autres étudiants que moi, Jean-Marie Domenach <sup>1</sup> par exemple, me paraissaient exercer une activité clandestine.

---

<sup>1</sup> Futur directeur de la revue *Esprit*.

C'est à partir du printemps 1942, que le climat devait se modifier sensiblement : à Vichy le régime se durcissait avec le retour au pouvoir de P. Laval et l'ascendant pris par les partisans les plus fanatiques de l'Allemagne nazie. La presse et la radio haussaient le ton. La rafle et les arrestations se multipliaient. Et au bord opposé les réseaux de Résistance se fortifiaient en se regroupant ; ils allaient constituer à l'automne 1942 dans les « mouvements unis de résistance », une véritable force organisée.

J'étais pour ma part de plus en plus sollicité pour des prises de contacts avec des responsables locaux et des transports de journaux, d'argent, de faux papiers. Mes absences devenues trop fréquentes et les risques de dénonciation m'obligeaient à quitter la khâgne lyonnaise. Un poste de professeur auxiliaire me fut proposé à Roanne dans une institution religieuse. Le supérieur de l'Institut Saint-Louis de Gonzague, un quadragénaire généreux, engagé au moins moralement dans la Résistance m'assurait, en connivence avec les autres prêtres, le gîte, le couvert, la sécurité et des facilités de déplacement pour continuer mes activités clandestines.

En contrepartie, j'étais chargé d'enseigner le français, le latin, l'histoire et l'anglais, puis, devant les progrès rapides de mes élèves, partis il est vrai d'un niveau très faible, l'allemand dont je n'avais que des notions *élémentaires* (« *peu importe, me disait le Père supérieur, vous avez la méthode* ») ; les événements me fourniraient bientôt une occasion de progresser dans cette langue.

L'automne 1942 s'avancait ; l'humidité imprégnait chambres, classes et réfectoire ; maigres rations, voix étouffées des religieux, cris excédés des gamins ; longues heures d'enseignement, mornes semaines heureusement entrecoupées par *mes déplacements* qui donnaient un sens à ma vie mais qui, inexplicables pour la plupart de mes collègues religieux et laïques, me rendaient étranger à la communauté, voire suspect.

Le recrutement par le Père supérieur d'une lingère devait soudain éclairer cette grisaille. Elle était belle, très brune, très pâle, avec des traits affirmés, un regard intense, parfois égaré, un sourire triste et

pourtant chaleureux, une expression qui avait perdu quelque part son innocence.

Je sus rapidement qu'elle était juive, allemande, réfugiée, pourchassée - nous étions naturellement solidaires. Prenant prétexte de mon allemand à perfectionner, je l'invitais à de longues promenades le long du canal gelé. Cette relation dans le froid et sur fond d'angoisse était brûlante. Elle ne pouvait être intime ; elle n'en était pas moins compromettante. Le préfet des études, un religieux austère et jaloux, me dénonça à la milice ; prévenu par un sympathisant de la Résistance, je dus fuir précipitamment.

J'appris bien plus tard la liaison de la lingère avec le Père supérieur. Les intentions de celui-ci étaient pures ; comme il l'avait fait pour moi, il entendait la protéger ; il allait succomber à ses charmes, puis se marier avec elle. Je le revis vingt ans plus tard ; il gérait avec son épouse un cinéma à Casablanca.

L'incident eut pour effet mon immersion totale, au début de 1943, dans la clandestinité, l'illégalité, la Résistance armée.

## Plongée dans la Résistance

[Retour à la table des matières](#)

Il est difficile aujourd'hui de se représenter ce que pouvaient ressentir alors les jeunes gens de dix-huit à vingt ans engagés dans un combat qui les conduisait au nom de la patrie et de l'honneur à d'étonnantes transgressions. Les générations suivantes n'ont connu, ni sur l'Algérie ni au printemps 68, de telles occasions de débordement. Une certaine désobéissance devenait notre mode de vie. Les risques encourus ajoutaient le sacrifice à la fête, la réalité à l'imaginaire : le train chargé de munitions explosait comme un feu d'artifice ; la motocyclette, saisie au nez des Allemands roulait tous feux éteints ; les hommes d'affaires pour se dédouaner, suppliaient les résistants

d'accepter leur argent ; les hauts fonctionnaires patriotes ou opportunistes ouvraient leurs dossiers, facilitaient les démarches, fournissaient de nouvelles identités ; les avions sortis des ténèbres larguaient leurs parachutes chargés d'armes ; les ondes transmettaient des phrases sibyllines qui inscrivaient notre « armée de l'ombre » dans le formidable combat des Alliés. Mais, surtout dans les villes, les villages et les maquis, des milliers de femmes et d'hommes que nous n'aurions, dans d'autres circonstances, jamais connus, jamais aimés, se mobilisaient à l'appel des résistants, s'identifiaient à leur projet.

Ce projet, il devenait progressivement plus ambitieux ; il débordait la libération du territoire, la déroute des envahisseurs nazis et de leurs complices ; il caressait l'imaginaire : transformer une société qui était coupable à nos yeux, par cupidité ou laisser-faire, par trahison ou lâcheté, de pactiser avec l'agresseur, de s'accommoder du déclin, de renoncer à toute dignité.

Dans ce rêve, se glissait, bien que confusément, une analyse du pouvoir, de son fondement économique et des forces sociales en conflit. Deux tendances s'y dessinaient mais s'interp n traient avant de se cristalliser dans les affrontements idéologiques de la Libération : pour les uns, le facteur déterminant de l'engagement était la défense de l'Homme, le respect de sa dignité, la confiance en sa capacité de lutter contre le mal. Les autres, d'inspiration marxiste, voyaient dans cette guerre un moment aigu de la lutte des classes, le fascisme, le nazisme étant la forme ultime du pouvoir bourgeois le plus répressif. On les trouvait surtout dans les groupes de Francs-tireurs et partisans (FTP), dominés par les communistes ; mais ils étaient nombreux aussi dans les mouvements de résistance non communistes.

J'avais, de par mon milieu initial et ma culture, des affinités avec les premiers. Militant au mouvement « Libération », parce que le hasard des premiers contacts m'avait conduit à diffuser leur journal clandestin, j'avais applaudi à la réunion avec « Combat » et « Franc-tireur » dans les « Mouvements unis de résistance » (MUR), en liaison avec l'Armée secrète (AS) qui était leur outil militaire, à vrai dire peu développé jusqu'au printemps 1943. C'est précisément à cette époque que je fus nommé chef départemental des MUR en Ardèche, puis, six

mois plus tard, dans la Drôme, à l'exclusion du Vercors <sup>2</sup>. Dans ce massif préalpin s'était formé un maquis assez puissant, dont le commandement autonome était assuré principalement par des cadres de la petite armée autorisée par l'armistice, patriotes mais plus ou moins proches du régime de Vichy. Cette sorte de forteresse naturelle où les parachutages d'armes étaient plus aisés, correspondait à une stratégie précise : reconstituer un morceau d'armée en attendant le débarquement espéré, afin de participer à la reconquête du pays aux côtés des Alliés ; s'entraîner d'ici là dans ces montagnes, à l'abri, pensait-on, de l'ennemi.

Sur le territoire dont j'étais responsable, au contraire, nous cherchions à exercer une pression immédiate sur l'envahisseur. C'est par des attaques incessantes dans la vallée du Rhône sur les transports allemands, des sabotages, des opérations punitives contre l'ennemi et ses collaborateurs, que nous voulions éprouver nos hommes et les former.

Une centaine de combattants entraînés composaient nos commandos. je me joignais souvent à eux pour des parachutages ou des sabotages de la voie ferrée. L'attente incertaine, le creux du silence puis le bruit montant de l'avion ou du train nous saisissaient d'émotion. Mais nous devions aussi assurer leur base arrière par une présence active dans la population, noyauter les administrations, les postes, les chemins de fer, échanger des informations, des services, des papiers, faciliter les coups de main, les évasions, montrer que nous étions partout et nourrir nos maquis. Au surplus, nous avions à administrer, à la place des autorités de Vichy d mises, de larges zones libérées dès le mois de juin 1944 ; par exemple, la petite sous-préfecture de Die où nous faisions défiler deux mille maquisards le 14 juillet, drapeau en tête, au son de la Marseillaise <sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Situé à l'est du département, entre Drôme et Isère.

<sup>3</sup> Au cours de ce défilé, plusieurs dizaines d'avions apparurent dans le ciel ; pensant qu'il s'agissait d'Alliés venant parachuter des armes au Vercors, nous les saluons par des hourras ! C'était en fait la première vague de parachutistes allemands venant briser la Résistance, avec une extrême sauvagerie.

C'est à toutes ces tâches que s'employait le comité départemental de libération qui se réunissait clandestinement et se déplaçait sans cesse. je le présidais depuis l'été 1943 ; je réussis à y regrouper toutes les tendances et à maintenir un climat de confiance au moins jusqu'à la Libération.

Comment le jeune homme que j'étais avait-il autorité sur des personnages aussi divers, un prêtre vif, quoique sourd, un syndicaliste vétéran des brigades internationales, un bijoutier franc-maçon, une responsable associative<sup>4</sup>, toutes personnes combatives, militantes, généreuses, mais longtemps enfermées dans leur différence, imprégnées d'interminables conflits ou de lourdes frustrations. Comment ai-je pu faire taire leurs querelles ? Sans doute traversions-nous une période, comme la France en connut lors de ses précédentes révolutions, où les notables essoufflés, désorientés, sentaient le besoin de renouvellement et préféraient s'en remettre, plutôt qu'aux jeunes irrévérencieux de leur terroir, à quelqu'un qui avait plus de recul et savait sans doute mieux les écouter.

Je représentais les MUR, dont la branche militaire, PAS, avait tendance à s'opposer brutalement aux FTP<sup>5</sup>. Mais pour ma part, j'admirais le courage, le dévouement, l'efficacité des FTP. Je n'admettais pas l'ostracisme de certains dirigeants de l'AS à leur égard. Leur anticommunisme « primaire » me paraissait être précisément à l'origine des succès de Hitler. Il avait servi de prétexte aux complaisances puis à un ralliement au nazisme. je bravais leurs directives et n'hésitais pas à convier les FTP à prendre leur part des parachutages, à monter avec eux des actions de harcèlement dans la vallée du Rhône.

Et, lorsque, fixant l'horizon dans l'attente d'un avion, attentifs aux bruits de la nuit, espérant celui d'un moteur, nous devisions

---

<sup>4</sup> Cette présence féminine était exceptionnelle, car, malgré leur rôle dans la Résistance, il était rare de voir siéger les femmes dans des instances politiques ou les états-majors militaires.

<sup>5</sup> Dans la Drôme, le commandant de PAS Drouot-L'Hermine leur était particulièrement hostile. Ce ne fut pas le cas du commandant Legrand (de Lassus), jeune officier de grande qualité qui l'a remplacé.

fraternellement, j'étais sensible à leur argumentation stigmatisant la complaisance ou la passivité de la bourgeoisie dans son ensemble.

J'étais encore bien loin, cependant, de rejoindre leur mouvement. Je refusais au cours de ces années de Résistance, toute adhésion en forme de rupture ; je ne voulais pas affaiblir par des divisions prématurées notre combat contre un ennemi encore terrifiant ; mais surtout il s'agissait pour moi d'une aventure restant personnelle ; aux plans émotionnel, sensuel, intellectuel, moral, je m'essayais à devenir un homme.

Quelques souvenirs restent à cet égard en surimpression. Ils survivent dans ma mémoire plus fortement que les épisodes périlleux ou rocambolesques de nos activités militaires de partisans ; moments repères d'une grande intensité nés d'un événement, d'un propos, d'un regard, d'une attente, qui m'ont fait sortir définitivement de l'adolescence.

## Amour, éthique, combat

[Retour à la table des matières](#)

Devenant un homme, j'étais prêt à accepter, à rechercher, à défier le trouble qu'accompagne l'attrait du sexe opposé ; il avait été jusque-là une sorte de terre-mère mystérieuse, vierge, difficilement pénétrable. Ma première expérience, dans ces circonstances nouvelles, fut déconcertante. Je la raconte néanmoins comme une scène inattendue de la vie quotidienne sous l'occupation.

Lors d'un passage dans la Résistance de Saône-et-Loire au début de 1943, j'avais une « planque » chez un boulanger sympathisant ; il avait deux pièces au-dessus de son magasin et du four à pain et M'abritait dans l'une d'entre elles. Sa jeune femme était ronde, fraîche, souriante mais très réservée dans sa boutique. Sa main potelée ne cessait de ramener un gros châle de laine sur ses seins qu'elle jugeait

trop voyants. Elle n'était plus la même à cinq heures le matin lorsque son mari descendait cuire son pain ; elle grattait à ma porte et se glissait dans mon lit. L'instant eût été agréable si je n'avais pas crevé de peur de voir le boulanger remonter brutalement. Situation peu favorable aux ébats amoureux et que je ne parvins à supporter.

Beaucoup plus bouleversante, fut cette relation née à Valence à la fin de 1943, à la suite d'un attentat contre la milice. Les soldats allemands nous poursuivaient dans les rues de la ville. Devant un cinéma, une file d'attente. Je me glisse dans la queue, prends le bras d'une jeune femme. Elle comprend, elle accepte, nous entrons ensemble dans la salle, puis chez elle. Mère d'une fillette, épouse d'un prisonnier, elle libéra son corps d'une longue attente. Elle ne rejetait pas son mari, elle avait une aventure avec un jeune homme de vingt ans qui ne pouvait en aucun cas prendre la même place. Elle retrouvait grâce à moi sa sensualité difficilement contenue. Mais je n'étais pas seulement, comme dans le « blé en herbe » de Colette, ce jeune apprenti initié à ses désirs, j'étais aussi le guerrier libérateur de l'ennemi qui emprisonnait son mari. Elle rejoignait ainsi, hasard miraculeux d'une rencontre surprenante, le chemin de la Résistance dont elle avait cherché le contact sans succès. Elle devait réaliser de nombreuses liaisons dans la région du Rhône et des Alpes. Parfois nous commettions quelques imprudences pour nous rencontrer. La Libération nous sépara.

D'un ordre différent, mes relations à autrui devenaient celles d'un adulte. Sans référence religieuse, je ressentais néanmoins avec gravité mon lien aux autres hommes, et j'avais besoin de m'assurer que le monde ne sombrait pas dans la barbarie, que nous n'étions pas des fauves. J'avais conscience d'un engagement, d'une responsabilité vis-à-vis de mes semblables, qu'ils fussent amis ou ennemis. J'aimais les appeler mes lointains-prochains.

Plusieurs épisodes liés soit aux combats proprement dits soit à la Libération marquent ainsi ma mémoire. Harcelés dans la vallée du Rhône, entre Lyon et Avignon, par des actions fréquentes contre leurs trains et leurs camions, préoccupés par la consolidation de nombreux maquis à proximité de la vallée du Rhône qui étaient en situation de les prendre à revers en cas de repli de leurs troupes basées près de la

Méditerranée, les Allemands réagissaient de plus en plus nerveusement.

Une opération de représailles, menée par la Wehrmacht après l'attaque meurtr  re d'un de ses convois, tourna miraculeusement en notre faveur grâce à un jeune guetteur. Réveillé (il n'aurait jamais d   s'endormir) par le bruit d'une dizaine de camions blindés allemands arrivant en force, il d  goupilla ses trois grenades (« elles me gênaient, dit-il, pour déguerpir ») et, par une chance extraordinaire, il lança au but, atteignit trois camions qui explos  rent. C'est ainsi qu'il raconta sa « chance » en recevant Plus tard la croix de guerre pour ce fait d'arme.

L'effet de surprise, pour les Allemands comme pour nous, permit de résister quelques heures à un ennemi surarm   (nous ne disposions quant à nous que de trois fusils-mitrailleurs dont un enrayé et d'une dizaine de mitraillettes) puis de décrocher en emmenant quinze prisonniers. Mes camarades surchauffés par ce combat, remplis de colère par la répression sans merci qui s'abattait sur la Résistance prétendaient les fusiller sans délai.

je r  sistai à leur pression, au prix de discussions violentes qui faillirent dégénérer, au nom d'un principe enraciné dans ma culture, qui ne souffrait pas de compromis bien qu'il leur par  t à presque tous saugrenu. Dès lors que nous ne nous faisons plus face dans le combat, ils réapparaissent comme mes semblables ; je ressentais moi-même la peur, le refus, la stupidité de leur mort ; treize d'entre eux, dont dix Autrichiens, deux Alsaciens, un Ukrainien, devaient après un temps probatoire, se battre à nos côtés. Deux furent tués en cherchant à s'enfuir.

Plus tard, une semaine après les combats libérateurs de Valence, trois chefs de la milice, coupables de sévices et de crimes reconnus, étaient condamnés à mort par un tribunal militaire que Je m'étais efforcé de constituer régulièrement. Mais leur défense n'ayant pas été convenablement assurée, Yves Farge, commissaire de la République scrupuleux qui disposait alors d'un droit souverain délégué par le général de Gaulle (les liaisons n'étaient pas rétablies avec Paris), cassa le jugement. La nouvelle de cette décision se répandit le jour même où il devait célébrer avec moi la libération de Valence.    cent mètres de

la cérémonie, trois gibets, trois pendus.    mon insu, je couvris naturellement mes camarades devant Farge indigné, mais j'étais moi-même saisi de réprobation.

Même indignation, lorsqu'un groupe de FTP conduisit devant moi trois jeunes femmes accusées de rapports intimes avec des militaires allemands. Ils avaient commencé à tondre l'une d'elles, qui ressemblait à une petite fille prise en faute.

Les autres, d  poitraill  es, se débattaient. Avec Pierre Emmanuel et Pierre de Saint-Prix, mes deux compagnons, nous parvînmes    arrêter cette poussée de sadisme. Nous ressentions cet acte comme une volonté de blesser, d'humilier celles dont ils avaient r  v   dans leurs fantasmes sans pouvoir les posséder.

## Mon père et nos galons

[Retour à la table des matières](#)

Un autre grand moment, sans aucun caractère dramatique, bien au contraire, m'a de façon émouvante, rapproché d'un père, grand absent de mon enfance. Ma mère n'avait pas résisté à ses fugues. Elle avait divorcé, mais elle l'aimait et l'excusait : « Incorporé avec sa classe en 1911, il avait fait trois ans de service militaire, puis quatre ans de guerre, dont trois ans de forteresse comme prisonnier, deux fois évadé, deux fois repris. Comment ne serait-il pas devenu instable ? », disait-elle. De fait, je ne voyais que rarement mon père et avec une certaine appréhension, jusqu'à ces deux occasions surprenantes qui, l'une puis l'autre transformèrent l'indifférence qui m'écartait de lui en une chaude complicité.

La première eut lieu en juillet 1940 au lendemain de la débâcle. je venais de terminer une hypokhâgne à Bordeaux <sup>6</sup>. La déroute de nos

---

<sup>6</sup> Les classes préparatoires des grandes écoles avaient été transférées de Paris en province après la déclaration de guerre en septembre 1939. C'est après l'exode

armées ne m'avait pas détourné de préparer, puis d'obtenir deux certificats de licence en grec et en latin. Puis j'avais rejoint à Aix-en-Provence ma mère et ma famille qui, dans ces moments de terrible incertitude préparaient une installation provisoire dans la région. J'y découvris le Midi. J'étais ébloui de ses couleurs, inondé de ses fragrances ; j'aimais la torpeur de ses mi-journées ; le temps paraissait suspendu ;

Le hasard de sa démobilisation fit surgir mon père à la terrasse d'un café. Il manifestait sa colère plus que son angoisse. Il criait à la trahison, piétinait sa croix de guerre, vilipendait le Maréchal, annonçait très haut qu'il rejoignait les Anglais. Ma mère le regardait avec une sorte de dévotion. Mes oncles le trouvaient, comme toujours, excessif et dangereux. Avant de partir, il se tourna vers moi : « Ce sera long, je te retrouverai dans un pays libéré. » Ce message avait largement contribué à remuer ma trompeuse indifférence.

Et voici qu'à la Libération, un second hasard, beaucoup plus surprenant se présente : à Valence, le 2 septembre 1944, une prise d'armes eut lieu dans la ville, libérée la veille. J'avais pour l'occasion arboré cinq galons tout neufs sur une vieille gabardine militaire pour présider cette cérémonie <sup>7</sup>.

Mon père remontait, avec sa division, la vallée du Rhône, après le débarquement sur la côte méditerranéenne. Il était commandant, fier de l'être, lui ce militant libertaire qui avait conspué les officiers et fut stupéfait, complètement abasourdi, lorsqu'il aperçut son fils plus galonné que lui.

Après de brèves embrassades, son éclat de rire écarta l'émotion naissante. Il ne fallait pas prendre trop au sérieux des situations de ce genre.

---

et l'armistice que je me suis retrouvé à Aix puis à Marseille. nous nous accrochions à ce répit.

<sup>7</sup> Lieutenant-colonel dans les Forces Françaises de l'Intérieur, en qualité de chef départemental des MUR, je devais, comme la plupart de mes camarades, être intégré dans l'armée régulière par des rétrogradations successives. Deux ans plus tard, je me retrouvais lieutenant de réserve.

## La Dronze libérée

[Retour à la table des matières](#)

Les épisodes que je viens d'évoquer marquaient ma répugnance à franchir les limites de la violence, à prendre à notre compte les méthodes d'un combat totalitaire.

D'autres expériences significatives devaient marquer la période précédant immédiatement et celle suivant la libération du département. J'avais pris contact dès le début juillet avec Yves Farge, résistant de la première heure qui à son poste de commissaire de la République, préparait l'insurrection libératrice de l'ensemble de la région ; il témoignait d'une grande exigence sur le moindre détail du dispositif mis en place, et plus particulièrement dans le sillon rhodanien où il prévoyait que la pression allemande serait la plus forte. Nous avions besoin sur certains points clés d'armes supplémentaires dont nous devons prendre livraison à la frontière suisse auprès de trafiquants clandestins qui avaient exigé en échange... des truffes. Elles constituaient nos seules devises acceptables, nos francs français ne les intéressant pas. Il est vrai que la Drôme en produisait d'abondance. Mais les paysans, généralement coopératifs avec les maquis, étaient fort réticents avec ces précieux tubercules : « s'ils ne les livrent pas, nous les saisissons et s'ils résistent, ils seront jugés, et risquent d'être exécutés ». La colère d'Yves Farge dépassait souvent sa pensée ; il ne l'aurait pas fait ; il me forçait en quelque sorte à les convaincre et je réussis à organiser la transaction et à nous procurer ces armes.

Tout au long de cette période, nos actions militaires se multipliaient et les événements se précipitaient. Yves Farge m'avait conseillé d'étoffer le Comité départemental de libération que je présidais et où j'avais réussi à réunir les représentants de tous les

mouvements de Résistance, en y invitant trois grands écrivains, po  tes et philosophes, alors réfugiés dans la Drôme : Louis Aragon, Pierre Emmanuel et Emmanuel Mounier, ainsi que Pierre de Saint-Prix.

J'avais rencontré Louis Aragon à deux reprises, à Bourg-de-P  age et Saint-Donat mais clandestinement et sans être censé le reconnaître. Je ne connaissais encore ni Eluard ni Tzara ; il était pour moi le grand po  te vivant et j'ai le souvenir d'avoir pensé, aussi ridicule que ce fût : « je suis le capitaine Hoche allant voir André Chénier ». Je fus un peu d  c   ; il était, disait-il, astreint à de grandes précautions et peu disposé à prendre place dans une équipe dont l'action était limitée à la Drôme. « Mon destin est national, adressez-vous à Pierre Emmanuel qui est un po  te citoyen, ajoutait-il avec une certaine condescendance. »

Le propos était juste. Le rayonnement de Pierre Emmanuel me fit une impression profonde, immédiate ; j'avais lu, dans *Confluences* je crois, quelques-uns de ses poèmes qui me paraissaient beaux, mais pleins d'un mystère déchirant. Son contact était au contraire fraternel et joyeux. Il s'intéressait aux manifestations les plus banales, aux gens les plus communs et cherchait à donner un sens à son activité. Il le faisait avec humour, ou parfois il jetait un regard intérieur sur nos considérations. Très rapidement, je ne pouvais plus me passer de lui. J'avais le sentiment d'élever à son contact ma façon de voir, de juger, d'agir.

Pour Emmanuel Mounier <sup>8</sup> mes camarades opposèrent un refus en objectant sa participation à l'  cole d'Uriage. Je savais qu'Uriage avait été créée par Vichy, mais je savais aussi que cette   cole de cadres était devenue une pépinière de résistants ; je connaissais les positions antifascistes et courageuses d'Emmanuel Mounier et je me battais pour le faire accepter. Son départ pour Paris mit fin à ce débat.

Pierre de Saint-Prix s'était en revanche joint à nous. Beaucoup plus   g  , ce gentleman campagnard, républicain par son grand-père maternel, le président Loubet, était une sorte de Montaigne déprimé. Son humanisme un peu sceptique n'allait pas sans une forte détermination dans la lutte. Très petit, il aimait à dire que par réaction,

---

<sup>8</sup> Philosophe dont le nom est attaché au « personnalisme » et à la revue *Esprit*.

il faisait peu de cas des grands de ce monde, qu'il était à l'écoute des plus faibles, qu'il se méfiait de ceux que l'on appelle aujourd'hui les gagnants.

À la même époque, j'avais réussi à obtenir, parfois à soutirer, sous la seule signature de mon pseudonyme « Cinq Mars », quelque dix-sept millions de francs de l'époque à divers industriels de Valence, pour subvenir aux besoins des maquis. Transportées en billets, dans les sacoches de ma motocyclette, au nez des allemands, ces sommes n'avaient bien entendu laissé aucune trace comptable et je me faisais souci de ces dix-sept millions de dettes à vingt et un ans.

Dès le rétablissement des liaisons avec Paris, je m'attachais à obtenir un contrôle de l'usage qui en avait été fait. Je connaissais mal alors les grands corps de l'État. Yves Farges alerta pour mon compte l'Inspection générale des finances qui me dépêcha un jeune inspecteur. C'est ainsi que Jacques Chainé<sup>9</sup> arriva à Valence. Un peu tendu par le climat qui régnait en zone Sud, il fit néanmoins son enquête dans les règles et avec objectivité, et me donna décharge des fonds recueillis, puis me demanda de rester quelques temps à titre d'observateur. Un long dialogue s'instituait entre nous sur le fonctionnement de ce curieux pouvoir populaire. Je me liais avec cet homme, ouvert et généreux, d'une amitié qui ne devait s'éteindre qu'avec sa mort tragique.

Avec lui, Pierre Emmanuel et Pierre de Saint-Prix, nous constituions, dans les deux mois qui ont suivi la libération de Valence, une petite équipe inséparable.

À Pierre de Saint-Prix, j'avais transmis les pouvoirs de préfet que le commissaire de la République, Yves Farge, m'avait demandé d'assumer provisoirement, en ma qualité de président du Comité départemental de libération. Nous réfléchissions tous les trois à l'avenir de cette extraordinaire libération : nous avions tous trois une grande idée de l'Homme mais nous redoutions aussi la perversion introduite par la société et nous aspirions à un contrat social

---

<sup>9</sup> Nommé président du Crédit Lyonnais en 1975, puis tragiquement assassiné par un fou devant sa banque.

rétablissant sinon l'ordre naturel du moins des relations empreintes de liberté, d'égalité, de fraternité. Au-delà de ces principes simples, inspirés de Rousseau, nous divergions. Pierre de Saint-Prix, sceptique, ne croyait pas à l'avènement d'une société égalitaire. Pierre Emmanuel avait une conception mystique des capacités de relation de l'Homme à Dieu. Sans y adhérer, j'y voyais une parabole du lointain-prochain qui continuait à me tarauder ; pourquoi l'autre, même ennemi, même agresseur, me semblait-il si proche ?

## Le palais des Papes

[Retour à la table des matières](#)

Décidé à quitter Valence, je me donnai deux ou trois mois pour contribuer à l'installation d'institutions légitimes, qui, dans mon état d'esprit, devaient être à la fois représentatives de la population qui s'était insurgée et respectueuses des droits et des libertés.

je considérais ce problème pour la Drôme, mais aussi grâce aux contacts que nous avons pris avec les chefs de la Résistance des départements voisins, pour l'ensemble de cette zone où l'insurrection des maquisards avait largement contribué à la Libération.

Fidèles aux souvenirs historiques de la Révolution, les dirigeants de la Résistance se réunirent d'abord à Vizille. Puis, plus nombreux, à Valence où, hôte et président d'une assemblée de tous les Comités de libération de la région Rhône-Alpes, je n'hésitais pas à inviter le général de Gaulle, sans arrière-pensée, certain qu'il comprenait, qu'il appuyait notre action. Le Général nous adressa un télégramme de remerciements, qui insistait surtout sur l'ordre républicain.

Le résistant que j'étais, gaulliste sans inconditionnalité, vécut ainsi que beaucoup d'autres les semaines suivant la Libération comme une fêlure. Nous avons le sentiment que le Général ne nous comprenait plus. Sans doute avait-il le souci d'éviter le désordre, de résister à la

pression communiste, mais dans le climat régnant, cette attitude était difficile à accepter, et il ne cherchait pas à l'expliquer. Je ne l'ai personnellement rencontré que deux fois : aux Invalides, quand il me remit la Légion d'honneur, et de façon plus privée, et par hasard, en allant à Chaumont dont mon grand-père avait été député-maire. Je tombai en panne (était-ce un hasard ?) sur la route à Colombey ; ce devait être au début des années cinquante pendant la traversée du désert du Général. Il se promenait à quelques centaines de mètres de sa propriété ; je me présentais à lui. « Ah ! me dit-il sans agressivité mais sans nuance, Valence, de la Résistance au désordre ».

Soucieux quant à nous de poursuivre l'élan libérateur, de ne pas laisser retomber cette grande effervescence qui pouvait réconcilier les Français avec leur Histoire, nous voulions aller plus loin, en réunissant en Avignon, au palais des Papes, tous les Comités de Libération de toute la zone Sud et en y invitant les dirigeants du Conseil National de la Résistance.

Beaucoup d'arrière-pensées se glissaient derrière cette réunion : les communistes et leurs compagnons de route, (mais qui ne l'était pas plus ou moins ?) visaient à renforcer la répression des collaborateurs, qui apparaissait mollement conduite par l'autorité centrale. Ils cherchaient surtout, au moins dans cette période et avant d'être informés des orientations générales prises par le Parti communiste dans le cadre des accords de Yalta, à renverser le pouvoir bourgeois et à lui substituer ce qu'ils appelaient un ordre démocratique. Les « milices patriotiques » devaient être les outils de cette action subversive.

Pour des gens comme moi, la répression des faits de collaboration devait se faire dans la légalité, éviter toute procédure expéditive ; et le pouvoir devait s'organiser définitivement à travers une assemblée constituante élue. Mais nous pensions qu'il fallait sanctionner l'illégitimité du régime de Vichy et consacrer la légitimité de l'insurrection nationale, à charge pour nous d'éviter les abus de droit. Les Comités de Libération étaient, selon nous, les détenteurs de la souveraineté, avant que celle-ci ne soit remise au peuple dans des élections libres. Jusqu'à ces élections, pensions-nous, la légitimité ne relevait pas de la seule personnalité du général de Gaulle ; elle

s'inscrivait dans des institutions provisoires issues de l'insurrection populaire, dans des comités de libération épaulés par leurs « milices patriotiques ». Cela nous semblait garantir une démocratie à venir inspirée par le peuple et plus proche de lui.

Telle était la conviction de la grande majorité des délégués aux « États généraux » d'Avignon qui regroupaient tous les comités départementaux de Libération de l'ancienne zone non occupée. Une surprise de taille s'y produisit : les trois délégués du Conseil national de la Résistance, Pierre Villon, Emmanuel d'Astier de la Vigerie et Louis Saillant, le premier, membre du comité central du Parti communiste, le second commissaire à l'intérieur du gouvernement provisoire, éliminé plus tard par De Gaulle parce que jugé trop proche des communistes, le troisième secrétaire de la CGT sortie unie de la Résistance, réclamèrent d'une voix unanime la dissolution des « milices patriotiques » et l'allégeance à « l'ordre républicain », cet ordre parisien que nous ressentions trop pressé de se débarrasser du peuple en armes, trop méfiant à l'égard de la Résistance.

Surpris par ces discours, je regardais mes camarades communistes, un peu pâles, les yeux écarquillés, mais qui se levèrent comme un seul homme pour applaudir leur leader, Pierre Villon. C'en était fini des milices patriotiques et dans la conjoncture nouvelle où les dirigeants du Parti faisaient allégeance au Général et négociaient avec lui le retour de Maurice Thorez <sup>10</sup>, les résistants purs et durs devenaient gênants.

Je conclus, pour ma part, que rien ne me retenait plus à Valence et je regagnai Paris où, tout en passant divers diplômes, je me préparais, par un apprentissage intensif du russe, à rejoindre Moscou comme attaché de presse à l'ambassade de France.

---

<sup>10</sup> Maurice Thorez, secrétaire général du Parti communiste, s'enfuit au début de la guerre et demeura en Union soviétique. Revenu en France, il entra dans le gouvernement du général de Gaulle.

## Moscou

[Retour à la table des matières](#)

Plusieurs raisons négatives m'avaient éloigné de France : je ne me sentais pas prêt, en quittant la Drôme, après ces années de combat et d'épanouissement, à faire une carrière administrative que mes états de service m'ouvraient sans concours ni difficulté ; moins encore à faire de la politique alors que mes réflexions sur ce plan ne faisaient que commencer ; elles étaient toutefois assez mûres pour que je renonce à briguer un siège de député-maire que mon grand-père, fidèle d'Édouard Herriot, avait occupé pendant vingt-cinq ans dans la Haute-Marne et où je bénéficiais du double soutien des résistants et d'une gauche radicale-socialiste que je trouvais bien molle.

Plus fortes étaient les raisons positives ; j'étais fasciné par l'héroïsme de l'Union soviétique auquel j'identifiais d'ailleurs celui des résistants communistes que j'avais admirés et qui M'avaient beaucoup appris dans les combats militaires et politiques de la Libération, et je souhaitais pénétrer ce monde nouveau.

Nommé attaché de presse à vingt-deux ans, sans autre diplôme que mes licences de droit et de lettres, grâce à la bénédiction de PH. Teitgen, ministre de l'Information après avoir été un dirigeant du mouvement « Combat », j'ignorais tout de la diplomatie et du rôle qui M'était dévolu, mais cette fonction ne me semblait pas incompatible avec un regard objectif sur le pays, ses hommes et sa politique.

Moscou, où j'arrivais en octobre 1945, était froide et triste : immeubles dégradés, chaussées sans circulation et sans lumière, longues queues devant de rares magasins ; mais cette austérité ne représentait pour moi que la confirmation et le prolongement de luttes héroïques.

Et sous cette grisaille, se manifestaient un élan collectif, une ferveur communicative, une ouverture chaleureuse aux rares étrangers

qui circulaient dans la capitale. On ressentait encore la grande alliance et l'on avait de larges occasions de rencontrer au théatre, à l'université ou j'eus M'inscrire au département de « culture politique » ou dans la rue, des hommes et des femmes accueillants et expansifs.

Au cinéma, un soir, je faisais la queue comme tout le monde ; un jeune militaire, m'avisant, vint me tirer de la foule et me tra na à la caisse : « On ne laisse pas attendre un étranger », s'exclama-t-il, puis, avec un sourire à la caissiere « donnez-moi deux billets, camarade, j'accompagne cet étranger » ; je devais, avec ce militaire accueillant et astucieux, passer ensuite de longues soirées.

Un autre jour, chez le coiffeur, on m'offre, avant mon tour, un vieux siège métallique devant une glace ternie. J'allais protester contre ce passe-droit gênant lorsque ma chevelure fut *prestement prise en main* par une jeune femme blonde, aussi fraîche, émouvante et réservée que ces mystérieuses créatures auxquelles m'avait fait rêver Pouchkine. Une merveilleuse compagne devait ainsi traverser ma vie pendant un bref moment au cours duquel nous ne cess mes de nous étonner. Elle ne connaissait rien à la France si ce n'est la Commune de Paris. Nous d couvrions deux pays, deux cultures, deux mondes profondément différents et si semblables par le goût que nous avons l'un pour l'autre.

D'autres Moscovites m'invitaient à passer de longues soirées dans des appartements exigus, autour d'un samovar et sur des sièges bancals, mais qu'importait le confort, la conversation était chaleureuse, directe, le contact était imprégné de sympathie et d'une curieuse alliance de mysticisme russe et de rigueur marxiste.

Pas un mot sur les camps, sur les procès. L'horreur de la guerre, l'invasion, les épreuves et l'exaltation du combat national, son issue victorieuse s'étaient surajoutés sur le tableau hideux des années trente ; ses traits les plus noirs étaient gomm s, l'Histoire était comme réécrite.

Ce n'est que beaucoup plus tard que j'ai appris que tous ces interlocuteurs avaient été directement ou indirectement frappés par la terreur stalinienne.   cette époque-là, ils comptaient les héros morts à

la guerre ; ils taisaient les absents ou les traces personnelles de l'oppression. Ils obéissaient, je l'ai pensé plus tard, à une sorte d'amnésie protectrice. Staline ne représentait plus que le combat du peuple vers la victoire. Un mouvement de décence recouvrait et cachait totalement à l'étranger tous les malheurs qui n'étaient pas liés à la guerre.

Entre ces rencontres, je lisais intensément les journaux et les textes que je trouvais à la bibliothèque de l'université. Si ennuyeux et redondants qu'ils m'apparaissent aujourd'hui, ils m'ouvraient alors l'univers cohérent de la dialectique marxiste : l'analyse des conflits de classes, la dénonciation des menaces impérialistes, me convainquaient d'autant plus que je voyais s'éloigner en France les perspectives d'un renversement des privil ges et qu'en Europe les Alliés semblaient miser sur le rétablissement de la puissance allemande.

C'est précisément sur ce thème que pendant l'hiver 1946 un discours de Churchill,   Fulton, préconisant ouvertement le réarmement de l'Allemagne, donna aux Soviétiques le prétexte qu'ils attendaient pour se refermer sur eux-mêmes.

Je vis à Moscou, en quelques jours et presque physiquement, le rideau de fer tomber. La presse dénonça des manoeuvres d'encerclement et d'agression, le retournement des alliances. Les consignes étaient données d'éviter les « espions étrangers ». Pour moi, les portes se fermaient. Ma compagne m'adressa une lettre mélancolique de rupture. Les amis ne répondaient plus au téléphone. J'étais relégué dans le ghetto diplomatique.

Tout imprégné de manichéisme, j'accusai moins les Soviétiques que les Occidentaux. J'écrivis des lettres violentes aux journaux parisiens,   Léon Blum qui m'avait plusieurs fois reçu avant mon départ et que je croyais convaincu de la « bonne alliance », lettres qui, bien sûr, interceptées, me furent, dix ans plus tard, toutes prosovi tiques qu'elles eussent été, reprochées par les dirigeants communistes français comme dénotant mes mauvaises fréquentations de socialiste.

Il n'en restait pas moins qu'isolé à l'ambassade, je ne supportais plus mon séjour à Moscou et je saisis le prétexte d'un concours à la nouvelle ENA <sup>11</sup> (dont je découvris l'existence par le journal officiel), pour quitter l'ambassade et retourner à Paris au mois de mai 1946.

Loin de Moscou, et cinquante ans plus tard, je garde de la Russie une impression inoubliable : ces femmes à la silhouette épaisse et grise chargeant sous des flocons de neige de lourds gravats dans des camions à bout de souffle, ces intellectuels discutant de l'avenir de l'Homme en tenant leur tasse de thé avec des mitaines dans leur logis glacé, ces palais fantômes de Léninegrad victorieuse et dévastée, ou encore le sourire incrédule de mon amie Héléna quand je lui racontais la vie en France. Toutes ces images de misère mais d'espoir et de solidarité, encore vives aujourd'hui, devaient être assez fortes pour résister, dix ans plus tard, aux premières interrogations, aux premiers doutes sur la nature du régime soviétique.

## L'engagement à l'ENA

[Retour à la table des matières](#)

Rentré à Paris à la veille du concours, ne connaissant rien du programme, mais préparé bien mieux que je ne le supposais par l'expérience acquise au cours des dernières années, du moins pour un concours <sup>12</sup> réservé aux combattants de la Résistance et des Forces françaises libres, et mettant plus en valeur la maturité et la réflexion que des connaissances livresques, je fus reçu à un bon rang. Je démissionnai cependant de l'école par un dernier sursaut de méfiance à l'égard d'une carrière administrative et je préférais M'attacher à créer

---

<sup>11</sup> Créée à l'initiative de Michel Debré, compagnon de la Libération, futur Premier ministre de la Ve République, l'ENA était destinée à démocratiser l'accès jusque-là élitiste des grands corps de l'État et de la haute administration.

<sup>12</sup> Deux premiers concours avaient été réservés aux combattants en contrepartie des retards qu'ils avaient subis du fait de la guerre.

un quotidien français à Moscou pour retourner dans ce pays avec plus d'indépendance.

Entreprise difficile, exigeant à la fois l'appui des autorités soviétiques, du gouvernement français et de la presse dont j'avais imaginé de réunir les plus grands titres sous forme de coopérative et à condition, bien sûr, qu'ils ne pratiquent pas l'antisovi  tisme. Je réussis à obtenir l'appui et les subventions des autorités françaises, grâce au soutien actif du secrétaire général du gouvernement, Louis Joxe, la participation du président de la fédération de la presse Albert Bayet, celles du *Monde*, de *Libération*, de *Combat*, de *Franc-Tireur* et du quotidien communiste *Ce Soir*, dirigé par l'écrivain J. R. Bloch. L'ambassade soviétique n'avait pas reçu d'instruction, mais ne me décourageait pas.

Après de difficiles tractations, le capital réuni, l'assemblée générale eut enfin lieu : tour de table unanimement favorable, chaleureux jusqu'au moment où J. R. Bloch (un cousin de mon grand-père) se leva : « J'ai le regret de vous exprimer mon total désaccord avec ce projet. » La veille encore il m'avait félicité, prodigué des conseils, assuré du soutien de la presse communiste. Aucune explication, mais son refus était bien évidemment celui des autorités soviétiques dont les instructions venaient de tomber. Effondrement d'un projet qui constituait un investissement personnel sans doute trop ambitieux et inopportun en ce début de guerre froide.

Ma déception était profonde, mais loin de me décourager, elle me faisait l'effet d'une épreuve ; après un mois de réflexion, je donnai mon adhésion au Parti communiste français et je décidai d'être une deuxième fois candidat à l'ENA. Mes nouveaux camarades m'y encourageaient fortement : « Le Parti avait besoin de hauts fonctionnaires pour prendre en mains l'  tat. » En me convainquant que la révolution, loin d'être contradictoire, exigeait ma prise de responsabilité au sein même de l'ordre à renverser, ils fixaient la nature ambiguë de mon engagement : rupture sur le fond, mais maintien dans la forme de mes attaches antérieures.

Je me présentai donc à une nouvelle session et je fus reçu mais à un rang moins honorable. En 1946, le discours marxiste recevait un

accueil favorable ; au début de 1947, il commençait à être moins bien accepté.

Être élève à l'ENA et militant communiste n'était pas exceptionnel (nous étions onze membres du Parti sur environ quatre-vingts élèves de la promotion Croix de Lorraine) mais mérite commentaire

Ceux qui se proclamaient de la gauche et ceux qu'on considérait à droite, parce qu'attachés aux positions gaullistes se partageaient de manière égale. À « l'amphi » de promotion où, à la faveur d'une discussion passionnée était choisi son nom, celui de Croix de Lorraine défendu par le courant gaulliste l'emporta grâce à la voix du doyen sur celui de Jean Moulin, cher au courant socialo-communiste. Paradoxalement, Claude Cheysson, futur ministre de Mitterrand, avait défendu le premier et Arrighi de Casanova, futur député Front national, le second.

Il faut ajouter, pour illustrer le climat de l'époque, que les communistes ne se constituaient pas en cellule. Ils étaient rattachés directement au Comité central ; autrement dit, le Parti, dans la perspective du pouvoir, voulait éviter qu'ils se manifestent trop ouvertement ; il en faisait des « sous-marins ».

Le membre du Comité central, J. Chaintron, auquel j'étais rattaché, grand résistant, préfet de la Loire à la Libération (et qui devait quitter lui aussi le Parti dans les années soixante) me fixa la ligne à suivre et calma mes impatiences. « Camarade, me disait-il, il faudra peut-être trois ans, peut-être cinq ans avant de réunir les conditions propres à une prise de pouvoir. » En interdisant toute précipitation et en évoquant (dans cette langue de bois propre aux communistes jusque dans leurs conversations privées) les « conditions de la prise de pouvoir », il voulait montrer que la révolution n'était pas un « putsch » mais une démarche scientifique et contrôlée.

## Communiste en 1946

[Retour à la table des matières](#)

On ne peut comprendre ni cette époque ni les évolutions qui l'ont suivie si l'on ne mesure pas la force d'attraction de la morale et de l'analyse marxiste pour les plus dynamiques des jeunes intellectuels et la prégnance de cet attrait sur notre entourage. Il s'agissait d'abord d'un rejet affectif et moral des privil ges, du conformisme et des abus d'une société déconsidérée, telle que l'avaient connue nombre de jeunes aristocrates en 1789, de jeunes bourgeois en 1848, et de jeunes dreyfusards. Il s'y ajoutait, ce qui donnait à ce mouvement sa puissance, une adhésion totale à une analyse cohérente et apparemment scientifique de la mutation économique et sociale en France et dans le monde, et des rapports entre l'idéologie, la culture et les modes de production ; à cette analyse, ne répondaient, du côté adverse, que des comportements sceptiques et opportunistes ou défensifs et conservateurs. Mais en vérité, cette adhésion n'était pas, pour la plupart d'entre nous, aussi subversive qu'elle nous paraissait.

Elle ne l'était pas d'une part parce que la révolution ne signifiait pas pour nous un désordre mais un ordre social plus juste, plus efficace, plus *productif*

Cet objectif de productivité ne nous distinguait guère à l'époque (n'en est-il pas de même des communistes aujourd'hui ?), des sociaux-démocrates et des libéraux. Bien qu'opposés foncièrement sur les moyens, nous considérions comme eux, que le développement des forces de travail était le ressort des sociétés humaines, de leur mode de vie, de leur culture, de leur histoire.

Aucun d'entre nous ne s'étonnait du fameux mot d'ordre du Parti communiste aux mineurs en 1945 : « travaillez, produisez ». Nos luttes ne mettaient pas en cause le pouvoir de l'état mais visaient son investissement par des moyens légaux, à défaut subversifs ; elles visaient, au sein de l'ordre établi, la réduction de la part du capital

(nationalisations, extension du droit des travailleurs, puissance de leurs syndicats), ce glissement devant substituer *nécessairement* le socialisme au capitalisme.

Ce *nécessairement* procédait d'une analyse qualifiée de scientifique. La condamnation du capitalisme, comme autrefois celle du féodalisme, n'était pas seulement morale ; l'éradication des injustices, de l'exploitation, étaient certes le ressort de notre engagement. Mais sa réalisation trouvait, selon notre bréviaire, sa confirmation dans les lois de l'évolution. Et ce déterminisme historique nous donnait une certitude. Il y aurait des luttes très dures. Les forces du capitalisme restaient menaçantes ; mais celles des travailleurs mises en marche par la révolution industrielle ne pouvaient mécaniquement ne pas triompher.

Ce raisonnement scientifique n'était pas exclusif d'un sentiment quasi religieux ; nous avions nos rites, nos grand-messes ; la « fête de l'Huma », la vente du journal au marché le dimanche, les films recommandés ; nous allions au th tre pour Brecht ou Gérard Philipe, au concert lorsqu'un grand soliste soviétique tel David Oistrakh se produisait ; nous invitations dans nos goguettes les compagnons de route que nous cat chisions. Nous ressentions entre nous une sorte de lien fusionnel.

Notre adhésion au Parti n'avait pas, cependant, le caractère d'une solidarité inconditionnelle. Il y avait certes parmi nous des moines soldats et des manipulateurs, mais pour le plus grand nombre, il s'agissait d'un lien de conviction fondé sur notre passion pour la justice et son identification à l'histoire du socialisme.

Sans doute, cette conviction était-elle si profonde qu'il en fallait beaucoup pour l'entamer et que nous avons accepté plus ou moins longtemps des contrevérités flagrantes, des subterfuges dialectiques, par crainte de glisser sur des positions dites bourgeoises. Crainte d'autant plus paralysante que nous étions nous-mêmes issus de la bourgeoisie.

Mais lorsque cette conviction fut entamée par l'image de moins en moins brillante du modèle soviétique, par la défaillance de l'analyse

  conomique et politique (sur la crise, sur les guerres coloniales, sur l'autorité univoque des dirigeants sur la base), nous avons les uns et les autres glissé hors du Parti par petits paquets.

En 1948, nous n'en étions pas encore là. Pourtant, même à cette époque, je ne mettais pas en doute la compatibilité de mon engagement politique et le service loyal de l'  tat. Sur ce point, sans doute, se situait le fossé existant entre les intellectuels militants que nous étions et les cadres dirigeants du Parti. Sans vraiment remarquer un tel désaccord (ce qui impliquait une grande dose de naïveté ou de refoulement), nous assumions sans hésiter cette double allégeance.

C'est ce qui me permettait de réagir par l'affirmative, en toute bonne foi lorsque François Bloch-Lainé, directeur du Trésor, auprès duquel je devais être nommé à ma sortie de l'ENA et qui connaissait mes opinions, me dit. « Je n'ai pas à discuter vos engagements politiques, je vous demande seulement de ne pas les mettre en contradiction avec les intérêts de l'état que vous servez. » Quelle que fût mon hostilité envers ses positions politiques proches du MRP de R. Schumann, je portais    E Bloch-Lainé une grande admiration. Il symbolisait la haute fonction publique, sa compétence, sa rigueur, son dévouement au service public. Je prenais l'engagement qu'il me demandait avec la conviction qu'il ne pouvait en être autrement ; je m'  levais moi-même, en effet, contre toute utilisation de l'intérêt général à des fins particulières ; je retournais même l'accusation contre les profiteurs du régime et je ne pouvais concevoir l'utilisation abusive, à des fins politiques, des fonctions qui m'étaient attribuées.

Pourtant cette double allégeance, ne devait pas, à l'usage, se révéler facile à tenir ; de part et d'autre, une certaine méfiance se manifestait à mon égard : du côté du Parti le rôle que je pouvais jouer se trouvait limité par une sorte d'extraterritorialité ; il l'était d'ailleurs par mon origine bourgeoise (véritable p  ch   originel) et par le fait d'une biographie (document essentiel pour qui devait avoir une responsabilité au sein du Parti) encombrée par ces fameuses lettres à Léon Blum, écrites de Moscou, interceptées et transmises au Parti communiste français. De l'autre côté, au ministère des Finances, les dossiers délicats allaient être systématiquement détournés de moi après l'incident révélateur que voici :

Au cours de l'été 1949, me trouvant administrateur civil le plus récemment nommé, de garde à la direction du Trésor déserté pendant le week-end du 15 août, je reçus trois hauts fonctionnaires américains venant enquêter sur l'utilisation de l'aide Marshall. Ils me demandaient de produire les documents prouvant son affectation au barrage de Donzère-Mondragon. je n'avais pas ces documents et ne savais pas qui en disposait, mais je crus fin, montant sur mes grands chevaux, de les refuser au nom de la souveraineté française. L'affaire devait remonter jusqu'au département d'état et lui prouver l'infiltration des communistes dans l'administration française.

De part et d'autre, je sentais la poudre et cette situation inconfortable me conduisit dans un premier temps, à déserter le ministère des Finances, et   m'investir complètement dans le « Mouvement de la Paix » où je me trouvais plus à l'aise qu'au Parti communiste lui-même, puis à me réorienter vers la réflexion économique, tant dans mon activité militante à la revue * conomie et politique* que dans ma vie professionnelle au service des études économiques et financières du ministère des Finances.

## Du « Mouvement de la Paix » à «  conomie apolitique »

[Retour à la table des matières](#)

Mes responsabilités politiques se situaient donc au départ au « Mouvement de la Paix ». C'était une vaste organisation qui rassemblait tous les communistes ayant acquis une certaine notoriété dans la Résistance, et les non-communistes convaincus que les  tats-Unis soutenaient l'Allemagne et les régimes fascistes pour mettre l'URSS à genoux. Son président était Yves Farge, mon patron dans la clandestinité, quand il était commissaire de la République de la région Rhône-Alpes puis mon ami, homme intègre et passionné. Non-membre du Parti communiste, il était, il est vrai, encadré par un

secrétaire général, communiste à toute épreuve, et par des cadres chevronnés du Parti, tels que Charles Tillon, ancien marin mutin de la mer Noire, chef national des FTP, figure emblématique et qui fut néanmoins plus tard exclu en raison de son indépendance vis-à-vis de Moscou.

Les premières campagnes du Mouvement de la Paix - de 1948 à 1951 - connurent des succès considérables. Un prêtre, l'abbé Boulrier, touchait les foules par son éloquence : « C'est bien, disait-il à propos des conflits majeurs de l'époque, le combat des mêmes contre les mêmes. » Contre le réarmement de l'Allemagne, contre la bombe atomique (dix millions de signatures à l'appel de Stockholm) contre la première guerre du Vietnam, contre l'exécution, en Amérique, des Rosenberg. Nous mobilisons la passion encore chaude des anciens combattants de la Résistance et celle des hommes qui, n'ayant pas osé s'engager, avaient un combat rentré.

Des cassures successives devaient désagréger le Mouvement. Après l'exclusion de Tito du Kominform <sup>13</sup>, tous ceux, tels Cassou <sup>14</sup> et Domenach, qui doutaient des accusations de trahison portées contre lui, étaient chassés sans appel à coups d'arguments d'autorité : « Comment osez-vous douter, s'exclamait Laurent Casanova <sup>15</sup>, de la parole du chef des Francs-tireurs et partisans Charles Tillon. »

Charles Tillon devait pourtant succomber politiquement, quelques années plus tard, après bien d'autres résistants de la première heure qui en savaient trop sur les compromissions du Parti communiste en 1940. Puis le Mouvement de la Paix se mit à distinguer subtilement les guerres justes et les guerres injustes, la bombe atomique juste et la bombe injuste. *Certaines guerres* coloniales (celle de l'Algérie) étaient moins répréhensibles que d'autres parce que le soulèvement algérien n'était pas dirigé par les communistes, et qu'il était plus important à l'époque de faire alliance avec des « patriotes » tels Michel Debré, contre le réarmement allemand. La subtilité dialectique entre la

---

<sup>13</sup> Dissous pendant la guerre, le Komintern avait été remplacé par le Kominform. Il regroupait tous les partis communistes sous la férule de Moscou.

<sup>14</sup> Écrivain et résistant.

<sup>15</sup> Membre du bureau politique du Parti communiste, en charge des intellectuels.

contradiction principale (le réarmement allemand) et la contradiction secondaire (la guerre d'Algérie) d  mobilisait nombre d'entre nous. Et, pour ma part, d  s 1952, je préférais m'éclipser sans rompre, prenant prétexte de la création d'*  conomie et Politique*.

Dans cette revue, Je retrouvais au comité de rédaction une majorité d'énarques et d'universitaires ; notre équipe sut, pendant un temps, éviter la plate illustration des thèmes communistes habituels, pratiquer une recherche ouverte aux réalités, poser des questions et s'en poser ; son succès, flatteur au départ, la fit contrôler de près par les doctrinaires du Parti. Pri  e de regagner la ligne, d'illustrer les thèses officielles de la « paupérisation absolue de la classe ouvrière » ou de la crise générale du capitalisme, la majorité du comité de rédaction s'éloigna sans bruit, mais sans concession. Pourtant, Maurice Thorez, à peine revenu de Moscou où il avait été traité pour une hémiplégie, avait essayé de convaincre personnellement chacun d'entre nous. Le vieux lion gardait un prestige et un rayonnement composé de charme et de brutalité. Il avait une force impitoyable à laquelle il était difficile de ne pas céder. Nous avons cependant, mais non sans mal, résisté à sa séduction.

Maurice Thorez insistait sur la « paupérisation absolue » de la classe ouvrière qu'il nous demandait de démontrer et d'illustrer dans des articles de fond de la revue. Nous nous y sommes essayés avec sincérité. Après trois mois de recherche, nous ne pouvions de bonne foi que mettre en évidence la « paupérisation relative », c'est-à-dire une affectation plus large de la plus-value aux classes possédantes. Mais il n'était pas vrai que la classe ouvrière vivait plus mal qu'au temps de Marx.

Le compte n'y était pas ; notre condamnation du capitalisme n'était pas jugée suffisante ; la direction du Parti trouva des exécutants dociles et le petit groupe d'économistes militants (qui dans la suite garda des liens fraternels sinon des analyses identiques) mit fin à sa collaboration puis à son engagement politique. Notre conflit au sein de la revue se trouvait, en effet, renforcé par les désaccords qui s'accumulaient après le rapport du 20e Congrès « attribué au camarade Krouchtchev » selon les termes gênés de la direction du parti français, et après la répression dans les pays de l'Est.

## L'adieu au communisme

[Retour à la table des matières](#)

Nous avions été, bien entendu, consternés par ce rapport que le Parti communiste français avait longtemps démenti (« allégations calomnieuses de la presse bourgeoise ») puis devant sa confirmation officielle du côté soviétique, rapport qu'il avait minimisé, réduit à « quelques violations de la légalité socialiste », qu'il persistait d'ailleurs à ne pas authentifier. Nous l'appelions entre nous, par dérision, le « rapport attribué » et je me demande aujourd'hui si nous n'étions pas pris au piège, nous scandalisant davantage alors du décalage entre le parti soviétique et le parti français, et de la langue de bois de celui-ci que de la réalité monstrueuse des faits rapportés. Nous avons mis du temps à prendre pleinement conscience de l'immensité des crimes staliniens et de l'incroyable aliénation qui avait été, qui était encore la nôtre.

Le divorce que nous aurions voulu à l'amiable ne pouvait l'être. L'ex-camarade était traité de ren gat. Des centaines de milliers de femmes et d'hommes qui étaient passés dans les rangs de ce Parti, qui avaient été formés par lui dans les années cruciales de leur vie, étaient ainsi rejetés ; avec des réactions diverses de nostalgie, d'oubli ou de colère, beaucoup se retrouvaient quelques années plus tard à des postes divers de responsabilité dans la société bourgeoise <sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Un mouvement du même ordre se produisait dans tous les milieux intellectuels. je rencontrais souvent J. Derogy qui avait provoqué l'ire de Jeannette Vermeersh pour son article dans *L'Express* en faveur de la contraception (on était encore loin de l'IVG), le philosophe Henri Lefebvre, les écrivains H. Parmelin et C. Roy, les avocats M. Burguier et L. Matarasso. J'étais particulièrement lié avec C. Varlin et D. Desanti, grands reporters à *L'Humanité*. Cette dernière participa comme moi au printemps 1956 à la conférence de la fédération de la Seine. Cinq ou six opposants comme nous

Pour ma part, je ne gardais pas de réelle amertume et ne regrette pas le temps passé au Parti communiste : négativement, je pensais avoir évité ainsi d'autres engagements qui, au sortir d'une résistance brillante, et muni des peaux d'âne des grandes écoles, m'auraient ouvert une carrière trop facile et peut-être trop glissante.

Positivement, j'avais entretenu des rapports privilégiés avec des militants modestes et passionnés. Ils étaient rigides, sectaires, déformés parce que soumis aux manipulations des dirigeants, mais ils constituaient une richesse exceptionnelle, une réserve de dévouement, de talent et d'ardeur dont notre pays ne pouvait pas - et ne peut toujours pas - se passer... et qui explique d'ailleurs le maintien durable de nombreux élus communistes à la tête des municipalités.

Positivement aussi, j'avais appris à pratiquer avec eux, hors des sentiers officiels du savoir, une analyse des rapports de force qui s'efforce d'être cohérente et globale, une dialectique des relations entre le tout et les parties, parfois très dangereuse mais qui, projetée notamment sur le monde des affaires, donne un raisonnement moins court, moins myope, plus susceptible d'aider à comprendre une situation dans sa perspective et son ensemble.

## Une cure analytique

[Retour à la table des matières](#)

Cette évolution tenait également à des facteurs plus personnels. je m'étais marié en 1950. La générosité de Nicole la rapprochait des objectifs de justice sociale et de l'humanisme professé par le Parti

---

avaient réussi à être désignés par leur section. Seul Jean Baby, un vieux vétéran, eut le droit à la parole en séance publique, dans un silence glacial. Après son discours, R. Guyot, membre du bureau politique lui dit : « Attention, camarade Baby, tu as déjà été exclu deux fois du Parti. - Tu ne me feras pas grief de l'avoir été pour avoir dénoncé une fois le groupe Barbet-Celor, l'autre fois Doriot. - On n'a jamais raison contre son parti ».

communiste. La démarche politique de celui-ci, son sectarisme, son appel à la violence la gênaient. Au surplus, elle était psychanalyste, et s'il est vrai qu'à la Libération, bon nombre de ses grands confrères étaient membres ou proches du Parti, une attaque frontale se développait dès le début des années cinquante, accompagnée d'une autoflagellation dans la revue *Nouvelle critique*, jugée d'ailleurs insuffisante par la direction du Parti, puis suivie de démissions et d'un véritable divorce.

Nicole donna naissance en 1953 et 1954 à deux garçons fort attendus. Il devenait difficile de consacrer de longues soirées et des week-ends aux activités du Parti. J'abandonnais ma lecture hebdomadaire, plume à la main du « Capital ». A la même époque, et ce n'était sans doute pas pure coïncidence, survenaient les désaccords économiques et politiques que j'ai évoqués.

La rupture ne pouvait être que difficile ; un univers chaleureux et cohérent se disloquait. Je me décidai moi aussi à prendre le chemin de la psychanalyse, une première fois en 1957, puis pour une « tranche » plus longue, à mon retour des États-Unis, avec Serge Lebovici.

La cure analytique relevait bien sûr du besoin de jeter un regard plus pénétrant sur l'homme que j'étais devenu et sur le grand écart qu'imposait à l'ex-militant son orientation nouvelle.

Entreprise en réaction à la rigidité, au cynisme, à l'anti-humanisme du Parti, cette démarche me conduisait à me poser des questions sur mon propre envoûtement, sur mon incroyable acceptation de l'inacceptable. Comment avais-je pu, dans la foulée de mes convictions, ignorer les camps soviétiques, et le truquage des procès, récuser des témoignages irréfutables, *admettre par exemple la culpabilité des « médecins juifs en blouse blanche » ?*

Faisant un saut en arrière, cette interrogation s'étendait à la période de la Résistance. Juif, humilié, pourchassé, comment avais-je pu ne pas réagir en tant que tel ? je n'avais jamais cherché à me distancer du combat général, à me porter plus particulièrement au secours d'autres juifs, à me dresser contre des déportations dont j'ignorais la terrible démesure. À la libération des camps, en mêlant dans une réprobation

horrifiée Auschwitz et Dachau, j'avais écarté de ma conscience l'incommensurabilité de la Shoah.

Mon attitude *ressemblait à celle* des intellectuels que j'avais fréquentés à Moscou en 1945. je découvrais que, comme eux, j'avais une capacité de dénier les crimes les plus affreux, de repousser l'existence d'un environnement foncièrement méchant. Sans doute ma mère, en me protégeant, m'avait-elle incliné à voir le bien plutôt que le mal. Le trait fondamental de mon caractère qui s'exprime par un défaut de paranoïa peut être dans de nombreuses circonstances affaiblissant, voire disqualifiant ; il est inversement source d'optimisme et facteur de mobilisation. L'analyse me permettait de mieux discerner ce qui, dans mes engagements, relevait de l'un et de l'autre. Elle me donnait aussi la capacité de me dégager d'un investissement et de me réinvestir sans amertume ni reniement. Le monde de l'économie, ne m'effrayait pas.

## Les comptes de la nation

[Retour à la table des matières](#)

Mon propre alignement s'est trouvé facilité par mon intégration au Service des études économiques et financières (SEEF), plus tard Direction de la prévision économique, ou un petit nombre de fonctionnaires et d'économistes : Simon Nora, Jean Serise, R. Mercier, Ch. Prou, P.-L. Blanc, J. Mayer, J. Besnard, Robert Fossaert, plus tard Jean Saint-Geours et d'autres, constituaient autour de Claude Gruson, animateur incomparable, une équipe marquée par une large ouverture d'opinion, une idée forte de l'analyse et de la conduite de l'économie, une recherche permanente du dialogue alliée à une grande rigueur scientifique.

La diversité des origines et la rigueur commune se fondaient dans une aspiration profonde à travailler « pour que la France devienne une

puissance moderne et renverse ses tendances s culaites au vieillissement » <sup>17</sup>.

Cette volonté de croissance économique, nous pensions qu'elle s'inscrivait dans une meilleure connaissance des flux économiques et financiers, mais aussi dans une direction de l'économie par l' tat. Elle rejetait les théories de l'équilibre spontané. Elle se plaçait dans le cadre conceptuel qui s'oppose au déterminisme mécanique newtonien de Walras et d'Adam Smith et cherchait à gérer la dynamique économique avec le moins de déperdition d'énergie, avec le meilleur rendement possible. Les tableaux des échanges industriels, ceux des opérations financières, les agrégats du Produit national ou du Revenu national donnaient les moyens de prévoir et de contrôler l'évolution, d'organiser la meilleure croissance ; ils constituaient des outils précieux d'une planification visant à élargir et mieux distribuer le surplus économique, à améliorer les qualités de la vie et les conditions de travail.

En vérité, ces objectifs étaient proches de ceux de Mendès France. Ils préfiguraient également certaines des aspirations du gaullisme des années soixante : faire de la France une grande puissance moderne, restaurer son prestige international, relancer la planification (une « ardente obligation ») et affirmer le *pouvoir de régulation de l'état* sur les intérêts privés.

D'accord pour ma part sur ces objectifs, je reprochais pourtant aux modèles prospectifs de méconnaître l'effet sur les classes sociales de la productivité, de la mondialisation croissante et du développement des services ; ils ignoraient, à mon sens, l'émergence de nouvelles formes d'exploitation et d'inégalités et ne contribuaient pas à mettre en oeuvre des dispositifs de régulation et de redistribution.

Je ne contestais pas l'évolution économique en cours, je souhaitais que ses effets pervers (crise du logement, désordres de l'aménagement du territoire, misère des plus démunis, inadaptation de l'enseignement et des soins) fussent écartés par une politique active de transferts de

---

<sup>17</sup> François Fourquet, *Les Comptes de la puissance*,  d. Encres.

ressources et une participation réelle des citoyens aux décisions et à leur mise en oeuvre.

Cet   tat d'esprit préfigurait des remises en cause plus profondes du marxisme tel qu'il était transcrit par le Parti communiste. Mais il était marqué aussi par une ambivalence : je me voulais fidèle à la cause des prolétaires, mais je n'étais ni aveugle ni insensible aux changements positifs dus à la technologie et à la productivité.

Mon évolution n'était pas étrangère aux modifications du paysage politique. Le programme du Conseil national de la Résistance (protection sociale, nationalisation des services publics, droit du travail, vote des femmes...) qui avait nourri les travaux législatifs des premières années de la IVe République, en même temps que se réalisait la reconstruction d'un pays ruiné par la guerre, ne répondait plus aux problèmes d'un autre ordre qui se posaient : guerres coloniales, construction de l'Europe, efficacité de l'état démocratique, modernisation économique. Je restais, quant à moi, très sensible aux problèmes politiques, anticolonialisme, défense des libertés, droits des travailleurs ; mais, à l'image de la France gaulliste, je devais rapidement privilégier, pour un temps, le seul projet économique. L'avènement du gaullisme aussi amer qu'il me par  t, allait y contribuer puissamment.

## Chapitre II

---

### Le politique étouffé sous la prospérité

#### Triste fin d'une République

[Retour à la table des matières](#)

La période qui suivit la victoire du « Front républicain » en 1956 vit la gauche s'effondrer. Les mendésistes avaient remporté un succès indéniable <sup>18</sup>, mais insuffisant pour imposer au Parti radical et moins encore au Parti socialiste SFIO tenu en main par Guy Mollet, une politique de paix en Algérie.

Les mendésistes eux-mêmes étaient indécis à ce sujet. Le Parti communiste était en retrait sur la position qu'il avait adoptée à l'égard du Vietnam et l'opinion publique française était complètement déroutée par la pression des Français d'Algérie.

De plus, l'année 1957 fut caractérisée par un lourd déséquilibre budgétaire. La plupart des dirigeants de la gauche et du centre gauche n'étaient pas prêts à suivre les choix de Pierre Mendès France,

---

<sup>18</sup> Une très forte poussée radicale, sous la bannière de Mendès, s'était manifestée dans les villes. Mais les socialistes de Guy Mollet restaient majoritaires au sein de la gauche. Au surplus, bon nombre d'élus radicaux étaient des opportunistes, ralliés pour de simples motifs électoraux à P. Mendès France.

audacieux pour le Maghreb, rigoureux en matière de budget. Il s'ensuivit une grande instabilité et une lassitude de l'opinion disposée à s'en remettre à l'autorité du général de Gaulle.

Ceci d'autant plus que le Général jouait avec habileté un rôle de rassembleur et qu'une partie de ses « compagnons » avait, en 1956, rallié le mend  sisme et le Front républicain (Chaban-Delmas en tout premier lieu).

Participant au gouvernement, ils facilitaient de l'intérieur l'accès au pouvoir du Général, en laissant à des complices extérieurs le soin de préparer l'intervention militaire.

Le Général multipliait, en 1957 et 1958, dans son quartier général rue Solférino, les réceptions rassurantes d'hommes de gauche (A. Boulloche, P Lebrun, S. Nora) confiant en revanche à Michel Debré et Jacques Soustelle la mobilisation, au besoin par des putschs, des partisans de l'Algérie française. Cette habileté politique, la faiblesse de la plus grande partie des notables (rappelant étrangement celle de 1940), la crainte de l'armée et la détermination des Français d'Algérie fit basculer la IVe République dont la chute au printemps 1958 ne souleva aucune barricade, mais fut seulement l'occasion d'un long et sinistre défilé.

J'en garde le souvenir d'un désespoir profond. Mon passé de communiste s'était brisé, et pour l'avenir, j'entretenais, comme beaucoup de Français, de lourdes inquiétudes tant à l'égard des libertés qu'à celui de la poursuite des guerres coloniales.

Me sentant impuissant et souhaitant prendre de la distance, je sollicitai et obtins un poste d'expert économique auprès de l'ONU    New York. J'espérais, à cette occasion, réfléchir, découvrir d'autres expériences et me familiariser avec une société réputée plus « avancée » que la nôtre. Je répétais ainsi, mais par résignation, le mouvement qui m'avait conduit avec ferveur quinze ans plus tôt, à Moscou. Ce départ avait pour moi un autre avantage : je n'avais pas à rompre brutalement avec mon passé de militant,    dénoncer l'imposture du Parti communiste, ses erreurs fondamentales. je quittais le ministère des Finances en douceur pour d'autres horizons.

## L'Amérique est-elle trop riche ?

[Retour à la table des matières](#)

Ces huit mois passés à l'Organisation des Nations unies m'ouvrirent effectivement des horizons plus larges encore que je ne l'espérais : invité presque chaque semaine à participer à un séminaire économique, je découvris dans les quatre coins de l'Amérique, le monde des universitaires, leur accueil chaleureux et détendu, et ce curieux mélange d'ouverture et de conformisme ; j'appris aussi qu'un étranger comme moi pouvait être reçu non seulement dans les milieux scientifiques, mais par les hommes d'affaires les plus occupés qui se réservaient des plages de discussions et d'échanges (contrairement à leurs homologues français toujours sous pression).

Les États-Unis exerçaient sur moi une fascination comparable à celle de l'URSS quinze ans plus tôt : je ne découvrais plus cette fois l'austérité, mais l'abondance ; j'observais moins la discipline que l'effervescence ; je n'admirais plus un grand projet de transformation sociale, mais l'ampleur des ambitions et des moyens d'une société opulente.

Ce qui me plaisait surtout, c'était le brassage des origines, la possibilité de jouer son propre jeu hors du conformisme d'une société rigide (encore qu'il existât des Églises, des communautés fermées, mais qui se présentaient comme des refuges dont on pouvait se dégager). Je formulais bien sûr nombre de réserves sur la force des lobbies et la politique détestable à l'égard du tiers-monde. Mais ceci ne me rendait pas moins sensible à la découverte de relations fondées sur le dialogue et l'absence de formalisme.

Cette souplesse ne me paraissait pas, bien au contraire, réduire l'efficacité du système. L'absence de conflit Politique aigu (le

macarthysme avait connu son déclin et la guerre du Vietnam n'avait pas commencé) montrait également que d'autres engagements pouvaient passionner l'opinion américaine, au demeurant mieux informée et moins paralysée dans ses initiatives que la nôtre. Je me sentais peu fier de notre provincialisme français et j'avais le sentiment que la France allait à son tour connaître une évolution analogue.

En revanche, j'étais sévère à l'égard du développement de la vie urbaine aux   tats-Unis, de la carence des services publics et des mécanismes financiers, publicitaires et psychologiques qui soutenaient un développement brillant mais souvent d  vo  y   de la consommation.

Je rassemblais, au retour, mes réflexions dans un livre, *L'Amérique est-elle trop riche ?*<sup>19</sup>, qui constituait sans doute l'un des premiers essais en France sur le modèle américain de la société de consommation. J'y relevais un renversement de l'ordre des facteurs entre consommer et produire : « La consommation joue aujourd'hui un rôle moteur ; est bon citoyen celui qui consomme de plus en plus et au-delà de ses moyens, des biens et services toujours nouveaux ; il élargit le marché et stimule la production, entraîne toute l'activité économique. Aussi tout est mis en oeuvre pour le séduire, l'inciter à acheter ; cet entraînement à consommer fait un contraste saisissant avec les mœurs anciennes encore pr  valantes dans notre pays où l'homme vertueux se juge à son épargne, se prive ou se cache de consommer. On pouvait dire, en paraphrasant Molière : « Il faut consommer pour produire et non pas produire pour consommer. »

Cet ouvrage livrait toute une série d'exemples pris sur le vif illustrant le « rôle du marketing », de la publicité, du crédit, celui de la mode, du « gadget », du gaspillage, la création de besoins artificiels ou futiles. Il s'appuyait aussi sur les travaux de sociologues tels que Vance Packard et de l'économiste J.K. Galbraith que j'avais rencontrés longuement. Selon ce dernier, la croissance exponentielle de l'offre sous l'effet de la technologie rendait nécessaire une stimulation extrême de la demande. Trente ans plus tard, J. Rifkin dans *La Fin du travail* montre que la surconsommation artificielle ne suffit plus pour

---

<sup>19</sup> Calmann-Lévy,   diteur, 1960.

créer des emplois, et en conclut que le travail est appelé à disparaître en tant que fondement de la société.

Cette période d'éloignement me permit d'autre part d'ouvrir les yeux, avec un certain recul, sur la nature du nouveau régime : la politique algérienne du général de Gaulle paraissait plus ouverte qu'il nous le semblait au départ ; la mise en place d'institutions fortes maintenait néanmoins les principales garanties de la démocratie ; des élections eurent lieu sans pression particulière ; la gauche était battue, mais ne l'avait-elle pas mérité par sa faiblesse politique ? Ni les partis ni les syndicats ne voyaient diminuer leur liberté d'expression ni d'action.

  mon retour d'Amérique et dans les mois qui suivirent, il me semblait de moins en moins s'agir d'un régime antidémocratique, mais plutôt d'une anesthésie plongeant la France dans une sorte de silence politique.

## Un silence politique

[Retour à la table des matières](#)

Dès 1960, en effet, à l'exception des violences engendrées par le conflit algérien, des luttes engagées contre la guerre elle-même, puis contre les fanatiques de l'Algérie française (OAS), la politique devenait un cadre silencieux où se développaient des lignes de force orientées par le seul déplacement d'intérêts particularistes en matière économique, culturelle, éducative, ou d'aménagements du territoire, etc.

Les hommes politiques, ralliés ou oppositionnels, qui ne pouvaient exercer utilement leurs talents au Parlement <sup>20</sup>, le d sertaient et se

---

<sup>20</sup> La Constitution de la Ve République avait réduit considérablement le pouvoir des assemblées, où de surcroît, une majorité écrasante soutenait inconditionnellement le général de Gaulle.

réfugiaient dans leurs municipalités où s'élaboraient, avant même la grande loi de décentralisation, des programmes locaux de développement.

Les partis politiques, y compris le Parti communiste, prenaient leurs quartiers d'hiver et l'on voyait fleurir des clubs de rencontre et de discussion dont le but reconnu était d'écarter les conflits idéologiques pour rechercher une synthèse ou simplement une « approche », une « problématique », mots    la mode traduisant plus une méthode qu'une certitude, et qui regroupaient généralement davantage d'universitaires, de hauts fonctionnaires, de grands commis du secteur privé, voire de syndicalistes, que d'hommes politiques. Le club Jean Moulin, le plus connu de tous, avait décidé d'écarter tout député ou ancien député de son comité directeur.

Face à cette atonie du monde politique, le Commissariat au Plan élaborait de grands projets de société. Il faisait participer à ses travaux des chefs d'entreprise, des syndicalistes, des universitaires, des experts des secteurs public et privé. Ce qui n'empêchait ni les syndicats de maintenir leur pression par des grèves répétitives ni les organisations professionnelles dans l'agriculture, le commerce, l'industrie, la finance de se constituer en « lobbies » pour consolider leur part de bénéfices. L'inflation persistante, malgré les efforts du gouvernement créait une euphorie dont les uns et les autres (sauf les rentiers) profitaient, donnant le sentiment que tout le monde avait sa part de la croissance.

La société de consommation s'installait dans un pays qui rattrapait son retard économique, où s'exaltaient les aspirations au bien-être et à l'épanouissement individuel, et qui semblait politiquement démotivé.

La construction de l'Europe amorcée sous l'égide de Jean Monnet, Robert Schumann, Adenauer, de Gasperi, avec l'appui en France des centristes et des socialistes, n'était pas remise en cause malgré l'hostilité des communistes et les réserves des gaullistes <sup>21</sup>. Elle

---

<sup>21</sup> Les catholiques gallicans partageaient cette hostilité. L'un d'entre eux, le savoureux historien Joseph Hours soulignait que Schumann, Adenauer, et de Gasperi avaient été condisciples à l'Université de Heidelberg et y voyaient un signe de la mainmise du Vatican sur l'Europe.

connaissait même ses premiers succès dans les secteurs du charbon, de l'acier, de l'agriculture. Mais le général de Gaulle entendait limiter la compétence des instances européennes aux questions économiques. Il écartait toute velléité fédéraliste, et dans ce domaine également, tout débat proprement politique.

Le silence de la vie politique en Europe et en France se traduisait par une vaste délégation confiée au pouvoir central, contesté sur des points précis de plus en plus nombreux, mais accepté dans sa globalité, aussi longtemps que la prospérité masquait les carences principales.

Pourtant, cette apathie politique n'était qu'une face rassurante pour le pouvoir ; l'envers était de plus en plus marqué d'une contestation grandissante qui ne se manifestait plus selon les normes de la lutte politique traditionnelle et visait, au départ, moins le pouvoir d'état proprement dit que les démembrements de ce pouvoir, les institutions et les autorités : barrages sur les routes, montée des mouvements étudiants, émergence de la CFDT, apparition du planning familial et violation de la loi de 1920, contestation au nom de l'épanouissement individuel, de l'ordre établi.

On peut déceler dans tout *ceci les premiers signes* d'une mise en question des systèmes établis de relations sociales. Les autorités politiques y prêtaient d'autant moins attention qu'elles considéraient que la France était entièrement vouée à l'édification économique de son bien-être et que les Français étaient bien trop absorbés par leur satisfaction de consommateurs, pour donner de l'ampleur à des perturbations de ce genre. Le pouvoir n'avait pas conscience du fait que les Français se distan  aient et se d  sidentifiaient non seulement du pouvoir d'état mais de toutes les formes d'autorité, parentale, familiale, institutionnelle, qu'ils remettaient en cause.

C'est dire que le désengagement politique de ces années faisait place à deux contre-engagements dont l'un était privilégié : l'effort, la réussite et la transformation économique ; l'autre, moins net au départ et cheminant jusqu'en 1968, à savoir le courant contestataire (« il faut vivre autrement, modifier les relations d'autorité, de pouvoir et de travail ») devait envahir le devant de la scène au début des années

soixante-dix <sup>22</sup>. Il se développait sous des formes multiples (grèves paralysantes du secteur public, actions étudiantes et lycéennes, mouvements de femmes, solidarité avec tous les peuples et toutes les catégories sociales opprimés), mais il ne parvenait pas à déboucher politiquement. Ce contre-engagement d'ordre social était en effet freiné par la poussée économique persistante et détourné par le programme d'une gauche qui se déclarait productiviste, planificatrice, étatique ; la poussée contestataire vers un autre type de société ne réussissait pas à s'imposer.

Pour ma part, réinvesti fermement dans mon propre projet économique, j'étais de ceux qui pratiquaient le premier type de contre-engagement. Je déplorais néanmoins le silence politique, je critiquais les dysfonctionnements, les dérives droitières du régime. J'étais sensible aux premières contestations des systèmes établis d'autorité.

Excluant, dans le deuil du Parti communiste qui était encore le mien, toute intégration dans un autre Parti (le PSU de Michel Rocard eût été le plus séduisant), je me tournai vers un type d'organisation plus ouverte et plus souple car les clubs commençaient à briller de leurs feux hésitants dans l'obscurité politique du gaullisme.

## Le club Jean Moulin

[Retour à la table des matières](#)

La composition du club Jean Moulin où je pris des responsabilités au comité directeur était élitiste et pluridisciplinaire. Des économistes, des juristes, des politologues, des sociologues, des médecins, des historiens entre autres s'y retrouvaient. Parmi eux, les hauts fonctionnaires émanant surtout des grands corps étaient prépondérants ; ils côtoyaient des universitaires, des journalistes, quelques hommes d'affaires (sortis eux aussi généralement des grands

---

<sup>22</sup> L'échec du mouvement étudiant, le raz de marée électoral gaulliste et l'effondrement de la gauche avaient laissé place à une ultra gauche, limitée mais très agissante.

corps), des membres des professions libérales et certains syndicalistes assez rares appartenant soit à la CFDT, soit à une minorité de la CGT ou de FO.

Un certain oecum  nisme réunissait des chrétiens plus ou moins de gauche comme M. Albert, F. Bloch-Lainé, O. Chevrillon, Michel Crozier, J. Delors, P. Lavau, J. Ripert, G. Suffert, des mendésistes comme Maurice Duverger, S. Hessel, S. Nora, J. Saint-Geours, Y. Ulmo, G. Vedel, des marxistes plus ou moins en rupture de ban.

Stéphane Hessel dominait le club avec modestie. Il avait refusé d'en être le président pour éviter la reconstitution d'un organe directeur semblable à celui des partis politiques. Mais son éloquence et son savoir-faire diplomatique en faisaient un leader incontesté. Ambassadeur de France, il l'était d  j à vingt ans avant sa nomination. J'étais pour ma part encore trop imprégné de marxisme pour être tout à fait à l'aise avec lui. C'est plus tard, dans la mouvance rocardienne, que j'ai apprécié pleinement sa fermeté morale, sa rectitude. Homme de compromis, il n'a jamais c  d   sur l'essentiel. Ce diplomate est en fait un vrai humaniste.

La priorité était donnée à une action discrète mais efficace contre la guerre d'Algérie et pour la décolonisation. Simultanément, le Club faisait preuve d'une vigilance sourcilleuse à l'égard d'une certaine tendance autoritaire du régime, notamment en ce qui touchait au fonctionnement de la radiotélévision d'  tat. Il manifestait par diverses publications sa volonté de rigueur économique et de respect des choix planifiés. Il s'efforçait aussi, par ses contacts avec les milieux politiques et la presse, de faire avancer des projets qui, plus tard, en 1970, se sont cristallisés partiellement dans la « nouvelle société » du gouvernement Chaban-Delmas dont Jacques Delors et Simon Nora devaient être d'ailleurs, en matière sociale et économique, les principaux conseillers.

Toute cette activité n'allait pas sans ambiguïté, tant à l'égard de l'opposition que du pouvoir. Ambiguïté que Pierre Mendès France nous reprochait parfois sans indulgence. Il était, quant à lui, irr  m  diatement hostile à un régime issu du coup d'état d'Alger et

non moins opposé au pouvoir présidentiel que renforçait l'élection au suffrage universel et l'usage du référendum.

L'étendue des pouvoirs du président signifiait pour Pierre Mendès France, l'affaiblissement de l'institution parlementaire, celle des corps intermédiaires ; la délégation des principaux pouvoirs à un décideur unique réduisait le débat démocratique.

Sur le système présidentiel, le Club était hésitant et n'avait pas pris position lors du référendum sur l'élection du président de la République au suffrage universel.

Son intérêt principal, en vérité, était ailleurs ; il poursuivait une réflexion en profondeur sur les rapports de l'État et du citoyen, sur l'éducation, la santé, l'urbanisme, la culture et les loisirs ; il préconisait, dès les années soixante, un renforcement de la vie associative qui constituera plus tard un pôle du courant autogestionnaire et de la nouvelle gauche.

Cette réflexion restait donc en marge de la vie politique proprement dite, au point que le Club se désagrégea lorsqu'une fraction curieusement animée par Georges Suffert, alors activiste de la gauche, voulut l'entraîner en 1965 dans le soutien de la candidature de Monsieur X <sup>23</sup>, c'est-à-dire du socialiste Gaston Defferre. Mais elle apportait aux projets politiques ce que nous appelions, dans le jargon de l'époque, des « problématiques » nouvelles, souvent stimulantes et dérangementes, réunies dans les deux ouvrages de base publiés au Seuil, *L'État et le citoyen* et *Pour nationaliser l'État*, oeuvre collective à laquelle je participais sous l'autorité de F. Bloch-Lainé. Le Club ne s'en situait pas moins dans le champ de l'expansion *productiviste*. Il ne paraissait pas s'attacher encore aux effets de celle-ci sur l'équilibre écologique de la planète (comme devait s'y employer le « club de Rome »), ni aux nouvelles formes de compétitivité des entreprises

---

<sup>23</sup> L'hebdomadaire *L'Express*, qui, sous la direction de Françoise Giroud et J.-J. Servan-Schreiber, jouait un rôle considérable dans le mouvement des idées et dont la notoriété à gauche bénéficiait encore de son soutien à Mendès France pour la paix au Vietnam, avait habilement orchestré la recherche d'un candidat unitaire à gauche en le baptisant Monsieur X.

liées aux mutations technologiques, à la mondialisation naissante, au gonflement des transactions financières, et dont les conséquences allaient ébranler les rapports entre les nations et entre les groupes sociaux, par la délocalisation du travail, l'extension dramatique du chômage et l'approfondissement des inégalités.

Il ne faisait d'autre part qu'effleurer les grands problèmes de société qui allaient s'imposer avec mai 1968, et dans les décennies suivantes : l'éducation, la situation des femmes, la sexualité, les conditions de vie dans les grands ensembles urbains, les populations, au Nord comme au Sud en menace ou en état d'exclusion.

Au reste, ni le club Jean Moulin ni aucune autre organisation ayant pignon sur rue, ne manifestait à l'époque le moindre désir de gêner le progrès économique ni d'obstruer la voie de la Ve République.

## Les grandes heures de la Ve République

[Retour à la table des matières](#)

Le projet gaulliste visait deux objectifs fondamentaux. À l'extérieur, la mise en oeuvre d'une politique d'indépendance nationale moins soumise à l'hégémonie de l'allié américain et dégagée des guerres coloniales. À l'intérieur, la constitution d'un État doté de fortes institutions.

Ces deux objectifs étaient inséparables : l'un appuyait l'autre ; ils concouraient ensemble à former un large consensus dépassant les sphères de la bourgeoisie et des classes moyennes, englobant une grande partie des couches populaires.

Mais cet accord entre De Gaulle et les Français ne manquait pas de multiples ambiguïtés :

D'abord, la politique d'indépendance nationale ne pouvait se développer avec aisance qu'après la conclusion de la paix en Algérie. De fait, pendant les années qui ont suivi les accords d'  vian, l'affaiblissement politique, militaire, économique et idéologique des   tats-Unis englués dans la guerre du Vietnam, la détente entre l'Est et l'Ouest, la stature personnelle du général de Gaulle et sa politique nucléaire donnaient un grand retentissement à ses déplacements et à ses déclarations en Extrême et Moyen-Orient et en Afrique. Mais dans la réalité, la France restait trop liée aux   tats-Unis et au club des nations riches pour que, dans les pays en développement, des actes politiques conséquents suivent les discours généreux. En Afrique particulièrement, un néocolonialisme sournois tendait à consolider des dirigeants corrompus et complaisants. Par ailleurs, le nationalisme sourcilieux du général n'était pas sans gêner la construction d'une Europe politique, à laquelle semblait aspirer l'opinion française et celle de ses voisins.

Mais c'est en politique intérieure que les ambiguïtés étaient le plus vite apparues. L'  tat, une fois doté de fortes institutions et d'une monnaie solide (par une politique financière marquée du sceau conservateur d'Antoine Pinay), et son président, disposant de pouvoirs considérables et d'une autorité personnelle renforcée par les référendums successifs, allaient-ils s'engager dans des réformes audacieuses ?

Certains signes pouvaient le laisser penser ; le Général avait nommé au gouvernement des hommes politiques comme André Malraux, Jean Marcel Jeanneney, Edgard Pisani, André Boulloche qui, chacun dans leur registre et dans des domaines aussi variés que la culture, la communication, l'éducation, la réforme foncière, la politique agricole, avaient une grande volonté réformatrice. Ces ministres avaient conscience qu'une politique d'indépendance nationale ne pouvait se fonder que sur des projets ambitieux (orientation de l'agriculture, diffusion de la culture, réforme de l'éducation, décentralisation régionale...) et sur des choix rigoureux. De ce point de vue, le m  d  sisme, privé de Pierre Mendès France, resté farouchement à l'écart, en raison de son opposition au régime présidentiel et de l'insuffisante organisation du débat démocratique, avait tracé son chemin dans les allées du pouvoir.

Mais d'autres hommes, d'autres idées plus conformes aux forces conservatrices de la droite traditionnelle freinaient, altéraient ou annulaient les réformes sans que le général de Gaulle, aussi puissant fût-il, fasse pencher nettement la balance.

C'est qu'il avait des vues partielles et intermittentes sur les transformations à accomplir ; il était davantage empreint de souci de prestige et de la grandeur de la France que d'une analyse prospective véritable sur la grande évolution de l'industrie, de l'agriculture et de l'énergie. « L'ardente obligation du Plan », « la participation des travailleurs » demeuraient à un niveau général et formel, de même que ses vues sur l'éducation et la sécurité des Français.

Il observait sans doute ces transformations qui cheminaient, la contestation de l'autorité par les jeunes, les modifications de leurs rapports entre eux ; il n'ignorait pas non plus les mouvements contestataires, les grèves de grande ampleur, les résistances au changement ; il faisait face à certains de ses ministres eux-mêmes tels qu'Edgard Pisani, lorsque leur volonté de réforme bousculait par trop l'ordre établi. Mais sa magie jouait encore à plein. Les Français se rassemblaient sous ses longs bras étirés en forme de V, invitant à l'effort, au dépassement de soi. Ils craignaient majoritairement l'instabilité, le désordre ; ils aspiraient au développement, à l'abondance. C'est pourquoi la révolte de 1968 d  conten  a le pouvoir, mais ne le menaça que l'espace d'un printemps.

## « Sous les pavés, la plage »

[Retour à la table des matières](#)

Je n'étais pas en situation de prendre part à ce printemps et j'en parlerai peu ; bien d'autres, acteurs ou historiens sont mieux placés pour le faire.

Nul ne pouvait être insensible à cette explosion. Elle mettait en mouvement une avant-garde contre l'ordre établi, relayant en cela la résistance au régime de Vichy dans un contexte évidemment différent. Je me sentais attiré, ému par l'enthousiasme, l'audace, le défi qui s'exprimaient dans les rues de Paris, d'autant plus que mes fils encore lycéens s'essayaient à y participer. Je battais les pavés, je flairais les manifestants, j'ouvrais les yeux et les oreilles.

Je ne pouvais oublier certes que père, PDG et nanti, je représentais les autorités traditionnellement reconnues qui allaient se laisser subvertir. Mais je ressentais la force des transformations en cours : les pères impatients et répressifs devaient céder avec complaisance à leurs enfants ; leurs épouses (et de plus en plus souvent leurs compagnes) allaient revendiquer l'égalité dans le travail et une sexualité épanouie ; les enseignants se plier aux exigences, céder aux turbulences de leurs élèves ; les juges eux-mêmes s'insurger au sein du syndicat de la magistrature. Certaines promotions de l'ENA se proposaient de renoncer à déboucher dans les grands corps de l'État. L'irrévérence s'installait partout.

Dix ans de silence politique, d'obéissance et de croissance laborieuse avaient donc trouvé une sortie turbulente ; révolte qui, pour la première fois de notre histoire, ne fit pas l'objet d'une répression sanglante. Emmanuel Todd, dans *Le Fou et le prolétaire*, soulignait « que les nouvelles classes dirigeantes n'avaient pas fait tirer sur les manifestants de mai 1968, alors que la France vivait des bouleversements analogues à ceux beaucoup plus meurtriers de 1871 ou de 1848 ».

On peut, certes, en attribuer le mérite à un certain autocontrôle des étudiants qui se déchaînaient sans rechercher la violence, à la responsabilité des organisations syndicales et à une relative pondération de la police dirigée par un homme d'ouverture et de sang-froid, le préfet Maurice Grimaud.

Mais cette modération ne pouvait qu'être liée plus profondément à une connivence des antagonistes, autrement dit à une décrispation de la société française. Le printemps 68 avait mûri peu à peu dès le début des années soixante.

On avait assisté à une double transformation : la France d'avant-guerre, veule sur le plan économique, engoncée dans ses privil ges, ses habitudes et ses prudences, était en fait puritaine, crispée dans ses comportements, ses moeurs comme dans sa v ture. La France de De Gaulle, retrouvant ses ambitions et la croissance économique se mettait à se déshabiller sur les plages, à se libérer d'une éducation répressive, à rechercher le bien-être physique et le plaisir ; elle d fiait les comportements établis sans être pour autant portée vers la violence.

## Pompidou et l'euphorie des élites

[Retour à la table des matières](#)

Le mouvement étudiant, faute d'un soutien puissant dans la classe politique, s'essouffla. Le gouvernement Pompidou reprit les choses en mains et eut l'habileté d'octroyer, par les accords de Matignon de substantielles augmentations de salaires qui mirent fin aux grèves, et donnèrent un coup de fouet à l' conomie. Les choses ne pouvaient certes plus être ce qu'elles avaient été : De Gaulle, blessé, devait s'éloigner puis disparaître mais les cinq années suivantes allaient connaître une prospérité triomphante.

On pourrait multiplier les indices de satisfaction : croissance constante et élevée du Produit national brut, grandeur magique au sein de la macro-économie ; accélération des investissements à un rythme supérieur à celui de l'Allemagne elle-même, augmentation spectaculaire du nombre et du confort des logements, des équipements publics de toutes natures : autoroutes, lignes aériennes intérieures, augmentation du nombre des emplois dans l'industrie et le secteur tertiaire, explosion de la consommation tirée par les vecteurs de l'automobile, de l'électroménager et des loisirs, amélioration notable de nos exportations ; tous ces progrès appuyés sur un système

bancaire en pleine expansion et stimulés par les interventions foisonnantes des pouvoirs publics.

Pendant les années soixante et au début des années soixante-dix, les ombres ne faisaient que mettre en valeur les reliefs : quelques dysfonctionnements cependant se manifestaient, une sensibilité particulière des prix, une répartition inégalitaire des revenus, des biens et des services, une urbanisation mal digérée, un gonflement du pouvoir bureaucratique ; chacun vivant ce qu'il considérait encore comme des imperfections, selon son système de vérité et l'avantage qu'il tirait de cette croissance, mais considérant, en général, que pour mieux faire il n'était que de chasser les vieux démons et de s'organiser suivant le modèle anglo-saxon ; *Le Défi américain* de Jean-Jacques Servan-Schreiber, deux ans avant la formidable poussée contestataire de ce modèle en 1968, quatre ans avant le début du déclin industriel américain et l'inconvertibilit   du dollar, tirait à un million d'exemplaires.

L'amélioration réelle de la situation d'ensemble de la population, la prospérité d'une grande partie des classes moyennes, l'accès à celle-ci d'une fraction des agriculteurs et des ouvriers, le fonctionnement plus efficace de l'ascenseur social, la considération dont jouissaient alors les grandes écoles (notamment l'ENA) entraînaient une conviction largement répandue qu'au moins au plan économique nous étions dirigés par des *  lites* de qualité. Celles-ci vivaient des moments de grâce : privilégiées entre les privilégiées, par le patrimoine et le revenu, elles attendaient de leur ascension sociale des biens de consommation et des services sans cesse plus raffinés, mais aussi davantage de pouvoir, de prestige, de considération. Elles prenaient conscience de leur utilité et avaient le sentiment de donner à la société plus encore qu'elles ne recevaient.

Dans un va-et-vient entre des horaires impossibles et des vacances de plus en plus exotiques et prolongées, entre leurs bureaux sur  quip  s et leurs résidences secondaires, les élites savouraient l'alliance du travail et de l'hédonisme ; elles étaient en train de tomber amoureuses de leurs entreprises, de leurs organisations. Nombre de hauts fonctionnaires et de puissants chefs d'entreprises se sentaient une mission : ils désiraient ajouter au rajeunissement et au

raffermissement des structures économiques, aux bienfaits de la société de consommation, un « supplément d'âme », comme le disait narquoisement Althusser, c'est-à-dire l'aménagement du cadre de vie, un projet social et culturel et des loisirs ; ils se déclaraient favorables à la participation plus grande des citoyens à la vie publique, à une politique d'accords contractuels avec les syndicats et    un plan indicatif orientant le marché, tout en prônant une bureaucratie moins tatillonne ; bref, à une France efficace et généreuse, prospère et d  crist  e (mot à la mode signifiant à la fois « cool », sexuellement d  congestionn  , acceptant de se remettre en question, concept flou emprunté à la psychanalyse en cours de vulgarisation).

Je me trouvais en fait dans cette catégorie. Je me considérais certes comme un adversaire du régime. Je m'étais manifesté activement, avec le club Jean Moulin, contre la guerre d'Algérie. J'avais plus tard vibré avec les jeunes du printemps 1968. Mes fils pré-adolescents y faisaient leurs premières armes, et je tentais de préserver avec eux un dialogue qui n'est devenu vraiment possible que quinze ans après. Je gardais une grande réserve à l'égard du monde patronal que je fréquentais peu, préférant participer aux grandes commissions cr  ees dans l'orbite de l'état, séduit par le Plan plus que par l'Association professionnelle des banques.

Je n'en étais pas moins un notable décoré avec chauffeur et un agenda surchargé. Aussi retenu fût-il, mon acquiescement aux règles du jeu des élites et des « gagnants » laissaient ma flamme politique en veilleuse. J'avais conscience que mon intérêt principal, ma sensibilité, étaient ailleurs, en réserve, prêts à saisir de nouvelles occasions,    redécouvrir les ressorts d'une action militante. Je ne trouvais pas jusqu'en 1974, l'occasion d'un véritable engagement politique.

## Chapitre III

---

### L'entreprise et le Plan

#### Des affaires qui tournent

[Retour à la table des matières](#)

La prospérité qui vient d'être décrite se situait dans un contexte de progrès technologiques, de productivité, de soutien de la demande, de libération des échanges. Les progrès technologiques, poussés par les guerres chaude et froide, introduisaient de nouveaux moyens de produire et des incitations à consommer. La productivité loin de supprimer des emplois, en créait par l'investissement et la croissance. La demande était soutenue par les salaires et les prestations sociales. Les échanges internationaux développaient l'offre et la demande sans subir encore les effets perniciose de la déréglementation.

C'est dans ce climat de boom économique que j'ai fait mes premières armes dans le monde des affaires. je M'efforçais de m'assurer une double assise : la bonne gestion des entreprises dont j'allais avoir la responsabilité et ma contribution au progrès général dans le secteur de la construction immobilière où mon activité se situait.

Invité, avant même mon départ aux États-Unis, à rejoindre l'« Immobilière constructions de Paris » (ICP) et sensible au caractère chaleureux de cette proposition, je ne pouvais pas ne pas m'interroger

sur une si brusque réduction d'échelle : quitter le vaste secteur public, les comptes de la nation, pour m'inscrire dans une cellule bien vivante - mais dont le noyau représentait des intérêts privés et, de plus, familiaux -, me semblait risquer de rétrécir mon champ d'activité et d'abandonner ce souci d'intérêt général qui m'habitait. Mais, A. Weil le président du groupe était convaincant ; il avait déjà fait la preuve de sa capacité à apporter des idées neuves et de sa volonté de collaborer avec les pouvoirs publics. Mis à l'aise par cet état d'esprit, stimulé par un milieu plus ouvert que celui de l'administration et par le dynamisme ambiant, je bénéficiais aussi paradoxalement d'une double formation qui a première vue ne préparait pas aux affaires : dix ans de Parti communiste m'avaient, comme je l'ai déjà souligné, exercé à l'usage dialectique des rapports de force et des situations contradictoires et Je me sentais sur ce point mieux armé, plus prompt, plus subtil que la plupart de mes interlocuteurs. La démarche psychanalytique avait d'autre part constitué un travail intérieur permettant d'éliminer nombre d'éléments parasites qui réduisent lucidité et esprit de décision. S'ajoutaient aussi le passage au Service des études économiques et financières au sein d'une équipe imprégnée d'ouverture et de rigueur, et mes années d'études en khâgne et à l'ENA où l'on apprend plus qu'il n'est dit généralement.

Tous ces atouts m'aidaient à prendre mon élan : président, en 1964, de la Banque de la construction et des travaux publics (BCT), créée par le groupe dont j'étais au départ secrétaire général, puis huit ans plus tard président, j'avais l'ambition de créer des conditions de travail et une organisation propres à assurer autant que possible une concertation dans un climat social détendu, à favoriser l'élaboration d'idées novatrices et leur bon accueil auprès de la clientèle et de l'environnement économique.

Je constituai l'équipe dirigeante avec des hommes de ma génération (trente-cinq à quarante ans à l'époque) ; beaucoup avaient eu le même itinéraire (Résistance, grandes écoles), parfois des options idéologiques proches des miennes ; nombre d'entre eux venaient d'autres horizons politiques ou professionnels. Nous nous attachions à rester ouverts à de larges débats. Nous insistions sur le bon fonctionnement (habituel aujourd'hui, rare à l'époque) des instances collégiales (comité de direction, comité d'engagement, comité

d'entreprise...) et sur la diffusion d'une information claire et complice. Nous veillions bien entendu au respect du droit syndical et du dialogue avec les représentants du personnel ; ceci ne devait pas être seulement une obligation légale mais un moyen sinon d'annuler les tensions, du moins de les réduire ou de les surmonter.

Cette bonne volonté un peu naïve n'allait pas sans heurt ni sans mécompte. Je me souviens de ma stupeur lorsqu'après avoir nommé la directrice d'un important service, les représentants du personnel me remirent une pétition dénonçant le mépris dans lequel je les tenais pour les mettre sous la direction d'une femme.

Plus grave, moins anecdotique était l'illusion dans laquelle je me complaisais. Ma situation nouvelle ne me donnait aucun vertige. Je n'avais guère conscience du grand écart entre l'activité militante que j'avais déployée et mon rôle de chef d'entreprise, les moyens dont je disposais. Je pensais pouvoir sans problème jouer dans la cour des grands capitalistes et rester fidèle à mes convictions.

J'avais à cet égard un côté moralisateur proche des jeunes patrons chrétiens. Marxiste devenu humaniste, je souhaitais donner une valeur éthique au capitalisme. Les pratiques incorrectes, les profits excessifs, les abus de pouvoir me faisaient horreur. L'idée même de la corruption m'était insupportable. Il était hors de question de proposer à des élus ou à des fonctionnaires, des avantages douteux, à quelque niveau que ce fût, mais aussi étonnant que cela puisse paraître, aujourd'hui dans une société gagnée par la corruption, aucune demande ne nous en était faite et je suis certain de n'avoir jamais perdu le moindre contrat de ce fait.

C'est que, par dessus tout, nous nous attachions à donner la meilleure image de nous-mêmes : des séminaires bisannuels, regroupant tous les cadres de l'entreprise et les représentants du personnel, choisis dans chaque filiale, chaque service ou chaque agence, faisaient le point de nos pratiques et aidaient à les remettre en cause. À Jersey, où se tenait en 1969 l'un d'entre eux, j'insistais lourdement avec une ardeur de néophyte sur les rapports de l'organisation et de l'innovation : « nous avons beaucoup d'idées, mais ce que nous faisons mal, ce qui freine notre capacité d'innover, c'est

une sorte d'inaptitude à inscrire notre force créatrice dans l'organisation... Celle-ci permet de circonscrire les insuffisances de communication et d'information, les zones de conflit, l'incompétence, d'insécurité et d'incertitude. Mais ce faisant, elle introduit d'autres zones d'incertitude porteuses d'avenir ». je soulignais par là qu'une organisation ne devait pas être fermée, mais ouverte, qu'elle était « biologiquement » un compromis entre ses éléments stables qui assurent son intégrité et les mutations aléatoires venant de l'environnement, qui augmentent sa capacité d'adaptation et de vie ; état d'esprit euphorique, significatif d'une époque porteuse d'idées novatrices, mais dont nous ne mesurons pas la fragilité. Leur grand succès provenait moins de recettes managériales, miraculeuses (bien qu'elles aient constitué les signes d'une nouvelle « culture » d'entreprise) que d'une conjoncture brillante, et qui ne pouvait maintenir éternellement ce taux d'expansion.

## Une certaine idée de l'entreprise

[Retour à la table des matières](#)

Dans les années soixante, je ne me posais guère de questions sur la poursuite de la croissance. Et je croyais pouvoir me prémunir contre un recul de mes propres affaires tant par la conception que je me faisais de l'entreprise que par les idées et les propositions nouvelles que nous y développons.

De l'entreprise, je pensais qu'elle doit assurer sa rentabilité, mais non sous la forme d'un « profit maximum », plutôt sous celle d'un « profit d'équilibre ». Par ce concept un peu flou, je voulais dire que le profit doit se situer au point d'intersection entre l'intérêt de ses actionnaires, de son personnel, et la demande des consommateurs et usagers, en s'efforçant d'étendre et de fortifier cette demande par des services plus appropriés.

Conception de l'entreprise qui me rapprochait de *L'Express* dont les positions mendésistes et les réserves à l'égard du parti gaulliste me satisfaisaient. Je rencontrais souvent Jean-Jacques Servan-Schreiber et je portais surtout à Françoise Giroud une admiration et une amitié qui n'ont cessé de se renforcer par la suite. J'exprimais dans cet hebdomadaire, mais aussi à Europe 1, dans les Échos, dans des tables rondes régulières au *Figaro* des idées réformistes plus proches du « patronat social » que du marxisme, et qui n'auraient guère été originales, si elles ne s'étaient appuyées, dans notre pratique bancaire, sur des pratiques novatrices.

En matière de novation précisément, nous avons beaucoup d'idées. Elles avaient donné le jour notamment au crédit global dans le bâtiment, aux sociétés immobilières d'investissement, aux sociétés de location pour le commerce et l'industrie (SICOMI), à l'épargne logement et au marché hypothécaire <sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> L'idée exposée dans mon livre *Les Prêts hypothécaires*, PUF 1965, était conçue sur un plan essentiellement juridique par André Weil, comme la possibilité de céder à quiconque et notamment aux notaires (détenteurs de sommes considérables placées auprès d'eux par les particuliers) des créances bénéficiant de l'hypothèque sur l'immeuble faisant l'objet du prêt. Cette idée ne put immédiatement déboucher devant la résistance de l'administration à modifier les règles de procédure civile touchant la « saisine » des biens hypothéqués ; point trop juridique pour être analysé ici, mais qui montrait clairement combien restait intangible la conception napoléonienne du droit de propriété. Cette idée quelque peu dénaturée n'en fut pas moins retenue dans sa finalité grâce aux efforts du ministère des Finances, sous l'impulsion d'Yves Haberer, tant elle apparaissait comme un besoin impérieux. Nous avons pu contribuer par diverses suggestions à rendre praticable au marché hypothécaire où seraient « mobilisés » (c'est-à-dire rachetés aux banques porteuses), non pas les créances elles-mêmes, mais les effets les représentant. Ce mécanisme mis en place connut un succès remarquable, mais comportait les germes de son affaiblissement futur. Les prêts, en effet, étaient consentis pour quinze à vingt ans et les effets représentatifs mobilisés pour cinq à dix ans seulement, sur un marché bien alimenté au départ, mais qui devait se rétrécir dès la première crise, et mettre en difficulté les établissements qui avaient à trouver de nouveaux financements pour la période restant à courir du prêt, et ceci à des taux souvent plus élevés que ne l'étaient les taux des prêts initiaux consentis aux emprunteurs.

La création de ce nouveau marché fut sans doute le succès le plus spectaculaire de notre banque, puisqu'il permettait de créer et de négocier des prêts à quinze ou vingt ans, allégeant aussi la charge annuelle de remboursement et solvabilisant considérablement la demande de logements. C'est sous le signe de ces « produits » nouveaux que se développaient les sociétés du groupe dont quatre d'entre elles poursuivaient un parcours boursier remarquable. Ces succès nous paraissaient la preuve de la compatibilité du lien entre l'intérêt particulier bien compris et l'intérêt général ; le dialogue avec l'administration s'avérait d'autant plus possible que j'y retrouvais mes camarades de l'ENA ; elle n'était pas nécessairement un adversaire ; elle pouvait s'ouvrir à des projets constructifs.

Nous pensions donc que l'entreprise ne devait pas être la pieuvre avide de profit. En revanche, nous étions intoxiqués par notre volonté de croissance qui tournait à l'obsession. Celle-ci n'avait jamais été consciente, ni même apparente ; nous ne nous étions pas dit un jour : « il faut dépasser tel chiffre d'affaires, tel encours de crédit, tel nombre de logements à construire ou à louer, absorber nos concurrents ».

Mais s'insinuait en nous un autre et double raisonnement : celui des économies d'échelle (économies d'ailleurs problématiques car la loi de Parkinson et de nombreux inconvénients économiques et sociaux épongeaient largement les gains de productivité dûs à l'augmentation du chiffre d'affaires) et celui de l'expansion nécessaire pour maintenir une capacité de recherche, d'étude et de recrutement.

En sorte que si je pouvais dire à un collaborateur, en 1964 : « mieux vaut une recherche de qualité architecturale ou de financement social bien adapté qu'un gain banal de chiffre d'affaires », plusieurs années plus tard, je me réjouissais hautement de nos performances de production, comme d'un signe de santé et comme d'un gage de renouvellement. Voire. Nos performances étaient liées aux besoins immenses de logements. Elles ont accompagné, anticipé parfois quinze années de boom immobilier ; elles se sont essouffées dès les premiers symptômes de la crise. Les problèmes de l'habitat étaient au cœur de nos projets d'entreprises.

## Pour une politique du logement

[Retour à la table des matières](#)

Mon activité se situant autour d'entreprises et d'une banque immobilière, je me penchais tout naturellement sur ce qu'on appelait la politique du logement et, plus tard, de l'habitat, en insistant dans un livre, *Pour une politique du logement* <sup>25</sup>, sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un produit comme les autres, qu'il enveloppe la vie quotidienne et qu'il ne peut être séparé de son environnement.

Le logement, bien sûr, n'est pas un bien de consommation courant : il est un bien d'équipement pour le particulier ou la société qui l'achète ; il devient un service pour le locataire qui le loue. Il n'obéit pas aux règles élémentaires du marché ; son prix, sauf pour les cas les plus coûteux, ne se détermine pas en fonction de l'offre et de la demande, l'offre étant toujours insuffisante pour les logements sociaux et dépendant étroitement de la rareté des terrains et de la constructibilité en centre-ville.

Ce déséquilibre permanent rendait nécessaire (au moins dans les conditions économiques françaises de l'époque) une intervention de l'État pour régulariser l'offre et solvabiliser la demande. Cette intervention, insignifiante entre les deux guerres, balbutiante jusqu'en 1956, se développait et cherchait son rythme et ses modalités au cours des années soixante : heureux moment pour se pencher sur un Problème qui paraissait requérir des efforts concertés et convergents.

Les enquêtes de l'époque, fondées sur des recensements insuffisants et complétées par des questionnaires fragiles, révélaient néanmoins qu'en 1961, 23,4% des ménages désiraient changer de logement, 37,4% pour les seuls habitants de la région parisienne et 33,3% pour la population ouvrière. À cette pénurie, s'ajoutait

---

<sup>25</sup> Le Seuil, Coll. Jean Moulin, 1964.

l'inconfort ; 70% des logements ne disposaient pas d'installation sanitaire ; à Paris même, un demi-million de personnes s'entassaient dans 236 000 chambres meublées ; 37 000 familles de quatre à neuf personnes vivaient dans une seule pièce <sup>26</sup>.

Au-delà du mal-vivre, cette pénurie sécrétait des dessous-de-table, des passe-droits ; elle creusait l'inégalité au sein de la population. Le mètre cube d'air à Paris valait huit fois le prix de celui des banlieues populaires ; les logements anciens, peu confortables mais bien placés et parfois remis à neuf, étaient retenus par filiation ou relations ; ils conféraient une rente de situation.

À l'égard de l'offre sociale, les plus pauvres jouaient souvent perdants ; les familles relativement aisées justifiant de ressources, de relations, d'informations plus sûres, mieux assurées pour se défendre, se voyaient attribuer une grande partie des logements sociaux.

Il s'agissait non seulement d'une injustice mais d'une situation paradoxale : se loger « social » pour les classes aisées, c'était un dérapage sur la voie du bien-être recherché : le jeune cadre pilotait sa Dauphine, achetait sa première télévision et se retrouvait à La Courneuve. Il n'en était pas moins favorisé par rapport à des millions d'autres qui, s'entassant dans des logements de fortune, attendaient la terre promise du HLM. Le logement constituait désormais, et bien plus que la nourriture ou le vêtement, la manifestation de la ségrégation des classes dans la société. Situation injuste et frustrante qui contrastait dangereusement dans les années soixante avec les manifestations de plus en plus nombreuses d'une société opulente de consommation. L'habitat était dès cette époque une cause majeure de fracture sociale. Celle-ci subsiste ; elle s'est déplacée du logement proprement dit vers la ségrégation des quartiers dégradés.

Le parc ancien, aux trois quarts vétuste, demandait à être renouvelé ; l'exode rural qui, en France, avait pris un grand retard s'accélérait ; la population française d'Afrique du Nord affluait, mais

---

<sup>26</sup> Information citée dans le livre, *Pour une politique du logement* précédemment mentionné. Elle témoigne des difficultés de l'époque, mais aussi du chemin parcouru dans les années suivantes.

aussi les travailleurs immigrés ; la poussée démographique de l'après-guerre faisait sentir ses premiers effets qui allaient culminer à la fin des années soixante. L'évolution du revenu familial et du mode de vie créait en outre un désir de décohabitation se traduisant par une demande croissante d'appartements autonomes.

Ce constat des besoins n'était pas contesté, sinon par une certaine réserve du ministère des Finances où l'on s'efforçait de minimiser l'effort budgétaire qui pourrait en résulter.

On s'accordait de même sur les obstacles à surmonter : insuffisance de terrains constructibles, faible productivité de l'industrie du bâtiment, absence de financement bancaire adapté pour relayer les prêts publics nécessairement rationn s.

Tous ces problèmes commandaient des efforts ambitieux et concertés qui, de fait, recueillaient, dans le climat de l'époque, un certain consensus des utilisateurs et des professionnels, notamment des milieux patronaux.

Ces derniers voyaient là un accompagnement nécessaire de la croissance économique, ne serait-ce que pour loger leur main-d'oeuvre et, si possible, réduire la part du coût du logement directement supportée par la famille et, de ce fait, inévitablement incorporée dans les salaires. Nombre de chefs d'entreprises avaient aussi conscience que la croissance économique fondée sur le désir du bien-être ne pouvait reposer sur les seuls biens de consommation courante, mais devait intégrer des logements plus vastes, mieux adaptés à une société en expansion.

Dans ce contexte favorable, le retour massif des Français d'Algérie élargissait encore la demande sur un marché abondamment nourri en capitaux et soutenu par les nouveaux crédits hypothécaires. Tous ces facteurs concouraient à un boom immobilier.

## L'homme et la ville

[Retour à la table des matières](#)

86

L'explosion urbaine posait des problèmes dont la complexité était très imparfaitement entrevue :

Les besoins de logements, aussi vastes qu'ils apparaissaient, n'étaient généralement perçus que statiquement. On saisissait les conséquences de la décohabitation familiale, du renouvellement du parc existant et de l'essor des résidences secondaires en mètres carrés à construire, mais on n'appréciait pas correctement les effets déstructurants opérés par cette évolution et le malaise qu'elle entraînait : insuffisance et obsolescence des équipements collectifs et des transports en commun dont les grilles, établies en fonction des modes de vie antérieurs, apparaissaient constamment dépassées. Nuisances dues à un mélange de promiscuité bruyante et d'isolement sordide. Antipathie se tournant parfois en agressivité à l'égard de ces grands ensembles, au mieux fonctionnels, mais privés de toute vie collective et de toute affectivité.

L'habitat et son environnement soulevaient néanmoins critiques et interrogations. Que fallait-il pour réaliser des appartements ou des pavillons où l'on aime à vivre plutôt que des cases à loger ? Comment retrouver le goût de la ville ? Les réponses variaient suivant l'origine des nouveaux venus : ceux qui découvraient la vie urbaine, cherchaient surtout à se libérer, parfois de l'indigence, parfois d'une trop grande dépendance à l'égard de la nature et des intempéries.

D'autres, transfuges des petites villes, pensaient alors (mais le pensent-ils encore en majorité aujourd'hui ?) trouver confort, bien-

être, sécurité et liberté, choisir mieux leur travail, leurs amis, leurs loisirs, leur mode de vie, ils s'attendaient à assister à des événements rompant l'ennui, à se réjouir des spectacles, des rassemblements, des simples occasions de se rencontrer ; ils espéraient s'intégrer à un ensemble dont les dimensions garantissaient une gamme d'emplois, de loisirs et de possibilités inconnus dans les villes petites ou moyennes.

Mais, ces nouveaux habitants étaient simultanément soumis à de dures servitudes : traites inexorables du crédit à la consommation, logements exigus, trajets interminables, formalités tracassières, ségrégation des catégories sociales et souvent un isolement profond sous des bruits dissonants.

J'avais conscience de ces problèmes et des tensions qui se préparaient dans la foulée de cet effort de construction ; je les comprenais mieux sans doute que la plupart des fonctionnaires, des entrepreneurs et des banquiers. Les uns et les autres obéissaient le plus souvent à des critères fonctionnels étroits : le coût budgétaire, la contrainte réglementaire, le coût des matériaux et de la main-d'œuvre, la rentabilité d'un projet. Je cherchais à aller plus loin, à tenir compte des données complexes d'un monde en évolution, à « embrasser toute l'existence de l'Homme civilisé » (Gropius), à dessiner son cadre de vie urbain. Je pensais que l'architecture, plus plastique que les autres arts, plus souple que les autres techniques, devait organiser et structurer notre espace.

Celui-ci n'est pas moins contraignant que le temps, sous les formes les plus diverses : l'espace intérieur où les échanges interfamiliaux, la vie la plus intime, mais aussi le désir de relations sociales, celui qui sépare les voisins, mais aussi les relie, préserve de la promiscuité tout en évitant l'isolement, l'espace enfin qui intègre la vie dans la nature. Le citoyen a besoin pour ses loisirs, mais encore plus pour son équilibre biologique, de ne pas être prisonnier du béton.

C'est donc dans un espace multidimensionnel qu'il faut dessiner les schémas d'extension des villes et prendre les options décisives pour leur développement. Celles-ci exigent une analyse approfondie des besoins de la population, du milieu géographique, des relations économiques que l'urbaniste et l'architecte ne peuvent résoudre seuls ;

des équipes polyvalentes de géographes, de sociologues, d'éducateurs, d'économistes, d'ingénieurs, d'artistes, doivent coopérer avec eux et ces équipes doivent être elles-mêmes largement ouvertes aux réactions et aux suggestions de la population.

Cet échange nécessite une information et une éducation du public qui faisaient et font encore presque totalement défaut ; il vise à familiariser la population avec les problèmes de la ville, à la préparer aux choix proposés par les urbanistes ; il tend d'autre part à ramener ceux-ci aux besoins, aux préoccupations exprimées par les habitants citoyens.

Concourir à la solution de ces problèmes me paraissait techniquement possible sans transformer fondamentalement l'organisation de la société. J'étais sans doute trop impliqué dans son fonctionnement pour souhaiter autre chose que la réformer. Gilbert Mathieu, en revanche, dans un ouvrage paru au même moment, mettait le doigt sur des contraintes plus fondamentales, rendant les solutions techniques moins opérantes. Nous avons été souvent appelés à débattre en public sur ces sujets.

## Le casse-tête du foncier

[Retour à la table des matières](#)

D'autres contraintes allaient freiner, parfois dénaturer, enfin contre-carrer les efforts réalisés pour résoudre la crise du logement : celles du problème foncier, des prix de la construction et des systèmes de financement. Chacune allait faire l'objet de réformes successives, solutions partielles et provisoires qui déplaçaient des problèmes et tendaient, en définitive, à esquiver des contraintes en leur substituant une prolifération de procédures et un alourdissement démesuré du pouvoir des administrations.

La sauvegarde de la propriété foncière est un des tabous de la vie politique française, les riches propriétaires s'abritant derrière les plus

modestes, les sols urbains derrière les terres agricoles. Le patrimoine foncier et immobilier représentait une fraction élevée de la fortune française, double à cette époque, de celle de la plupart des autres pays industriels. La rente foncière et immobilière était supérieure aux profits de l'industrie et contribuait à réduire sa position compétitive.

On est toujours étonné que les industriels, si prompts à réclamer un moindre taux d'impôts ou de transferts sociaux, une répartition plus favorable au profit du produit du travail, ne prennent pas mieux conscience que la rente foncière aboutit directement ou indirectement à un prélèvement sur leurs profits.

Certains, cependant, l'avaient compris et s'étaient déclarés favorables à une politique active de réserves foncières destinées à fournir des terrains constructibles et à rompre l'emballement de ce marché. Ils étaient relayés puissamment pendant les années soixante par l'action de F. Bloch-Lainé à la Caisse des dépôts qui créait les outils nécessaires (Sociétés d'économie mixte et la SCETE pour les animer) à l'aménagement des zones à urbaniser. Mais cette politique inhabilement soutenue par les pouvoirs publics et menée essentiellement sur des zones périphériques ne pouvait empêcher le prix des terrains de centre ville de monter beaucoup plus rapidement que l'ensemble des autres prix.

Le mécanisme, dans les villes, était simple ; plus on construisait, plus les terrains devenaient rares ; la spéculation sur la pénurie à venir et les plus-values à en tirer accentuaient les hausses ; celles-ci paralysaient alors les ventes pendant un temps, provoquant une courte récession qui ne suffisait pas à affecter les prix ; ils ne redescendaient pas, attendant la reprise du rythme de la construction. Dès 1965, ils n'étaient plus compatibles avec la réalisation en ville de logements sociaux, laquelle se déplaçait donc vers les banlieues les plus lointaines.

L'administration n'était pas sans réaction ; elle créait, sous des formes diverses et de plus en plus élaborées, des espaces constructibles : zones à urbaniser par priorité, zones à aménagement différé, zones à d'aménagement concerté, zones d'intervention foncière et, dans divers cas, selon des modalités variables, elle

exerçait, soit un droit d'expropriation, soit un droit de préemption. Elle tentait aussi de créer des villes nouvelles, ambitieuses en équipements, pour remédier aux défauts des grands ensembles, mais lentes à démarrer et aujourd'hui encore artificielles.

Ces diverses dispositions n'étaient pas sans effet, mais, très longues à être mises en place faute de moyens suffisants, elles avaient toutes l'inconvénient de geler longtemps les terrains avant de les rendre constructibles et simultanément, de déplacer la spéculation vers la périphérie des zones réglementées.

Toutes ces réponses jouant sur une gamme très diverse de contraintes réglementaires, de procédures dérogatoires et d'incitations financières ou fiscales avaient un point en commun : elles constituaient une dérobade devant le problème de la propriété du sol et de sa taxation et elles substituaient à une solution radicale, des procédures d'intervention qui ne pouvaient qu'alourdir le poids de l'administration.

Le fond du problème est le droit de propriété du sol consolidé par la bourgeoisie contre l'aristocratie féodale et consacré par le Code civil. Je n'allais pas jusqu'à réclamer une « municipalisation du sol », je craignais une expropriation généralisée alors que les municipalités n'avaient ni les moyens financiers de s'approprier les terrains, ni les organismes techniques et consultatifs pour se faire une idée claire sur la façon de s'en servir ; inaptes à exercer dans de bonnes conditions les droits d'expropriation ou de préemption que la loi leur donnait, elles risquaient de l'être encore plus à l'égard d'une politique globale de municipalisation du sol. Je n'envisageais positivement cette perspective, que sous réserve d'accorder aux collectivités locales les moyens techniques et financiers qui leur étaient en tout état de cause nécessaires.

Les taxes locales en vigueur ne constituaient pas des moyens adéquats. Leur assiette était insuffisante, arbitraire et inéquitable. Je plaçais donc pour un impôt fondé sur l'institution d'un livre foncier : impôt équitable puisque frappant un revenu (rente foncière) non engendré par le produit du travail, économiquement justifié pour éviter la thésaurisation gratuite des terrains et la spéculation foncière,

enfin propre à donner aux communes les moyens de moduler leurs ressources en fonction des ambitions de leur politique urbaine.

Le gaulliste Edgard Pisani, qui, depuis, a approfondi très remarquablement ces problèmes (mais aussi ceux du foncier agricole) dans *L'Utopie foncière* avait, dès le milieu des années soixante, ouvert un débat que la gauche, depuis, n'a jamais su conclure.

Posant apparemment moins de problèmes que le foncier, les coûts de la construction proprement dite avaient une incidence paradoxale. Le miracle productiviste, la préfabrication lourde, la puissance des équipements de chantier, l'organisation des entreprises tiraient les prix vers le bas.

Le résultat ne se faisait pas sentir, loin de là. Les charges foncières mais aussi les frais annexes (voirie, réseaux, équipements divers)<sup>27</sup>, les frais parasites (hommes de loi, commissions diverses, assurances, garanties, publicité et marges excessives partout où un créneau du marché le permettait) et les agios bancaires gonflaient démesurément le prix de revient total.

Encore fallait-il ajouter aux frais supportés pendant la construction par le promoteur, les frais financiers des acquéreurs ou des organismes bailleurs, puisqu'en fonction même de l'augmentation du nombre des logements construits et des frais financiers annexes et parasites, l'aide de l'État s'essoufflait ; elle représentait une part de moins en moins élevée de l'effort global sans pour autant être relayée à des taux et des durées adéquats par un système bancaire qui n'était pas préparé à de tels financements.

Je voyais ces obstacles et je les dénonçais dans des écrits et des conférences, notamment dans les débats relatifs à la planification. Je pensais pouvoir à travers celle-ci dépasser les limites de ma seule entreprise et contribuer au développement général de l'économie.

---

<sup>27</sup> Pour les insérer dans le tissu urbain, on faisait supporter aux logements neufs d'une génération tout le poids des équipements que l'on n'avait pas su faire supporter aux générations précédentes.

## Le VIe Plan et le logement

[Retour à la table des matières](#)

Mes interventions multiples dans le débat sur la construction et les succès de la BCT me désignaient au milieu de 1969 d'un accord assez général à la présidence de la Commission de l'habitat du VIe Plan. Ce choix pouvait néanmoins apparente étrange. J'étais sans doute le seul banquier privé à présider une commission composée largement des plus hauts fonctionnaires et au sein de laquelle tous les syndicats avaient leurs représentants ; et je m'affirmais ouvertement - contrairement aux positions du CNPF et d'une droite conservatrice solidement installée au parlement - partisan d'une orientation plus fermement planificatrice de l'économie et d'une plus forte prise en compte des objectifs sociaux. Il est vrai cependant, que le gouvernement Chaban-Delmas et plus particulièrement ses conseillers S. Nora et J. Delors, en décalage avec le président et le parlement, allaient jusqu'en 1972 dans le même sens.

Je pris donc mes fonctions avec détermination : l'idée que je me faisais du Plan était très forte, mais non sans nuances.

Devait-il être un *substitut* du marché ou, selon la formule de l'ancien commissaire au Plan, Pierre Masse, qui avait marqué fortement cette institution, un réducteur d'incertitudes, un *complément* du marché ? Je n'entrais qu'avec prudence dans ce débat et la réponse que j'y faisais pouvait paraître normande : « Notre  conomie est, certes, une économie de marché, mais le Plan s'avère utile pour encadrer le marché, le corriger, le compléter ou encore le fortifier ».

C'est ce à quoi nous nous sommes employés pendant les neuf mois d'élaboration intensive du VIe Plan.

Il est peu utile aujourd'hui de s'étendre sur les analyses et les solutions d'alors qui tendaient à réduire les inégalités et la ségrégation, à ménager une continuité dans le financement du logement, à améliorer la solvabilité des plus pauvres par la réforme de l'allocation-logement, à pousser la production de logements jusqu'à 565 000 en 1974, dernière année du Plan, chiffre d'ailleurs jugé faible par les représentants des syndicats et surtout insuffisants quant au financement des logements les plus sociaux. Nous estimions pourtant ce chiffre raisonnable à condition qu'il s'accompagnât d'une augmentation sensible des dépenses d'équipement et de celles destinées à l'amélioration de la qualité ou à la restauration du parc existant.

Ces objectifs sur l'habitat qui faisaient naguère l'objet d'un consensus, se heurtaient désormais à la priorité donnée à l'essor industriel et à la nature de ce développement. Dans les années soixante-dix en effet, se manifestait au sein du patronat et dans les milieux gouvernementaux, le souci de combler notre retard dans les secteurs dits capitalistiques (à faible emploi de main-d'œuvre) et de ralentir (aussi étrange que cela nous apparaisse aujourd'hui) ceux des secteurs à fort emploi de main-d'oeuvre, en particulier le secteur du bâtiment. Jugé par ailleurs hautement inflationniste, ce dernier cessait donc d'être prioritaire. Cette focalisation sur l'industrie la plus productive comportait alors bien d'autres effets : des sites défigurés par des implantations d'usines (permis de construire accordés avec complaisance pour reconduire des taxes professionnelles), l'air et l'eau pollués sans prendre les précautions nécessaires (qui alourdiraient les charges et réduiraient la rentabilité), des transports allongés poussant à l'utilisation démesurée des automobiles et générant de monstrueux encombrements, une organisation de travail tournée vers la seule compétitivité et nuisant à l'équilibre de la vie. On pouvait aussi pressentir les conséquences - aujourd'hui dramatiques - d'un productivisme effréné sur l'emploi, mais les tenants du pouvoir, sans nier ces problèmes, prétendaient les traiter « après », comme une dérivée secondaire de la croissance industrielle.

Avec l'appui décisif de Robert Lion, directeur de la Construction à cette époque, nous sommes parvenus, au moins pour le logement, à faire entendre en 1969 encore, les exigences impérieuses (d'un point

de vue économique autant que social) d'une croissance soutenue de la construction, encore que R. Lion et moi-même insistions sur les thèmes fondamentaux de qualité de l'habitat, d'environnement, d'intégration, d'architecture, mais sans pour autant sacrifier les besoins numériques largement insatisfaits. Succès partiel puisque, tout en augmentant en valeur absolue, la part des dépenses liées à l'habitat dans le Produit national brut devait régresser légèrement ; succès éphémère puisqu'au cours du VIe Plan, dès l'année 1973, cet infléchissement s'est accentué, annonçant le renversement qui devait reléguer le logement loin des priorités du VIIe Plan.

   l'argument industriel s'ajoutait celui, financier, de l'inflation. Le ministère des Finances, de tous temps réticent, accentuait son opposition : effort budgétaire trop considérable, crédits trop abondants. Nous faisons valoir que la création de monnaie était plus qu'  pong  e, tant par l'épargne réalisée avant l'acquisition du logement que par la ponction sur les revenus exigés pour le remboursement des crédits ou l'acquittement des loyers.

Ce raisonnement qui s'appuyait sur des données techniques bien étayées comportait une faille : il est vrai que la hausse rapide du prix des terrains et de la construction avait sur les autres prix un effet d'entraînement, lequel était d   à la révérence portée à la propriété foncière. Mais cette hausse rapide tenait à la pénurie et à la spéculation qui est sa compagne. Pour l'éviter, la politique à suivre devait donc viser à s'assurer de terrains disponibles par une politique foncière adéquate, à juguler les coûts et à mieux associer l'octroi des crédits à la collecte de l'  pargne.

On retrouvait donc les thèmes déjà évoqués sur lesquels j'avais pensé pouvoir me battre, au Plan plus qu'ailleurs, et trouver des solutions. Il n'en fut pas ainsi. A mi-chemin du VIe Plan en 1972, je portais sur nos travaux un jugement mitigé : le Plan et ses commissions constituaient certes des soupapes de s  r  t  , et nous pouvions avoir le sentiment que dans la concertation entre l'administration et d'autres parties prenantes - aussi inégale fût-elle -, quelques idées pouvaient se faufiler qui r  tabliraient une capacité novatrice. Mais à l'inverse, nous constatons l'enlisement de nos projets ; ils suivaient un cheminement complexe, recevaient des

modifications en cours de route et réapparaissaient sous un jour déformé. D'autres se heurtaient à la rivalité des services ou au perfectionnisme de la bureaucratie qui provoquait retards et pertes en ligne dans le va-et-vient du haut en bas de l'échelle administrative.

Il ne s'agissait pas seulement de problèmes de procédure, de technique administrative ; nous comprenions qu'aucune réforme d'envergure ne pouvait déboucher sans une forte volonté politique. Mais où et comment pouvait-elle se former sinon au creux des quartiers dans des relais associatifs exprimant les besoins, les aspirations, les angoisses des habitants. C'est là, sur le terrain que nous aurions pu découvrir l'étendue des dégâts mais aussi les solidarités qui se nouent. C'est là qu'émergeaient, dès les années soixante-dix des projets combinant l'urbanisme, l'économie, la culture. Encore fallait-il pour les aider à se concrétiser, briser les cloisonnements entre des services concurrents, coordonner et faire converger des logiques d'actions différentes. Autant qu'il m'en souvienne, nous ne nous sommes jamais déplacés hors de Paris ; nous n'avons pas pu constater physiquement la dégradation de l'environnement, l'éclatement des solidarités, le développement des incivilités et des violences. Notre commission figée dans le circuit des élites parisiennes était impuissante parce qu'elle ne se situait pas au cœur du mouvement de la société.

Ce malaise, cette incertitude sur l'impact des travaux du VI<sup>e</sup> Plan ne faisaient que renforcer chez moi des interrogations, des doutes débordant les seuls problèmes de l'habitat. Je découvrais à cette époque, sur les conseils d'Edgar Morin, les ouvrages d'Ivan Illich stigmatisant les effets aliénants du productivisme dans les politiques de la santé, de l'éducation et de l'habitat. Je n'adhérais pas vraiment à ses thèses, qui me paraissaient constituer une menace de régression pour les populations défavorisées ; mais elle poussaient ma réflexion et je regardais d'un œil critique le développement pourtant spectaculaire, auquel moi-même je participais et dont je profitais. Je commençais à faire une analyse plus sévère des rapports économiques et sociaux sous la Ve République, je m'interrogeais sur mes propres positions.

## Prospérité et néocolonialisme

[Retour à la table des matières](#)

Toute cette période qui couvre, de 1959 à 1974, la deuxième moitié de ce que l'on appelle communément les « Trente glorieuses », est donc marquée par une activité économique exceptionnelle.

Ne soyons pas injustes néanmoins avec la IVe République ; elle avait reconstruit le pays, avec l'aide américaine certes, mais en un temps record, modernisant les services publics, jetant les bases, grâce à la planification de l'essor industriel et de la transformation de l'agriculture, et mettant en place un système imposant de protection sociale et sanitaire et d'enseignement secondaire généralisé.

La Ve République, au cours de ses quinze premières années, n'a pas seulement prolongé cet élan. Elle a tiré parti des gains de production acquis depuis 1950, fondés sur le rattrapage de la guerre et de l'avant-guerre, sur les innovations technologiques, sur l'intensité des investissements (après le retard des décennies précédentes), sur les transferts de main-d'œuvre agricole et sur l'urbanisation. Elle a su valoriser ces facteurs par un climat politique et social d'autant plus détendu qu'un bond spectaculaire de consommation de biens et de services donnait une impression palpable, visible à l' il nu dans les magasins, les gares, les aéroports, d'un mieux-vivre étendu à des classes moyennes en pleine expansion.

Les facteurs externes ont aussi joué leur rôle : malgré - ou à la faveur - de la menace soviétique, le monde non communiste vivait une ère de stabilité monétaire dans le cadre des accords de Bretton Woods (règlement des soldes de paiement des banques centrales en dollars convertibles en or) et de développement du commerce international dans le respect des dispositifs de libération des échanges du Gatt,

même s'ils étaient encore de portée limitée. La parité fixe des monnaies et la réduction des droits de douane facilitaient les transactions, élargissaient les marchés, encourageaient les investissements, stimulaient la consommation.

En Europe, d'autre part, les gouvernements, qu'ils fussent de tendance sociale démocrate, ou démocrate chrétienne, visaient des objectifs communs de croissance économique et de progrès social, par une intervention puissante des États, par des transferts importants de redistribution des revenus. Ils cherchaient à éviter la concurrence sauvage, à créer au contraire une complémentarité entre les économies nationales, par une politique commune dans les domaines de l'agriculture, du charbon, du fer, de l'acier, et en instituant le libre-échange des biens et services.

Les entreprises européennes bénéficiaient également d'une forte aide technologique américaine à travers les investissements de capitaux que facilitait la suprématie du dollar. De sorte que l'énorme inégalité des produits intérieurs bruts par habitant entre les États-Unis et l'Europe se résorbait, passant notamment en France de 59% en 1953 à 92% en 1974.

Le déséquilibre s'accroissait en revanche avec la plupart des pays dits « en voie de développement » bien que l'Europe (et particulièrement la France) affichât un rejet du colonialisme. Le général de Gaulle, dans des discours retentissants, proclamait certes sa solidarité avec le tiers-monde (qui n'était pas sans arrière-pensée anti-américaine). Hormis quelques personnalités très marquées, telles que Franz Fanon, dont le radicalisme m'impressionnait, nous en étions plutôt à la bonne conscience et au déni du colonialisme. Nous prétendions n'avoir plus rien à voir avec cette vilaine affaire.

La réalité était tout autre. Des accords de coopération plus subtils que les pratiques de l'ancien pacte colonial mais que la complicité des dirigeants corrompus rendait largement aussi profitables, ouvraient ces pays à nos produits et nous procuraient en sens inverse des sources de matières premières et de produits pétroliers réputés inépuisables, (au moins jusqu'au rapport du « club de Rome »), et importés à des

prix voisins de leur coût d'extraction ; avantage considérable pour nos industries.

Autre bénéfice du néocolonialisme : une main-d'œuvre immigrée acceptant des travaux durs, des conditions de travail difficiles, et des salaires inférieurs ; elle jouait un rôle « d'armée de réserve » pesant sur le niveau des salaires des travailleurs nationaux les moins qualifiés. Elle n'avait pas seulement une portée économique (abaissement des coûts, compétitivité), elle confortait le sentiment de supériorité de l'homme occidental, sa technique, son aptitude à commander. Elle prolongeait en quelque sorte le mode de pensée colonialiste sur notre propre territoire.

À cet égard, invité à déjeuner par le président Pompidou avec des « personnalités » de l'immobilier et du bâtiment, j'assistais à un échange assez vif entre F. Bouygues et le président. Celui-ci reprochait à l'entrepreneur de loger dans de piètres conditions ses travailleurs marocains : « Vous devriez leur construire de belles maisons et faire venir leurs familles ; ils s'attacheraient à notre sol, à notre culture ; ils seraient mieux intégrés dans votre entreprise et notre pays. » Ainsi parlait le président gaulliste de la Ve République.

## Grippages

[Retour à la table des matières](#)

Le bel agencement de Bretton Woods ne résistait plus au début des années soixante-dix aux pressions tant des pays pauvres que du plus riche.

Les premiers, surendettés, ne pouvaient faire face à leurs engagements, le FMI et la Banque mondiale ne parvenaient à les maintenir à flot. Le pays le plus riche, les États-Unis, s'endettait massivement : ses salaires relatifs étant trop élevés pour une technologie qui n'était plus dominante, son déficit commercial se

creusait, auquel s'ajoutait l'exportation continue de capitaux. La monnaie d'un pays aussi fortement débiteur et déficitaire ne pouvait rester indéfiniment convertible ; ses réserves d'or ne couvraient plus ses engagements. Elle devait être dévaluée par rapport au mark et au yen pour rétablir une certaine compétitivité.

Cette appréciation devait conduire le président Nixon - sans préavis et sans la moindre consultation de ses partenaires, ni recherche de nouvelles règles au lieu et place de celles de Bretton Woods -, à abandonner en 1971, la convertibilité en or du dollar.

Décision lourde de conséquences, qui dans l'immédiat permettait une réévaluation du mark et du yen, favorables aux exportations américaines, et qui à plus long terme, entraînait le flottement général des monnaies (du moins jusqu'au système monétaire européen qui devait rétablir en 1988 des parités fixes pour les monnaies l'ayant adopté).

Le dollar n'était donc plus convertible, mais les règlements courants, notamment sur les achats de pétrole et de matières premières, se faisaient toujours dans cette monnaie et instituait rapidement une masse de manoeuvre en eurodollars non convertibles. Celle-ci alimentait de façon malsaine l'endettement des  tats-Unis.

Les autorités américaines ne cherchaient pas à maîtriser ce marché livré à des coups d'accordéon sous l'effet de l'évolution de la compétitivité des diverses économies et d'une spéculation de plus en plus intense. Les grandes entreprises qui s'étaient répandues dans toutes les parties du monde s'employaient à tirer profit du désordre financier en faisant pression sur les  tats pour qu'ils renoncent à leurs interventions sur l'économie, et qu'ils acceptent une déréglementation générale.

La croissance économique, plus heurtée du fait des mouvements spéculatifs devenait aussi plus brutalement compétitive. Les groupes multinationaux se livraient à une lutte sans merci pour enlever des parts de marché. Seule la Communauté européenne s'efforçait de consolider dans sa zone une certaine complémentarité des économies

nationales, mais sans préserver complètement celles-ci des assauts extérieurs.

Le néocolonialisme lui-même paraissait, à certains égards contre-performant. Les travailleurs sans emploi des pays du tiers-monde pouvaient ne pas immigrer en Europe, mais être utilisés sur place. Les entreprises multinationales commençaient à délocaliser une partie de leur production pour profiter des bas salaires et de l'absence de protection sociale. Certains pays, naguère sous-développés, en Amérique latine et surtout en Asie, bénéficiant de transferts technologiques tout en maintenant des salaires relativement bas, devenaient des concurrents redoutables.

La surchauffe économique mondiale renversait la tendance à la baisse des cours de matières premières. Les rivalités des nations développées affaiblissaient d'autre part leur capacité de résistance aux États du tiers-monde les plus revendicatifs. Ceux-ci parvenaient à organiser un front des exportations de produits de base qui devait aboutir en 1973 au relèvement spectaculaire du prix du pétrole. Avant même la crise de 1973, l'environnement économique et financier qui avait joué un rôle majeur dans la croissance économique des années précédentes, se retournait contre la suprématie sans partage, le développement sans précédent et l'équilibre social des puissances occidentales.

## Malaises

[Retour à la table des matières](#)

À cet environnement plus brutal et plus instable qui brouillait le modèle de croissance économique et de progrès social maîtrisé par l'État, et l'image que les Français s'en faisaient, s'ajoutaient des facteurs de malaise que le printemps 68 avait mis en lumière.

Même si la crainte de désordre, la réaction apeurée des classes moyennes qui ne voulaient pas sacrifier les acquis de la société de

consommation, avaient provoqué un rigoureux reflux politique, une déroute électorale de la gauche, puis la victoire de Georges Pompidou, le désenchantement persistait, la grogne jouait sur deux registres différents.

Le premier registre restait sur la lancée des « Trente glorieuses » ; les Français reprenaient de façon pressante les revendications traditionnelles des syndicats et des partis de gauche, redistributives et quantitatives : augmentation du pouvoir d'achat, amélioration de la protection sociale, développement des équipements collectifs. Ils étaient d'autre part inspirés, en écho des événements de 68, par l'ouverture récente à d'autres modes de vie, de travail, de relations sociales. Ils bénéficiaient d'une éducation plus poussée, de moyens d'informations et de communications développés, de transports rapides, de loisirs ; ils en tiraient une plus grande liberté de choix et une volonté d'affirmation individuelle. Les modifications de leur comportement les conduisaient à contester l'organisation autoritaire, hiérarchique, centralisée qui caractérisait tous les rouages de la société française, de la famille à l'État, de l'école à l'entreprise.

La contestation s'approfondissait. Rejet de l'autorité absolue des parents et des maîtres, levée des tabous sexuels, relations modifiées dans les couples, recul du mariage, des pratiques religieuses. Quant au pouvoir dans les services de l'État, dans les entreprises publiques et privées, les décisions discrétionnaires sans concertation ni transparence, l'organisation hiérarchique et figée laissant peu de place à l'initiative et à la responsabilité, ne correspondaient plus du tout aux aspirations d'une société en mutation.

Le pouvoir des dirigeants devenait d'autant plus pesant qu'ils disposaient de moyens perfectionnés pour saisir, traiter, mémoriser et communiquer l'information. Ils se servaient de statistiques, des médias pour accroître leur influence, écarter ou dénigrer les concurrents. Ils tentaient de freiner, de mettre hors jeu toute initiative individuelle ou collective mettant en cause leur situation privilégiée dans l'organisation ou sur le marché.

L'écart grandissait donc entre des institutions abusant de leur autorité, exerçant un pouvoir jugé paralysant et des Français plus

ouverts, plus responsables, se voulant plus autonomes. Cet écart ne s'exprimait pas par des revendications précises, mais par un mécontentement diffus, un désir de changement auquel il était difficile de répondre.

Le parti gaulliste au gouvernement s'appuyait sur sa victoire électorale, sur de puissants notables dans nos provinces, et sur le dynamisme de l'économie jusqu'au choc pétrolier de 1973. Il cherchait à consolider l'ordre établi et le modèle de croissance, en ménageant quelques ouvertures sociales ou sociétales (par exemple la formation continue des adultes sous l'impulsion de Jacques Delors, conseiller social du Premier ministre Jacques Chaban-Delmas, la réforme de l'enseignement supérieur, le planning familial). Une droite libérale commençait à se manifester en contrepoint du gaullisme, elle dénonçait l'impôt, les charges sociales, les dépenses de l'État, elle faisait de la compétitivité des entreprises l'enjeu du progrès ; elle se situait dans une tradition bien française de fronde antifiscale et de méfiance à l'égard de l'État (un fort appel à son intervention n'étant d'ailleurs pas moins traditionnel). Ces deux courants n'ont pas cessé depuis lors de s'opposer.

De l'autre côté, si l'on met à part la gauche extrême, dont les cris de colère et les propositions radicales, surtout émotionnelles et symboliques s'écartait sans doute trop de la réalité pour déclencher des réactions massives et durables au-delà des poussées ponctuelles de violence, les mouvements de gauche, partis et syndicats consacrés, faisaient faiblement écho aux problèmes de société (seule la CFDT cherchait à dégager son identité en braquant ses propositions autour des conditions et de la durée du travail et du pouvoir dans l'entreprise). Ils s'employaient surtout à se regrouper sur un programme commun visant une redistribution plus équitable des fruits d'une croissance plus soutenue. Leurs divergences se situaient par rapport au marché, à la place plus ou moins large à lui réserver, mais ils exprimaient, socialistes et communistes, la même confiance, dans les bienfaits de la technologie, de la productivité, et leur conviction que la planification et la nationalisation des grandes entreprises industrielles et financières assureraient plus d'efficacité dans la production des biens et services, et plus de justice dans leur répartition. Ils n'accordaient en revanche aucune place à la défense de

leur environnement, et une faible importance à la vie associative, à la participation des citoyens aux affaires publiques.

Cette mise en cause du développement largement répandue aujourd'hui, n'était pas courante à l'époque. Le mécontentement général mêlait, sans faire le tri, les dysfonctionnements du système, les injustices sociales et les effets du modèle productiviste sur la vie personnelle.

## Le patron et son double

[Retour à la table des matières](#)

Les espoirs que j'avais mis dans l'élaboration du Plan se trouvaient déçus. Les débats fort intéressants *entre experts, et* qui témoignaient d'un souci de développement soutenu de la construction de logements, mais aussi de qualité de l'habitat et de l'urbanisme, ne débouchaient pas sur des orientations novatrices. Le succès de mes affaires me réjouissait, mais j'avais fait le tour des satisfactions qu'elles apportaient, et j'en apercevais les limites. je découvrais une certaine inaptitude au travail collectif, une certaine répugnance au changement. J'étais en fait « coincé » par les contradictions de ma personnalité de « Patron progressiste ». À l'intérieur de l'entreprise, je faisais face aux premiers conflits avec les syndicats ; à l'extérieur aux divergences politiques qui me singularisaient dans le monde des affaires.

Le désaccord devait apparaître avec brutalité au bureau de l'Association professionnelle des banques, instance centrale de la profession, où j'avais été récemment élu. Un article, dont certains propos paraissaient favorables à la nationalisation des banques était jugé inadmissible, incompatible avec mon mandat à l'APB. je devais faire un choix.

Cette injonction venait à point pour me décider à faire le pas. Loin de me déjuger, j'enfonçais le clou, je signalais au début de 1974 avec

quelques autres patrons (J. Riboud et G. Trigano notamment) une déclaration en faveur de la candidature de François Mitterrand.

Avais-je raison ou tort ? Au plan éthique, beaucoup, parmi mes plus proches, jugeant qu'un chef d'entreprise ne doit pas à prendre position publiquement, ont été réellement choqués. L'auraient-ils été si je m'étais prononcé pour Valéry Giscard-d'Estaing, comme l'ensemble du patronat ? Il me paraît moralement inacceptable d'être inconditionnellement lié à un conformisme de groupe.

Au plan politique, je n'ai rétrospectivement aujourd'hui que peu d'indulgence pour un programme fortement teinté d'électorisme, et qui occultait les analyses fondamentales pouvant déboucher sur un projet ambitieux et crédible. Mais au-delà du programme, cette candidature nous donnait une chance de rompre avec un État gaullien dont les défauts s'accroissaient dangereusement.

Au plan professionnel, je ne mesurais sans doute pas la violence des réactions que mes prises de position susciteraient.

Quelques jours après la victoire de Valéry Giscard d'Estaing, en mai 1974, se tenait l'assemblée générale de la BCT. Des actionnaires, rassurés par l'échec de François Mitterrand, mais indignés par le soutien que je lui avais apporté, s'étaient concertés pour obtenir ma démission par un vote de défiance.

Je réussis à déjouer leur manœuvre grâce à la fidélité et au courage de J. Serise, avec qui j'avais longuement travaillé aux « Comptes de la Nation », et qui venait d'être nommé directeur de cabinet du nouveau Président de la République. Encore administrateur de la BCT comme représentant du Comptoir des entrepreneurs qu'il présidait, il accepta de quitter rapidement une réunion à l'Élysée pour venir s'asseoir à ma droite devant l'assemblée des actionnaires. Les contestataires n'osèrent plus mettre en oeuvre leur projet.

Les attaques ne devaient pas cesser pour autant. Elles se révélaient d'autant plus pernicieuses que la crise immobilière venait fragiliser la BCT. Les années qui suivirent ne furent donc pas faciles. J'organisais

un retrait en bon ordre qui devait me conduire à n gociier dans de bonnes conditions la cession des activités bancaires du groupe.

Je n'ai point le souvenir pourtant d'une période douloureuse. Les astreintes professionnelles restaient lourdes, mais je me sentais moralement libéré, heureux de pouvoir m'investir à nouveau sans réticence dans la réflexion politique au sein du groupe des experts de la commission économique du parti socialiste auquel, en 1973, après de longues hésitations, j'avais adhéré.

## Chapitre IV

---

### Le retour à la politique

#### Poussées de fièvre à gauche

[Retour à la table des matières](#)

Avant sa victoire étroite sur François Mitterrand, Valéry Giscard-d'Estaing avait écrasé au premier tour de l'élection présidentielle Jacques Chaban-Delmas, compagnon du général de Gaulle et resté attaché, comme celui-ci à un État volontariste et social. Ainsi s'achevait dans la confusion une longue période de prospérité qui avait donné à la France une puissance économique imprévue et gonflé passablement la tête des français. Ceux-ci avaient vu dans l'ensemble leur patrimoine se reconstituer, leurs revenus s'élever, leurs conditions de vie s'améliorer. Ils ressentaient néanmoins comme un manque, une frustration, un mécontentement pour des raisons d'ailleurs contradictoires : ils jugeaient l'administration encombrante, les impôts trop lourds mais l'aide de l'État insuffisante, les services publics défailants.

Je constatais comme beaucoup d'autres les dysfonctionnements des institutions en place, et si ma situation professionnelle restait enviable, elle ne me comblait plus ; ce qui entraînait naturellement un réinvestissement politique. Je ne souhaitais certes pas retrouver l'intégrisme exigeant du Parti communiste, cette cohérence qui

chassait toute incertitude, ce militantisme enfiévré qui mettait chaque geste de la vie quotidienne au service de l'Histoire. Je me sentais néanmoins fortement concerné par les campagnes qui mobilisaient la gauche et, comme on le disait à l'époque pour se démarquer d'exaltations trop partisanses, « sensibilisaient » l'opinion autour de trois thèmes principaux :

Au premier rang, s'exprimait un anticolonialisme nourri par nos propres déboires en Indochine et en Algérie, qui se muait en anti-impérialisme sous les effets de la guerre américaine du Vietnam. Les Français sans avoir dans leur immense majorité la moindre sympathie pour le communisme stalinien pratiqué au Vietnam, n'acceptaient pas l'extermination sous le napalm d'un petit peuple laborieux, courageux, qu'au surplus ils connaissaient mieux que d'autres. Ils jugeaient disproportionnés les moyens mis en oeuvre, cynique le comportement des États-Unis dont ils redoutaient l'hégémonie, la puissance militaire, économique, l'arrogance culturelle.

Au-delà de la guerre du Vietnam l'opinion était généralement favorable aux mouvements tiers-mondistes qui, sans prendre partie expressément dans les conflits Est-Ouest, dénonçaient l'impérialisme des puissances occidentales sous la conduite américaine.

Mais cet anti-impérialisme largement partagé était-il encore adapté aux nouveaux rapports de force que la concentration des grandes entreprises transnationales et l'ouverture des marchés faisaient apparaître ?

Focalisée par la guerre du Vietnam, ou obnubilée par la rivalité des deux blocs, attachée aux analyses léninistes de l'impérialisme, la gauche tardait à reconnaître l'émergence d'un *libéralisme sans frontières (mondialisme)* à la faveur duquel se développaient de nouveaux modes de domination.

Dans les milieux conservateurs, en revanche, des fondations, des cercles d'économistes, des clubs travaillaient à approfondir, à théoriser ce nouveau concept. Leurs analyses se répandaient peu à peu grâce à des colloques, des séminaires popularisés par les médias ; elles prenaient appui sur la méfiance grandissante à l'égard de l'État, de sa

bureaucratie, de sa réglementation, de ses contraintes ; elles se réclamaient de l'initiative, de la responsabilité, de l'efficacité, de la compétitivité.

Nous allions mettre quelques années pour réaliser qu'il y avait là une idéologie plus subtile, plus séduisante, se parant des vertus du libéralisme et de la démocratie, tendant à assurer la domination non d'États impérialistes mais de groupes transnationaux et de leurs managers sur les marchés déréglementés, déconnectés des États.

L'économie manifestait les premiers signes de difficultés durables. Le quadruplement du prix du pétrole s'ajoutant au dérèglement des changes entraînait pour la France un lourd déficit du commerce extérieur, une hausse accélérée des prix et une forte dépréciation du franc. Ces déséquilibres mettaient en lumière le poids d'appareils improductifs, de dépenses excessives publiques et privées, de rentes de situation, de tout ce que Jacques Attali appelait le « coût de l'organisation ». Ils rendaient notre pays plus vulnérable à l'inflation, réduisaient ses capacités d'investissement, de recherche, de formation, freinaient l'émergence de nouveaux secteurs d'activités, de nouvelles formes d'organisation, et ralentissaient les progrès de notre productivité globale même si la productivité par heure de travail continuait de s'élever dans certains secteurs d'activités bénéficiant de progrès technologiques.

Toutes ces difficultés étaient d'autant plus cruellement ressenties que des jeunes pays industriels en Asie et en Amérique latine accédaient aux technologies tout en maintenant de bas salaires ; la délocalisation de larges secteurs de nos industries dans ces pays avaient un impact grandissant sur le chômage.

Nous étions bien sûr soucieux des retards pris par notre économie, de ses faiblesses, de l'imprévoyance de ses dirigeants. Mais nous allions plus loin dans nos critiques qui portaient aussi sur la nature, le contenu du développement. Le modèle fondé sur une productivité sans cesse accrue, sur la croissance d'une consommation de plus en plus sophistiquée faisait apparaître des contrastes effarants : des millions d'automobilistes sur les autoroutes, de vacanciers sur les plages, d'acheteurs dans les hypermarchés ; mais les voies à peine construites

étaient saturées, les fronts de mer défigurés, les démarques sur les prix dans les grandes surfaces n'épongeaient pas les hausses de l'indice et les agios du crédit à la consommation allaient jusqu'à doubler le prix initial.

La croissance elle-même semblait perdre son sens, alors que le chômage s'installait dans les villes, que des quartiers entiers connaissaient la misère et que la violence commençait à s'y installer. Le précieux État-providence ne profitait que peu aux plus pauvres ; les inégalités s'accroissaient à nouveau ; l'ascenseur social ne fonctionnait plus convenablement. Les solidarités familiales ou villageoises affaiblies ne parvenaient pas à atténuer les duretés de la vie. Une perte de cohésion sociale commençait à se manifester.

La mise en cause du modèle de croissance n'était pas cependant au cœur des critiques de la gauche. Lors de la première élaboration du « programme commun » des socialistes et des communistes en 1974 et 1975, celles-ci s'appliquaient plus à la répartition de la richesse qu'à sa formation, à son fondement productiviste.

La gauche participait enfin à de nombreuses campagnes qui prolongeaient l'ébranlement de l'ordre conservateur en 1968. Elles visaient en premier lieu les droits des femmes et plus particulièrement le « planning familial » et l'interruption volontaire de la grossesse, ceux des enfants dans leur famille et à l'école, ceux des minorités marginalisées ou rejetées par la société. Les immigrés ne constituaient pas encore un gros problème, bien qu'avec les difficultés économiques, il leur fût plus difficile de s'intégrer et que des signes perceptibles de racisme dussent être combattus.

Mais sur les thèmes du racisme comme sur ceux de la cohésion sociale la gauche restait encore trop attachée aux acquis de la société de consommation, à une recherche généralisée du bien-être individuel pour être pleinement consciente et concernée par les phénomènes grandissants d'exclusion.

## Brèves intuitions d'Un président

[Retour à la table des matières](#)

Élu par la droite contre François Mitterrand, Valéry Giscard-d'Estaing voulait étonner. Très intuitif, derrière son goût du raisonnement brillant et son ton péremptoire, il avait bien ressenti le désir de changement, d'ouverture qui débordait la gauche et traversait la société tout entière.

L'opinion ne s'y attendait pas et moi-même je fus stupéfait par un coup de téléphone tard dans la nuit de Françoise Giroud : « La radio doit annoncer demain matin l'entrée de Jean-Jacques Servan-Schreiber au gouvernement. - Quelle nouvelle surprenante ! -Vous serez plus surpris encore de savoir que je serai secrétaire d'État chargée du droit des femmes. »

Au cours de la première année de son mandat des gestes à effet symbolique se succédaient : mains serrées dans les prisons, repas dans les familles modestes, conversations avec les éboueurs, visites décontractées « d'égal à égal » en Afrique. Au-delà du spectaculaire, le projet de loi sur l'interruption volontaire de la grossesse défendu courageusement et victorieusement par Simone Veil, marquait la volonté d'ouverture du président.

Au plan économique, Jacques Chirac devenu Premier ministre pour avoir largement contribué à la défaite de Jacques Chaban-Delmas, s'efforçait de combattre les effets du choc pétrolier par une relance des investissements et de la consommation acceptable par la gauche mais qui devait creuser rapidement le déficit du commerce extérieur et celui du budget.

Les premiers pas du président Valéry Giscard-d'Estaing m'incitaient donc d'autant moins à reprendre activement le combat

politique que mes propres affaires demandaient un soin accru et une présence sans faille.

Le secteur immobilier subissait une crise brutale. Entrepreneurs et promoteurs avaient en effet accompagné au début des années soixante-dix puis extrapolé l'essor économique par des investissements immobiliers ambitieux, souvent spéculatifs ; ceux-ci une fois lancés ont une forte inertie. Ils ne peuvent plus être ralentis sans que les agios financiers (à des taux très élevés à l'époque) ne s'accumulent.

La BCT banque à vocation immobilière ne pouvait pas ne pas être touchée particulièrement par ce retournement de la conjoncture. L'encadrement du crédit réduisait son chiffre d'affaires. La hausse des taux d'intérêt affectait également sa trésorerie. Il devenait nécessaire de piloter au plus près. À la période d'euphorie succédait celle de la réduction des frais généraux et des licenciements. Une première vague à la BCT en 1974, une seconde à l'ICP en 1975, frappaient chacune une centaine d'emplois, principalement de cadres. Une soixantaine d'entre eux allaient rechercher du travail par une publicité dans *Le Monde* à double sens. « Nous sommes au chômage et pourtant, issus de la BCT nous constituons la meilleure équipe de France. » Les syndicats, qui avaient au sein du groupe de larges facilités, réagissaient. A Force ouvrière, une section animée par des militants trotskistes attendait cette occasion pour démasquer le patron que j'étais. Une centaine de grévistes tournaient autour du parc Monceau près duquel siégeait la banque avec des pancartes dénonçant mon comportement odieux. Un de leurs dirigeants, nommé Arfaoui était particulièrement virulent. Ses insultes m'affectaient au point de crier pendant mon sommeil : « La grève oui, Arfa non ! »

Les efforts de redressement s'avéraient cependant efficaces. Les sociétés du groupe investies pour l'essentiel dans le logement social et locatif n'étaient que peu affectées par la crise et la banque retrouvait son équilibre. Elle n'était pas moins affaiblie, manquant de capitaux propres et de moyens de développement. Il devenait, dès 1976, à la fois nécessaire et possible de la vendre à un groupe plus puissant. Négociation difficile pour ménager les intérêts du personnel et ceux des actionnaires, pour assurer tant la transparence réclamée par les

syndicats que le secret exigé par la Commission des opérations de bourse pour éviter toute spéculation sur un titre coté.

Après quatre échecs, (avec Empain-Schneider, Total, le Crédit Lyonnais, le Crédit chimique), un accord put se réaliser dans de bonnes conditions avec l'une des premières banques anglaises. Ces pourparlers impliquaient beaucoup de minutie et une certaine adresse. je m'y attachai jusqu'à leur succès final mais ils ne suffisaient plus à occuper complètement mon esprit et mon intérêt pour la politique me d mangeait à nouveau.

Attrait renforcé par la nouvelle tenue du président. Ses habits réformistes n'étaient plus de mise. Jacques Chirac congédié, R. Barre chargé d'un retour à l'austérité budgétaire, il lui fallait consolider son propre électorat sans plus chercher à séduire la gauche. Et celle-ci s'enhardissait à l'approche d'élections municipales et législatives en peaufinant malgré ses rivalités et ses discordes un « programme commun ».

C'est à ce moment, au printemps 1976, que Jacques Attali avec qui j'étais alors lié me permit de prendre contact avec François Mitterrand.

## François Mitterrand : « des erreurs fécondes »

[Retour à la table des matières](#)

Un premier rendez-vous me fut donné dans son bureau du Parti socialiste, place du palais Bourbon. je le trouvai impersonnel. En revanche, quelques semaines plus tard, à déjeuner rue de Bièvre, je découvris l'artiste. Il avait en matière financière où j'étais censé être expert une façon d'interroger sans paraître ignorer. Il se référait très à propos à des textes de Louvois et Vauban. Il avançait aussi telle petite phrase de David Weil ou d'Oppenheimer pour remettre les choses en place et montrer qu'il était, lui, dans la confiance des plus grands. Son pragmatisme que, vingt ans plus tôt, j'aurais qualifié

d'opportunisme me faisait bonne impression d'autant qu'il était tantôt critique, sombre, féroce à la Balzac, tantôt positif et conciliant comme il sied à un homme qui s'apprête à gouverner. Bref je découvrais un immense acteur composant et dominant son rôle pour le seul modeste spectateur que j'étais.

Réfléchissant à cette rencontre et me conformant inconsciemment à cette manie scolaire bien française de mettre en opposition complémentaire Corneille et Racine, Rousseau et Voltaire, Jacobins et Girondins, je pensai à Pierre Mendès France à qui je rendais des visites assez régulières depuis une quinzaine d'années.

C'est en 1960 que Jean-Jacques Servan-Schreiber m'avait présenté à ce dernier, alors qu'il bataillait presque seul contre la Ve République naissante et je me rappelle l'avoir jugé trop raide dans son opposition à l'élection du président de la République au suffrage universel, trop fig   dans son antigaulisme.

Quelques années plus tard en revanche, nommé président d'une commission du VI, Plan et allant prendre son conseil, j'avais été fort impressionné par sa vision d'une planification fondée sur la participation des principaux acteurs de la décision qu'ils fussent l'état, les patrons, les syndicats, les collectivités locales et, il ajoutait de façon très personnelle à l'époque, les grands réseaux associatifs, souhaitant que des experts les aident à dialoguer. Il ironisait sur « l'ardente obligation du Plan » proclamée par le général de Gaulle. « La Ve République, disait-il, a substitué l'exhortation des médias à l'ardeur des citoyens ; de surcroît, elle isole la France, n'inscrit pas sa stratégie dans le dynamisme de la construction européenne dans l'ouverture prévisible des marché et le déplacement vers l'Asie du centre de gravité du capitalisme. »

Je devais par la suite avoir l'occasion d'approfondir ma comparaison des deux grands leaders de la gauche : la séduction de Pierre Mendès France était fondée sur sa conviction, sa force d'anticipation, sa rigueur, même si celle-ci confinait parfois à la rigidité. Celle de François Mitterrand était faite de maîtrise et d'aisance, empreinte de culture ; on trouvait un plaisir quelque peu pervers à le voir si bien jouer des failles et des contradictions de ses

adversaires et de ses alliés : « La droite à la fois nationaliste et européenne, libérale et démocrate-chrétienne, le parti communiste révolutionnaire en paroles mais dont les électeurs font partie des classes moyennes ».

François Mitterrand m'encouragea à participer au groupe des experts et à la commission économique du Parti socialiste. Je repris donc en 1976, vingt ans après avoir quitté le Parti communiste, un travail de militant plus critique néanmoins. Les études étaient sérieuses, les débats de qualité mais le programme restait flou, encombré de phraséologie, soumis à la suren ch re permanente des communistes et aussi d'une gauche socialiste qu'on aurait qualifiée avant-guerre de pivertiste<sup>28</sup>. Cette pression s'accroissait au fur et à mesure que l'on se rapprochait des élections et qu'il fallait s'accorder sur un programme commun de gouvernement à présenter aux électeurs. Deux désaccords majeurs subsistaient : l'extension du secteur public et le montant du salaire minimum (Smic). Les communistes voulaient nationaliser plusieurs centaines d'entreprises ; ils proposaient un Smic à un niveau qui, passé au crible des modèles économiques, faisait exploser l'équilibre du commerce extérieur et du budget, et grimper inconsidérément les prix.

Un compromis quantitatif allait être trouvé sur les nationalisations, sans vraiment définir leurs critères, leurs modalités et leurs suites. Sur le Smic, François Mitterrand acceptait, malgré l'avis des experts, un montant beaucoup trop élevé. Il saurait, disait-il   quelques-uns, « trouver le moyen de revenir en arrière ». Il n'essayait pas, comme l'aurait fait Pierre Mendès France, par la pédagogie, de mesurer les limites du possible, de respecter dans ses promesses le principe de réalité.

Ces débats et ces conclusions que je résume ici brièvement, mais qui avaient fait l'objet de longues discussions et de difficiles négociations, me d sar onnaient complètement. Je savais que la majorité des experts ne l'étaient pas moins, mais préféraient ne pas se déclarer, à l'exception d'André Bouloche, qui malheureusement devait se tuer en avion en pleine négociation du Programme commun

---

<sup>28</sup> Marceau Pivert animait avant-guerre l'extrême gauche de la SFIO.

et à l'exception de Michel Rocard. Mais je ne connaissais pas assez celui-ci à cette époque pour me confier à lui et je décidai simplement de faire part de mon désaccord au premier secrétaire puis de me mettre à l'écart de la commission économique. L'échec électoral de la gauche aux législatives de 1978 (dû largement à l'incrédulité de l'opinion devant un programme bâclé) confirmait mes appréhensions et devait m'orienter vers le courant minoritaire rocardien de la « deuxième gauche » au Parti socialiste.

Avant de revenir sur les attentes exprimées par ce courant et sur le débat important qu'il a institué dans la gauche et qui se poursuit aujourd'hui, il me paraît utile de raconter comment, dans ces circonstances, mes relations assez étroites avec François Mitterrand se sont dégradées pour s'interrompre complètement.

Il M'en voulait certes d'avoir exprimé mon désaccord et ne souhaitait plus me rencontrer en privé mais il n'était pas encore fâché au point de refuser une proposition de Jacques Attali à mon sujet : banquier, expert financier et immobilier, j'étais, selon lui, le plus qualifié pour réaliser l'audit de la société Urba, bureau d'études pour les réalisations urbaines attaché au Parti socialiste.

Chacun a entendu parler au cours des dernières années de cet organisme qui, sous le feu de la chronique judiciaire, a beaucoup nui à la réputation du Parti socialiste. Il était devenu en effet une pompe à finances, passage obligé des entrepreneurs prestataires de services pour obtenir des commandes, dans des conditions parfois douteuses, auprès des collectivités à majorité socialiste ; on sait aujourd'hui qu'une telle pratique était courante dans les autres partis, mais les socialistes étant au pouvoir et de surcroît malhabiles à masquer leurs agissements, le scandale devait éclater à leur détriment plutôt qu'à celui des autres.

En 1978, bien avant la décentralisation qui devait donner aux collectivités locales de larges pouvoirs de décision en matière de travaux et de délégation de services, l'existence d'Urba n'avait rien d'illicite ni de choquant. Cette société répondait aux appels d'offres sous le contrôle vigilant de l'autorité de l'État. Activité néanmoins très profitable grâce au développement considérable des besoins des

collectivités et à une certaine sous-qualification de leur personnel nécessitant une assistance externe.

L'entourage de François Mitterrand s'étonnait précisément de l'absence déclarée de bénéfice chez Urba et soupçonnait ses dirigeants proches de P. Mauroy et M. Rocard de faire passer les résultats de leur côté. Telle était la raison de l'audit qui m'était demandé et qu'imprudemment, innocemment, j'acceptais, me fondant sur l'expérience que j'avais eue, dans mes propres affaires, de l'assistance de bureaux d'études techniques à de grandes réalisations immobilières.

Urba m'apparut de qualité contrastée selon les sites mais dans l'ensemble convenable. Rien dans les comptes consciencieusement épiluchés ne me sembla suspect. Point de résultat certes, dont le transfert au Parti socialiste aurait été d'ailleurs difficile à justifier. En revanche une cinquantaine d'employés émargeant régulièrement sur les listes du personnel n'avaient pas de fonction définie ; il était clair qu'ils étaient en « mission » à l'extérieur. Pensant que c'était une façon, à la limite de la régularité, mais acceptable, de prendre en charge des fonctionnaires du Parti socialiste, j'en dressais une liste que l'annexais à mon rapport en toute innocence. Je n'avais pas pris garde que je désignais dans celui-ci, de façon jugée indiscreète, plusieurs jeunes femmes dont l'emploi dans le parti n'était pas mieux défini qu'à Urba.

Un brûlot m'avait donc échappé et je fus long à comprendre les conséquences de mon impertinence. Je n'étais plus invité par le premier secrétaire mais cela pouvait s'expliquer par ma fréquentation des cercles rocardiens. Peu après, en effet, je signais la motion Rocard au congrès de Metz du Parti socialiste, ce qui confirmait, devait-on m'expliquer, mon intention de nuire à François Mitterrand dans la rédaction du rapport Urba.

Ma disgrâce rendue publique par un article de Pierre Bérégofoy sur mes erreurs politiques publié dans *Le Monde*, était en fait totale, irréversible. Après l'élection présidentielle de 1981, P. Bérégofoy devenu secrétaire général de l'Élysée me le confirmait avec courtoisie mais sans nuance. Jacques Attali, pour ne pas mettre un terme brutal à des relations étroites, me recevait encore avec un certain courage dans

son superbe bureau voisin de celui du président. Celui-ci passait la tête sans me jeter un regard. Lorsque furent nommés les dirigeants des banques nationalisées, Jacques Delors avec l'appui du Premier ministre, P. Mauroy, m'avait proposé pour la présidence du Crédit commercial de France. Sur un refus de François Mitterrand, il avait pensé avoir son accord pour un établissement moins prestigieux, la Banque de Bretagne. Une heure avant le Conseil des ministres, F. Mitterrand, revoyant les listes me rayait d'un trait. Xavier Stasse, son conseiller économique, me téléphonait son regret du perron de l'Élysée au moment même où à la sortie du Conseil des ministres les noms des titulaires étaient livrés aux médias.

Je devenais donc, au moins pour ce qu'on appelle « l'establishment », un homme qui a sa carrière derrière lui, qui n'intéresse plus personne. Il serait mensonger de prétendre que ce vide ne m'ait pas affecté. Je retrouvais d'une façon très atténuée le sentiment d'abandon qui avait suivi ma rupture avec le Parti communiste. Mais, en l'occurrence, mes attaches avec le Parti socialiste étaient loin d'être aussi fortes ; au demeurant, elles n'étaient pas vraiment déchirées et j'avais une capacité de rebond suffisante pour reléguer l'aspect personnel de cette affaire, réfléchir aux problèmes politiques qui avaient motivé mes désaccords et trouver à gauche de nouveaux engagements. Je vais en parler ; qu'il me suffise d'ajouter, pour en terminer avec l'incident Mitterrand, que je devais me retrouver en sa présence, en 1993, lors des vœux qu'il présenta comme chaque année aux représentants des « forces vives » de la nation. J'y étais convié au titre du Conseil national de l'insertion que je présidais depuis 1991.

Au cours de ces cérémonies, le président avait l'habitude, après un discours, de serrer les mains à la centaine d'invités présents. Une première fois en janvier 1992, il passa devant moi comme si je n'existais pas ainsi qu'il l'avait fait dans le bureau de Jacques Attali. Mais en 1993, à mon étonnement, il me tendit la main et s'arrêta quelques instants : « Alors, vous passez de la banque à l'insertion ! - Grâce à vous, Monsieur le président ! - Vous êtes satisfait ? - C'est une tâche passionnante mais redoutable. - Le ministre du Travail vous apporte certainement le soutien nécessaire. - Madame Aubry est un ministre attentif, efficace et qui sans doute souhaiterait plus de

moyens. - Vous voyez coupa-t-il, il y a des erreurs fécondes, vous auriez pu être un banquier retraité et vous servez encore notre pays ! »

Ambiguïté recherchée : s'agissait-il de ses erreurs ou des miennes ? Il laissait le doute s'installer chez son interlocuteur. J'ai pris le parti de penser qu'il s'était trompé en me rejetant et qu'il m'avait ainsi ouvert involontairement des voies nouvelles.

## L'autre gauche

[Retour à la table des matières](#)

Sans y jouer un rôle central, je devins, après le congrès de Metz, un militant actif du courant de Michel Rocard, rejoignant ainsi la nouvelle gauche. Celle-ci se cherchait depuis les années soixante au sein du Parti socialiste autonome puis du Parti socialiste unitaire (PSU) mais elle était restée à l'état de petit groupe morcelé lui-même en tendances et qui ne parvenait à constituer ni une force réelle ni une doctrine sinon négative : anticolonialisme, anti-impérialisme, combat contre la droite conservatrice, l'ordre moral et l'opportunisme SFIO de Guy Mollet.

Par des jeux d'alliances entre courants internes antagonistes où il était difficile à quelqu'un resté comme moi à l'extérieur, de se retrouver, M. Rocard et ses amis avançaient hardiment sur des propositions en faveur du tiers-monde ou des minorités exclues, plus laborieusement sur des options économiques : le réalisme et la rigueur chez M. Rocard, son refus de promesses démagogiques, sa recherche d'un modèle de développement plus économe des ressources naturelles, plus attentif à la cohésion sociale n'étaient pas faciles à faire accepter par une gauche imprégnée d'une phraséologie revendicatrice et d'une certaine vulgate marxiste nourrie de certitudes sur le développement des forces de production et le triomphe du prolétariat. Le PSU ne parvenait pas à surmonter ses contradictions ni à se qualifier vis-à-vis de l'opinion et M. Rocard devait donc décider en 1974 de rejoindre le Parti socialiste reconstitué sous l'autorité de

François Mitterrand qui l'avait emporté en 1971 au Congrès d'  pinay et s'était imposé comme candidat de la gauche tout entière avec plus de 47% des voix.

C'est donc au sein d'un parti d'opposition reconnu, en position de prendre le pouvoir qu'une « autre gauche » faisait entendre sa voix et c'est à propos de son refus dans l'élaboration du Programme commun de propositions démagogiques sur le Smic et les nationalisations que le m'en étais senti très proche. Refus qui devait donner lieu après la défaite électorale de 1978 à la constitution du courant de M. Rocard où je retrouvais la plupart des idées qui m'étaient chères.

Pour les résumer d'une phrase, je dirais que nous acceptons la logique du marché mais pas celle du capitalisme.

Le marché assure l'adaptation de l'offre à la demande de produits et services par les prix. Il se fonde sur une concurrence de tous les producteurs de l'offre, organisés, pacifi  s par des règles de droit. Il se développe favorablement sur des territoires ou dans le cadre d'  tats où aucune force hégémonique n'est en mesure d'assujettir ou de violer ces règles.

Le capitalisme a besoin du marché. Il se fortifie grâce à lui, mais il le pervertit également. Sa logique est celle de l'accumulation incessante de capital en vue de gagner des parts de marché, de dominer celui-ci dans l'un ou l'autre de ses secteurs. Chaque entreprise se voit obligée d'adopter cette logique faute de laquelle elle ne peut ni attaquer ni se défendre. Elle doit à cet effet élever sa productivité, sa compétitivité quelles qu'en soient les conséquences sur la société dans son ensemble, son développement durable et sa cohésion sociale.

Nous ne contestons pas le rôle des entreprises et leur besoin de compétitivité. Nous souhaitons les soutenir et leur donner toutes leurs chances sur le marché, mais nous avons conscience des effets négatifs d'un marché déréglementé. Chômage et précarité, spéculation, accroissement des inégalités. La tension permanente entre les objectifs immédiats des entreprises et ceux de développement durable et de solidarité, étaient au cœur des débats au sein du Parti socialiste entre le courant majoritaire de François Mitterrand et celui de M. Rocard,

dont le déroulement chronologique me semble de mémoire, avoir été le suivant :

C'est en 1974, année de l'élection de Valéry Giscard-d'Estaing contre François Mitterrand, que Michel Rocard et quelques centaines de membres du PSU rejoignirent le Parti socialiste. Les premiers signes de désaccord apparurent à l'occasion de l'élaboration du Programme commun, tout au long de 1977. Ils se précisèrent pendant la campagne électorale pour les élections législatives de 1978. Les affrontements devenant alors publics, un courant minoritaire mais débordant largement ses amis du PSU, se constituait autour de M. Rocard et se cristallisait lors du congrès de Metz du Parti socialiste en 1979.

La majorité du Parti maintenait une méfiance traditionnelle à l'égard du marché et sa volonté de réduire sa place au profit d'un secteur nationalisé (bancaire notamment) très large, afin de planifier l' conomie. Le courant Rocard reconnaissait le rôle et la place du marché, souhaitait son ouverture européenne et mondiale et mettait en garde contre le protectionnisme, l'isolement, source de régression économique et sociale. Il soulignait que l'échec de la planification soviétique montrait bien *a contrario* qu'il fallait encourager l'initiative individuelle et la libre confrontation de l'offre et de la demande.

En revanche et sans donc restreindre ni réprimer le jeu du marché, le courant minoritaire stigmatisait la logique, poussée désormais à l'extrême, d'un système capitaliste réduisant toute forme de développement à la croissance de la productivité, toute stratégie à l'élévation de la compétitivité en vue de gagner de nouvelles parts de marché. Il relevait ce paradoxe d'une technologie qui, utilisée à bon escient est un bienfait, un cadeau à l'homme mais qui soumise à la démesure d'entrepreneurs agressifs en quête d'hégémonie se retourne contre la société par la montée du chômage, des inégalités et par la dégradation du cadre et des conditions de vie.

Il préconisait à l'inverse, sans se priver des ressources de la technologie et des atouts du Marché, de soumettre celui-ci à des règles, d'éviter les excès d'accumulation, les débordements spéculatifs, les abus de position dominante au mépris de l'environnement, de la

qualité de la vie et des conditions de travail. Pour y parvenir, il ne suffisait pas, pensait-on, d'édicter des règlements appliqués par une bureaucratie plus ou moins compétente et motivée, ni d'étendre à l'excès un secteur public contraint à s'aligner sur les méthodes des entreprises privées les plus combatives ; il fallait s'appuyer sur les collectivités locales, les syndicats, le mouvement associatif, renforcer les corps intermédiaires de la société civile, dresser ainsi des contre-pouvoirs privilégiant un développement moins exclusivement productiviste, plus soucieux de l'environnement, de la qualité de vie et de la solidarité.

La décentralisation nous paraissait aller dans ce sens. L'attribution de larges pouvoirs à des collectivités locales pleinement responsables ne se voulait pas seulement, dans le projet de la nouvelle gauche, une réforme des institutions, elle devait donner aux élus la capacité de soutenir plus efficacement les efforts de la société civile pour donner une dimension sociale au progrès économique.

Ces thèses étaient relayées par *Le Monde* et par *Libération*. Je m'attachais plus particulièrement à ce quotidien créatif, stimulant, dérangeant et à son directeur Serge July qui me paraissait savoir mieux que tout autre mettre en phase fidélité soixante-huitarde et réalisme politique. J'allais participer activement à l'actionnariat et au conseil du journal. J'adhérais d'autre part au club de J. Delors « Échanges et Projets » ainsi qu'au cercle Condorcet inspirés par de telles analyses.

Elles commençaient dans les années quatre-vingt, à rencontrer dans le pays une certaine résonance. Des expériences nombreuses se développaient dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la culture, pour venir en aide aux plus vieux, aux plus jeunes, aux personnes dépendantes ou parfois rejetées par la société ; des groupes écologiques se formaient pour protéger l'environnement ; des organisations paysannes militaient pour un « développement durable », rejetaient les effets destructeurs de l'agriculture intensive ; des élus, des groupes d'action municipale, sous l'inspiration d'Hubert Dubedout, maire de Grenoble avaient une approche originale des problèmes de la ville ; ils cherchaient à décroiser le développement économique, social, culturel ; dans les quartiers en

péril, ils s'attachaient à l'animation, aux services en même temps qu'au bâti ; ils se concertaient plus étroitement avec le mouvement associatif ; ils appuyaient les premières initiatives d'insertion sociale par l'activité économique.

Et si toutes ces actions significatives restaient néanmoins ponctuelles, si, marquées surtout par leur caractère social, elles n'avaient pas encore de portée économique d'ensemble, ne modifiaient pas vraiment la nature de la croissance, il paraissait possible d'envisager désormais des formes différentes et d'ailleurs complémentaires de développement plus équilibré, plus solidaire.

Ce n'était bien sûr qu'un aspect des thèses de la « deuxième gauche » que je ne prétends pas rappeler ici dans leur généralité ; aspect auquel J'étais personnellement sensible et que J'étais bien placé pour approfondir en raison des fonctions que m'avait confiées la Caisse des dépôts-développement après que j'eusse quitté mon propre groupe immobilier.

J'y dirigeais l'ingénierie urbaine et je mesurais la complexité des problèmes posés aux élus, les choix qu'ils avaient à opérer sur les équipements publics, sur les transports individuels et collectifs, les services de proximité, l'installation des grandes surfaces, le soutien des petits commerces, le bon fonctionnement de leurs propres services et désormais l'aide aux chômeurs et Rmistes de plus en plus nombreux.

Mon rôle était d'accompagner les collectivités locales dans la plupart de ces domaines mais j'étais particulièrement sensible à la situation de leurs quartiers en voie de paupérisation, à celle de toutes les personnes en rupture de lien social, situations qui révélaient l'ampleur du malaise frappant la société.

## Un mal-être dans le bien-être

[Retour à la table des matières](#)

Les villes concentraient à la fin des années quatre-vingt les effets contradictoires de la transformation économique et sociale. Le confort de l'habitat, les équipements collectifs, les soins médicaux, l'hygiène du corps, les progrès des transports et des médias contribuaient à une élévation globale du niveau de vie. Je la trouvais particulièrement visible dans les villes moyennes qui se réveillaient, s'appropriaient les perfectionnements de la technologie, le dernier cri de la mode, s'ouvraient aux colloques, aux manifestations culturelles et sportives.

Mais le mal-être s'introduisait dans le bien-être ; il le parasitait. La productivité liée à ces mêmes avancées technologiques supprimait en masse des emplois, les rendait instables, précaires. Le chômage s'étendait, s'allongeait, s'installait de préférence dans certains quartiers où paraissaient s'accumuler tous les dysfonctionnements et toutes les nuisances : habitat déprimant, environnement dégradé, services publics défaillants, relations interethniques difficiles, consommation de la drogue, actes d'incivisme et de violence, fuite des commerces et des services de proximité, tous ces facteurs s'ajoutaient et s'imbriquaient ; ils séparaient certains quartiers du reste de la ville, ils en faisaient des îlots de réprobation et d'exclusion.

Une telle situation n'était pas sans atteindre le moral de la ville tout entière d'autant que le progrès technologique lui-même trouvait ses limites : bruit, pollution, engorgement des transports, dénaturation des sites, donnaient l'impression que la qualité de la vie s'abîmait. Et l'individualisme qui, à l'instar du progrès, figure parmi les valeurs émancipatrices prenait lui aussi une autre figure : celle de la solitude, du chacun pour soi, de l'égoïsme, de l'incivilité.

Ouvrant les yeux sur ces évolutions palpables, inquiétantes, j'en découvrais aussi d'autres plus discrètes ; elles me paraissaient être les signes avant-coureurs de résistance aux logiques de productivité et aux désirs de consommation, de contre-feu à la montée de l'égoïsme et de la violence ; elles étaient des points d'appui pour des formes nouvelles de développement. L'université largement présente dans la plupart des villes, l'intégration partiellement réussie des immigrants dans l'enseignement créaient une animation empreinte de tolérance, de mixité qui s'exprimait bruyamment dans des rassemblements culturels ou sportifs, tranchant avec la xénophobie ordinaire.

Je voyais aussi des marques nombreuses de solidarité active ; des associations multipliaient les initiatives, les échanges, les actes d'entraide ou de convivialité. J'étais particulièrement impressionné par les travailleurs socio-professionnels ou bénévoles qui encadraient ce mouvement associatif et prenaient une place grandissante dans la cité.

Leurs activités « citoyennes » prenaient une forme inhabituelle, éloignée des comportements condescendants des notables. Dédiées principalement à la lutte contre le chômage et l'exclusion, elles se portaient souvent vers les quartiers urbains défavorisés ou les espaces naturels dégradés, elles s'appliquaient à des projets porteurs d'insertion par l'emploi.

Je trouvais remarquable cette prise de conscience du fait économique et de l'esprit d'entreprise par des travailleurs sociaux qui en étaient si loin naguère. J'y voyais un événement majeur, une chance pour une transformation positive de la société.

Frappé par ces activités, je m'en ouvrais aux hommes politiques que je connaissais, à Hubert Dubedout, maire de Grenoble, initiateur et maître à penser du « développement social urbain », à Louis Besson, maire de Chambéry, à Michel Rocard. Nul n'était plus sensible et averti qu'eux sur ces problèmes. Mais j'étais surpris de leur isolement dans la classe politique qui semblait peu concernée et réticente à l'égard du mouvement associatif. A vrai dire celui-ci, qu'il fût issu des groupes libertaires, autogestionnaires ou du catholicisme social se méfiait de son côté de tout ce qui aurait pu se révéler comme une utilisation, une manipulation par les partis politiques.

Je pensais à l'inverse que l'on ne pouvait se passer de ceux-ci, qu'il fallait les convaincre. De fait, j'ai pu m'appuyer sur la conscience très forte que Michel Rocard avait des ravages causés par l'exclusion.

## Vers le développement solidaire

Mon ami Roger Godino avait créé et animait le « groupe des Arcs » (du nom de la petite cité du ski et de la musique qu'il avait conçue en Savoie) qui réunissait (et réunit encore) des économistes et des cadres dirigeants des secteurs publics et privés. En 1986 et 1987, pendant la première cohabitation, j'avais communiqué à ce groupe des réflexions tirées de mes travaux d'ingénierie sociale ; Michel Rocard qui le présidait activement s'était intéressé à ces analyses et m'avait longuement interrogé sur mes conclusions.

Il n'était donc pas étonnant que, Premier ministre, il eût confié à Robert Lion, et à moi-même, une mission sur le développement local et la lutte contre l'exclusion. Robert Lion, directeur général de la Caisse des dépôts, ancien directeur de cabinet de Pierre Mauroy, avait été directeur de la construction et délégué général des fédérations des HLM ; il avait une véritable passion et une grande compétence en matière d'urbanisme et de logement social. J'apportais, quant à moi, mes premières expériences de lutte contre l'exclusion et pour l'insertion par l'activité économique.

Cette mission devait donner naissance au Programme de développement solidaire de la Caisse des dépôts, qui a consacré de 1989 à aujourd'hui plus de quatre milliards de francs sur ses fonds propres au développement social urbain, à l'habitat des plus pauvres et à l'emploi. Elle me permit également d'explorer à fond les pratiques et les difficultés d'un développement local attaché à la qualité de la vie et aux besoins des plus démunis.

J'étais donc bien préparé à prendre la présidence du Conseil national de l'insertion par l'activité économique créé en 1991 à la suite du rapport qui m'avait été demandé par les ministres des Affaires sociales et du Travail, Claude Évin et Jean-Pierre Soisson.

Parcourant la France en cette qualité, je rencontrais des militants ouverts et généreux, je découvrais des expériences remarquables. Je pense avoir contribué à leur avancée par mes démarches auprès des élus, des services administratifs, des chefs d'entreprises, des banquiers ; il fallait vaincre la méfiance ou la simple indifférence ; il

suffisait parfois d'un coup de pouce, d'une courte information pour donner à une initiative toute sa chance.

Sans rendre compte de cette activité, ni brosser un tableau des structures d'insertion par l'activité économique existantes, je souhaite rappeler brièvement ce qu'elles sont en reprenant la définition donnée dans mon rapport de 1990 et faire quelques observations sur leur évolution depuis ce rapport.

## L'insertion par 1 activité économique <sup>29</sup>

[Retour à la table des matières](#)

« Les dispositifs mis en place depuis quinze ans ont employé successivement les termes d'entreprises intermédiaires, d'associations intermédiaires, d'entreprises d'insertion. Cette dernière appellation est à la fois un terme générique et une forme particulière. Pour ne pas créer de confusion, nous parlerons donc de *structures d'insertion* : situées sur le marché des biens et services, elles offrent à des Personnes en extrême difficulté un emploi régulier et un accompagnement social approprié.

- Ces structures sont ancrées territorialement : elles naissent d'initiatives locales répondant au chômage, à la désintégration du tissu social, à la dégradation de l'environnement, aux besoins mal satisfaits de la population, aux insuffisances ou aux failles des entreprises du système productif. Initiatives rompant avec un certain immobilisme qui ne perçoit pas l'évolution rapide des comportements et les besoins nouveaux qui en résultent.

- Elles sont mixtes par nature :  conomiques en proposant biens ou services sur le marché, nécessairement attentives à la satisfaction de la clientèle par un bon rapport qualité/prix en veillant à leur compte d'exploitation. Sociales en s'appliquant non seulement à fournir un accès au travail salarié à des personnes en difficulté mais en

---

<sup>29</sup> La Documentation française, septembre 1990.

accompagnant leur parcours d'insertion, en les responsabilisant, en suscitant un désir de professionnalisme, de sortie du monde protégé. Mixtes aussi, parce que sans but lucratif par vocation et statut, elles n'en sont pas moins soucieuses d'une rentabilité qui est le gage de leur développement.

- Elles sont partenariales par nécessité ; c'est la collaboration des élus, des services de l'état, des milieux socio-économiques et souvent des habitants eux-mêmes qui leur permet de trouver une place sur le marché, des moyens de formation adéquats, puis des débouchés pour leurs salariés.

- Elles sont innovantes : recrutant des personnes jugées improductives, mais dont la « galère » a parfois entretenu la créativité, elles s'obligent à des techniques originales de production, à des formes inusitées de rapports sociaux, à des méthodes originales de formation. Elles ouvrent souvent des créneaux nouveaux et parfois insolites de services et de produits.

L'essentiel pour ce dispositif est de constituer un puissant secteur de lutte contre l'exclusion ; sa vocation spécifique est de répondre au sein même de l'économie de marché aux carences de la société industrielle qui tend à rejeter hors des circuits productifs une population Jugée inapte au travail et qui se vit comme telle.

Les structures du secteur ainsi défini jettent un pont entre la gestion économique et la pratique sociale, entre l'activité entrepreneuriale et la solidarité : *entreprises à vocation* solidaire, elles constituent des avancées exemplaires pour l'insertion des populations rejetées et, à cet effet, des compléments indispensables à l'action de l'état et du milieu économique environnant. Aux *personnes rejetées*, elles offrent, avec l'emploi, un environnement et un accompagnement qu'aucune entreprise ordinaire n'a vocation de leur apporter. La solidarité et l'ouverture qui fondent leur objet social créent les meilleures conditions à l'apprentissage et à la qualification. Mieux qu'une formation théorique pour des personnes que l' cole a fait fuir, mieux qu'un stage qui ne permet pas de participer à part entière à la vie de l'entreprise, elles sont un sas d'insertion ouvert à tous les publics en difficulté.

Pour l'État qui les aide et s'assure du respect de leurs obligations, elles représentent un effort financier relativement modeste et correspondant aux services rendus au plan social. Elles évitent, de plus, le coût élevé des allocations de chômage et les aides diverses, au public embauché. L'aide apportée est démultipliée par les recettes tirées de leurs activités. »

Cette définition montre le caractère complexe et les faces multiples de l'Insertion par l'économique. Mais son fondement, sa fonction essentielle est bien l'embauche et l'insertion de personnes meurtries, délabrées par le chômage de longue durée, par des conditions de vie dégradantes et qui sont de ce fait jugées inemployables par les entreprises ordinaires. Je constatais sur le terrain la réalité de cette fonction : la grande majorité des personnes recrutées avait un très faible niveau d'instruction ; une bonne moitié était des chômeurs de longue durée, bon nombre avaient des problèmes d'alcoolisme, 10% de délinquance.

Je ne concevais pas, avant de suivre de près des entreprises d'insertion, l'énergie, la générosité, l'imagination, l'audace souvent nécessaires pour accueillir, accompagner des personnes en état si précaire. Une entreprise d'insertion de la Lozère qui depuis 1985 a pris en charge des centaines d'entre elles, essaye de « théoriser » sa pratique : l'accueil, les premières rencontres en prison parfois, l'écoute ; puis la construction d'un projet personnel, la singularité de chaque situation, la compréhension du passé qui laisse des blessures, les démarches et requêtes liées à la santé, au logement, à la famille si elle existe, aux dettes contractées ; puis plus tard le suivi, l'encadrement professionnel, les temps laissés à la détente, aux retours en arrière, à la créativité, enfin l'assistance maintenue après la sortie de l'entreprise.

Le résultat n'est pas toujours encourageant ; il est parfois spectaculaire ; on le reçoit alors comme un don. Je garde ainsi précieusement ce souvenir d'un séjour dans une entreprise d'insertion d'Angers. Un soudeur à son poste de travail : il a perdu ses dents, son élocution est à peine audible, un long nez mince paraît se perdre dans son sourire déchaussé ; des cheveux sans couleur, un teint gris ; il n'a

en fait que quarante ans mais treize sans domicile fixe. Marié, père de deux enfants, miroitier, sa vie est sans histoire, lorsque l'usine ferme. Chômeur, en fin de droit, sa femme le quitte, il est expulsé, il fait la manche devant les   glises : treize années d'errance d'un foyer à un garage où pour se nourrir, boire un coup, il dépend d'oboles parfois accompagnées d'un sourire. Son travail lui plaît, il est apprécié. Pourtant le lundi, il ne parvient pas à venir bosser. C'est une tolérance : le directeur ne veut pas tout lui demander à la fois. Un jour par semaine il cuve encore son vin. « Vous comprenez, le dimanche, je retourne faire une priante (c'est-à-dire la manche devant l'  glise), Je ne peux pas priver mes petites vieilles brutalement, elles ont tant de plaisir à me donner la pièce - après, je les bois d'un seul coup ».

Cette extrême délicatesse dans une situation très rude me ramenait cinquante ans en arrière : des résistants modestes, courageux s'il le fallait mais anti-héros, me paraissaient simplement plus dotés que d'autres pour dégager du sens et de l'espoir et les faire partager. Ce don semble le plus beau cadeau du monde ; j'en fais la quête à travers mes expériences successives.

Je ne perdais pas pour autant mon sens critique. Le « SAS », c'est-à-dire l'accès au travail, ne fonctionnait qu'imparfaitement, dans des proportions insuffisantes. Des statistiques certes fragiles indiquaient que 30% seulement parvenaient à s'insérer dans des emplois stables à la sortie des entreprises d'insertion, 40% ne trouvaient que des boulots précaires, les autres retournaient à des situations d'exclusion.

Ceci était d   bien sûr à l'imperfection des outils. Nombre de structures d'insertion ne disposaient pas des moyens d'accompagnement et de formation adéquats. Cela provenait surtout des lacunes structurelles et conjoncturelles d'une économie qui n'était plus en mesure d'offrir des emplois durables à des personnes pourtant qualifiées.

Cette dégradation du marché du travail conduit des militants et des chercheurs à relativiser et parfois récuser la fonction de « SAS ». Ne comptant pas sur des débouchés dans des entreprises ordinaires, ils pr  f  reraient étendre le champ d'une économie solidaire restant en marge du marché, vivant de ressources hybrides (subventions,

bénévolat, échanges non monétaires et n'excluant pas néanmoins la vente de services comme appoint). Ils prennent volontiers pour modèle les systèmes d'échanges locaux (SEL) qui pratiquent l'échange de biens et services suivant des conventions librement établies entre les coopérateurs échangistes.

Sans méconnaître le caractère stimulant d'expériences de ce genre, je n'ai jamais pensé qu'elles pouvaient se développer durablement sur une large échelle ; je craindrais dans un tel cas qu'elles ne constituent, en régression par rapport à leurs ambitions initiales, des zones plus ou moins marginales regroupant des activités jugées de second choix.

Je pense au contraire que les structures d'insertion par l'activité économique doivent s'inscrire dans l'économie générale, la féconder, la contraindre à se renouveler ; leurs difficultés sont surmontables dès lors qu'elles assument mais dépassent leur seule fonction de « SAS » en jouant pleinement leur double rôle de transformation : celui de renouer le lien social, de faciliter les relations entre les différentes sphères de la société, de trouver des formes plus accueillantes et plus variées de relations entre le travail salarié et les autres activités. Celui d'autre part de rénover l'économie par la découverte et la mise en oeuvre de filières, de créneaux, de niches de productions répondant à des besoins réels et porteuses d'emplois mais ignorées, faute de rentabilité, par les entreprises.

## Lien social, innovation économique

[Retour à la table des matières](#)

Un bon exemple de *lien social* renoué est donné par les jardins d'insertion. L'idée de créer en zone périurbaine un espace de culture maraîchère qui soit à la fois un lieu de ressources et d'échanges (équipements, engrais, savoir-faire) pour les jardiniers amateurs des quartiers voisins, un lieu d'expérimentations (agrobiologiques entre autres), d'éducation (pour les enfants des écoles, pour les nouveaux

arrivants) et d'accueil (pour les chômeurs, les sans-domicile fixe...), cette idée fait son chemin dans les esprits. On en discute. Elle mûrit, se transforme et se diversifie, plutôt orientée parfois vers la coopération de production et de vente aux habitants du quartier, parfois orientée surtout vers l'accueil, l'insertion, la formation. Il faut alors, le parti une fois pris par les partenaires, un porteur du projet capable de le piloter, de le conduire à la réalisation. Chemin long et difficile qui demande le soutien de la municipalité (pour le terrain, pour les premiers subsides), de l'administration (pour son agrément et son aide financière), des professionnels du maraîchage méfiants à l'égard de concurrents potentiels et par dessus tout de l'opinion locale. C'est l'accord de celle-ci qui permet au projet de franchir les derniers barrages. Le jardin est alors ouvert ; il donne ses premières récoltes ; il   veille un grand intérêt et il connaît aussi ses premiers déboires. C'est à ce stade que le lien social est décisif. S'il est absent, l'expérience se délite. S'il se manifeste fortement, le jardin grandit, se transforme, donne naissance à des formes nouvelles, imprévues, insolites de maraîchage et de coopération.

C'est ainsi que des dizaines de jardins d'insertion ont vu le jour, différents les uns des autres, mais tous ouverts sur des activités qui transforment les relations de voisinage, les rapports de la ville et de la campagne, de l'administration et de la société civile, de l'économie et de la solidarité.

Bien d'autres structures d'insertion font appel à des formes étroites de coopération : communautés de commerces, groupements d'employeurs, pépinières d'entreprises qui donnent lieu à des activités très diverses de reboisement, de protection des espaces, de traitement des déchets... Toutes se fondent et prospèrent sur un lien social renforcé.

*L'innovation économique* ne se sépare pas du projet social : comment gérer un personnel initialement non qualifié et peu productif dans des conditions saines d'exploitation ? Ce problème conduit à rechercher des activités à faible valeur ajoutée (peu d'équipement capitaliste, peu de main-d'œuvre qualifiée) et répondant à des besoins ignorés des entreprises ordinaires faute de rentabilité. Des entreprises de main-d'œuvre non qualifiées peuvent y trouver leur

équilibre moyennant des subventions (20 à 25% du chiffre d'affaires) en contrepartie de leur fonction d'accompagnement social et de formation.

C'est précisément dans des activités de ce type que se sont développées avec des succès parfois éclatants des entreprises de récupération ou recyclage de produits en fin de vie.

L'une des plus notoires est sans doute Envie qui recycle les appareils électroménagers usagés ou de deuxième choix (présentant un défaut). Créée il y a douze ans par Emmaüs (qui collecte depuis fort longtemps les fripes et les meubles) et avec l'aide de Darty, elle a essaimé de Strasbourg puis Marseille vers une trentaine de villes, employant aujourd'hui plus de cinq cents personnes.

Elle n'a pas montré seulement sa capacité d'accueillir, d'accompagner, de former, de qualifier des milliers de personnes dans un secteur où l'offre d'emplois est importante. Elle a simultanément mis en lumière le traitement indispensable des matériaux polluants, les réglementations nationales et européennes ne permettant plus de les abandonner dans des décharges. En remettant en état les matériels usagés ou s'il faut démanteler, en réutilisant certaines pièces, elle réduit ou annule la charge de s'en débarrasser.

Envie, en s'imposant sur ce créneau, en améliorant peu à peu ses méthodes, en abaissant ses coûts a ouvert la voie à beaucoup d'autres entreprises de recyclage ; le matériel téléphonique, les ordinateurs, les équipements médicaux, l'ensemble de l'électronique, les produits pharmaceutiques, agro-alimentaires, les emballages sont concernés ; l'automobile également ; on ne verra plus les champs jonchés de leurs carcasses rouillées.

Un espace industriel important est ainsi né dans lequel les structures d'insertion par l'activité économique Jouent un rôle décisif. Elles sont des sortes de laboratoires de recherche-développement, orientés moins vers la technologie, la sophistication des équipements que vers l'organisation et la transformation du travail : comment atteindre des objectifs précis, respecter des normes de qualité, hors des mécanismes habituels de productivité, avec un personnel hétérogène,

non qualifié, fluctuant ? Non sans quelques échecs, les structures d'insertion ont su souvent maîtriser ces contraintes ; elles témoignent d'une originalité, d'une créativité, fondées sur le dialogue, la confiance, la recherche d'un sens partagé du travail dans ses différentes phases.

Ce développement dans le respect de la double fonction d'insertion sociale et d'innovation économique ne s'est pas fait sans de grandes difficultés dans la période de crise économique et de régression sociale traversée depuis 1993.

Tandis que le chômage et les phénomènes d'exclusion s'aggravaient, les aides à l'insertion plafonnaient ; elles étaient frappées par les gels budgétaires, les retards administratifs ; insuffisamment soutenues au départ pour monter leurs projets, les structures d'insertion manquaient de moyens par la suite pour accompagner leur personnel le plus lourdement handicapé ; les expériences les plus réussies ne trouvaient plus les concours nécessaires à leur valorisation et leur essaimage.

Si l'économie d'insertion a tenu malgré les difficultés conjoncturelles et les dysfonctionnements de l'État, c'est qu'elle a su trouver un large écho dans la société : les élus locaux confrontés à des situations alarmantes, déçus par les remèdes habituels (zones industrielles, réductions d'impôts), sans illusion sur l'instabilité des implantations industrielles, portent de plus en plus d'intérêt et de soutien à ce type d'entreprises modestes dont l'objet est à la fois économique et social. Elles répondent à une demande locale non satisfaite des biens et services et sont porteuses d'emplois pour les plus démunis.

Les chefs d'entreprises, soupçonneux d'abord, se rapprochent et coopèrent avec ces entreprises d'économie solidaire en vue d'améliorer leur propre image dans le public, mais aussi de satisfaire leur clientèle et d'élargir leur marché par des activités qui ne leur sont pas habituelles. Martine Aubry a donné un coup de fouet à ce mouvement en créant, avec quinze des plus puissants d'entre eux, la Fondation Face (Agir contre l'exclusion). Beaucoup ont créé depuis

des fondations particulières affectant des sommes importantes et des moyens humains à l'insertion par l'activité économique.

Les établissements de crédit jugeaient au départ les projets d'insertion trop risqués et de gestion trop lourde. Fort de mon passé de banquier, j'ai pensé qu'une caution et une instruction du dossier réduisaient le risque et le coût de gestion. La fondation France Active que j'anime a créé à cet effet un réseau de fonds de garantie. Les banques accordent désormais plus facilement des prêts permettant aux chômeurs d'accéder à l'emploi.

Les syndicats de salariés, longtemps négatifs ou réservés, commencent, au moins dans la CFDT et la CGC à se mobiliser. Les grandes écoles, les universités marquent leur intérêt et suscitent des vocations chez les étudiants dont un nombre significatif commencent leur carrière dans les structures d'insertion. Des Fonds communs de placement à caractère « éthique » ou « de partage » drainent une épargne destinée aux projets d'insertion.

La société civile dans son ensemble n'est donc ni inconsciente ni inerte devant la persistance, l'extension et l'allongement de la durée du chômage et la précarité, l'instabilité des emplois. Elle ne rejette ni la technologie source de progrès, ni le marché lieu d'initiatives et de créativité, mais elle constate que ces deux facteurs ne suffisent pas à assurer la cohésion sociale et la solidarité ; elle n'attend pas non plus du seul État la correction de ces insuffisances, elle se tourne vers des initiatives qui, à l'intersection de l'économique et du social, visent à insérer dans l'emploi des personnes rejetées du marché du travail, et à créer des activités dans des zones rurales désertifiées et dans des quartiers dégradés, mais qui ne se réduisent pas à la simple exploitation de gisements d'emplois.

## Le retour de la gauche

[Retour à la table des matières](#)

Le Premier ministre Lionel Jospin et la ministre de l'Emploi et de la Solidarité, Martine Aubry, s'appuyant sur une opinion beaucoup plus motivée qu'en 1990, cherchent à donner un deuxième souffle à l'insertion par l'économique. Ce gouvernement paraît avoir bien compris que la reprise économique ne bénéficierait que faiblement aux jeunes sans diplôme, aux populations les plus défavorisées. Son effet est presque inexistant dans les quartiers les plus pauvres. Il a donné un premier signe de cette prise de conscience en accélérant le versement des subventions aux postes d'insertion -il a fait voter ensuite avant la fin de 1997, la loi sur les nouveaux services, nouveaux emplois. L'idée est simple, mais il fallait la concrétiser : il existe des besoins individuels (aide périscolaire aux enfants, assistance aux personnes âgées, soins à domicile, conseils juridiques, animation sportive ou culturelle...) ou collectifs (environnement, qualité de la vie, sécurité...). Ces besoins appellent des services qui ne sont pas satisfaits ; ils n'intéressent pas les entreprises ordinaires en raison de leur insolvabilité.

L'État en apportant aux collectivités locales, aux entreprises publiques et aux associations une aide massive (remboursement pendant cinq ans de 85% des salaires et des charges sociales) leur permet de pallier cette carence et de faire ainsi coup double : répondre à des besoins et créer des emplois. Encore faut-il que ceux-ci ne se substituent pas à d'autres existants ou qui auraient pu émerger sans ce soutien. Encore faut-il également prévoir une sortie permettant de se passer de cette aide massive et donc de solvabiliser d'une façon ou d'une autre les services créés. Le respect de cette double contrainte est la condition d'un succès durable. Il doit prévaloir sur la seule recherche de résultats statistiques.

Quelques mois plus tard, un texte législatif d'une grande ampleur s'attaque plus directement encore à toutes les formes d'exclusion par la santé, le logement, l'illettrisme, les dettes et bien sûr l'emploi.

Sur ce dernier chapitre la loi met en cohérence et renforce les dispositions antérieures. Mais surtout, elle s'adosse sur un programme triennal qui prévoit les financements nécessaires au doublement de la capacité d'insertion par l'économique.

Ces textes et ce programme constituent des outils importants contre l'exclusion, mais ils ne prennent évidemment leur valeur que s'ils suscitent des initiatives et des projets. Le problème se situe désormais à ce niveau. Or rien n'est plus complexe que de mener à bien un projet d'insertion par l'économique.

Trouver un créneau d'activité correspondant à des besoins réels convenant néanmoins à une main-d'oeuvre hétérogène, non qualifiée, voire disqualifiée ; s'attacher des partenaires, des fournisseurs, des clients ; dégager des ressources pour l'installation, le matériel et le stock de départ ; s'assurer du soutien des autorités, éviter l'animosité et s'efforcer de coopérer avec les milieux professionnels ; ce chemin est long et difficile et il existe au surplus des projets voisins qui gênent ou se recouvrent ou au contraire s'articulent et se valorisent. Il importe donc, au-delà de chaque projet ponctuel, d'éviter les malentendus, les contre-temps, de rechercher les synergies.

C'est un pilotage difficile ; il exige une capacité peu commune de diriger des acteurs d'initiatives très diverses, parfois concurrents, ne se pliant pas à une autorité hiérarchique ; il demande aussi une aptitude à conduire des actions d'intérêt général débordant les procédures administratives de caractère vertical et cloisonné.

Ce qui manque aujourd'hui pour y parvenir, ce sont des équipes locales dotées de moyens appropriés pour contribuer à animer, à maîtriser le foisonnement de projets émergeant sur un territoire.

## Pouvoir et contre-pouvoir

[Retour à la table des matières](#)

Les services déconcentrés de l'État et ceux des collectivités territoriales ne peuvent le faire au nom de leur seul pouvoir réglementaire ; ils n'ont de chance de succès que dans une coopération étroite et organisée avec les associations qui portent les projets et les

réseaux qui les animent ; coopération aussi méthodique et professionnelle que celle de la direction collégiale d'une entreprise performante.

Ils y parviennent rarement parce qu'ils portent une grande méfiance aux associations. Ils les tiennent à l'écart par indifférence ou par hostilité. Tantôt ils prennent leurs militants pour des utopistes sans valeur professionnelle, tantôt pour des trublions dérangeants sur lesquels ils n'ont pas de prise et qu'il faut neutraliser.

   vrai dire, les services publics en France entretiennent une relation défectueuse avec tout ce qu'ils craignent de voir s'ériger en contre-pouvoir, qu'il s'agisse des associations, des syndicats ou de toute forme de collectivité organisée portant des aspirations ou des projets collectifs. Ils estiment détenir le monopole de l'intérêt général.

J'avais constaté jadis une cassure de ce type entre le pouvoir gaulliste et les Comités de libération. Le général de Gaulle ne les supportait pas ; pour des raisons politiques majeures, (crainte du communisme se profilant derrière eux, volonté d'asseoir l'autorité centrale face aux Alliés) ; mais plus profondément parce qu'il n'était pas dans ses principes de s'en remettre à la base pour prendre en charge les intérêts de la nation.

Je l'avais à nouveau constaté au Commissariat au Plan, surdoué pour élaborer des réformes économiques ou technologiques, sans imagination dès qu'il s'agissait de solidarité, de qualité de vie, sans considération et sans écoute pour les associations exprimant ces points de vue.

Je retrouve aujourd'hui un malaise semblable entre les organisations associatives et le pouvoir administratif qu'il soit national ou local. Pour celui-ci, les problèmes essentiels de l'emploi doivent être résolus par des moyens économiques et financiers. S'ils ne le sont pas correctement, ils sont alors du ressort de l'assistance ou de la solidarité. Deux ordres distincts, cloisonnés qui ne relèvent ni des mêmes compétences, ni des mêmes procédures, ni des mêmes agents.

Les associations ont une approche plus large, plus ouverte sur les comportements, les aspirations des femmes et des hommes ; elle tend à englober les multiples aspects d'une société en mutation ; ceux liés à une meilleure qualité de la vie (l'éducation, les soins qui allongent l'existence, les loisirs qui l'adoucissent, les communications qui rapprochent les hommes entre eux) comme ceux dus à une dégradation de la vie (tensions, pollution, insécurité, solitude). Cette approche pluridimensionnelle donne un sens moins productiviste, une perspective durable au développement économique.

L'administration, en revanche, cloisonnée dans ses hiérarchies verticales n'est pas préparée, ne se sent pas à l'aise sur des problèmes transversaux, complexes, imbriqués les uns dans les autres ; elle se retranche dans son pouvoir de contrôle et d'interdiction ; elle a tendance à juger l'insertion par l'économique comme une source de dérogations et d'irrégularités et chaque initiative comme un risque de débordements ; elle soupçonne quelque part les porteurs de projets de s'arroger des droits excessifs.

Cette crispation administrative, à l'exception de nombreux agents individuellement motivés, généreux, créatifs, en dépit et souvent à l'encontre de lois, règlements et circulaires en faveur de l'insertion par l'activité économique, conduit à une réflexion plus générale sur les relations entre les autorités de la République à tous les niveaux et les représentants les plus motivés de la société civile.

Je l'esquisse en brève conclusion comme l'une des leçons tirées de mes aller et retour dans la Résistance, le militantisme, l'administration, les affaires, le mouvement associatif.

La démocratie ne s'exerce pas seulement par les urnes. Elle se nourrit d'échanges, de mouvements entre ses diverses composantes. Elle a pour vocation de veiller à ce que toutes puissent s'exprimer et agir, y compris les minorités et les plus faibles.

Elle ne peut le faire qu'en s'appuyant sur les organisations intermédiaires et particulièrement sur les réseaux associatifs. Ceux-ci ne sont pas seulement des relais, ils sont des forces responsables, autonomes, aptes à réagir contre les risques d'arbitraire, d'injustice,

d'indifférence ou de paralysie des pouvoirs centraux. Ils constituent des sortes de contre-pouvoir dont il faut bien entendu éviter les dérives, en résistant aux pressions abusives, en assurant leur droit de parler et d'agir dans le respect des règles de droit.

La coexistence entre pouvoir et contre-pouvoir est un art difficile ; sous forme de compromis permanents, elle risque d'être conservatrice, rétrograde ; chaque stratégie étant défensive, cherchant à annuler celle de l'autre, refusant tout changement. La France des dernières années en fournit de multiples exemples.

Elle devient au contraire dynamique, constructive, lorsque s'établissent au sein de la société entre groupes ou membres opposés, des rapports de respect mutuel. Tous les citoyens jouissent de droits égaux mais ils ne sont pas dans une situation égale les uns vis-à-vis des autres : parents et enfants, professeurs et élèves, médecins et malades, gouvernants et gouvernés... Les premiers ont un savoir, une charge, une responsabilité, une autorité qu'ils doivent assumer et faire reconnaître et respecter par les autres. Ceux-ci doivent en revanche être protégés contre l'abus de pouvoir, les excès, les erreurs, la confusion, faute de règles claires et appliquées.

Ces principes sont généralement bien admis. Ils sont pourtant difficiles à mettre en pratique. Ils demandent une combinaison délicate d'ouverture et de fermeté, de jugement critique et d'esprit de responsabilité, d'efficacité et de solidarité. Ils appellent un apprentissage méthodique de l'écoute et du dialogue ; l'un et l'autre conduisant à partager des valeurs communes, à dégager un sens à l'action entreprise, à définir l'organisation la plus appropriée.

Les expériences qui se développent dans la lutte contre l'exclusion et pour l'insertion par l'activité économique sont souvent de bons exemples d'un tel apprentissage. Elles donnent l'espoir d'une société plus tolérante, plus respectueuse d'autrui, plus consciente de la complexité du monde et de ses dimensions ; espoir fragile qui repose sur un petit nombre de femmes et d'hommes d'un dévouement exceptionnel.

L'expérience que j'ai vécue dans la Résistance comme celle d'aujourd'hui montre que dans des circonstances de crise (qu'il s'agisse de l'occupation ennemie ou du chômage massif) la force des femmes et des hommes peut être galvanisée.

Qui aurait pensé en 1942 que des résistants épars, communiquant difficilement entre eux, soumis a une répression féroce, parviendraient deux ans plus tard à constituer une force militaire portant des coups très durs à la puissante armée allemande et une force politique assurant la légitimité du général de Gaulle vis-à-vis des Alliés tout en le bravant d'une certaine manière ?

Qui aurait imaginé dans les années soixante-dix que des travailleurs sociaux dédiés à l'assistance, à l'aide familiale, au secours des plus faibles, le plus souvent militants autogestionnaires, allergiques aux pratiques de l'entreprise puissent devenir des chefs d'entreprises performants, reconnus, négociant pied à pied avec des organisations patronales et des groupes industriels ?

Les circonstances sont historiquement différentes et les enjeux ne sont pas comparables. Mais dans l'un et l'autre cas, je retrouve un même élan pour sortir d'une situation insupportable et pour construire à la faveur de cette action une société nouvelle.

Il était important en 1942 de prendre notre part dans la défaite des nazis mais ce combat nous conduisait naturellement vers la bataille politique de nos institutions. Je persiste à penser que le programme du Conseil national de la résistance a été très largement élaboré par les militants de base dans leurs Comités de libération. Les principaux membres du Conseil national étaient très liés à ceux-ci, se nourrissaient de leurs réflexions et de leurs débats.

D'une façon semblable, ceux qui portent aujourd'hui des projets d'insertion par l'activité économique ne luttent pas seulement contre l'exclusion par le chômage, ils engagent le combat contre un productivisme effréné, élitiste, inégalitaire, ne ménageant ni les plus faibles ni l'environnement.

J'ai de la chance de les accompagner depuis dix ans. Ils ont une trempe extraordinaire ; anciens travailleurs sociaux, ils gèrent aujourd'hui des entreprises dont certaines emploient plusieurs centaines de salariés lourdement handicapés par des années de galère. Ils conjuguent ainsi de façon quotidienne les contraintes de l'économie et les exigences du social. Leur expérience, à condition bien sûr que des moyens appropriés leur soient accordés, ouvrent la voie à une société plus solidaire.

Leur résistance à une économie ne vivant que pour elle-même sans souci de l'Homme et de son avenir me ramène, d'une certaine manière, aux combats de la Libération.

Fin du texte