

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 52 (1994)  
**Heft:** 4: Concurrence et compétitivité  
  
**Artikel:** Conséquences sociales et humaines d'une concurrence effrénée  
**Autor:** Bergmann, Alexander  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-140327>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## CONSÉQUENCES SOCIALES ET HUMAINES D'UNE CONCURRENCE EFFRÉNÉE

Alexander BERGMANN  
*Professeur, Directeur du Cours MBA  
Ecole des HEC  
Lausanne*

Beaucoup ont le sentiment que nous vivons ou que nous avons vécu une période de crise.

Pour sortir de cette crise, toutes les entreprises ont dû faire des efforts considérables pour réduire leurs coûts et pour maintenir leurs parts de marché; c'était nécessaire à leur survie. La concurrence s'était déjà intensifiée, d'une part à cause de l'arrivée de nouveaux concurrents (notamment d'Asie, mais aussi d'Europe centrale) produisant à des coûts sensiblement plus bas que ceux prévalant en Europe et en Suisse; d'autre part, à cause d'une mobilité sans précédent des capitaux et des technologies ainsi que d'un rapprochement considérable des centres d'activité économique grâce aux moyens modernes de communication et de transport. Aujourd'hui, cette concurrence est devenue effrénée.

Cette concurrence est évoquée pour justifier des pratiques qui ont, certes, des effets économiques positifs à court terme mais qui risquent de mettre en danger la capacité des entreprises à assurer leur avenir à long terme; de plus, ces pratiques ont des effets psychologiques et sociaux, à court et long terme qui nous paraissent loin d'être positifs.

Parmi ces pratiques, il y a notamment les licenciements massifs et la mise sous pression des collaborateurs restants, mesure qui va à l'encontre de tout ce que les gourous du management avaient prêché pendant des décennies et que la plupart des entreprises ont fini par introduire dans un passé plus ou moins récent.

Dans ce qui suit, je vais critiquer ces pratiques. Ce faisant, je suis conscient que celles-ci sont aussi peu généralisées qu'elles ne sont inévitables. Beaucoup d'entreprises ont refusé de recourir à ces dernières. Mais il en existe suffisamment d'autres qui les utilisent pour que mes propos, quoique délibérément provocateurs, semblent justifiés.

## Les licenciements

Depuis deux ou trois ans, nous assistons à des licenciements à grande échelle; et nombreux sont ceux qui disent que la tendance est loin de s'inverser. Un chômage important et persistant en est la conséquence la plus visible et la plus douloureuse.

Dans les pays de l'OECD, on enregistre 30 millions de chômeurs. Le chiffre réel est probablement très sensiblement supérieur. Prenons l'exemple des Etats-Unis: on ne compte aujourd'hui officiellement que 7.6% de chômeurs alors qu'on arrive à 40% de la population active, si l'on ajoute au premier chiffre les personnes employées très en dessous de leurs qualifications, celles qui ne peuvent trouver qu'un travail partiel et celles qui gagnent des salaires inférieurs ou égaux à ce qui est considéré comme le seuil de pauvreté.

Le coût de ce chômage est considérable. Il ne s'agit pas seulement de celui des allocations-chômage (versées par les caisses de chômage) et des subsides (en provenance de sources publiques et privées qui cherchent notamment à aider le chômeur en fin de droit). C'est le coût direct le plus facilement chiffrable, mais ce n'est que la pointe de l'*iceberg*.

S'ajoutent à ces coûts d'autres conséquences du chômage qui occasionneront tôt ou tard des charges économiques:

- le gaspillage d'expériences et de talents qui restent improductifs;
- la démobilisation/démotivation de ceux qui se sentent inutiles et exclus (si ce sont des jeunes qui voient barrée leur entrée dans la vie professionnelle, ce désenchantement risque d'avoir des effets durables à très long terme);
- le prolongement indéfini des études des jeunes qui ne trouvent pas d'emploi et qui croient (souvent à tort) augmenter ainsi leur chances d'en trouver un;
- le stress des chômeurs et de ceux qui craignent de le devenir (ouvriers, employés, mais aussi cadres<sup>1</sup>), qui induit des comportements (boulimie, alcoolisme, prise abusive de somnifères et tranquillisants, voire de drogues) pouvant nécessiter des traitements médicaux plus ou moins longs et coûteux.

Cependant, ces coûts économiques ne sont peut-être pas les plus importants. Ce qui pourrait être plus grave, ce sont les conséquences sociales et politiques du chômage qui risquent de menacer les fondements mêmes de nos sociétés démocratiques:

- le spectre d'une société dualiste avec une moitié de la population (probablement moins de 50%) qui font un travail avec leur tête (spécialistes de tout genre) et une autre moitié (peut-être la majorité) qui font un travail de leurs mains (simple) ou un

---

<sup>1</sup> 35% d'un échantillon de cadres américains affirment que leur charge de travail a augmenté par au moins un tiers l'année dernière (Wilsher, P.: The mixed-up manager. *Management Today*, October 1993, 34-41).

travail avec leur coeur (social) ou qui ne travaillent pas du tout. Les premiers verraient leurs salaires et leur niveau de vie augmenter, alors que les derniers sombreraient dans la pauvreté<sup>1</sup>, bref, le spectre d'une société bipolaire avec, d'un côté ceux qui travaillent (et qui commandent) et de l'autre ceux qui sont assistés (et mécontents);

- l'émergence, au milieu de nos sociétés riches, d'un quart monde, d'un monde de marginaux qui cumulent les handicaps et qui posent un problème permanent d'insécurité et de perturbation.

Tout cela, sans parler de l'aspect moral de l'abandon au sein d'une société de consommation et de confort, ne serait-ce que d'un seul citoyen laissé à lui-même dans un désert matériel et en plein désarroi psychologique!

### **Mauvaise gestion des ressources humaines**

Tout le monde en convient: Pour réussir à dynamiser à nouveau nos économies, il faut travailler plus, mieux et meilleur marché; il faut aussi améliorer les conditions cadres grâce à la dérèglementation, à l'allègement des charges fiscales et sociales, et (éventuellement) par des subventions incitatives.

Avant tout, il faudrait une formidable mobilisation des ressources humaines, sans lesquelles aucun autre facteur de production ne saurait être productif. Dans une perspective à court terme ceci signifie qu'il faudrait les "exploiter" au maximum; dans une perspective à plus long terme, il faudrait les développer au mieux. Il nous semble qu'on fait trop souvent tout le contraire!

#### ***1) On brade les ressources humaines***

En effet, nombreuses sont les entreprises qui réduisent leurs effectifs (ressources humaines) pour réaliser des économies. Elles perdent ainsi, particulièrement lorsqu'il s'agit de collaborateurs anciens et qualifiés, un capital dans lequel elles ont souvent lourdement investi pour le former et le fidéliser.

Pire, en cherchant à faire baisser leurs coûts, elles en génèrent souvent de nouveaux qui excèdent ces économies réalisées et qui peuvent hypothéquer leur avenir plus ou moins sévèrement. D'abord, elles supportent évidemment les coûts de l'élimination des ressources dont l'exploitation ne paraît plus rentable et qui de ce fait, ne sont plus, considérées comme telles (les primes au départ, les indemnités de licenciement, etc., qui

---

<sup>1</sup> De 1975 à 1992, les salaires réels (ajustés) d'ouvriers industriels ont augmenté de 30 à 50% en Europe (F,D,I,GB), alors que le chômage y a atteint les 11% pendant la même période et que le nombre des pauvres n'a cessé de croître.

peuvent représenter des sommes considérables). A cela s'ajoutent d'autres coûts qui restent le plus souvent cachés, parce que difficiles à mesurer.

Parmi ces derniers, il y en a deux sortes: d'une part, la perte de substance et de *goodwill* pour l'entreprise; d'autre part, l'impact des mesures sur les salariés qui restent.

Quant au premier type de coûts cachés, nous avons déjà mentionné la perte d'une bonne volonté et d'un talent, lors de chaque suppression d'un salarié (notamment d'un ancien), ainsi que d'une mémoire (cette dernière étant irrécupérable!). En plus, les départs forcés ébranlent la confiance des collaborateurs à l'intérieur et portent atteinte à la réputation de l'entreprise à l'extérieur:

- à l'intérieur, le mot "dégraissage" est perçu comme un "nettoyage ethnique", non seulement par ceux qui en sont les victimes mais aussi par ceux qui en échappent, c'est-à-dire comme un euphémisme qui cache une réalité éminemment agressive. "Nos ressources les plus précieuses sont nos ressources humaines" est une affirmation qui doit sembler d'un cynisme insupportable à ceux qui assistent à ces dégraissages. Ils ne vont pas oublier de si vite ce dont ils sont devenus les témoins; les gens ont des mémoires longues, et la confiance (confiance en soi et confiance en autrui, p.ex. son employeur) est une affaire de longue haleine.
- vers l'extérieur, les licenciements peuvent rendre plus difficile l'embauche future de collaborateurs de valeur. Ceci peut rapidement poser un problème au cas où on a licencié non pour réduire le nombre des salariés mais pour d'autres raisons: changer leur profil et leurs conditions d'emploi, pour avoir des gens avec un autre type de formation, plus jeunes, sans problèmes personnels et qui sont prêts à travailler à des salaires inférieurs. Lorsque revient la nécessité d'embaucher, deux problèmes peuvent survenir: soit on ne trouve que des gens moyens (qui n'ont pas pu trouver un emploi ailleurs) soit il faut leur payer (quand ils sont assez bons pour pouvoir se permettre de choisir) un genre de prime à risque qui rend l'opération, pour l'entreprise, financièrement moins intéressante qu'elle devait l'être.

En ce qui concerne la deuxième catégorie des coûts cachés, il y d'abord le stress du personnel, stress qui augmente pratiquement partout et provient de la peur d'être les victimes d'une prochaine ronde de licenciements, ainsi que de la surcharge de travail (car il se révèle pratiquement toujours que ceux dont on s'est débarrassé n'étaient quand même pas tout à fait inutiles; ils faisaient bel et bien un travail qui doit maintenant être pris en charge par ceux qui sont encore présents dans l'entreprise).

Mais il y a d'autres coûts encore plus difficiles à évaluer<sup>1</sup>. Il s'agit de l'impact des mesures de réduction du personnel sur:

---

<sup>1</sup> De Senarclens, H.: Coûts cachés redoutables. Entretien avec Marcel-Lucien Goldschmid. *Bilan*, 7 août 1993, pp.88-90

- l'esprit d'équipe (plutôt que de coopérer, il peut sembler à bien des collaborateurs qu'il plus utile de se profiler au dépens de leurs collègues qui sont autant de concurrents internes pour les rares places de travail; l'entreprise perd alors sa compétence collective qui consiste en une volonté et une capacité qu'ont les compétences individuelles à s'unir autour d'un projet commun);
- l'esprit d'initiative et la créativité (qui sont menacés parce que plus personne n'ose faire la moindre erreur et prendre le moindre risque);
- les communications internes (puisque tout un chacun a un intérêt vital à cacher ses problèmes et ses échecs);
- la motivation (de ceux qui ont tendance à répondre avec fatalisme et apathie face à l'adversité ou au contraire, de ceux qui n'acceptent que mal que la direction exerce des pressions accrues)<sup>1</sup>; ainsi que sur
- la fidélité, notamment des meilleurs (qui auront compris que l'ancienneté et leurs performances passées ne les mettent pas à l'abri de mesures de rationalisation et qu'ils ont intérêt de jouer le même jeu que l'employeur, c'est-à-dire maximiser leur gains à court terme et quitter l'entreprise dès qu'ils trouvent ailleurs des conditions plus intéressantes<sup>2</sup>).

Enfin, l'entreprise occasionne des coûts pour la société, coûts dont nous avons déjà parlé et qu'elle externalise.

Quand l'entreprise se trouve dans des difficultés financières très graves, ces économies peuvent être inévitables car elles sont les seules à avoir un effet substantiel et quasiment instantané. Par contre, dans des situations moins inextricables et moins urgentes, il vaudrait mieux regarder à deux fois. On ne le fait pas toujours!

Nous ne voulons pas insinuer que la majorité des cadres qui licencient le font de gaieté de coeur ou à la légère<sup>3</sup>; mais nous observons que certains d'entre eux, souvent les "*turn around managers*" les plus en vue, semblent non seulement s'habituer rapidement à la vilaine besogne mais semblent aussi croire nécessaire de prouver leur valeur et leur dynamisme à l'aide de réductions importantes de personnel. Ils le croient d'autant plus que le remède est non seulement facile à appliquer et produit à coup sûr

---

<sup>1</sup> Une étude américaine auprès de 1008 entreprises (Cité par: Wyatt Co.: Krisenstrategien der Kostenrechner: Der Schuss geht nach hinten los. *Management Wissen*, 12/91, 1-15) qui avaient procédé à un "*downsizing*" de leur personnel, révéla que dans 58% des cas la motivation du personnel restant baissait (et que seulement dans 22% la productivité augmentait).

<sup>2</sup> Déjà on donne aux salariés le conseil d'être constamment sur la brèche, de bouger au moindre signe d'une difficulté et de "ne pas rester, par une fidélité mal comprise, dans une entreprise en crise" (Arnold R: Trois règles d'or. *Nouveau Quotidien*, 9 février 1993, p.3).

<sup>3</sup> Nous pensons notamment aux quelques 30 patrons français qui ont lancé, en décembre 1992, un "manifeste contre l'exclusion".



des résultats mais en plus parce qu'ils sont félicités et promus pour l'avoir administré.

## 2) *On utilise mal les ressources humaines*

Mais, ils ne s'arrêtent pas là. Ils exercent une pression sans répit sur les collaborateurs qui restent, une pression négative en augmentant les contraintes et des contrôles et une pression positive en généralisant la rémunération à la performance (appelée "flexibilisation" des salaires). Après une mauvaise gestion des ressources humaines en période d'expansion (laisser-aller), on pratique encore une fois une mauvaise gestion des ressources humaines (mais maintenant en tombant dans l'excès inverse d'un autoritarisme dépassé).

En effet, sur le plan du management, on observe un retour en arrière généralisé. En temps de crise, la plupart des dirigeants ont le réflexe de chercher des solutions à court terme<sup>1</sup> et d'être plus autoritaires<sup>2</sup>. Une étude effectuée auprès de 600 directeurs-généraux allemands montre que ceux-ci attendent aujourd'hui d'un dirigeant (entre autres) un style plus autoritaire et moins de principes éthiques, un style moins intégratif et moins de réflexions à long terme<sup>3</sup>. Ce genre d'attitudes est d'ailleurs prôné par de nombreux livres à la mode qui proposent que le management s'inspire de la guerre et de la politique<sup>4</sup>.

Dans les entreprises dirigées ainsi, travailler équivaut pour bien des salariés à mener une lutte pour la survie. Ils acceptent alors non seulement une baisse de leur salaire mais une détérioration de leurs conditions de travail (heures plus longues, pauses raccourcies, cadences plus rapides, atmosphère pourrie, stress accru, travail bâclé). Puisque c'est "à prendre ou à laisser", ils n'ont qu'à se résigner et ils le font. Ils n'ont plus alors de plaisir dans leur travail (et ceci à une époque où tout le monde fait l'éloge de la qualité de vie) et perdent leur envie de faire du "bon boulot" ainsi que leur identification avec l'entreprise.

Plus personne ne parle de participation. Les cadres interviennent à nouveau là où des équipes avaient travaillé d'une manière plus ou moins autonome. Bien des programmes de "qualité totale" introduits à grand frais sont remis en question<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Byrne, J., Jackson, S.: Business fads: What's in-and out: Executives latch on to any management idea that looks like a quick fix. *Business Week*, January 20, 1986, pp. 52-56.

<sup>2</sup> Stern, G.: As the going gets tougher, more bosses are getting tough with their workers. *Wall Street Journal*, June 18, 1991, pp.B1,B3.

<sup>3</sup> Etude menée par le consultant Deininger à Frankfurt a.M. (*CASH*, 30 avril 1993, p.53).

<sup>4</sup> Par exemple Lafrance A.: *Dix leçons de management selon Richelieu*. Noisiel, Les Presses du Management, 1993 (qui commence sous le titre "L'art du manager absolu" avec la phrase suivante: "Vous êtes le roi de votre entreprise").

<sup>5</sup> Niven, D.: When times get tough, what happens to TQM ? *Harvard Business Review*, May-June 1993, pp.20-34.

Ceux qui parlent d'acquis sociaux se disqualifient comme des inconscients ou irresponsables. La sécurité de l'emploi, la mensualisation des salaires sont balayées.

Mais, ces méthodes vont-elles garantir vraiment le succès? Est-ce qu'elles permettront de mobiliser les ressources humaines à long terme?

Les méthodes "modernes" de management, développées il y a longtemps déjà mais dont l'application générale a mis des décennies à se généraliser, paraissent tout d'un coup être un luxe qu'on ne peut plus se permettre. Pourtant, elles n'ont rien d'un luxe! Même si ceux qui les proposaient visaient parfois la satisfaction du collaborateur autant que la productivité de l'entreprise, ceux qui les ont finalement introduites l'ont bel et bien fait pour assurer cette dernière.

La participation devait permettre de faire face à la complexité des tâches à accomplir, d'assurer la transversalité pour des projets de plus en plus nombreux et de favoriser une plus grande adaptabilité; cette dernière était rendue nécessaire par le rythme croissant des changements auxquels l'entreprise était exposée. Elle devait permettre de dépasser le minimalisme au travail, d'utiliser tout le potentiel de tous les collaborateurs et de stimuler leur créativité. Les conditions de production exigeaient des collaborateurs libres et responsables qui prenaient des initiatives et acceptaient des risques. Cependant, comment pourraient-ils être libres et responsables et accepter des risques s'ils n'ont pas un minimum de sécurité? Il ne faut pas rêver d'êtres humains qui soient différents de ceux qui existent<sup>1</sup>.

Nous ne comprenons pas la logique qui justifie ce retour en arrière et qui consiste en des mesures

- qui insécurisent les collaborateurs alors qu'on leur demande un engagement particulier,
- qui les mettent sous pression alors qu'on a besoin comme jamais de leurs idées,
- qui réduisent leur marge de manoeuvre alors qu'on aurait besoin de tous leurs talents,
- qui détruisent dans de nombreuses entreprises le contrat social qui constituait la base de leur bon fonctionnement et de leur succès.

### **3) *On néglige le développement des ressources humaines***

Si ces pratiques peuvent porter des fruits à court terme, elles paraissent peu efficaces dans le moyen terme. Il en est d'autres qui auront des conséquences désastreuses à long terme. Nous pensons à celles qui concernent le développement des ressources humaines.

---

<sup>1</sup> Plassard, J.: Notre vrai problème: Une reconstruction de société. *Les Cahiers de la Fondation Europe et Société*, Octobre 1986, p.58.



Si les ressources humaines sont différentes de la plupart des autres ressources par le fait qu'elles ne se consomment pas quand on les utilise, elles ont ceci en commun, qu'il faut d'abord y investir avant de pouvoir en tirer un bénéfice.

Mais depuis le début de la crise, les investissements dans les ressources humaines sont en baisse, bien qu'elles soient les ressources principales dont l'Europe dispose. On commence à négliger la formation au moment même où elle devient le facteur stratégique par excellence (parce que notre économie basée sur le capital et le travail évolue vers une économie qui est basée sur l'information et le savoir<sup>1</sup>, un savoir qui précède plutôt que découle du savoir-faire<sup>2</sup>). Au moment même où nous passons à une économie dont le potentiel ne se mesure plus par les biens mais par le savoir qu'elle est en mesure de produire<sup>3</sup>, on réduit les efforts dans ce domaine en consentant des réductions budgétaires linéaires. "La formation coûte trop cher ? Essayez donc l'ignorance !" <sup>4</sup>.

Les entreprises cherchent de plus en plus à pratiquer le "juste-à-temps"<sup>5</sup> dans le domaine des ressources humaines. Elles n'embauchent plus que des collaborateurs immédiatement rentables dans une situation donnée et s'en séparent dès qu'ils ne le sont plus et que la situation a changé (quitte à les garder "*stand by*" et à les réutiliser, si une nouvelle situation se présente). Elles réclament des jeunes dont la formation correspond le plus exactement possible à leur besoins et s'attendent de plus en plus à ce que leur formation continue soit prise en charge par des institutions publiques ou par eux-mêmes.

Ces coupes budgétaires font économiser de l'argent, certes, mais on oublie deux choses. D'une part, on confond coût et rentabilité: on se flatte alors d'avoir baissé les coûts, sans se rendre compte qu'on a diminué en même temps les résultats, ceci peut-être dans des proportions inégales. D'autre part, on confond coût et investissement.

Economiser en matière d'éducation coûte cher à long terme. Si l'on consomme davantage qu'on ne produit, on vit à la charge des générations futures; mais si l'on n'investit plus, on fait de même! A long terme, le problème des pays occidentaux (dont la Suisse) n'est pas la réduction des coûts mais l'augmentation de la valeur ajoutée. Il est donc essentiel d'augmenter le plus possible le potentiel de ceux qui produisent cette dernière: il faut investir dans les ressources humaines. Alors que nous croyons que l'avantage concurrentiel principal des nouveaux pays industrialisés se trouve dans le bas

---

<sup>1</sup> Drucker, P.: *Post-capitalist society*. Oxford, Butterworth-Heinemann, 1993.

<sup>2</sup> Zuboff, S.: *In the age of the smart machine*. Oxford, Heinemann Business Paperbacks, 1989.

<sup>3</sup> Toffler A: *Powershift: Knowledge, wealth and violence at the edge of the 21st century*. New York, Bantam Books, 1990.

<sup>4</sup> Graffiti trouvé à l'Université de Californie à Berkeley.

<sup>5</sup> Morin, P.: *La grande mutation du travail et de l'emploi*. Paris, Les Editions d'Organisation, 1994, p.40.

coût de leur main-d'oeuvre, nous oublions que la plus grande concentration de titulaires de doctorats au monde se trouve aujourd'hui à Séoul!

Notons que ce n'est pas seulement la réduction des moyens consacrés au développement des collaborateurs qui est en cause. Il y a également des facteurs qui freinent ce développement d'une manière plus indirecte. Nous pensons à tout ce qui est fait pour rendre l'entreprise plus "*lean*" (moins de niveaux hiérarchiques) et qui renforce la discipline au nom de l'efficacité; souvent ces mesures structurelles et opérationnelles donnent aux entreprises des caractéristiques qui sont le contraire de celles d'une "*organisation qui apprend*"<sup>1</sup>.

\* \* \* \* \*

Jusqu'ici nous avons parlé de conséquences négatives des licenciements de masse et de quelques pratiques de gestion des ressources humaines induites par la concurrence effrénée à laquelle les entreprises doivent faire face.

Nous avons critiqué les licenciements là où ils ne sont pas l'*ultima ratio*; et nous avons critiqué ces pratiques de gestion qui nous semblent ne pouvoir être en aucun cas un *ultima ratio*.

Ces critiques ne sont justifiées que si les entreprises peuvent se comporter autrement. Ceci n'est que partiellement le cas. Elles sont prises dans un système qui, s'il ne les oblige pas toujours à faire ce qu'elles font, les pousse quand même dans cette direction. Il n'y a donc pas un grand espoir de les voir changer leurs comportements, si l'on n'arrive pas à faire évoluer cet environnement.

Pour ce faire, il faudrait remettre en question la "*Leistungsgesellschaft*", la société de consommation, la société du travail et de la performance. Il faudrait se poser la question si notre société n'a pas perdu la mesure et ne confond pas de plus en plus la fin et les moyens. Les aspects de notre organisation sociale (tout comme de l'organisation de nos entreprises), qui ont assuré le progrès dans le passé, ne sont-ils pas en train de dégénérer? Poussées à leurs extrêmes, la concurrence et l'acceptation d'un primat de l'économie ne posent-elles pas plus de problèmes qu'elles n'en résolvent?

### **La concurrence**

Il se peut que nous ayons atteint les limites de la compétitivité et que nous devons donc reconsidérer nos attitudes face à nos pratiques de la concurrence.

La concurrence semble, en effet, avoir dérapé. On confond aujourd'hui concurrence et guerre. De plus en plus souvent, elle n'incite pas à faire le mieux possible mais à

---

<sup>1</sup> Crozier, M.: *L'entreprise à l'écoute*. Paris, InterEditions, 1989; Senge, P.: *The fifth dimension*. New York, Doubleday, 1990; Argyris, Ch.: *On organizational learning*. London, Blackwell, 1992.

détruire et à éliminer l'autre (*Verdrängungswettbewerb*). De plus en plus souvent, de nouveaux records ne semblent être possibles qu'en employant des pratiques plus ou moins malsaines, des pratiques qui ont fait que notre système socio-économique n'est pas seulement le plus performant, mais aussi le plus destructeur que l'humanité ait connu<sup>1</sup>.

De plus, la concurrence a débordé du domaine où elle s'avérait être un régulateur extrêmement utile, lorsqu'on fixait des limites et que les concurrents étaient de force à peu près égale (ce qui semble être de moins en moins le cas, la concurrence ayant accentué les inégalités). En effet,

- la concurrence est de plus en plus la règle du jeu non seulement entre entreprises, mais aussi à l'intérieur de celles-ci. Les collaborateurs se sentent alors observés de toute part; ils ne peuvent plus se confier à personne; ils n'osent pas féliciter quelqu'un qui a fait du bon travail, parce que celui-ci pourrait les dépasser; ils ne peuvent plus avouer la moindre faiblesse, parce que celle-ci serait exploitée contre eux; etc. Le climat de travail devient infernal alors que les performances n'augmentent pas nécessairement pour autant;
- on introduit la concurrence dans un nombre croissant de domaines hors de l'économique, oubliant qu'elle n'a pas que des effets positifs, même dans ce dernier. Notamment dans le domaine social (où il n'y a pas de "main invisible" qui assure que les comportements égoïstes produisent le plus grand bien du plus grand nombre), elle n'a que peu d'effets constructifs, mais bien des effets destructifs: elle se solde par des jalousies, par la mesquinerie, l'orgueil, le sexisme, le racisme et la xénophobie; par des privilèges, d'un côté, et des exclusions, de l'autre; par l'absence de solidarité, etc. En présence exclusive de la concurrence, un contrat social, à quelque niveau que ce soit (famille, entreprise, Etat), n'est pas possible!

Nous sommes devenus une "*Leistungsgesellschaft*" où il n'y a plus que la performance qui compte<sup>2</sup>; une société, où il n'y plus de place que pour le prodige, le surdoué, la vedette... et où ce sera donc bientôt la majorité qui se trouvera dans une situation qu'on croit aujourd'hui encore réservée à une minorité, celle de ceux qui ne réussissent pas à se faire une place ou à la garder.

---

<sup>1</sup> Derschka, P., Wittenzellner, Ch.: Auf die Bäume ihr Affen... Gespräch mit dem schweizer Dissidenten Hans A. Pestalozzi. *Management Wissen*, 4/89, pp.127-136.

<sup>2</sup> On a relevé des cas, où l'on a opéré des malades non pour les guérir mais pour pouvoir se flatter d'avoir effectué une telle opération!

## **L'impératif économique**

La croissance, l'accélération, la compétitivité nous sont présentées comme des impératifs économiques. Le sont-elles vraiment?

Il y a deux façons de comprendre un impératif: comme l'expression d'une volonté ou comme une relation de cause à effet qui a force de loi.

Dans le premier cas, il n'y a d'impératif économique (comme il n'y a d'impératif technologique) qu'aussi longtemps que nous le voulons. Ce n'est que dans une société qui place la performance économique au dessus de toute autre considération qu'il peut y avoir la nécessité d'une croissance, d'une accélération et d'une compétitivité continues et maximales - et donc aussi la nécessité de licencier des collaborateurs qui ne sont pas aussi performants que d'autres ou que des machines. Pendant des siècles, il n'y a pas eu d'impératif économique! Il y avait un impératif religieux. On se souciait moins de sa richesse que de la santé de son âme; on craignait moins le chômage (en fait, il n'existait pas parce que la majorité des gens n'étaient pas salariés) que l'excommunication!

Même si on admet un impératif matériel dans une situation de pénurie prononcée (situation qui prévalait pour la majorité de la population jusqu'à ce que la révolution industrielle porte ses fruits), peut-on encore parler d'impératif une fois cette pénurie surmontée? Au 19<sup>ème</sup> siècle, il était vrai qu'un père qui travaillait 70 heures par semaine dans les mines ou à l'usine se sacrifiait pour sa famille; est-ce qu'un manager qui passe aujourd'hui autant de temps au travail continue à se sacrifier pour sa famille ou est-ce qu'il sacrifie cette dernière à ses ambitions, à sa cupidité ou alors simplement à son goût pour le travail? S'il fallait à l'époque gagner son pain à la sueur de son front, il ne faudrait travailler aujourd'hui que deux heures par jour si l'on acceptait de vivre au niveau de vie d'il y a 30 ans<sup>1</sup>. Beaucoup estiment nécessaire de gagner assez pour payer leur deuxième voiture et leur voyage aux Seychelles, à la sueur de leur front.

Dans le deuxième cas, lorsqu'on entend par impératif économique un lien causal incontournable (du genre: on ne peut pas continuer longtemps à dépenser ce que l'on n'a pas produit auparavant), nous ferons la remarque suivante. Il n'est bien sûr pas possible de nier l'existence de telles contraintes économiques; mais des contraintes tout aussi importantes existent dans bien d'autres dimensions de notre existence, notamment sur le plan social. On ne pourra pas non plus mettre indéfiniment tout le monde sous stress (ceux qui sont au chômage comme ceux qui travaillent subissent des pressions accrues) sans en ressentir un jour les conséquences; on ne pourra pas marginaliser une partie croissante de la société sans qu'il y ait des réactions.

Les chefs d'entreprise disent que la sécurité sociale pèse lourd sur la compétitivité; certes, c'est vrai mais ils oublient que l'absence de sécurité sociale et les tensions

---

<sup>1</sup> Adret: *Travailler deux heures par jour*. Paris, Editions du Seuil, 1977.

sociales qui en résulteraient pourraient peser encore bien plus lourd! Ils oublient également que l'entreprise contribue à l'émergence d'une société qui semble être de plus en plus fragmentée, qui se désagrège et devient autiste<sup>1</sup> (le nombre des ménages à une personne a dépassé les 30% dans pratiquement tous les pays riches et les 50% dans de nombreuses grandes villes). Elle y contribue, parce que:

- l'entreprise étant probablement la dernière institution socialisante importante encore intacte, l'insécurité de l'emploi affaiblit encore la faculté de notre société à se reproduire;
- la mobilité et la flexibilité qu'elle exige affaiblit la disposition de ses collaborateurs à prendre des engagements durables;
- sa complexité ainsi que l'accélération des changements qu'elle impose rend le maintien aussi bien de véritables communautés<sup>2</sup> que de normes acceptées par tous de plus en plus difficile; c'est le chacun pour soi et l'anomie.

Parler en termes d'impératif signifie donc poser la question des priorités et de l'organisation de notre société:

- est-ce que l'économie, est-ce que la concurrence sont un moyen ou une fin?
- est-ce que la concurrence est un moyen d'organiser l'économie ou un principe de vie en général?
- est-ce que le progrès économique et le plein emploi ont une valeur intrinsèque? Est-ce qu'ils sont la seule base du bonheur, la base de tout bonheur?
- est-ce qu'il est toujours bon de produire des biens?
- est-ce que nous voulons nous former pour être efficaces au travail ou pour pouvoir donner un sens à notre vie?
- est-ce qu'il faut vraiment, constamment et d'une manière répétée, se mettre en question, changer de profession, déménager, etc., uniquement parce que c'est dans l'intérêt des entreprises et de l'économie?
- est-ce qu'il est raisonnable de continuer à s'attendre à une plus grande qualité de vie en satisfaisant uniquement le consommateur plutôt qu'en améliorant les conditions de travail des producteurs?
- est-ce qu'il faut continuer à poursuivre des stratégies économiques agressives dans le but de nous prémunir de la pénurie alors que cette quête est devenu sans objet?
- est-ce qu'il faut remettre en question nos notions du progrès?

---

<sup>1</sup> Hoffmann-Nowotny, H.-J.: Auf dem Wege zu einer Gesellschaft von Einzelgängern?, *Neue Zürcher Zeitung*, 7. Juli 1984, p.12.

<sup>2</sup> Tönnies, F.: *Gemeinschaft und Gesellschaft*. Berlin, 1887.

## Conclusion

Nous ne sommes pas convaincus d'être largement entendus sur ces questions et encore moins sûrs que ces dernières recevront des réponses qui constitueraient une révision des pratiques actuelles.

Car les développements que nous observons vont dans le sens contraire de ce que nous souhaiterions:

- alors qu'il n'y a guère de doute que les problèmes auxquels nous devons faire face ne peuvent pas être résolus sans une plus grande solidarité, on transpose les mécanismes du marché (qui reposent sur le contraire de la solidarité, à savoir l'individualisme, l'égoïsme et la concurrence) dans les domaines politiques et sociaux, on pratique un ultralibéralisme dépassé et on démantèle l'Etat<sup>1</sup>;
- alors qu'il nous faudrait des rassembleurs, nos héros sont les "battants"<sup>2</sup> à l'image de Bernard Tapie qui dit de lui-même: "J'ai choisi l'amour de soi (mon idole), ma mère, parce qu'elle m'a fait et qu'elle ne s'est pas trompée"<sup>3</sup>;
- alors qu'il faudrait des efforts de tous pour maintenir une société viable face aux forces de désagrégation, on prône la solidarité mais on marginalise et méprise ceux qui ne parviennent pas à s'intégrer;
- alors qu'il est à craindre que le marché produise une société à deux vitesses (une aristocratie du travail d'un côté et un nouveau prolétariat de l'autre), on vante les mérites du marché, on accentue les forces discriminantes au lieu de les atténuer et on l'érige en idéologie absolue (une idéologie du "fort") qui en fait un but en soi;
- alors qu'il devient de plus en plus évident que nos problèmes futurs les plus importants ne seront pas de caractère économique mais sociétaux, de nature sociale et morale, le primat de l'économie et de la rentabilité des entreprises à court terme s'affirme pourtant toujours plus;
- alors que notre problème n'est pas celui de la production mais de la redistribution des richesses, on cherche uniquement le salut dans des mesures qui favorisent une plus grande production;
- alors que progrès devrait signifier accumulation de savoir, de savoir-faire et de moyens matériels réels, on se tourne de plus en plus vers l'accumulation d'argent<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Touraine A: *La société postmoderne*. Paris, Fayard, 1992.

<sup>2</sup> Jeannet, M.: De l'illusion tayloriste au déni de réalité. In: Alliance culturelle romande: *Présences. La guerre des battants*., Lausanne, 1989, 203-210.

<sup>3</sup> Cité par Volleuveu, J.: *Le mythe de Tapie*. Paris, Ed. La Découverte, 1988, p.136.

<sup>4</sup> Bruckberger, R.-L.: *Le capitalisme: mais c'est la vie!* Paris, Plon, 1983.



Etre pessimiste est une chose; être fataliste en est une autre. Nous ne voulions pas nous complaire dans une critique facile et dans l'annonce de catastrophes futures. Au contraire, nous espérons avoir contribué à une prise de conscience qui incitera d'autres à poursuivre, élargir et approfondir la réflexion. Pussions-nous agir d'une manière courageuse et responsable, dans un sens qui nous permettra d'éviter de nouvelles crises, tel celles que nous venons de vivre; préparons les changements qui nous aideront à redonner un sens à notre travail et à vivre en paix avec nous-mêmes, nos semblables et la nature.

On nous explique que nous nous trouvons dans une situation de guerre qui justifie et même qui exige des méthodes draconiennes; il paraît que nous n'avons pas le choix! En effet, nous ne l'avons pas tant que nous n'osons pas remettre en question un certain nombre de principes que nous nous sommes imposés et tant que nous sommes trop apathiques pour inventer de nouvelles alternatives!