

Fondation Prospective et Innovation

Cercle des Entrepreneurs du Futur

# Impertinences2013

Six contributions  
pour penser et agir autrement

La  
**documentation**  
Française

© Direction de l'information légale et administrative, Paris, 2013  
ISBN 978-2-11-009471-1

*Les opinions exprimées dans ce livre n'engagent que leurs auteurs.*

En application du Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992, toute reproduction partielle ou totale à usage collectif de la présente publication est strictement interdite sans autorisation expresse de l'éditeur. Il est rappelé à cet égard que l'usage abusif et collectif de la photocopie met en danger l'équilibre économique des circuits du livre.

Fondation Prospective et Innovation

Cercle des Entrepreneurs du Futur

# Impertinences2013

Six contributions  
pour penser et agir autrement

La **documentation** Française



# Grand Prix de l'impertinence 2013

**Avant-propos** ..... 7  
*CHRISTIAN FORESTIER, MICHEL GODET*

\* \* \*

**Grand Prix**  
**Bonnes nouvelles de Creuse** ..... 11  
*MICHEL PINTON*

**Grand Prix**  
**Un monde de catastrophes ?  
Mythes et réalités du progrès** ..... 21  
*BRUNO TERTRAIS*

**Prix**  
**Pour une théorie politique de la non-décision** ..... 31  
*PIERRE CONESA*

**Prix**  
**Et si nous levions la main invisible qui retient  
l'éclosion des *business models* inclusifs ?** ..... 45  
*LAURA GUÉRIN, BENJAMIN GAUTIER*

**Prix**  
**De l'Assurance Maladie... à l'Assurance Santé** ..... 59  
*PATRICK NÉGARET*

**Prix**  
**Ni sang, ni dette** ..... 73  
*JEAN-MICHEL TRUONG*



## Avant-propos

Le Cercle des Entrepreneurs du Futur<sup>1</sup>, créé en 2003, par le Pr Michel Godet comprend près d'une cinquantaine de membres, organismes et entreprises partenaires, rassemblés dans le même esprit d'évergétisme : réaliser « le bienfait public à partir des libéralités privées ». C'est ainsi qu'ont été mises en ligne gratuitement des méthodes de prospective stratégique et la traduction en sept langues de l'ouvrage *La prospective stratégique, pour les entreprises et les territoires*<sup>2</sup>.

Le Cercle a pour principal objectif de penser et d'agir autrement en contribuant à la société de la connaissance et en soutenant l'entrepreneuriat ainsi que les initiatives locales de développement. C'est dans cette perspective que s'inscrit le Grand Prix de l'Impertinence et des Bonnes Nouvelles, lancé en 2007 par le Cercle des Entrepreneurs du Futur. Ce dernier est, depuis 2010, un projet commun de Cnam Entrepreneur(s) et de la Fondation Prospective & Innovation. Il termine sa cinquième édition lancée en septembre 2011, le 15 mai 2013.

L'impertinence reste une idée séduisante, mais qui semble moins motiver les plumes qu'auparavant, notamment pour les générations qui ont grandi avec Internet. Par ailleurs, le pays qui ne peut plus financer sa croissance par la morphine de la dette traverse, et sans doute pour plusieurs années, une grave crise économique et sociale. Bref, quand la maison est en feu, il faut d'abord combattre l'incendie. Aussi, pour sa sixième édition et les suivantes du Grand Prix, les Pr Michel Godet et Jean-Claude Bouly, qui animent le Cercle, ont voulu lui donner un caractère plus opérationnel en faisant remonter des initiatives et actions de terrain sur l'emploi, la cohésion sociale, dont les réussites constituent autant de

1. Le Cercle des Entrepreneurs du Futur (<http://www.lapropective.fr/cercle>) est piloté par Cnam Entrepreneur(s), appuyé plus particulièrement par cinq membres bienfaiteurs : Epita, Syntec Numérique, Cap Gemini, Sopra. Les autres membres bienfaiteurs sont : Adecco, Bel, la CGPME, Colas, Devoteam, ERDF, Monceau Assurances, MMA, la SNCF, Schneider Electric, Soparind Bongrain

2. Michel Godet, Philippe Durance, *La prospective stratégique, pour les entreprises et les territoires*, Dunod, 2<sup>e</sup> édition augmentée, 2011. Cette version française a fait l'objet d'une traduction en anglais, allemand, espagnol, portugais, italien, arabe et chinois, avec le soutien de l'UNESCO.

bonnes nouvelles. Ces bonnes nouvelles des territoires montrent que si la France d'en haut va mal, celle d'en bas, qui entreprend et innove, va plutôt mieux. C'est ainsi qu'ils se sont rapprochés de l'ADIE, de l'ANC, de l'Avisé, des Boutiques de Gestion, de CCI France, d'Initiative France, de l'ODAS, du Réseau Entreprendre, l'Union des couveuses, etc.

Ce prix restera entièrement financé par le Cercle des Entrepreneurs du Futur. De leur côté, les partenaires s'engagent à mobiliser leurs réseaux pour faire remonter les projets les plus exemplaires. Le lancement officiel du sixième *Grand Prix des bonnes nouvelles des territoires*, décerné par le Cercle des Entrepreneurs du Futur, se fera en octobre 2013, pour une remise en septembre 2014.

Ce Grand Prix 2012-2013 était centré sur les réflexions impertinentes (dont la veine apparaît limitée à quelques grandes plumes généralement connues), mais aussi élargi aux bonnes nouvelles de terrain. Cependant la cuvée 2012-2013 a été moins riche en contributions reçues. Leur nombre a diminué d'un tiers (38 contre plus de 50 en 2011) revenant ainsi aux scores de 2010. Ce constat a conduit le jury à ne pas attribuer tous les prix qui pouvaient l'être sur l'enveloppe initiale de 30 000 euros. Il a été aussi décidé de ne publier qu'en version électronique *Impertinences 2013* rassemblant les six textes sélectionnés par le jury.

Les réponses pouvaient être individuelles ou collectives. Elles devaient privilégier le côté inductif et à contre-courant des idées dominantes ou témoigner d'initiatives et d'innovations réussies dans des contextes difficiles.

Elles ont été évaluées par un jury présidé par le Recteur Christian Forestier, Administrateur général du CNAM. Les autres membres du jury étaient : Jean-Pierre Alix (conseiller à la Présidence, CNRS), Marie-Hélène Aubry (consultante), Gilbert Azoulay (Le Parisien), Fabrice Bardèche (Directeur EPITA), Noël Bouffard (Sopra), Jean-Claude Bouly (directeur de Cnam Entrepreneur(s)), Pierre Chapuy (Pr Cnam), le Recteur Gérard-François Dumont (Pr à la Sorbonne), Philippe Durance (Pr Cnam), Yves Farge (Académie des technologies), Michel Godet (Pr Cnam, animateur du Cercle), Michel Griffon (directeur général adjoint de l'Agence nationale de la recherche), Irene Kerner (Fondation Prospective et Innovation), Alain Lebaube (journaliste), André Letowsky (consultant), Marc Mousli (consultant), Maria Nowak (présidente de l'ADIE), Xavier Patier (directeur de la DILA), Philippe Ratte (Fondation Prospective et Innovation), Malika Sorel (membre du Haut Conseil à l'Intégration), Jacques Theys (ancien directeur du Centre de prospective, ministère de l'Équipement), Jean-Marc Vittori (Les Échos).



Les membres du jury sont désignés de manière *intuitu personae* et ne pouvaient donc se faire représenter, ni répondre personnellement à l'appel. Une large publicité a été assurée par les partenaires pour la diffusion de cet appel et des réponses primées.

Comme chaque année, le secrétariat général du jury a été assuré par le professeur Philippe Durance. Qu'il soit ici remercié pour sa rigueur efficace et son dévouement à ce projet.

Pour l'année 2013, le jury a décerné deux Grands Prix d'un montant de 5 000 euros, quatre prix d'un montant de 2 500 euros.

Les résultats sont les suivants :

**Grand Prix :**

Michel Pinton, *Bonnes nouvelles de Creuse*

Bruno Tertrais, *Un monde de catastrophes ? Mythes et réalités du progrès*

**Prix :**

Pierre Conesa, *Pour une théorie politique de la non-décision*

Laura Guérin, Benjamin Gautier, *Et si nous levions la main invisible qui retient l'éclosion des business models inclusifs ?*

Patrick Négaret, *De l'Assurance Maladie... à l'Assurance Santé*

Jean-Michel Truong, *Ni sang, ni dette*

Christian Forestier, Michel Godet



# Bonnes nouvelles de Creuse

*MICHEL PINTON*

## Résumé

Ce texte relate une aventure qui défie les idées généralement admises sur les conditions de réussite d'une entreprise. Celle dont il est question ici appartenait à un métier en déclin, habitait un territoire qui se dépeuplait, employait une main d'œuvre âgée, dépendait d'une clientèle qui se détournait vers d'autres produits. Le pari d'un redressement semblait extravagant, il y a dix ans, lorsqu'un jeune imprudent l'a relevé. Aujourd'hui il est gagné. L'entreprise est non seulement rentable mais en expansion. Son savoir-faire est adapté à la modernité; ses salariés ont, en moyenne, moins de trente ans et leur nombre a triplé; ses produits se vendent dans le monde entier.

L'histoire de cette manufacture de tapisserie est une bonne nouvelle pour les PME françaises de l'industrie rongées par le pessimisme national, harcelées par la crainte d'un «décrochage», appauvries par une crise interminable et plus soucieuses de licenciements collectifs que d'embauches.

La dernière partie évoque le sujet, si sensible en France, des relations des entreprises avec les pouvoirs publics.

**Michel Pinton** a été maire de Felletin de 1995 à 2008.

Jusque vers 1980, nos instituteurs accrochaient aux murs de leurs classes de grandes cartes géographiques. Chacune présentait une « région naturelle » du territoire national et en précisait, ville par ville, terroir par terroir, les « ressources économiques », c'est-à-dire les principales productions agricoles et industrielles. Le Massif Central constituait une des régions répertoriées. Sur un fond tourmenté de zones rouges, roses, bleues, vertes ou jaunes qui indiquait la nature changeante des sols, des mots se détachaient en gros caractères noirs. Ils associaient Limoges et la porcelaine, Montluçon et la verrerie, Amplepuis et la mousseline, Millau et la ganterie, etc. Ce tableau coloré et foisonnant donnait le sentiment d'activités immuables et de spécialisations complémentaires dont la France tirait sa richesse.

Presque toutes ces productions industrielles ont disparu. Il n'y a plus de verrerie à Montluçon ni de mégisserie à Mazamet. La porcelaine survit chichement à Limoges ; de même la dentellerie au Puy. Qui pense encore à Millau pour se procurer une paire de gants ou à Thiers pour acheter un couteau ? Le tourbillon de la mondialisation est passé sur le Massif Central. Il a laissé derrière lui un champ de ruines. La plupart des observateurs de l'économie s'accordent pour considérer que l'effondrement brutal de ces spécialités profondément enracinées était malheureusement inévitable : aucune, affirment-ils, n'était assez solide pour résister au grand vent de la concurrence universelle. L'avenir de nos territoires n'est pas dans une poussière de petites entreprises cramponnées à des productions révolues.

Une telle opinion, si dominante qu'elle soit, est une idée reçue et non pas une loi de l'économie. Le texte qui suit propose d'en apporter la preuve. Il décrit comment un entrepreneur décidé a fait revivre un métier condamné à mort sans quitter le terroir pauvre et déclinant où ce métier a ses racines.

En haut et à gauche de la carte du Massif Central, deux mots se détachaient en gros caractères noirs sur un fond rose symbolisant le sol granitique de la Creuse : ils liaient Aubusson et la tapisserie. Juste en dessous, le nom de Felletin leur était modestement joint. Les écoliers de l'époque apprenaient ainsi l'existence d'une activité locale dont l'origine se perdait dans la nuit des temps (selon une légende tenace, elle remontait à l'invasion arabe et aux suites de la bataille de Poitiers) et qui semblait aussi résistante que la roche du plateau de Millevaches.

Cette solidité était une illusion. Comme les autres spécialités du Massif Central, la tapisserie d'Aubusson et de Felletin a très mal supporté le choc de la mondialisation. Les petites entreprises qui se partageaient une production destinée, pour la

plus grande partie, à des galeries d'art parisiennes, ont disparu les unes après les autres. Au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, des centaines de salariés avaient travaillé dans les ateliers des deux petites villes. En l'an 2000, on en comptait péniblement trente. Ces survivants attendaient avec résignation l'âge de la retraite. Aucun jeune ne venait recueillir l'héritage de leur savoir-faire multiséculaire.

Pourquoi cette chute ? Ni la Chine ni le Brésil ni le Maroc n'ont pris l'initiative de concurrencer Aubusson. La cause est ailleurs que dans l'ouverture de nos frontières aux produits à bas coûts. Inquiets mais désarmés, les pouvoirs publics multiplient enquêtes, études et tables rondes. Leurs conclusions reviennent toujours au même constat désabusé : les peintres d'aujourd'hui se désintéressent d'un art que leurs aînés cultivaient avec ardeur. N'étant plus irriguée par les courants de la création contemporaine, la fabrication de tapisseries répète les recettes du passé. Les clients qui ont fait sa prospérité il y a un demi-siècle – mécènes épris de modernité, décorateurs de résidences privées, architectes de sièges sociaux – se détournent d'œuvres devenues trop coûteuses pour leur médiocre valeur patrimoniale. La chute des commandes persuade les artistes de talent qu'ils perdraient leur temps en peignant des « cartons » pour des tapisseries dont la vente est aléatoire. L'enchaînement des conséquences se referme en une boucle sans faille.

Quelques acteurs de bonne volonté essaient de briser ce cercle désespérant. Chaque année, le ministère de la Culture sollicite un artiste, le fait venir sur place, l'incite à peindre un « carton » d'inspiration actuelle et, s'il accepte, s'engage à inscrire la tapisserie qui en résultera sur la liste des commandes d'État. Le conseil général de la Creuse, la commune d'Aubusson en font autant à leur échelle. Et, pour mieux encore affirmer leur sollicitude, le maire de la ville ou le président de l'assemblée départementale n'hésitent pas à prendre la tête de délégations qui partent jusqu'en Arabie proposer la vente des produits aubussonnais.

Hélas ! Si grands qu'aient été ces efforts, jusqu'à présent leurs résultats ont été décevants. On a eu beau souffler sur les braises ; les étincelles qui en ont jailli se sont éteintes presque aussitôt et le feu ne s'est pas ranimé. La première année du nouveau millénaire a été tristement saluée par la chute de la dernière manufacture felletinoise : les ateliers Pinton, plus que centaines, suspendirent leur activité. À Aubusson, une seule entreprise gardait encore des salariés ; mais, comble d'humiliation, elle faisait fabriquer ses produits en Tunisie puis les vendait en France à des prix imbattables après un bref passage dans son entrepôt local, de façon à leur accoler le label de produit authentique. La flamme vacillante du

métier de lissier n'éclairait plus qu'une poignée d'ateliers artisanaux. Même l'inscription de la « tapisserie d'Aubusson » sur les listes de l'Unesco, comme partie du « patrimoine immatériel de l'humanité », ne sembla pas un bon signe. En plaçant le vieil art creusois à côté de danses traditionnelles en voie de disparition ou de rituels religieux exprimant des cultures moribondes, elle parut confirmer que la tapisserie d'Aubusson et de Felletin n'avait plus guère d'avenir que dans les musées.

C'est dans ces circonstances lugubres qu'arriva à Felletin, en avril 2002, un jeune homme de 23 ans nommé Lucas Pinton. Quittant Paris et la faculté de droit, il venait avec l'idée toute simple de relever la maison familiale. Comme il n'apportait dans sa valise ni plan de redressement, ni document de stratégie commerciale, ni financement nouveau et que, de son propre aveu, il ne connaissait le métier que par un stage effectué un an plus tôt, on s'étonna de son imprudence. Les banques lui prodiguèrent de bonnes paroles mais ne lui ouvrirent pas de ligne de crédit. Le personnel encore en place imagina mal d'avoir à obéir à un patron aussi novice. Les rares clients suspendirent leurs commandes. L'opinion générale à Aubusson s'accorda à prédire l'échec inévitable et rapide de ce jeune présomptueux. À elle seule, l'urgence de payer douze salaires et les charges obligatoires qui les accompagnaient, allait le prendre à la gorge et le terrasser.

L'opinion se trompait. Dix ans après son arrivée périlleuse, Lucas est toujours à la tête de l'entreprise familiale. Malgré les nombreux départs à la retraite, les effectifs ont triplé : douze salariés en 2002, trente-six en 2012. Leur jeunesse et leur entrain frappent tous les visiteurs. L'activité a tant augmenté que les commandes publiques, vitales à la survie des artisans aubussonnais, sont devenues une part modeste de la production à Felletin. Les *designers* parisiens les plus cotés s'intéressent à nouveau à l'art tissé et des décorateurs à New-York, Moscou ou Abu-Dhabi apprécient le savoir-faire des ateliers Pinton.

Il serait vain de chercher la cause de ce redressement spectaculaire dans une recette susceptible d'être copiée ou, à l'opposé, dans un coup de chance inattendu. Il n'y a eu, pendant dix ans, ni application d'une théorie rationnelle ni exploitation d'une divine surprise mais adaptation pragmatique, tâtonnante, patiente à des situations mouvantes. Si Lucas s'inspire aujourd'hui de principes qui seront présentés plus loin, c'est parce que l'expérience les a dégagés et la pratique confirmés.

Pour commencer, le très jeune patron comprit qu'il était déraisonnable d'imposer une autorité que tout le monde récusait. Il accepta de céder la gérance de

l'entreprise à un homme plus âgé et se contenta d'être son second. L'intéressé, peu attiré par le rythme provincial de la vie dans un bourg rural, préférait fréquenter les milieux parisiens de l'art. Du coup, un partage de tâches s'établit spontanément : à l'aîné, le mérite du mince filet de commandes par lesquelles l'entreprise survécût ; au cadet, une activité cantonnée dans les ateliers de Felletin.

Le temps passé dans l'ombre d'un autre fut utile à Lucas. Il eut le loisir d'écouter et d'observer ses lissiers qui, ayant tous une longue carrière derrière eux, lui transmièrent une connaissance solide de leur métier. Sur le plan artistique, il se fit guider par la conservatrice du Musée de la tapisserie, femme énergique et au goût sûr. Il renoua les contacts avec les anciens clients, non pas pour les solliciter mais pour comprendre leurs attentes. Peu à peu, il gagna la confiance des uns et des autres. Et il commença de discerner la voie à suivre : pour redresser la manufacture Pinton, il devait en faire à nouveau une marque prestigieuse. Elle y parviendrait à force d'innovations pertinentes et par un souci constant de haute qualité. Ces trois principes – politique de marque, innovation et qualité – n'avaient rien d'extravagant. Ils sont ceux qui font la force des entreprises allemandes de l'automobile. Le « rapport Gallois », récemment publié, veut qu'ils soient appliqués dans toute l'industrie française. La difficulté était de les mettre en œuvre dans la situation où se débattait la manufacture à ce moment de son histoire.

Fin 2005, la tutelle du gérant prit fin. Lucas se jugea assez formé pour assumer pleinement la responsabilité de l'entreprise. Il tenta aussitôt un coup audacieux. La multinationale Louis Vuitton venait de lancer un appel d'offres en vue de décorer ses boutiques les plus prestigieuses avec des tapis de facture moderne. Des fournisseurs du monde entier accouraient. Le petit fabricant creusois décida de se mettre sur les rangs. Il calcula qu'il n'avait aucune chance de l'emporter sur ses concurrents, notamment asiatiques, s'il se battait sur le front des prix mais qu'il pouvait gagner en jetant toutes ses forces dans la bataille de la qualité : il encouragea ses lissiers à la « réactivité », c'est-à-dire à répondre sans délai aux inévitables demandes de modifications présentées par le client. Le géant du luxe fut séduit. Il choisit de faire confiance au débutant inconnu, illustrant ainsi l'utilité de nos grands groupes dans la croissance des « jeunes pousses ».

Le contrat était énorme à l'échelle de l'entreprise felletinoise. Il garantissait trois ans de travail pour huit salariés, donc une base stable pour un nouvel élan vers l'ambition visée. Lucas choisit de déployer ses efforts dans deux directions : l'innovation d'une part, de façon à mieux répondre aux canons de l'art contempo-

rain ; le savoir-faire d'autre part, pour établir une réputation de qualité supérieure à celle de ses concurrents. Il s'installa dans le « haut de gamme » en faisant le pari que ce choix l'affranchirait de la hantise de la comparaison par les prix.

Mais où trouver un marché ? L'expérience cuisante de ses débuts lui avait appris que les grands clients parisiens étaient capricieux et infidèles. Il était dangereux de se reposer sur leurs commandes. Dès 2006, il commença à prospecter d'autres capitales de l'art. Il intéressa des correspondants à Londres puis à New-York, en Allemagne, en Suède et enfin en Russie et au Moyen-Orient. Il signa avec eux des contrats de représentation exclusive et grâce à leur collaboration, élargit son horizon aux dimensions du monde.

En même temps, il associa à ses fabrications des designers et des peintres venus de Suède aussi bien que des États-Unis, du monde arabe comme de Moscou. Leurs idées renouvelèrent les motifs et les textures des tapis et tapisseries proposés à la vente et renouèrent l'indispensable contact entre l'art d'Aubusson et le goût de notre époque.

Au début de 2009, Lucas espérait commencer de recueillir le fruit de trois ans d'efforts. Les circonstances en décidèrent autrement. Brusquement la crise mondiale tomba sur toutes les entreprises. La manufacture fut parmi les plus touchées. Ses ventes s'effondrèrent. Le contrat Vuitton ne fut pas renouvelé. Le chiffre d'affaires fut divisé par trois. Sans le départ des plus vieux à la retraite, le chômage aurait ravagé les rangs des salariés et la pérennité de l'entreprise aurait été ébranlée. Il apparut alors que le « haut de gamme » était le bon choix. L'innovation artistique, la qualité technique et l'élargissement commercial à tous les grands marchés mondiaux sauvèrent l'entreprise. De nouveaux clients compensèrent la perte des anciens. Dès 2010, la situation financière se rétablit. Mais ses bases n'étaient plus les mêmes. Avant la crise, le marché national absorbait la quasi-totalité de la production ; après, il compta pour moins du tiers. Par un retournement spectaculaire, même la Chine des tapis aux prix imbattables commença de s'ouvrir.

En 2012, les commandes reçues battent tous les records du passé et, signe éloquent, elles ne reposent plus sur un ou deux gros clients mais sur une grande variété de donneurs d'ordre. Les peintres les plus renommés ne sont plus indifférents à la réalisation de « cartons ». Mais ils sont arabes ou américains plus souvent que français. Des galeries d'art, à New-York, Munich et ailleurs, exposent à nouveau des « Aubusson ».



Telle est l'histoire récente d'une petite entreprise traditionnelle de notre territoire rural. Les années à venir lui apporteront d'autres épisodes. Celui-là restera comme un démenti vivant au pessimisme qui entoure l'industrie française à notre époque. On ne parle pas de « décrochage » à Felletin, ni de licenciements collectifs, ni d'effondrement des exportations.

Un aspect essentiel de la vie de la manufacture pendant ces dix années serait omis si ce récit ne disait rien des relations de Lucas avec les pouvoirs publics.

Notre pays a ceci de particulier que l'État et les collectivités territoriales imposent constamment leur présence dans la marche des entreprises. Préfectures, directions des impôts, conseils régionaux, conseils généraux, communautés de communes et mairies sont convaincus que leur mission – veiller à l'intérêt général – inclut la tâche d'animer, stimuler, orienter, canaliser l'activité économique de leurs administrés. Comme la loi met entre leurs mains de vastes moyens financiers et règlementaires, ils déploient, dans un louable souci de service aux petites entreprises, une énergie incessante. Il s'ensuit un fleuve de décrets, directives et arrêtés. Il est si fourni que même les agents de l'administration en sont parfois submergés. Les mesures fécondes y côtoient les débordements désastreux, l'incohérence des textes d'application peut diviser et détourner le courant des principes raisonnables et l'irrigation bienfaisante des soutiens financiers peut être noyée sous la brusque crue de tutelles pesantes voire d'ingérences dévastatrices. La manufacture a bénéficié du meilleur de l'action publique ; elle a dû se protéger de ses excès.

Commençons par trois exemples de mesures utiles. Lucas a applaudi à la création du crédit d'impôt-recherche qui facilite ses efforts d'innovation ; il apprécie les aides de l'État à la formation : sans elles, il aurait plus de mal à disposer d'une main d'œuvre jeune et qualifiée ; il salue l'efficacité des instances publiques et semi-publiques qui soutiennent ses efforts à l'étranger.

Pour ce qui concerne les dérives de l'autorité publique, un exemple suffira.

En 2008, le conseil général de la Creuse, aiguillonné par l'inscription de la tapisserie d'Aubusson au « patrimoine immatériel de l'humanité », considéra qu'il était de son devoir de sauver une richesse locale dont l'intérêt universel venait d'être reconnu par l'UNESCO. Il commanda une étude dont il attendait un projet d'ensemble qui sauvegarderait les œuvres du passé et garantirait l'avenir de l'activité. Le consultant mandaté s'exécuta. Pour résoudre définitivement le problème, il imagina une solution radicale : que l'Assemblée départementale crée

et anime elle-même une « cité internationale de la tapisserie et de l'art tissé ». On y installerait un musée trois fois plus vaste que l'actuel. Le patrimoine des siècles passés serait ainsi pieusement recueilli et présenté au public. L'avenir serait mis à l'abri des bourrasques économiques par des mesures non moins ambitieuses : un vaste immeuble regrouperait un centre unique de formation pour les lissiers, des ateliers fonctionnels pour les artisans jusque-là dispersés, un hall collectif d'exposition des œuvres tissés et enfin des services centralisés « d'accompagnement, de promotion et de communication ». Les collectivités territoriales et l'État prendraient à leur charge le financement de la nouvelle structure, aussi bien pour sa construction que dans son fonctionnement. Elles complèteraient leur soutien à la profession par des commandes publiques fréquentes. Ainsi une impulsion puissante et permanente serait donnée à la tapisserie d'Aubusson. Elle en recevrait une vie nouvelle.

Le projet a enthousiasmé le président du conseil général. Il a entrepris aussitôt de l'exécuter. Sa première décision a été de confier la direction générale de la future « cité » à l'auteur d'une aussi bonne étude. Mais ni l'un ni l'autre n'ont la moindre expérience en matière de tapisserie et d'art tissé. Ils n'ont aucune compétence pour arbitrer les difficiles choix techniques, commerciaux et artistiques qui vont se présenter. Alors, inévitablement, leurs bonnes intentions déboucheront sur la tentation de faire entrer des professionnels récalcitrants sous une aveugle dépendance administrative. Comme dans tous les temps et tous les pays, les entreprises privées d'Aubusson et de Felletin ont peu de chances de s'en trouver bien. Elles sont menacées du dépérissement qui guette les confusions de responsabilité.

La manufacture Pinton n'a nul besoin de déplacer ses lissiers, ses agents commerciaux ou son hall d'exposition dans un immeuble impersonnel. Elle risque d'y diluer son image difficilement reconstruite d'entreprise innovante au savoir-faire particulier. Elle tient, pour des raisons d'efficacité, à former elle-même ses salariés. Cela lui deviendra impossible si, comme annoncé, le conseil régional réserve tous ses crédits à l'organisme public installé dans la « cité ». Elle voit avec inquiétude les collectivités territoriales subventionner, par les prises en charges annoncées, les concurrents qui s'installeront dans les locaux de cette même « cité ». Elle s'alarme des prévisions excessivement optimistes présentées par les responsables de l'opération et prédit qu'ils vont droit à des dépenses disproportionnées et à un gaspillage de l'argent des contribuables creusois.

Au moment où ces lignes sont écrites, le différend n'est pas réglé. Comme on le

voit, il oppose, non pas des intérêts divergents, mais des idées différentes sur la mission des autorités publiques dans la vie économique de notre pays.

Au fond, l'aventure qui vient d'être racontée se ramène à une leçon simple : le bon sens d'un chef d'entreprise, son énergie, sa persévérance sont plus forts que tous les déterminismes supposés qui le poussent au découragement ou à la passivité. Il est réconfortant pour nos territoires en déclin et pour la France de demain qu'il en soit ainsi.



# Un monde de catastrophes ? mythes et réalités du progrès

*BRUNO TERTRAIS*

## Résumé

Nous vivons le temps des catastrophes. Catastrophes naturelles : la Terre se venge des outrages que nous lui faisons subir en détruisant notre environnement. Inondations, ouragans, sécheresses, tempêtes se multiplient. Catastrophes technologiques : de Bhopal à Fukushima, nous recueillons les fruits amers du progrès.

Ainsi s'est construit le grand récit du catastrophisme ambiant. Il s'est, au fil du temps, paré des atours de la respectabilité scientifique, grâce aux travaux des Nations unies et de ceux de l'Université de Louvain, qui font référence. Depuis quelques années, les grandes compagnies européennes de réassurance se sont même fait une spécialité de présenter, chaque année – avec un grand succès médiatique – le sombre tableau de l'accroissement du nombre et du coût des catastrophes, aussi bien naturelles que technologiques.

Mais ce récit est un trompe-l'œil. L'accroissement du nombre de catastrophes relève d'une illusion d'optique, créée par une méthodologie particulière. En outre, ces catastrophes sont de moins en moins meurtrières.

**Bruno Tertrais** est politologue, maître de recherche à la Fondation pour la recherche stratégique.

Et si elles sont de plus en plus coûteuses, c'est tout simplement... en raison de l'accroissement de la population et de la richesse mondiale.

Ce récit est dangereux. Car il conduit à mettre en cause les bienfaits de la technologie et du développement. Or c'est l'innovation et la croissance qui nous protègent, de mieux en mieux, des effets des catastrophes. Le bilan du progrès reste largement positif.

---

## Des catastrophes plus nombreuses ?

La cause semble entendue : les catastrophes sont de plus en plus nombreuses. C'est en tout cas ce que montre la plupart des études de référence. Les bases de données les plus utilisées sont celles du *Center for Research on the Epidemiology of Disaster* (CRED) de l'Université de Louvain (base de données EM-DAT) et celles des grandes compagnies européennes de réassurance (Munich Re, Swiss Re), abondamment citées par les médias lors de la parution de leurs rapports annuels<sup>1</sup>. Elles montrent toutes une nette augmentation du nombre de catastrophes, depuis les années 1960 ou les années 1980, selon la méthodologie adoptée<sup>2</sup>.

Mais l'affaire est moins simple qu'il n'y paraît. Car il s'agit d'une augmentation « comptable », non d'une augmentation « naturelle ». Sont en effet pris en compte tous les événements dont le bilan dépasse un seuil donné – les critères varient selon les études – en nombre de victimes ou de personnes affectées, ou en coût économique<sup>3</sup>.

Autrement dit : on comptabilise les événements ayant un effet majeur sur les sociétés humaines, non les événements eux-mêmes.

## Les catastrophes naturelles

Ces critères permettent de comprendre l'augmentation apparente du nombre de catastrophes naturelles. L'accroissement démographique et la densité croissante

de la population expliquent en effet pourquoi, toutes choses égales par ailleurs, le nombre de personnes affectées par événement augmente. Les appels à l'aide internationale sont, eux, de plus en plus fréquents. Enfin, pour ce qui concerne les dommages économiques, la prise en compte d'un nombre de plus en plus grand de catastrophes s'explique à la fois par les raisons démographiques mentionnées plus haut... et par l'augmentation de la valeur globale de la richesse produite par l'homme. Pour ces raisons, un événement qui n'aurait pas été comptabilisé, par exemple, en 1910, l'était en 2010.

On peut supposer que l'accroissement constaté des catastrophes ayant un effet direct sur les sociétés humaines résulte aussi, dans une moindre mesure, d'une accessibilité de plus en plus grande des informations. En d'autres termes, il y a certainement un biais de *reporting*. Pour prendre une illustration au hasard : il n'est pas certain qu'une tempête affectant une île peu peuplée du Pacifique soit connue des bases de données si elle a eu lieu en 1910, mais elle l'est probablement si elle a eu lieu en 2010.

On ne peut donc pas déduire de ces seules statistiques que les catastrophes « météorologiques » (*weather-related events*), c'est-à-dire celles dans lesquelles l'homme pourrait avoir une part de responsabilité *via* son action sur le climat et l'environnement – et qui sont les plus nombreuses – sont en augmentation<sup>4</sup>.

Au demeurant, la littérature scientifique est prudente sur cette question. Il est vrai que l'on dispose aujourd'hui d'instruments de mesure des extrêmes (température, précipitations, etc.), tels que les radars et les satellites, qui sont infiniment plus précis qu'il y a cinquante ans, et que les comparaisons sur la longue durée sont donc à prendre avec des pincettes.

Certaines analyses avancent que les vagues de chaleur, sécheresses et précipitations extrêmes ont déjà augmenté au cours des dernières décennies<sup>5</sup>. Si l'on en croit le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), qui a publié un rapport détaillé sur la question en 2012, le nombre de journées particulièrement froides et particulièrement chaudes a « probablement » augmenté depuis 1950. Dans certaines régions, le nombre de vagues de chaleur et de sécheresses « semble » avoir augmenté.

Mais il y a décidément très peu de certitudes dans ce domaine. D'autres études et statistiques ne montrent pas d'augmentation des sécheresses<sup>7</sup>. Le GIEC lui-même estime « peu probable » que les inondations aient augmenté depuis 1950<sup>8</sup>. Quant à l'activité cyclonique, elle est en baisse : le nombre d'ouragans par année

### Les événements météorologiques extrêmes : une responsabilité humaine ?

Depuis quelques années, on tente de déceler les causes profondes des événements météorologiques extrêmes : variabilité naturelle ou changement climatique, le cas échéant d'origine anthropique ?

Les sécheresses dans la région méditerranéenne depuis le début des années 1990 seraient ainsi dues « à 50% » au changement climatique (a). Les grandes sécheresses et canicules récentes, ainsi que les précipitations extrêmes, seraient dues plus précisément au changement climatique d'origine anthropique (b). Quelques études se risquent même à attribuer un événement particulier à l'activité humaine. L'une d'entre elles avance que les inondations qui avaient affecté le Royaume-Uni en 2000 n'aurait sans doute pas eu lieu sans l'activité humaine (c). Une autre prétend que celle-ci rendait la canicule russe de 2010 plus probable (d). Quant au rapport du GIEC, il suggère que l'augmentation des températures extrêmes (minima et maxima) est « probablement » due à l'activité humaine (e).

Mais gardons-nous de tout jugement hâtif. D'abord, parce que nombre d'études scientifiques restent très mesurées. Le rapport du GIEC, par exemple, n'exprime qu'une confiance « modérée » dans le lien de causalité entre activité humaine et l'intensification des précipitations extrêmes. Une étude récente de la *National Oceanic and Atmospheric Administration* qui passe en revue les facteurs susceptibles d'avoir causé différents événements extrêmes de l'année 2011 aboutit à des conclusions nuancées (f). Ensuite, parce qu'elles sont fondées sur la modélisation. D'autres analyses en contestent d'ailleurs les conclusions. L'une montre que l'ampleur de la vague de chaleur de 2010 était cohérente avec la variabilité naturelle du climat (g). Une autre estime que la canicule européenne de 2003 était parfaitement compatible avec cette variabilité naturelle (h).

(a) Martin Hoerling *et al.*, "On the increased frequency of Mediterranean drought", *Journal of Climate*, vol. 25, mars 2012

(b) Hansen, *op. cit.* ; Comou & Rahmstorf, *op. cit.*

(c) Ardeep Pall *et al.*, "Anthropogenic greenhouse gas contribution to flood risk in England and Wales in autumn 2000", *Nature*, vol. 470, 17 février 2011.

(d) Comou & Rahmstorf, *op. cit.*

(e) IPCC, *op. cit.*

(f) Thomas C. Peterson *et al.*, "Explaining extreme weather events of 2011 from a climate perspective", *Bulletin of the American Meteorological Society*, juillet 2012.

(g) Randall Dole *et al.*, "Was there a basis for anticipating the 2010 Russian heat wave?", *Geophysical Research Letters*, vol. 38, 19 mars 2011.

(h) Thomas N. Chase *et al.*, "Was the 2003 European summer heat wave unusual in a global context?", *Geophysical Research Letters*, vol. 33, décembre 2006.



tend à décroître depuis la fin des années 1970, et leur intensité totale annuelle est actuellement de l'ordre de ce qu'elle était au milieu des années 1970 (en baisse notable depuis une douzaine d'années)<sup>9</sup>.

Quoi qu'il en soit, l'augmentation apparente du nombre des catastrophes atmosphériques recensées par EM-DAT a nécessairement un caractère artificiel : la meilleure preuve en est que le nombre de catastrophes recensées d'origine géologique (tremblements de terre, tsunamis, éruptions volcaniques), sur l'occurrence desquelles l'homme ne peut avoir aucune influence, aurait, à en croire ces statistiques, augmenté régulièrement depuis 1900<sup>10</sup> ! Or, comme le savent tous les géophysiciens, ceci ne correspond à aucune réalité. Et l'on constate que la courbe du nombre de tremblements de terre, par exemple, épouse plus ou moins celle des ouragans...

Enfin, il faut noter que la tendance s'est inversée depuis le début des années 2000 : le nombre annuel de catastrophes naturelles est désormais en baisse. Que se passe-t-il ? L'explication la plus crédible est la suivante : le développement économique rapide de nombreux pays depuis les années 1990 conduit à améliorer la protection des populations : meilleures constructions, normes de sécurité, systèmes de veille et d'alerte...<sup>11</sup> C'est l'effet du progrès.

## Les catastrophes technologiques

*Quid* maintenant des catastrophes « technologiques » (industrie, énergie, transport...), dont le nombre est lui aussi apparemment en augmentation ?

Leur comptabilisation est soumise aux mêmes règles que celle des catastrophes naturelles. C'est ainsi que l'on constate une augmentation très forte et très rapide du nombre annuel d'événements recensés entre 1960 et 2000 (multiplication par dix). Le biais de *reporting* décrit plus haut est certainement lui aussi en cause. Il est toutefois raisonnable d'admettre que le développement économique, industriel et technologique, et notamment l'explosion des transports, soit la cause d'un nombre d'accidents de plus en plus grand. Ce sont d'ailleurs les accidents liés au transport routier qui sont principalement responsables de l'augmentation du nombre de catastrophes dites technologiques<sup>12</sup>. Autrement dit : la tendance à l'augmentation de ces catastrophes depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale est sans nul doute une réalité factuelle, et non pas seulement « comptable ».

Mais voilà : ce nombre est désormais lui aussi, comme pour les catastrophes naturelles, en diminution ! Les deux bases de données (EM-DAT et Swiss Re) et qui comptabilisent les catastrophes technologiques montrent en effet exactement la même tendance, un déclin d'environ 20% depuis le début des années 2000<sup>13</sup>. Et c'est certainement pour les mêmes raisons que pour les catastrophes naturelles.

Résumons. Le nombre de catastrophes a apparemment augmenté depuis plusieurs décennies, mais ceci résulte essentiellement de la manière dont on décompte ces événements. L'altération par l'homme du climat et de l'environnement ne se traduit pas par une augmentation du nombre d'événements naturels. Et le nombre de catastrophes recensées est désormais en diminution.

## Des catastrophes plus meurtrières et plus coûteuses ?

### Plus meurtrières ?

Les catastrophes sont-elles vraiment de plus en plus meurtrières ? Non. C'est même l'inverse qui est vrai.

Certes, les catastrophes naturelles affectent la vie quotidienne d'un nombre de plus en plus important d'individus<sup>14</sup>. Il s'agit là d'un effet de l'accroissement démographique, de l'urbanisation, et de la tendance des hommes à s'installer dans des zones dangereuses (zones sismiques, collines soumises aux glissements de terrain, rives sujettes aux inondations, côtes exposées aux tempêtes...) <sup>15</sup>. C'est ce que Jean-Jacques Rousseau avait déjà fait remarquer après le grand tremblement de terre de Lisbonne de 1755... On notera en revanche que le nombre de personnes affectées par les catastrophes technologiques est, lui, en baisse rapide<sup>16</sup>.

*Quid* du nombre de morts ? Pour Swiss Re, qui comptabilise les événements depuis 1970 seulement, la tendance est stable (avec une grande variabilité du nombre annuel de victimes des catastrophes naturelles)<sup>17</sup>. Mais les statistiques du CRED, qui partent, elles, de 1900, montrent clairement, depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, une diminution continue de la mortalité moyenne annuelle du fait des catastrophes naturelles<sup>18</sup>. Ce phénomène est d'autant plus remarquable que la population mondiale s'est accrue rapidement depuis les années 1960.

Dans la première partie du XX<sup>e</sup> siècle, la mortalité annuelle due aux catastrophes naturelles était de 66/100 000 (pour une mortalité totale annuelle de 2 000-3 000/100 000). Elle a ensuite rapidement décliné pour atteindre, dans les années 1990, 1,4/100 000 (pour une mortalité totale annuelle de 927/100 000)<sup>19</sup>. Quant à la mortalité du fait des catastrophes technologiques (il s'agit notamment du transport maritime et routier), elle a commencé à diminuer significativement (comme le nombre d'événements recensés) il y a une vingtaine d'années<sup>20</sup>.

C'est, là encore, le progrès qui est l'explication. On peut d'ailleurs comparer le bilan humain d'événements similaires intervenus dans des pays à des stades très différents de développement. Car la capacité des États à mettre en œuvre des stratégies de mitigation des risques majeurs est directement liée à leur niveau de développement. En 2004, le cyclone Jeanne causa la mort de 3.000 personnes en Haïti ; mais le cyclone Ivan, quelques jours plus tard, ne fit qu'une dizaine de victimes aux États-Unis, alors qu'il était pourtant d'une intensité supérieure... En 2010, un tremblement de terre de magnitude 7 causa la mort de 230 000 personnes en Haïti ; quelques semaines plus tard, un séisme au Chili d'une intensité bien plus forte (magnitude 8,8) ne fit que 500 morts. La raison en est tout simplement que le développement avancé des États-Unis et du Chili avaient permis de préparer leurs villes et leurs populations à supporter des catastrophes massives, ce qui n'était évidemment pas le cas pour Haïti. Ce sont bien le développement et le progrès qui permettent de faire face, de mieux en mieux, aux risques naturels et technologiques. Comme le souligne l'économiste François-Xavier Albouy, « c'est bien le sous-développement qui explique la mortalité par les catastrophes au Sud et non pas une supposée plus grande fréquence de celles-ci qui expliquerait le sous-développement » . Ou encore, pour reprendre la formule de l'hebdomadaire *The Economist*, « la croissance est la meilleure stratégie de mitigation des désastres »<sup>22</sup>.

Et si l'on se limite aux seules catastrophes météorologiques, la tendance est encore plus nette : entre le début du XX<sup>e</sup> siècle et le début du XXI<sup>e</sup>, le nombre annuel de morts du fait de tels événements a été divisé par dix<sup>23</sup>.

## Plus coûteuses ?

Les catastrophes sont de plus en plus coûteuses. Sur ce plan, rien ne permet de contester la méthodologie retenue par les compagnies de réassurance. En 2011,

les catastrophes ont coûté 0,31% du PIB mondial (370 887 milliards de dollars), le même chiffre qu'en 2010<sup>24</sup>.

Sauf que tout n'est pas dit. Si les catastrophes sont de plus en plus coûteuses, c'est d'abord, là encore, en raison de l'accroissement de la population mondiale et de la densité de peuplement de zones exposées. Il s'agit également un effet du développement et de l'accroissement de la richesse mondiale, et donc de la valeur moyenne des biens collectifs et individuels ; c'est donc aussi, paradoxalement, une « bonne nouvelle ».

Il a été démontré que ces facteurs démographiques, sociologiques et économiques suffisaient parfaitement à expliquer l'augmentation du coût des catastrophes atmosphériques<sup>25</sup>. Autrement dit : le changement climatique (quelle que soit son origine) n'est pas responsable.

A la suite de la catastrophe de Fukushima, un déluge d'éditoriaux avait annoncé la fin d'un monde, celui du progrès<sup>26</sup>. Le débat légitime sur les risques contemporains issus des activités industrielles et des avancées technologiques mérite davantage de sérieux et de sérénité.

## NOTES

1. Les Nations Unies (Office for Disaster Risk Reduction, UNISDR) ne comptabilisent que les événements ayant eu lieu en Afrique, en Asie et en Amérique latine/Caraiibes.

2. Selon le CRED, 332 catastrophes naturelles en 2011 (CRED/IRSS, *Annual Disaster Statistical Review 2011*, 2012, p. 3), avec un nombre total de catastrophes (naturelles et technologiques) en augmentation depuis le début des années 1960. Selon Swiss Re, 325 catastrophes en 2011, dont 175 naturelles et 150 technologiques (Swiss Re, *Natural catastrophes and man-made disasters in 2011*, 2012, p. 2), avec un nombre d'événements recensés en augmentation depuis le milieu des années 1980. Selon Munich Re, 820 catastrophes naturelles en 2011 (Munich Re, NAT-CAT Service, janvier 2012), avec ici aussi une augmentation depuis les années 1980.

3. Pour le CRED : plus de 10 morts ; ou plus de 100 personnes affectées ; ou une déclaration gouvernementale d'état d'urgence ; ou un appel à l'aide internationale (CRED/IRSS 2011, *op. cit.*, p. 7 ; il s'agit des critères utilisés par les Nations Unies). Pour Swiss Re : un seuil de biens assurés (44,6 millions de dollars en 2010, moins pour le transport aérien et maritime) ; ou des dommages de plus de 89,2 millions de dollars en 2010 ; ou un nombre important de victimes : plus de 20 morts ou disparus, ou plus de 50 blessés, ou plus de

2000 sans-abri. (Swiss Re 2012, *op. cit.*, p. 2). Pour Munich Re : (1) « grande » catastrophe naturelle : la nécessité d'une assistance internationale ; ou plus de 2.000 morts ; ou plus de 200.000 sans-abri ; ou des pertes économiques substantielles ; ou des dommages assurés considérables ; (2) « catastrophe naturelle dévastatrice » : plus de 2000 morts ; ou dommages de plus de 650 millions de dollars en 2010 (Munich Re 2012, *op. cit.*)

4. Munich Re montre une lente augmentation depuis les années 1950, avec une grande variabilité annuelle et un pic au début des années 1990. EM-DAT, qui dispose d'une base de données remontant jusqu'en 1900, montre une lente augmentation dès le début du siècle, et une augmentation plus marquée à partir des années 1960.

5. Dim Comou & Stefan Rahmstorf, "A decade of weather extremes", *Nature Climate Change*, 25 mars 2012; James Hansen et al., "Perceptions of climate change", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 29 mars 2012.

6. *Managing the risks of extreme events and disasters to advance climate change adaptation*, Special Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), Summary for Policymakers, 2012.

7. Justin Sheffield et al., "Global and Continental Drought in the Second Half of the Twentieth Century : Severity-Area-Duration Analysis and Temporal Variability of Large-Scale Events", *Journal of Climate*, vol. 22, avril 2009.

8. IPCC, *op. cit.*

9. Ryan N. Maue, "Recent historically low global tropical cyclone activity", *Geophysical Research Letters*, vol. 38, juin 2011.

10. Base de données EM-DAT. Les statistiques des compagnies de réassurance ne remontent que jusqu'en 1950 (Munich Re) ou 1970 (Swiss Re).

11. Qui sont également de plus en plus efficace au niveau mondial, les pays en développement bénéficiant ainsi d'un bien public mondial financé essentiellement aujourd'hui par les pays hautement industrialisés.

12. Base de données EM-DAT.

13. Swiss Re 2012, *op. cit.*, p. 2 ; Base de données EM-DAT.

14. Base de données EM-DAT.

15. C'est la raison pour laquelle la tempête Xynthia (2010) a été meurtrière. L'installation croissante de communautés humaines en zone dangereuse expose d'autant plus les populations qu'elle s'accompagne souvent de la destruction de barrières naturelles telles que dunes de sable ou forêts de mangroves.

16. Base de données EM-DAT.

17. Swiss Re 2012, *op. cit.*, p. 5.

18. Base de données EM-DAT.

19. Bjørn Lomborg, *The Skeptical Environmentalist. Measuring the Real State of the World*, Cambridge University Press, Cambridge, 2001, p. 85.

20. Base de données EM-DAT.

21. François-Xavier Albouy, *Le temps des catastrophes*, Paris, Descartes & Cie, 2002, p. 15.
22. “Counting the cost of catastrophes”, *The Economist*, 14 janvier 2012.
23. Indur M. Goklany, “Deaths and Death Rates from Extreme Weather Events: 1900-2008”, *Journal of American Physicians and Surgeons*, vol. 14, n° 4, 2009.
24. Swiss Re 2012, *op. cit.*, p. 4; Swiss Re 2011, *op. cit.*, p. 4.
25. Voir Eric Neumayer & Fabian Barthel, “Normalizing economic loss from natural disasters : A global analysis”, *Global Environmental Change*, vol. 21, n° 1, 2011; Lawrence M. Bouwer, “Have disaster losses increased due to anthropological climate change?”, *Bulletin of the American Meteorological Society*, janvier 2011; Quirin Schiermeier, “Disaster toll tallied”, *Nature*, vol. 481, 12 janvier 2012.
26. Voir par exemple Agnès Sinaï, « Fukushima ou la fin de l’anthropocène », *Le Monde*, 18 mars 2011; Ulrich Beck, « C’est le mythe du progrès et de la sécurité qui est en train de s’effondrer », *Le Monde*, 25 mars 2011.

# Pour une théorie politique de la non-décision

*PIERRE CONESA*

## Résumé

La réforme paraît être en France, une catharsis difficile qui une fois accomplie, est supposée libérer la société pour plusieurs décennies alors qu'elle devrait être un processus continu et ajustable. En politique, la non-décision (la décision de ne pas faire) semble un principe d'action qui traverse à des degrés divers tous les gouvernements. Or les sciences politiques étudient la décision, jamais la non-décision qui suppose des argumentaires validés par l'expérience, des méthodologies spécifiques et des outils de communication précis. Depuis plusieurs décennies et le début de la crise, le vote se fait contre les sortants qui se voient reprocher, par le corps électoral mais aussi par l'opposition, ce qu'ils ont fait plus que ce qu'ils n'ont pas faits.

Cette pratique d'inaction est le résultat de viscosités sociologiques et corporatistes, mais aussi de dérives inquiétantes des processus démocratiques. Le vote se fait depuis plusieurs décennies avec le début de la crise, contre les sortants qui se voient reprocher par le corps électoral mais aussi par leurs challengers ce qu'ils ont faits

**Pierre Conesa**, agrégation d'histoire, ENA, est président de HOMID : Intelligence Économique, Conseil et Communication, Relations publiques.

plus que ce qu'ils n'ont pas faits. Les nouveaux élus savent parfaitement que le programme présenté aux électeurs qui les ont portés au pouvoir, n'est qu'indicatif et soumis aux aléas rapides de l'opinion.

Contrairement à ce qui s'écrit habituellement, la non-décision n'est pas une décision. Elle emporte des effets différents (par exemple, la mithridatisation de la société face à la réforme), les coûts de l'inaction sont difficiles à chiffrer et donc jamais tentés, et le report continu d'indispensables réformes fait dériver la vie politique vers l'annonce de solutions miracles et parfois extrémistes.

Des solutions existent comme l'alignement des dates électorales qui limitent les phases de paralysie préélectorale de l'administration ; comme la mise en place d'organes d'évaluation des politiques publiques qui permettent de chiffrer le surcout de situations inchangées ; comme le changement des principes de fonctionnement de l'administration française dans laquelle il vaut mieux être contrôleur qu'acteur ; comme un réexamen des règles de la justice administrative qui ne peut sanctionner que la décision et pas la non-décision ; et enfin la réduction des étages politico-administratifs générateurs d'une entropie dispendieuse et inefficace. Le constat explicite des méthodes employées pour une non-décision peut aussi largement contribuer à changer les habitudes.

---

Le rapport Rueff Armand demandé par le général de Gaulle en 1959 pour préparer l'entrée de la France dans le Marché commun énonçait déjà la nécessité de réformes qu'on retrouve parfois dans le rapport de la commission Attali de janvier 2008. On pourrait s'étonner qu'elles ne soient toujours pas mises en œuvre aujourd'hui. La rémanence de certains grands thèmes qui ponctuent la vie politique française comme les professions protégées, les retraites, le statut des fonctionnaires, la réforme de l'administration, la question corse, l'agriculture française confrontée à la PAC, la réforme des ex-NMPP, l'adaptation des ports français à la concurrence (liste non exhaustive)... laissent penser que l'action



publique est, depuis quelques décennies, souvent fondée sur la non-décision. Décider de ne rien faire ne saurait être assimilée à une forme de décision négative, contrairement à la phrase du regretté président Queuille : « Je ne connais pas de problèmes qu’une absence suffisamment prolongée de réponse, n’ait fini par résoudre ». Le passif français dans la crise actuelle est malheureusement là pour prouver le contraire. Elle contribue à mithridatiser la société française et ainsi doit faire l’objet de bilans spécifiques. La non-décision est un acte politique qui ne résout rien. La présidence Sarkozy a, en la matière, voulu marquer une rupture qui a peut-être été fatale à son auteur.

Posons donc comme postulat que certains modes d’action politique sont, depuis un temps certain, fondés essentiellement sur le principe de la non-décision, seul moyen rationnel d’expliquer la permanence de questions importantes liées à d’indispensables réformes. Érigée en principe d’action politico-administrative, cette méthode dispose d’argumentaires validés par l’expérience, de méthodologies spécifiques et elle est encadrée par différents outils de communication. En tant qu’objet de sciences politiques, son analyse suppose donc de poser des concepts propres que nous essayerons de définir.

## L’argumentaire de la non-décision ou les bonnes raisons de ne pas faire

Les raisons invoquées recourent toute la gamme de la technique politique. Qui n’a pas lu dans les rapports administratifs ou dans les discours politiques les quelques citations suivantes, susceptibles d’expliquer l’inaction, le report des choix ou leur remise à l’étude ? En voici donc un florilège à destination des candidats à de hautes fonctions politiques :

### **En termes de méthodes :**

*« La consultation nécessaire à la réforme n’a pas été suffisante et exhaustive. Il faut poursuivre les entretiens et consulter plus largement ».* Les consultations sur la réforme des retraites ont duré une quarantaine d’années environ, le statut de l’AFP ou celui de la Corse n’ont pas encore bénéficié des grâces du pouvoir.

*« La démarche doit être cohérente et prendre en compte des domaines adjacents qui pourraient être concernés par la réforme ou ses incidences ».* La réforme

promise des avantages fiscaux catégoriels (art. 5 de l'annexe 3 du Code général des impôts incluant parlementaires, pilotes de lignes et journalistes) depuis une cinquantaine d'années, entre dans cette catégorie.

*« Le risque de diffusion de la réforme vers d'autres secteurs interdit de traiter le sujet central sans une réflexion plus approfondie et une consultation plus large ».*

La réforme du système de chômage des intermittents du spectacle (10 % du déficit de l'assurance chômage pour 2 % des demandeurs) déchaînerait la critique de professions culturelles à fort pouvoir médiatique.

*« La complexité juridique du sujet oblige à envisager des modifications réglementaires, législatives, voire constitutionnelles ».* Dès lors, se conjuguent les calendriers gouvernementaux, parlementaires voire européen et/ou les difficultés d'une modification constitutionnelle. La réforme des tribunaux de commerce, pourtant critiqués à la suite de multiples scandales, a disparu du programme des candidats à la présidentielle.

*« Les exemples étrangers ne sont pas assez explorés. Une étude complémentaire s'impose dans un contexte où les systèmes (économiques, politiques, financiers, sociaux...) sont de plus en plus interdépendants ».* La « spécificité française » est l'argument toujours utile pour expliquer que les exemples étrangers ne seraient pas transposables dans notre pays (en matière de réglementation de la chasse, de libéralisation des postes ou de circulation des véhicules polluants en centre-ville).

### **En termes de temporalité :**

La perspective d'une échéance électorale proche rend la décision politiquement inopportune. Le semestre précédant une échéance électorale (et toutes les élections sont importantes en démocratie) met l'administration en sommeil.

Une ou plusieurs circonscriptions clés pour la majorité en place, subiraient de plein fouet, les effets (locaux) de la réforme. Plus l'objet de la réforme couvre de circonscriptions, moins il a de chances d'être traité (ainsi en fut-il de la taxation des parcs de loisirs bloquée par une intervention d'un ancien Premier ministre).

La faisabilité sociale de la réforme n'est pas prouvée, ce qui se traduit par cet argument sans réplique : « La réforme est indispensable, mais les esprits ne sont pas prêts ». Les ports français continuent donc de perdre des parts de marchés.

En période de cohabitation, certains secteurs sont sanctuarisés pour ne pas ouvrir de « crise de cohabitation ». Ainsi en est-il en général des questions de justice, de politique africaine ou de politique de défense.

### **En termes de risques supposés :**

Une expérience passée sur un sujet proche ayant échoué, la prudence s'impose. À cet égard, les tentatives de réformes des statuts sociaux ou fiscaux particuliers (SNCF, RATP, fonctionnaires...) sont riches d'inactions futures. L'intégration du régime inchangé des retraites de la SNCF au régime général coûte 1,5 milliard d'euros par an à celui-ci, mais il n'est pas envisagé de réforme sur ce sujet.

Le risque de réaction sociale et politique ne peut être négligé. La réforme d'Air France a ainsi continuellement été différée par des grèves des syndicats de pilotes de lignes dont tous les gouvernants reconnaissaient le statut exorbitant. Un ancien PDG avait proposé aux pilotes en grève de leur accorder l'équivalent de la hausse de salaires demandée sous forme d'actions de leur propre compagnie. La proposition a été refusée et la grève a immédiatement cessé.

Le risque politique est particulièrement fort quand il touche les domaines médiatiques ou culturels (par exemple, la réforme des aides publiques à la presse, tous titres confondus, représente 10 % du chiffre d'affaires du secteur). La gestion de l'image du ministre est une motivation forte de non-décision.

Une subvention est accordée en préalable à la réforme qu'elle est censée annoncer. La concertation pour une éventuelle réforme prendra un temps supérieur à celui nécessaire au versement de ladite subvention.

La somme des complexités que doit affronter la décision est plus forte que celle que rencontre l'absence de décision. Ainsi serait-il plus difficile, coûteux, voire compliqué, d'arrêter des gros programmes d'armement que de les poursuivre.

Seul un état de crise extrême provoque alors la décision. Le surcoût et l'inadaptation dues à ces reports glissants ne sont pas chiffrables alors qu'une décision d'arrêt, est supposée l'être.

## **Les modalités techniques de l'indécision ou la réforme « Canada Dry »**

Une fois la non-décision adoptée, il est important de donner l'illusion de l'action, une inaction avouée étant politiquement risquée. Il faut que le politique affiche son apparente capacité de décision. La communication joue alors pleinement son

rôle. Différentes techniques peuvent être recensées comme celle du report (le plus souvent pour un motif technique) qui prend habituellement deux formes : la nécessaire progressivité ou l'approfondissement de la réflexion.

Une décision, aussi insignifiante soit-elle, est présentée comme la première étape d'une réforme qui doit se poursuivre. L'avantage de ce choix est de laisser le risque des décisions politiques lourdes aux successeurs. C'est le cas de la réforme des retraites des fonctionnaires, secteur non ouvert à la concurrence internationale qui pèse sur le secteur productif. La réforme véritable est annoncée et reportée à plus tard. La philosophie est alors « on n'a jamais été aussi près de... »

L'approfondissement de la réflexion se traduit par la commande de nouveaux rapports ou la poursuite des consultations. La conclusion-type du rapport de renvoi relève d'une stylistique conclusive constante : « Il convient dès lors d'approfondir la réflexion, affiner les concepts et perfectionner les outils ». L'histoire de la Corse est ainsi riche de rapports annonçant une consultation préalable à des réformes qui ne virent jamais le jour. Chacune des convulsions de l'île dans les années récentes, s'est toujours traduite par de nouvelles subventions, jamais par des réformes. L'absence de dénonciation de la violence de la part de formations politiques toujours minoritaires sur le plan électoral et la conjonction d'une classe politique locale particulièrement clientéliste, ont progressivement éteint toute intention réformatrice quant aux racines profondes du sous-développement mentionnés par un certain nombre de rapports administratifs. L'inaction étant acquise, la fièvre rapporteuse s'est calmée<sup>1</sup>. Le sommet a été atteint par le gouvernement Jospin qui confronté à la colère d'élèves corses privés de subventions européennes pour des déclarations mensongères sur le chiffre de leurs troupes (parfois totalement inexistantes), leur a accordé une subvention nationale équivalente.

Comme le constate Lucien Sfez, la décision étant entrée dans la phase de la communication, celle qui justifie une non-décision peut revêtir plusieurs aspects : L'annonce de réforme vaut réforme. Ainsi le thème du nécessaire redéploiement des forces de polices est régulièrement annoncé depuis une cinquantaine d'années à la suite de rapports qui constatent que trop d'agents sont affectés à des fonctions non policières. L'opinion s'attend à ce que le Pouvoir prenne les mesures adéquates. Mais si chaque gouvernement produit ce type de rapport qui conduit toujours à la même conclusion, c'est probablement que le redéploiement n'a pas eu lieu.

La non-réforme par la multiplicité des réformes vise à donner l'illusion de la réforme. L'Éducation nationale est ainsi l'objet d'une réforme nouvelle par ministre. Chacune est longuement négociée avec les syndicats. Pourtant l'Éducation nationale reste d'une étonnante actualité pour avoir été aussi souvent, et systématiquement traitée. Il serait intéressant d'étudier les conséquences corporatistes de ces pseudo-réformes<sup>2</sup>.

Enfin, technique plus administrative, la décision est adoptée, mais reste inappliquée. Un texte de loi est voté et renvoie à des décrets d'application qui ne sont jamais pris. Chaque année, le rapport du Conseil d'État en dresse une liste. Les engagements financiers de l'État adoptés par le Parlement sont souvent difficiles à mettre en œuvre. Les versements de subventions aux associations sont souvent réalisés dans des conditions qui en stérilisent en partie l'effet.

Enfin il reste toujours la possibilité d'identifier une solution miracle supposée éviter le douleur de la réforme. Ainsi «faire payer les riches» ou «recourir au secteur privé» sont des annonces fréquentes plus qu'une politique réfléchie, la faisabilité restant douteuse.

## **La non-décision comme objet de science politique**

La non-décision est elle une décision ?

Il faut constater qu'en droit administratif, seule une action de l'administration peut être sanctionnée, jamais une non-décision. Difficulté face à laquelle le juge administratif a dû faire preuve d'imagination et toutes les hypothèses sont possibles vis-à-vis des administrés : l'absence de réponse de l'administration crée tantôt une décision tacite de refus (en matière de réclamation fiscale), tantôt une décision implicite d'acceptation (en matière de demande de permis de construire). En revanche, en matière de dépenses publiques, les contrôleurs financiers sont des fonctionnaires qui ne sont tenus par aucun délai pour statuer et peuvent «décider d'une inaction», aussi éternelle soit-elle, qui ne créera jamais une situation juridique nouvelle. Le silence ne crée ici aucune décision. Ainsi l'État est un acteur économique qui fixe ses propres règles financières.

En termes politiques, une somme de non-décisions ne fait d'ailleurs pas une décision. Il suffit pour s'en convaincre de constater le coût des non-décisions sur les aides à la presse. Il est plus facile de créer de nouvelles aides indifférenciées allant de la presse politique, à celle de distraction ou que de réformer le fonctionnement des messageries ou le statut des ouvriers du Livre. Ainsi *Télé 7 jours* bénéficie proportionnellement de plus d'aides d'État que *Le Figaro*, par exemple.

La politique de la non-décision est devenue une méthode de gouvernement pour plusieurs raisons. D'abord, parce que depuis le début de la crise quarantenaire que nous vivons, les gouvernements qui ont été élus sur un programme précis ont rapidement compris le risque qu'il pouvait y avoir à l'appliquer. Le gouvernement Mauroy a réduit de façon magique le nombre des *101 Propositions*. L'équipe Juppé en 1995 ou celle de Sarkozy ces dernières années, ont payé cher leur volonté de réforme. L'actuel Président s'avère déjà plus prudent. L'idée de programme électoral perd de sa validité et les partis préfèrent dorénavant des concepts aux contours plus flous. Ainsi par exemple la gauche, en 1988, a-t-elle inventé le « ni-ni », étrange double négation qui promettait qu'elle ne ferait rien en matière d'entreprises publiques ou de nationalisations. La droite actuelle est une opposition sans programme, aussi a-t-elle des chances non négligeables de remporter les prochaines élections si elle parvient à s'unir sur la simple dénonciation des mesures du gouvernement actuel.

D'autre part, au cours de toutes les dernières élections, le vote-sanction a prévalu, les Français préférant de loin sortir les équipes en place plus qu'adopter le programme des challengers, montrant par là même qu'une équipe n'est jamais récompensée de ses actions. Il est d'ailleurs significatif de constater que les hommes politiques réformateurs sont d'abord assassinés par leur propre famille politique (Mendès par les Radicaux, Rocard par la gauche et Barre par la droite, Bayrou par le centre) pour être ensuite soigneusement momifiés.

La non-décision doit donc devenir de plein droit un objet de science politique qui suppose d'autres outils et d'autres concepts que l'étude de la décision. L'analyse juridique classique voit dans la décision publique un instant de raison résultant de l'utilisation régulière de la procédure par le décideur compétent en harmonie avec les normes juridiques supérieures. La science politique a démontré la complexité de l'enchevêtrement des causes, de la préparation et de la conception, de la formalisation et du développement, de l'application et de ses effets. Elle oppose donc à la perspective classique, la vision d'un processus aux contours mal déterminés.

La décision serait le produit d'un système cybernétique, de relations continues et interconnectées. Mais on est en droit de se demander si aujourd'hui ce système si bien décrit par Lucien Sfez, n'est pas devenu producteur de non-décisions. Il faudrait tenter de poser les bases d'une théorie politique de la non-décision qui pourrait être l'aboutissement extrême des analyses de Sfez. Pour le politologue moderne, « une décision, ça n'existe pas au sens d'un acte volontaire rationnel, imputable à un moment dans un lieu particulier, à un homme à une équipe » (L. Sfez, *Critique de la décision*). On pourrait ainsi avancer l'hypothèse que la systémique de Sfez a atteint son développement extrême dans la politique de la non-décision au cours de laquelle la complexité des systèmes décisionnels, le tempo politique et les intérêts des acteurs aboutissent à leur paralysie.

La politique étant entrée dans l'aire de la communication, la décision a moins d'importance que son apparence et pousse donc à la non-décision. Ainsi s'expliquerait l'appétence des hommes politiques pour les sondages, les communicants et les émissions de télévision d'*infotainment* (mélange d'information et de *people*).

## Quelques explications

Les causes structurelles de la paralysie du politique sont d'abord de l'ordre de la sociologie administrative. La complexité des processus étatiques s'accroît régulièrement. Le thème de la « réforme » ou de la « modernisation » de l'État est devenu rémanent et, dans tous les gouvernements, un ministre en est chargé. L'interrogation s'est cependant cantonnée à des aspects certes importants (amélioration de la relation usagers-administration, modernisation de la gestion des personnels...), mais ne s'est pas attaquée aux causes profondes de la complexité. On peut douter de la possibilité de simplifier l'administration étant donnée l'excroissance normative dont souffre la France et l'interministérialité consultative obligée des décisions. Le premier ministre qui formule les grands arbitrages est cerné d'une foulditude d'instances consultatives mais ne dispose d'aucune administration propre : le Secrétariat général du Gouvernement est principalement composé de fonctionnaires mis à disposition par d'autres administrations qui savent que la suite de leur carrière se jouera là bas.

La multiplicité des niveaux de responsabilités politiques et administratifs plus grande que chez nos principaux partenaires (État, régions, départements, syndicats

intercommunaux, communes) partage et dilue les responsabilités. Les cabinets ministériels, spécificité politique française en croissance régulière depuis V. Giscard d'Estaing, médiatisent le rapport avec le ministre et ajoutent un étage à un processus décisionnel déjà complexe.

Les règles financières publiques sont particulièrement lourdes et irresponsables. Le principe cardinal de séparation de l'ordonnateur et du payeur tiré de l'ordonnance de 1959 est considéré comme intouchable mais il n'a empêché ni les malversations, ni les marchés fictifs, tout en alourdissant les délais des paiements publics.

La technicité des sujets devient extrêmement grande en particulier quand on touche aux questions économiques et financières. L'expérience a montré que l'État ne savait pas gérer ses participations en particulier parce qu'un inspecteur des finances n'est pas, par nature diplomante, un banquier.

Enfin dans l'administration française, il est plus intéressant d'être contrôleur qu'acteur. On peut ainsi devenir contrôleur sans jamais avoir travaillé. Au ministère de la Défense, la carrière d'un contrôleur général des armées est souvent plus sûre et meilleure que celle d'un officier opérationnel.

Elles sont aussi sociétales :

La faiblesse des partis politiques français, fragmentés et peu militants, ne leur permet plus de jouer leur rôle traditionnel de courroies et oblige à des consultations larges auprès d'organisations syndicales patronales ou ouvrières à peine plus représentatives. L'émergence régulière de groupements poujadistes (« Chasse, pêche et tradition ») ou de mouvements sociaux spontanés (mouvement étudiant systématique contre toute réforme, mouvements antiracistes) qui génèrent de nouveaux leaders politiques qui seront intégrés dans les partis, démontre la perte de crédibilité des organisations sociales et politiques traditionnelles. Le décideur politique perd ses interlocuteurs ou ses relais traditionnels vis-à-vis de l'opinion et peut préférer l'inaction.

Enfin le décalage va croissant entre le temps politique qui a pour horizon l'échéance électorale suivante (entre deux et trois ans) et le temps économique et social qui suppose constance et fermeté dans l'action. Le politique est guidé par la minimisation du risque à court terme (comment ne pas perdre les prochaines élections ?) et redoute de s'engager dans des décisions de longue durée dont le résultat ne serait mesurable qu'après un éventuel échec électoral. Il est d'ailleurs difficile d'associer un nom de responsable politique à de très grands programmes



(comme l'avion de combat Rafale ou le scandale du Crédit lyonnais) tant le nombre de ministres qui se sont succédé sur ces sujets est grand.

La théorie des jeux n'a pas véritablement analysé ce type de fonctionnement qui ne correspond ni aux jeux coopératifs (équilibre de Nash), ni aux jeux dirigés par un leader (équilibre de Stackelberg). Il se rapprocherait de la théorie des jeux non coopératifs avec leader. Mais en l'espèce, le leader (le décideur politique) a une durée de vie inférieure à la durée du jeu et doit le quitter avant que de nouveaux équilibres se soient dessinés.

## Quelles solutions ?

On ne peut pas se satisfaire de ce constat et il faut essayer de dessiner quelques éléments de solutions dans au moins quatre directions :

D'abord l'alignement des dates de différentes élections comme cela se fait dans d'autres grandes démocraties, éviterait la multiplication des *stop-and-go* qui frappent toutes les administrations avant chaque échéance électorale. Le vote du quinquennat est un premier pas.

Ensuite, il faut comme dans les autres démocraties, mettre en place un système d'évaluation des politiques publiques. Mesurer le coût des non-décisions est aussi une bonne façon de fortifier le débat politique.

La politique de modernisation de l'État doit cesser de limiter son horizon à l'amélioration des relations avec l'usager ou la réduction globale du nombre de fonctionnaires, pour se pencher véritablement sur ses grands principes de fonctionnement. La France a été le seul pays à mettre en place la décentralisation en rajoutant une strate politico-administrative. Il est évident qu'il y a urgence à réduire le nombre de niveaux électifs (probablement le département). Il est certain que les 600 000 élus constituent une population professionnelle significative et résistante. Les cabinets ministériels, qui introduisent par leur fonctionnement courtisan, une distance entre l'administration et le ministre – et peut être plus encore entre la réalité et le ministre – sont une spécificité française réformable<sup>3</sup>.

L'action de l'État fait encore l'objet d'une juridiction propre, la juridiction administrative qui juge selon ses propres règles et indemnise selon ses propres barèmes. Ainsi la victime d'un accident médical dans une clinique privée est

mieux indemnisé que celui ayant subi le même dommage dans un hôpital public. Dans le premier cas, il est jugé par le juge judiciaire, dans le second par le juge administratif.

Il faut, aussi, et au plus vite, simplifier les règles financières du budget de l'État qui font qu'aujourd'hui le plus grand acteur économique français a une comptabilité d'épiciers sans aucune connaissance de la valeur de son patrimoine. Il dissimule les salaires et primes qu'il paye à ses fonctionnaires (le fonctionnaire de très loin le plus cher payé de l'administration française est le conservateur des hypothèques de la région Ile-de-France et les administrateurs des assemblées sont beaucoup plus chers payés que les élus pourtant si décriés). Il se soumet à des modes de règlement de ses dettes et de ses engagements financiers dérogatoires qui seraient sanctionnées s'ils étaient le fait de n'importe quelle entreprise. Ce sujet ne fait l'objet d'aucune étude sérieuse et l'impossible réforme de Bercy montre l'ampleur des difficultés corporatistes.

Ces quelques pistes ne sont pas nouvelles. Elles sont même parfois dénoncées comme sans issue sans plus d'explications. C'est la forme suprême de l'inaction à la française qui s'édicte en général dans le préalable que rencontre toute proposition, selon la formule célèbre « C'est un sujet sensible ! » qui tue définitivement l'initiative. « Réforme, un mot qu'il faut bannir du langage politique », avait déjà déclaré le Président Pompidou, plus célèbre pour ses projets artistiques que pour sa politique de réformes durant les Trente Glorieuses.

## NOTES

1. Le bilan des accords Matignon est à faire. Fondé sur des bases politiques discutables (absence de dénonciation de la violence de la part de formations politiques toujours minoritaires sur le plan électoral), il n'affiche aucune intention réformatrice quant aux racines profondes du sous-développement corse relevé par un certain nombre de rapports administratifs, le dernier en date étant celui de l'IGF Roqueplo.
2. Ainsi l'Éducation nationale mène depuis une vingtaine d'années une politique de transformation du corps des PEGC dans celui plus titré donc plus avantageux des Certifiés, sans aucune contrepartie professionnelle de formation continue ou de compétences spéciales.
3. On se reportera avec intérêt à l'excellente enquête sur les cabinets ministériels de Philippe Roqueplo « Regards sur la complexité du pouvoir », *Annales des mines*, juin 1990.

**À titre d'illustration, deux textes destinés à susciter une non-décision**

*Un exemple de télégramme diplomatique sans objet pour servir à la formation des jeunes diplomates. Il peut s'appliquer indifféremment à la « guerre de la morue » ou à la crise en Afghanistan*

« J'ai eu l'occasion d'exprimer au ministre des Affaires étrangères lors du dernier entretien qu'il m'a accordé, la vive préoccupation du gouvernement français sur l'évolution de la situation et me suis félicité devant lui de l'accalmie constatée ces derniers jours. J'ai tenu à rappeler que la France ne saurait se désintéresser de l'évolution d'une région dans laquelle elle compte non seulement des amis (les francophones y sont nombreux) mais aussi des intérêts. Il s'est montré très ouvert aux propositions dont j'étais porteur et a rappelé avec émotion les circonstances de la dernière visite de notre ministre des Affaires étrangères (ou « de notre Président » si l'on n'est pas en période de cohabitation). Il a exprimé son attente d'une initiative de Paris, exprimant ainsi sa conviction profonde que la France est la seule puissance européenne, voire même occidentale, qui puisse jouer un rôle dans le règlement de la crise. La distance égale que notre diplomatie a su observer à l'égard des parties, a préservé intacte notre image. La France, membre permanent du Conseil de Sécurité, puissance nucléaire, dont la voix est écoutée de tous, ne peut pas ne pas contribuer à la solution d'un différend dont l'aggravation accroîtrait la déstabilisation de cette région du monde dans laquelle nos intérêts sont connus. Nos alliés comprennent très bien nos positions. Nos partenaires européens nous assurent de leur solidarité et soutiennent nos propositions. Je ne peux qu'attirer l'attention du département sur le fait que mon homologue américain déploie une intense activité à rencontrer les différentes parties et il est certain que Washington entend marquer ainsi son retour diplomatique sur la scène régionale. La population locale dont on connaît les sentiments francophiles, attend beaucoup de la France qui a une image très positive dans la région. Il est certain que notre prestige et notre rayonnement sortiraient grandis d'une telle initiative. J'ai d'ailleurs au cours des entretiens que j'ai eus récemment noté des avancées des différents protagonistes de la crise. Il reste que la situation est très volatile et pourrait rapidement basculer. Je ne saurais donc trop recommander la prudence. Je rencontre dans les jours qui viennent le président et souhaiterait connaître les orientations du département sur les évolutions locales que je viens de donner les grandes lignes ».

*Un exemple d'argumentaire pour ingénieur de l'Armement pour empêcher l'annulation d'un programme d'armement quel qu'il soit. Le texte est un relevé d'arguments qui doivent être employés chronologiquement. Chaque ministre de la défense n'a à connaître qu'une toute petite partie de chaque décision concernant un programme d'armement qui va s'étaler sur vingt à trente ans. Voici donc les grands principes :*

1. D'abord il convient de sous-évaluer le devis originel d'un programme pour obtenir les études préalables et le lancement, Une bonne méthode consiste à ne pas prévoir le coût de maintenance par exemple qui quoiqu'il en soit reste très difficile à estimer.
  2. Il faut, dès les premiers problèmes, expliquer que l'évolution technologique oblige à améliorer les spécifications du matériel (dont le prototype n'est pas encore né). Pour étayer le besoin nouveau, les militaires savent parfaitement faire. Il suffisait pendant longtemps d'expliquer que les matériels soviétiques étaient meilleurs et progressaient constamment. Cela permet de modifier les spécifications donc les devis originels.
  3. Quand les autorités politiques s'émeuvent de la dérive des coûts, il est possible d'expliquer qu'annuler le programme à ce stade, revient plus cher que le poursuivre,
  4. De temps en temps, il faut appliquer une piqure de rappel et par exemple démontrer que les Américains poursuivent un programme semblable et que la France ne peut se tenir à l'écart d'un développement technologie aussi stratégique.
- 4bis.* Selon le besoin, si cet armement est fabriqué en coopération avec d'autres pays européens, on peut montrer que l'arrêt du programme porterait un coup fatal à la coopération européenne dans l'industrie de l'armement.
5. À tout moment, ne pas hésiter à affirmer que les perspectives d'exportation de ce matériel sont prometteuses.
  6. À l'approche des lois de programmation militaire, il faut expliquer que ce sont les réductions de dépenses de l'État qui sont responsables de la hausse des coûts...
  7. Enfin si l'on sent le ministre encore dubitatif, ne pas hésiter à faire jouer son sens de l'histoire. On doit pouvoir retrouver nombre de discours de ministres de la Défense qui conteste la baisse de leurs budgets et se refusent à décider des annulations employant les termes suivants : «Je ne serai pas le fossoyeur de notre système de défense...»

# Et si nous levions la main invisible qui retient l'éclosion des *business models* inclusifs ?

*BENJAMIN GAUTIER, LAURA GUÉRIN*

## Résumé

Et si nous levions la main invisible qui retient l'éclosion des *business models* inclusifs ? Et si nous arrêtions de réduire l'être humain uniquement à la recherche de la maximisation de son propre bien-être ? Et si nous considérions l'homme et son meilleur outil, l'entreprise, comme vecteurs de production sociale ? Comme catalyseurs du développement « soutenable » de notre planète ? Et si nous imaginions des modèles économiques capables d'entraîner de telles dynamiques ? Ne pourrions-nous pas nous laisser à penser que des multinationales puissent utiliser les marchés du bas de la pyramide comme outil de croissance tout en les développant ? Et que d'autres structures leur embrayent le pas, combinant ainsi succès commercial et réduction de la pauvreté ? Ne pourrions-nous pas imaginer, qu'ensemble,

**Laura Guérin** est étudiante à l'ESSEC Business School (Mastère spécialisé Strategy and Management of International Business).

**Benjamin Gautier** est étudiant à l'Université Paris-Dauphine (Master 2 Politique générale et stratégie des organisations).

elles favorisent l'émergence d'une vision de co-création et de co-développement ? Si, clairement. Avec un peu de volonté, du bon sens et un soupçon d'introspection, nous y serions presque...

---

## ...En 2036

Avec une hausse de +7,6 %, la Bourse sociale mondiale fête de manière spectaculaire ses 10 années d'existence.

Inaugurée en 2026 par Muhammad Yunus suite au « Printemps social » qui avait gagné différentes régions de la planète, cette place financière couronne la réconciliation de deux sphères longtemps cloisonnées et imperméables de notre système socio-économique : l'entreprise et la société. Le monde politique et financier avait déployé cette réponse convaincante aux revendications économiques et sociales de plus en plus prégnantes de l'époque. La remise en question du fonctionnement même du monde des affaires au service de notre société était, depuis plusieurs années, au centre de cette problématique à vocation mondiale. Initié par les pays du Sud, puis largement repris par les déçus de l'hémisphère nord, le débat reconnaissait l'échec du modèle économique traditionnel des entreprises à intégrer l'environnement social et imposait la recherche de réponses nouvelles et durables.

Les premières pistes de réflexion émanant de cette contestation ont suivi une approche double, fondamentalement différente de l'approche capitaliste traditionnelle : comment orienter les forces de l'entreprise vers l'intérêt du marché visé et/ou comment utiliser le marché lui-même en tant qu'outil de développement. Mutuellement non-exclusives, ces alternatives ont généré des initiatives innovantes en termes de modèle d'affaires. Le marché de la Bourse sociale est alors apparu comme un vecteur de popularisation mais aussi d'évaluation au grand jour de ces nouveaux modèles susceptibles de favoriser la co-création de valeur économique et sociale. Surpassant ses ambitions premières, la Bourse sociale a dès lors connu un large essor, incitant les économistes à se pencher

sur l'intrigante différence de trajectoire entre le CAC 40 et le *Social+* (l'indice regroupant les 60 premières capitalisations sociales à l'échelle mondiale). C'est désormais tout notre écosystème politique et économique qui semble s'adapter aux nouvelles priorités importées par ces modèles économiques 2.0.

## Retour sur ce virage à 180°...

### Le capitalisme avant 2015 : une vision tronquée de l'entreprise

En 1970, Milton Friedman publiait «La responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter leurs profits»<sup>1</sup>. Cet axe de réflexion constituait la norme de l'époque et favorisait une vision actionnariale de l'entreprise. Dans ce contexte, se fondant sur la conception unidimensionnelle de l'être humain (Hobbes), l'individu était considéré comme doté d'une nature exclusive (plutôt qu'inclusive), privilégiant son propre intérêt et restreignant ses efforts à la maximisation de son bien-être. Occultant la complexité et la richesse de l'esprit humain, ce postulat était communément admis dans les milieux universitaires et académiques depuis des années. C'est pourtant ce capitalisme qui, peu soucieux des critères sociaux, environnementaux et économiques de long-terme, a conduit à certaines situations impensables : en 2009, les salariés d'AT&T produisaient plus que toute la population bangladaise réunie ; en 2010, la taille du bilan de la banque française BNP Paribas pesait plus lourd que le PIB de la France<sup>2</sup> ; en 2011, la société américaine Apple basée à Cupertino totalisait une trésorerie supérieure de deux milliards de dollars à celle du gouvernement américain.

C'est justement la reconnaissance de ces dérives et de leurs impacts dans les années 2000 et 2010 qui a révolté la génération Y et amorcé la mutation. La raison d'être des entreprises est-elle simplement la recherche individuelle de profits ? Les avantages compétitifs des entreprises ne peuvent-ils pas servir une autre cause ? Qui de mieux que les entreprises pour agir sur l'environnement social planétaire ? Face à un horizon pollué par la crise financière qui avait éclaté en 2007 et mis à mal l'économie mondiale, à des scandales politico-financiers de multinationales, à l'accumulation de restrictions pour pallier une inconscience

prolongée, ces «révoltés» ont insufflé une démarche de reconstruction des dynamiques de l'entreprise et du système socio-économique de manière plus globale.

– *L'idée ?* Rendre concrète la définition du développement durable telle qu'énoncée dans le rapport Brundtland de 1987 : «Le développement soutenable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs».

– *L'objectif ?* Restaurer l'équilibre économique, social et écologique, à travers un nouveau cadre institutionnel englobant les gouvernances mondiales, territoriales et des entreprises.

– *Comment ?* Agir sur le monde de l'entreprise pour susciter l'adhésion des gouvernements et imposer un alignement : créer de nouveaux modèles économiques socialement productifs, inciter les multinationales à intégrer des objectifs sociaux dans leurs stratégies de développement, et mettre en exergue les opportunités d'une telle démarche.

Sans pour autant virer au communisme, ces «révoltés» réclamaient finalement un inversement de la situation : une transition de «l'individualisation des profits et de la socialisation des pertes» vers des modèles assurant «la socialisation des profits et l'individualisation des pertes».

## Les premières pierres d'un nouveau système de fonctionnement

La réussite de certains *business models* à portée sociale n'était pourtant pas un fait nouveau. La révolution du microcrédit avait déjà posé les bases d'un système neuf, fondé sur la confiance et le développement des pauvres via un service adapté et un modèle économique insolite. La Grameen Bank de Muhammad Yunus, émanant de cette vision inclusive, décida en 1976 de prêter aux pauvres exclus du système bancaire. En fournissant des prêts de faibles montants associés à un système de garantie solidaire entre plusieurs membres d'un même village, la banque cibla et aida à se développer un marché qui comprend aujourd'hui plus de 15 millions de personnes.

D'autres initiatives suivirent, calquées sur cette démarche sociale à la fin des années 1990, soit il y a plus de 40 ans. Alors que le téléphone portable se dif-



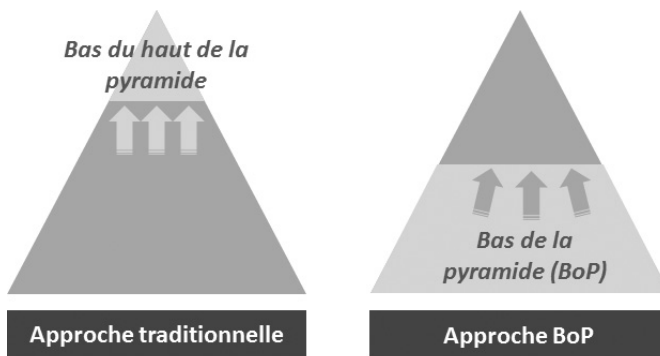
fusait à grande vitesse dans les pays développés, la Grameen Bank constatait que près de la moitié de la population mondiale n'avait pas accès à des services de communication fiables. Elle lança alors Grameen Telecom qui permit à des femmes entrepreneurs de vendre des téléphones mobiles à bas prix aux habitants de villages bangladais. Les villageois, souvent obligés de se déplacer à travers le pays par exemple pour négocier le prix de leur récolte, se rendirent rapidement compte des avantages de cet outil de communication qui leur faisait gagner du temps et économiser de l'argent. Au final, le modèle d'affaires de Grameen Telecom était viable et soutenable puisqu'en plus d'être rentable, il permettait de créer de la valeur pour les « femmes sans fil de Grameen » chargées de vendre les téléphones et pour les villageois en améliorant leurs conditions de vie. Quelques années après, Grameen mettait en place, avec succès, des kiosques proposant un accès à internet dans des villages ruraux, pendant que les firmes multinationales investissaient des milliards pour développer la technologie 3G en ciblant des populations aisées déjà équipées de mobiles.

## La multiplication d'initiatives encore isolées

Au début des années 2000, ces initiatives commencèrent à gagner du terrain sur les projets d'entreprises, notamment dans le secteur de l'énergie et de l'agro-alimentaire. Plus particulièrement, alors que plus de deux milliards d'individus n'avaient pas un accès régulier à l'électricité, certaines populations rurales utilisaient du fuel, combustible dangereux et polluant, pour faire fonctionner leurs appareils électriques. Pourtant, des technologies électriques simples et peu coûteuses pouvaient être importées par des entreprises des pays développés. Cette opportunité, Rolltronics et Thin Film Technologies, aujourd'hui respectivement leaders des circuits semi-conducteurs et des cellules photovoltaïques à bas prix sur les marchés émergents, ne la laissèrent pas passer. Plutôt que de tenter d'adapter des produits destinés aux marchés développés, ces entreprises innovèrent et développèrent des produits spécialement conçus et destinés aux populations du bas de la pyramide. Bien qu'ayant connu un succès silencieux, quelques initiatives de groupes internationaux suivirent, à l'image de Danone au Bangladesh en 2006. La multinationale développa un yaourt pour les enfants bangladais enrichi en micronutriments et à bas prix. Ce dernier était produit dans le pays et distribué

par des micro-entrepreneuses locales des régions reculées, assurant l'atteinte des cibles visées mais également l'autonomie financière de ces femmes.

Malgré leur faible écho, ces projets eurent le mérite d'illustrer les possibilités sociales, économiques et même commerciales offertes par ce qu'on appellera ensuite le marché BoP (*Bottom of the Pyramid*), du bas de la pyramide. Certains auteurs, tels qu'Hart et Christensen<sup>3</sup>, avaient d'ailleurs déjà remarqué que les innovations de rupture (ou innovations radicales) bénéficiaient en premier lieu aux populations les plus pauvres et les moins qualifiées dans les pays développés. Aux quatre coins du monde, des centaines de millions de personnes attendaient toujours que l'on réponde à leurs besoins les plus basiques.



Source : Danone communities

On découvre alors que les *business models* des entreprises innovantes pouvaient s'accorder avec ces grands marchés à bas revenus, en réalisant d'une part rapidement des économies d'échelle, et d'autre part, en répondant mieux à la demande du bas de la pyramide. L'idée n'était donc plus de cibler la base du haut de la pyramide, autrement dit les populations à faible revenu des pays riches, mais de se focaliser à la vraie base de la pyramide, celle qui correspond en réalité à plus de quatre milliards d'individus gagnant moins de 1 500 dollars par an à parité de pouvoir d'achat. Il s'agirait désormais de proposer des produits et services spécifiques et bon marché, et non les mêmes offres globalisées comme dans les pays développés.

## La propagation de nouveaux *business models* 2.0

Pour instaurer une économie globalisée soutenable, les initiatives devaient également venir des firmes multinationales. En effet, comme l'écrivait déjà Hart en 1996<sup>4</sup>, elles seules avaient les ressources, les technologies et la portée suffisante pour provoquer un véritable changement à l'échelle mondiale. Elles avaient déjà à leur disposition des modèles théoriques, il ne leur restait plus qu'à les décliner en stratégies.

Dans ce contexte, l'Assemblée générale du groupe Danone du 28 avril 2014 marqua une étape importante dans l'émergence d'une économie plus inclusive. À cette occasion, Franck Riboud, PDG du groupe agroalimentaire, présentait le nouveau plan stratégique *inclusive outlook* pour l'horizon 2015-2020. Pour la première fois, un groupe de cette ampleur allait axer sa stratégie à la fois sur l'efficacité économique et la performance sociale. Pour cette entreprise qui réalisait déjà plus de 50 % de son chiffre d'affaires dans les pays émergents, le bas de la pyramide constituerait désormais un marché de prédilection.

Mais la spirale sociale s'accéléra véritablement lorsque l'attention se déplaça de la re-conception des produits pour les pauvres vers leur intégration dans la chaîne de valeur et l'amélioration de la productivité des entreprises, tout en contribuant à leur développement. De nombreuses entreprises de toutes tailles innovèrent alors en termes de *business model*, considérant les pauvres non plus comme une nouvelle segmentation de consommateurs mais désormais comme de véritables partenaires de co-développement. Des clusters avec les fournisseurs locaux furent imaginés afin d'accroître leur efficacité (cofinancement de formations, d'équipements, contrats sur mesure) permettant à la fois aux entreprises de sécuriser et d'améliorer leur approvisionnement et aux pauvres d'augmenter leurs capacités, leurs compétences et leurs revenus. De même, certains innovèrent en termes de distribution, mettant à contribution les populations locales pour distribuer des paniers de produits issus de différentes entreprises aux populations reculées de la région. Les entreprises s'attachèrent dès lors à associer conjointement performance économique et performance sociale à travers la reconsidération de leurs produits et marchés, la réorganisation de leur chaîne de valeur et la création de clusters de développement.

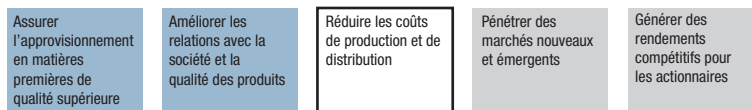
Finalement, les programmes RSE (responsabilité sociale des entreprises), à l'origine peu convaincants, séduisirent progressivement une partie de l'opinion publique. Ces projets inspiraient souvent un certain scepticisme tant les entreprises, accusées d'hypocrisie et de manipulation à des fins de notoriété, et semblaient de loin prioriser le volet financier aux aspects sociaux et environnementaux associés à une telle démarche. La transition vers un engagement compris et concret des sociétés pour la RSE fut définitivement entérinée lorsque l'on y associa la notion de stratégie (ou RSE stratégique) et de « création de valeur partagée » portée par Porter et Kramer en 2011<sup>5</sup>. C'est ainsi que certaines entreprises transformèrent leur programme RSE « classique » en un véritable plan RSE stratégique intégré aux opérations alliant systématiquement à un objectif stratégique un levier social et ce, à travers la mobilisation de l'ensemble des départements de l'entreprise. Dans ce cadre, un groupe tel que Nestlé se fixa les objectifs suivants :

- Améliorer la capacité de revenu des producteurs et former une main-d'œuvre qualifiée,
- Aider les producteurs à améliorer leurs revenus et assurer l'approvisionnement de Nestlé en matières premières de qualité,

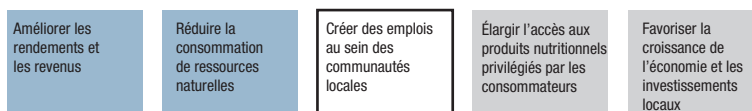
### Créer de la valeur partagée à chaque étape de la chaîne de valeur



#### Valeur pour Nestlé



#### Valeur pour la société



Source : Nestlé - Rapport sur la Création de valeur partagée (2007).

- Améliorer l'accès du segment à bas revenus à la nutrition et élargir la base de clientèle du groupe,
- Améliorer la nutrition pour les consommateurs et augmenter les ventes / la rentabilité de Nestlé.

Ces évolutions entraînent deux mutations majeures : d'une part, l'évolution des responsabilités d'anciens responsables RSE désormais largement sollicités pour la formulation de la stratégie, et d'autre part, la refonte des systèmes d'information permettant le calcul d'indicateurs de co-création de valeur (entreprise/société). C'est ainsi qu'Unilever, Coca Cola et General Electric, en développant des *joint-ventures* avec des entreprises locales en Inde, au Kenya ou encore au Brésil, assignèrent à leur stratégie des indicateurs sociaux précis autour des « trois P » (*People, Planet, Profit*) tels que la réduction de la pauvreté et de la malnutrition, la formation des femmes ou le développement d'infrastructures dans des zones géographiques spécifiques.

## La création d'un nouveau système économique

Alors qu'on observait à la fin des années 2000 la multiplication des procès engagés par des salariés et autres parties prenantes contre des sociétés en faillite et leurs dirigeants pour avoir privilégié à outrance la maximisation de la valeur actionnariale au détriment du maintien de la pérennité de l'entreprise, plusieurs voix s'élevaient pour réclamer un nouveau droit pour les entreprises. Certains plaidaient notamment pour la mise en place d'une « société à objet social étendu »<sup>6</sup> qui aurait inséré dans ses statuts des objectifs économiques, sociaux ou environnementaux. Sans attendre une nouvelle législation, des pools d'entreprises de même secteur s'attachèrent à la définition de nouveaux principes communs, tels que : partage équitable des résultats, du capital et du contrôle entre actionnaires et salariés, et management autonome (à l'image du groupe d'ingénierie hollandais Breman Group).

Quelques années plus tard, les gouvernements commencèrent à proposer des réglementations favorisant l'essor de tels modèles. Aux États-Unis par exemple, la Californie promulgua une loi créant la *flexible purpose corporation* permettant aux dirigeants des objectifs spéciaux, évalués et approuvés, autres que

la valeur actionnariale. Pour encourager ces vagues d'entrepreneuriat social, d'autres États accordèrent des subventions et des avantages fiscaux (comme le crédit d'impôt pour innovation ouverte<sup>7</sup> proposé entre autre par le droit fiscal français, visant les démarches innovantes basées sur des alternatives éthiques ou solidaires de partage libre des savoirs et savoir-faire modernes ou traditionnels, ou la subvention d'investissement socialement responsable) aux initiatives des entreprises s'inscrivant dans une logique économique inclusive. Des projets plus innovants se multiplièrent à l'image du Fonds d'innovation inclusive indien (*Indian inclusive innovation fund*), regroupant des entreprises, entrepreneurs et fonds d'investissement pour financer et multiplier les projets s'adressant au bas de la pyramide.

Finalement, une étape décisive fut franchie à l'occasion d'un sommet du G25, en juin 2018 : les grandes puissances du monde s'accordèrent sur l'instauration d'une nouvelle forme de société calquée sur les caractéristiques du *social business* inventé par le professeur Yunus. Celui-ci reposait sur plusieurs principes majoritairement repris par les pays l'ayant transposé dans leur droit des sociétés. Le premier d'entre eux est l'objet social qui vise à résoudre un ou plusieurs problèmes de société (pauvreté, éducation, santé, etc.) en s'appuyant sur une vision élargie de la création de valeur et un modèle économique viable et pérenne. Celui-ci est indépendant de tout financement extérieur, contrairement aux ONG (Organisations non gouvernementales), associations et fondations. Par ailleurs, les actionnaires investissant dans un *social business* ne peuvent obtenir de dividendes, l'ensemble des profits étant automatiquement réinvestis dans la société pour diminuer les coûts et produire des avantages sociaux. Fin 2018, l'Union européenne votait une directive pour que ses membres insèrent dans leur code des sociétés cette nouvelle forme d'entreprise qui allait révolutionner le système économique. Elle fut suivie par les États-Unis, le Japon, le Brésil ou encore l'Inde, et en 2028, la quasi-totalité des membres du G25 et de nombreux autres pays avaient reconnu légalement le *social business*.

Cette dynamique sociétale s'observa également dans les systèmes éducatifs. En 2015, la Harvard Business School étonna lorsqu'elle décida que ses programmes scolaires se composeraient désormais d'au moins 50 % de cours centrés sur des problématiques sociétales et environnementales. D'autres universités ajoutèrent de nouvelles conditions à la validation de leur diplôme, telles que la réalisation d'un stage de six mois minimum dans une organisation de type *social business*. Bien évidemment, de nombreuses universités et écoles de commerce à travers le

monde suivirent le mouvement ; dès lors, les cours de management stratégique ne débutaient plus avec une présentation de la matrice BCG mais avec celle de la matrice FSG (*Foundation Strategy Group*). Celle-ci permet de mesurer la réussite d'une activité en croisant son taux d'impact social (relatif à la problématique traitée par l'activité) avec sa valeur ajoutée économique partagée. De même, l'analyse du marché d'une entreprise fut marquée par l'introduction de nouveaux facteurs visant la co-crédation de valeur tels que la pénétration des technologies de l'information et de communication, la présence de partenaires commerciaux issus du BoP ou encore la présence d'institutions ouvertes sur le secteur privé.

Alors que le nombre de créations de *social business* explosait aux quatre coins du globe, il semblait qu'il ne restait plus qu'une étape pour consacrer l'économie inclusive et lui permettre de jouir d'une puissance équivalente à l'économie capitaliste : créer un marché financier international pour les entreprises inclusives via la mise en place d'une bourse sociale. Ce marché boursier social dédié aux entreprises de type *social business* permet aujourd'hui aux investisseurs sociaux de les valoriser sur le long terme selon leur bénéfice social produit et leur performance sociétale. La logique d'investissement est fondamentalement différente de celle d'un marché boursier capitaliste puisque l'objectif n'est pas de maximiser son profit personnel mais son impact positif sur la société. Cette nouvelle place financière propose ainsi une nouvelle alternative aux personnes désireuses de donner leur argent en investissant désormais dans des structures durables dédiées à des objectifs sociaux et bénéficiant des forces d'une entreprise classique. Dans ce contexte et pressés par nombre de leurs clients, les banques et les fonds d'investissement commencèrent à s'orienter vers les entreprises cotées du *Social+*. Dès lors, la performance des gestionnaires de portefeuilles n'était plus seulement liée à des critères financiers mais aussi et surtout à des critères de type GRI (*Global Reporting Initiative*) mesurant par exemple le respect des droits de l'homme et des normes du travail ou l'impact environnemental des firmes ayant fait l'objet d'investissement (*impact investing*). L'engouement populaire pour cette nouvelle bourse, plus transparente, permet de diversifier et d'élargir les sources d'investissements, pérennisant ainsi ces nouveaux modèles.

## Retour en 2036 : l'économie inclusive d'aujourd'hui

Les modèles inclusifs (incluant les pauvres du bas de la pyramide) se sont démocratisés et doucement propagés à l'ensemble de l'économie. De nouvelles stratégies innovantes ont été élaborées, repoussant les contours des *business models* classiques et impliquant une multitude d'acteurs (entreprises, gouvernements, fondations, investisseurs sociaux, ONG). Cette phase a invité l'ensemble des acteurs à se repencher sur la définition de leur propre stratégie, donnant ainsi naissance à des projets novateurs et inspirant des milliers d'entrepreneurs.

### Les opportunités des *business* inclusifs



Adapté de *Corporate Citizenship - Inclusive business : The next frontier for corporate responsibility* (juin 2012)

Poussées par une dynamique sociale globale, les entreprises ont également été séduites par les opportunités offertes par une telle démarche : sécurisation de l'environnement opérationnel (achats, *supply chain*, distribution), élargissement de la base de clients, nouveaux marchés, amélioration de l'image de marque, nouvelles sources de financement *via* la bourse sociale.

Si la tendance n'a pas été à la suppression ou au remplacement des entreprises traditionnelles, elle s'est davantage orientée vers l'évolution du *business model* classique d'une part et la création de nouveaux types de structure d'autre part. La cohabitation de ces diverses entreprises s'est accompagnée de plusieurs révolutions majeures : le développement de nouveaux types d'actionnaires désormais



intéressés par l'équation du profit social au-delà du simple bénéfice, la création d'une nouvelle place financière, la propagation de nouveaux systèmes d'information, de nouveaux indicateurs, ou encore de nouvelles normes de communication financière et de gouvernance. Finalement, c'est tout le système économique qui s'est adapté à cette nouvelle forme de capitalisme, qui nous semble aujourd'hui bien plus que « normale ».

## NOTES

1. M. Friedman (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13, 1970
2. PIB de la France en 2010 : 1931,4 milliards d'euros ; total bilan de BNP Paribas en 2010 : 1998,1 milliards d'euros
3. Hart et Christensen (2002) – The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid, *MIT Sloan Management Review*.
4. Hart (1997) – « Beyond Greening: strategies for a sustainable world », *Harvard Business Review*, January-February
5. Porter et Kramer (2011) - « Creating shared value », *Harvard Business Review*, January-February
6. Segrestin et Hatchuel (2012) - *Refonder l'entreprise*, Seuil-La République des idées.
7. Concept introduit par Henry Chesbrough consistant en un mode d'innovation basé sur le partage et la collaboration entre les entreprises.



# De l'Assurance Maladie... à l'Assurance Santé

*PATRICK NEGARET*

## Résumé

Depuis une trentaine d'années, l'Assurance Maladie est atteinte d'une affection chronique : son déficit. Il se creuse constamment et les dettes s'accumulent. Notre protection sociale nous coûte cher et les résultats ne sont pas à la hauteur de l'investissement. L'état de santé des Français se détériore, les pathologies lourdes évoluent de manière importante, trop importante.

N'y a-t-il pas d'autres leviers que l'augmentation des ressources et la baisse des niveaux de prise en charge ? Faut-il maintenir l'Assurance Maladie dans un rôle exclusif de « payeur de soins » ou la faire évoluer vers une démarche d'accompagnement des assurés sociaux visant à les aider dans la préservation de leur capital santé ?

En 1998, j'ai engagé une nouvelle approche, non plus uniquement centrée sur les soins mais axée sur les déterminants de la santé. Convaincu qu'en agissant sur eux, en rendant les assurés acteurs de leur santé, nous parviendrions à limiter l'impact des maladies chroniques et donc les coûts. C'est tout le sens de la démarche « Santé Active » qui fait évoluer progressivement l'assurance « maladie » vers l'assurance « santé ».

**Patrick Negaret** est directeur général de la caisse primaire d'Assurance Maladie (CPAM) des Yvelines.

«À bas la loi fasciste des assurances sociales !» dénonçait l'organe d'un syndicat bien connu, dans les colonnes de la *Vie Ouvrière* lorsqu'en 1928 l'Assurance Maladie vît le jour sous le ministère de Raymond Poincaré. Les médecins quant à eux créent la Confédération des syndicats médicaux pour s'opposer aux «machines de guerre dirigées contre le corps médical»<sup>1</sup> que sont les caisses d'Assurance Maladie. Aujourd'hui, les difficultés économiques auxquelles est confronté notre pays font que notre système de protection sociale, longtemps cité en exemple, est menacé.

Qu'il s'agisse des retraites, des allocations familiales, du chômage ou encore de l'Assurance Maladie, les comptes représentent près de 34 % du PIB français<sup>2</sup>, plaçant ainsi la France numéro un des dépenses de protection sociale. Ceux qui suggèrent qu'il est le «meilleur système de santé au monde» oublient parfois qu'il est aussi champion du déficit.

De réformatives en réformes, près de vingt-cinq plans pour l'Assurance Maladie se sont succédé sans pour autant résoudre la question du fameux «trou de la sécu», véritable serpent de mer et marronnier des journalistes depuis 30 ans.

Les pouvoirs publics – pour ne citer qu'eux – n'ont pas fait preuve de beaucoup d'imagination dans leurs propositions qui ont le plus souvent consisté à augmenter les prélèvements et diminuer les remboursements. En bref, à écoper sans boucher les trous.

Tout ceci pour quels résultats ? Didier Migaud, Premier président de la Cour des comptes, nous apporte la réponse à l'été 2012 : «Pour la santé, l'éducation, la formation professionnelle, la France dépense bien plus que des pays dont les résultats dans ces domaines sont pourtant sensiblement meilleurs que les nôtres !».

Nous continuons à assurer le risque sans pour autant nous inquiéter du capital santé des assurés sociaux. De nombreuses comparaisons internationales démontrent que notre état de santé n'est pas à la hauteur de l'investissement.

Un constat majeur donc, le déficit s'aggrave sévèrement et la santé des Français se dégrade. Comment freiner la dérive financière de l'Assurance Maladie tout en préservant le bien-être et la bonne santé de nos concitoyens ? Comment sortir du système d'assurance pour rentrer dans celui de la santé ? C'est bien là l'enjeu commun et l'ambition de ma réflexion.

*« Sans liberté de blâmer, il n'est pas d'éloge flatteur »  
(Beaumarchais)*

Le rendement, aussi bien financier que social et médical, n'est pas au rendez-vous. L'échec est tellement patent qu'il nous faut réinventer le système. Mais, le réinventer, c'est sortir du cadre défini en 1945 qui cantonnait l'Assurance Maladie à la prise en charge des soins plutôt qu'à la prévention.

Pouvais-je innover sans être impertinent ?

Acteur de l'Assurance Maladie, j'ai souhaité décaler mon regard sur cette institution. J'ai voulu confronter le bon sens aux normes et au système en place. Alors que l'activité de remboursement des soins était au cœur des ambitions de l'Assurance Maladie, il m'est apparu indispensable d'aller à l'encontre de la logique établie et partagée par le plus grand nombre. J'ai fini par me dire que la finalité de mon métier n'était pas exclusivement de rembourser des soins mais de faire en sorte que les assurés restent en bonne santé.

Le bon sens est alors devenu un levier de progrès.

En professionnel de l'assurance « maladie » j'interpelle les décideurs et les dirigeants ; en cela j'interpelle mon propre rôle et le sens de mon action sur la [bonne] santé des assurés et par là même de cette institution.

L'une des causes essentielles de progression des dépenses de santé est la part grandissante des affections chroniques, telles que le diabète ou les maladies cardio-vasculaires, essentiellement dues à une mauvaise hygiène de vie. Il faut donc éviter le plus possible leur venue et limiter leurs effets. L'Assurance Maladie doit se muer en assurance santé et aider les Français à devenir acteurs de leur santé.

*« Une once de prévention vaut une livre de guérison »  
(Benjamin Franklin)*

Au-delà des problématiques de financement des dépenses en santé, de l'élargissement des remboursements des complémentaires santé et des nombreux débats sur les systèmes de soins, nous devenons « pro-actifs ». L'Assurance Maladie s'emploie alors à informer, conseiller et surtout accompagner la population, concrètement sur le terrain, à devenir acteur de sa santé, à protéger son capital santé, et ainsi à diminuer tout naturellement sa consommation de soins.

Avec la « Santé Active », l'Assurance Maladie franchit un cap important dans la démarche de prévention notamment en proposant des séances de *coaching* gratuit et en obtenant parallèlement des résultats significatifs autorisant son déploiement national.

Elle donne les moyens aux assurés d'adopter des habitudes de vie saines en leur proposant un accompagnement et un soutien personnalisés. Elle invite les Français à porter un nouveau regard sur l'Assurance Maladie. De consommateur de soins, l'assuré est en passe de devenir acteur de sa santé.

Ce projet est donc ancré dans la mise en place d'un programme de transformation qui va aider les professionnels de santé à mieux accomplir leur mission, donner de nouvelles clefs de lecture à toute la population en remettant au cœur du système l'assuré et non la maladie.

« Mieux vaut prévenir que guérir » : le vieux proverbe français devient le maître-mot d'un autre système de santé qui devrait en toute logique devenir le nouveau système.

## « Cher » déficit : le montant des enjeux en santé

Des sommes de plus en plus importantes sont consacrées aux dépenses de santé pour une performance sociale inégale et des retombées médicales relatives.

### Un rendement financier détérioré

Les sommes consacrées aux soins avoisinent les 175 milliards d'euros<sup>3</sup>, soit près de 3000 € par an et par personne. Elles représentent près de 12 % du PIB, nous situant à la troisième place au monde derrière les Pays-Bas (à peu près à égalité) et les États-Unis (qui arrivent largement en tête avec 17,5%)<sup>4</sup>.

À titre de comparaison, un pays très socialement développé comme la Suède ne consacre que 10 % de son PIB aux dépenses de soins, soit un écart de 40 milliards d'euros rapporté au PIB de la France, et obtient tout à la fois, de bien meilleurs résultats et offre un taux de prise en charge supérieur. D'autres pays comme l'Italie ou encore le Royaume-Uni offrent une plus grande couverture sociale que la nôtre et cependant opèrent une ponction moindre sur leur richesse nationale.

La part des dépenses publiques dans les dépenses de santé est de l'ordre de 76 % en France. Derrière ce taux de prélèvement relativement satisfaisant, se cache

une différence de couverture sensible selon la nature des soins. C'est ainsi que le taux de couverture des soins hospitaliers est de 90 % alors que celui des soins de ville n'est que de 63 %. Ce taux de couverture tend globalement à se réduire, lentement mais sûrement, reportant ainsi une partie du financement sur les organismes complémentaires et les foyers.

Dès lors, malgré une ponction croissante sur la richesse nationale, le taux de prise en charge par l'Assurance Maladie a tendance à se réduire et le déficit perdure et se creuse depuis une trentaine d'années.

Quelle logique ? Quelle efficacité ?

Bien que le taux de croissance annuel des dépenses de santé soit mieux maîtrisé grâce au respect des objectifs nationaux d'évolution des dépenses, la dette sociale cumulée poursuit son ascension et dépasse les 200 milliards d'euros en 2012<sup>5</sup>. L'Allemagne, avec un total de dépenses de soins légèrement inférieur au nôtre en pourcentage du PIB et un taux de prise en charge équivalent, dispose de réserves supérieures à 20 milliards d'euros.

## Une performance sociale inégale couplée d'une performance médicale relative

Malgré ces dépenses creusant un déficit sans fond, les inégalités sociales ne cessent de prendre de l'ampleur. En 2008, plus de 15 % de la population adulte déclarait avoir renoncé à des soins pour raisons financières.

Le budget santé individuel des ménages continue de gonfler pour atteindre plus de 10 % du revenu, chez un couple de plus de 65 ans par exemple, alors qu'il n'était que de 7 % il y a quelques années.

La situation ne cesse de prendre de nouvelles dimensions.

De plus en plus de personnes se voient contraintes de réduire leur couverture complémentaire voire d'y renoncer : près de 20 % des ménages ne peuvent accéder à une complémentaire santé par leurs propres moyens. L'espérance de vie à la naissance connaît des disparités importantes, de près de 6 années, entre les cadres et les ouvriers, les régions ou encore entre les hommes et les femmes. Être à la fois un homme, ouvrier et vivre dans le nord relève de la triple peine. En bref, « mieux vaut être directrice marketing sur la Côte d'Azur que sidérurgiste en Lorraine ».

Même si les résultats de l'espérance de vie sont cependant positifs : 84,8 années pour les femmes contre 78,1 années pour les hommes, les chiffres de l'espérance de vie en bonne santé s'avèrent bien plus inquiétants : 63,2 années pour les femmes et 62,5 années pour les hommes. Ce qui fait près de 20 années passées pour les femmes avec une incapacité, les plaçant au 10<sup>e</sup> rang mondial et au 14<sup>e</sup> rang pour les hommes.

Si notre classement pour la mortalité cardio-vasculaire est excellent (3<sup>e</sup> rang mondial) d'autres sont moins favorables : mortalité infantile et néo-natale (22<sup>e</sup> rang) et par cancer (24<sup>e</sup> rang).

Au total, notre pays consacre de plus en plus de sa richesse nationale pour moins bien couvrir sa population avec des résultats sociaux et sanitaires qui ne sont pas à la hauteur des sommes dépensées.

Ce constat est bien sûr aggravé par l'accroissement du déficit de l'Assurance Maladie qui a atteint un tel niveau que le financement en est désormais reporté pour partie sur les générations futures. Rien de durable donc, ni pour la santé de chacun de nous, ni pour les comptes publics de nos enfants.

## Échec et mat : les raisons du dysfonctionnement

Sur l'échiquier du système de la santé, les acteurs sont nombreux et poursuivent parfois des intérêts divergents. Le seul intérêt commun devrait rester celui de la santé des assurés sociaux.

On est loin du compte !

### Les règles du jeu

Citons pêle-mêle les raisons de l'échec : une gouvernance complexe, une répartition déséquilibrée de la démographie médicale, une politique du médicament à revoir, une gestion des établissements de santé publics perfectible, une évaluation des pratiques de soins à développer, une formation des professionnels de santé à renforcer, des progrès technologiques coûteux, une coordination des soins à parfaire, une population vieillissante et un accroissement des pathologies chroniques.



Beaucoup de motifs de dysfonctionnement du système, mais autant de raisons susceptibles de l'améliorer. Malgré cela il n'est pas impertinent de rappeler ce qui est fondamental : les déterminants de la santé. En d'autres termes, les facteurs personnels, sociaux et environnementaux qui ne nous permettent pas toujours de faire face au quotidien... parlons plus simplement des habitudes de vie.

Comment alors poursuivre mes objectifs pour opérer la mutation tout en influant sur les déterminants ? Comment continuer à défendre cette assurance santé ?

Bien sûr, les gaspillages sont très importants, les écarts de consommation de soins sont là pour en témoigner. À titre d'exemples (mais il y en a bien d'autres), le volume des médicaments prescrits par an et par patient peut varier de 1 à 4 selon les médecins, des disparités géographiques font observer un écart de consommation de soins allant jusqu'à 50 % du département le plus consommant au moins consommant. Pour illustrer, la région Pays de la Loire présente un écart de consommation inférieur de 25 % à celle de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (consommation standardisée par personne)<sup>6</sup>.

La principale raison de l'échec du système est qu'il est trop exclusivement centré sur les soins.

Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), la santé ne représente que 15 % des véritables déterminants de la [bonne] santé, loin derrière l'ensemble des autres facteurs que sont l'hérédité, l'éducation, la catégorie socioprofessionnelle, le travail, l'environnement, le réseau social et communautaire... et, bien sûr, les habitudes de vie.

Il nous faut donc radicalement changer notre approche si nous voulons avoir une chance de préserver et améliorer notre système de protection sociale.

## Les tueurs cachés

Allégorie du suicide à petit feu, le sel et le sucre en excès, les mauvaises graisses ou encore la sédentarité, le tabac et la consommation abusive d'alcool mettent à mal nos corps, nos vies, mais aussi notre système de santé.

Le marketing de la malbouffe est-il entrain de gagner la bataille ? En tout cas, il y a « alerte dans nos assiettes »<sup>7</sup>. Le bilan est à cette heure mauvais : davantage de surpoids et d'obésité, plus de cancers et de maladies cardio-vasculaires, d'hypertension, de diabète ou encore de maladies neuro-dégénératives.

Ce sont là les maladies chroniques qui génèrent le plus de dépenses pour l'Assurance Maladie et leur nombre ne cesse de croître. Pour exemple, l'obésité augmente de près de 6 % par an depuis 12 ans. Les coûts annuels sont faramineux pour l'Assurance Maladie : 11 milliards d'euros pour le diabète, 23 milliards d'euros pour les maladies cardio-vasculaires lourdes, ou encore 17 milliards pour les cancers.

## Changer le système : les solutions pour l'avenir

Ces solutions viennent bien sûr en contrepoint des raisons de l'échec évoquées précédemment et représentent autant d'efforts de rationalisation à entreprendre dans tous les domaines, mais aussi et surtout une intervention en amont de la maladie : la prévention.

Le véritable salut, j'en ai la conviction, viendra de l'adoption d'une attitude bien plus axée sur la prévention qu'aujourd'hui. Rappelons-nous les proportions : 54 € dépensés pour la prévention sur les 3 000 € dépensés pour les soins ! Selon l'Institut de recherche et document en économie de la santé (IRDES), le pourcentage consacré à la prévention, rapporté aux dépenses de santé, s'élève à seulement 2 %. C'est donc très peu, trop peu même.

Comment faire dans la pratique ?

Concrètement, réformer le système de santé est bien plus complexe qu'il n'y paraît tant les enjeux sont multiples, sanitaires bien sûr mais aussi sociaux, économiques et par conséquent... politiques.

## Politiquement [in]correct

Puisque les initiatives ne viennent pas d'en haut, pourquoi ne pas imaginer qu'elles puissent venir de la base où il est toujours plus facile d'expérimenter, d'observer les impacts et donc de rectifier la trajectoire le cas échéant.

Notre monde est d'ailleurs si complexe qu'il devient impossible d'imposer des

recettes toutes faites. Les causes du déficit de l' Assurance Maladie sont multiples mais il en est une qui arrive largement en tête : le développement continu des affections chroniques qui représentent aujourd'hui 85 % des dépenses.

Ces maladies chroniques sont dues fréquemment à de mauvaises habitudes de vie.

En analysant ces éléments, j'ai alors su que mon cœur de métier était davantage de sensibiliser et responsabiliser les patients que d'assurer les seules tâches traditionnelles de service et de remboursement de l' Assurance Maladie.

La médecine du XX<sup>e</sup> siècle a soigné les affections aiguës. Aujourd'hui elle doit faire face aux affections chroniques, et l' Assurance Maladie aussi. Cette situation change tout, d'un système centré sur la maladie, il faut évoluer vers un système axé autour de l'individu dans son ensemble. Pour reprendre l'expression du professeur Montagnier, prix Nobel de médecine, une « médecine holistique » s'impose.

En quelque sorte sortir du système de soins pour aller vers d'autres services qui apporteront autant, sinon plus à la santé de l'individu. Les référentiels changent et la gestion devient différente. Bien d'autres activités publiques que celles de la santé peuvent contribuer à l'amélioration du système.

À titre d'exemple, investir dans un rond-point pour éviter des accidents n'est pas moins pertinent que d'accroître le nombre de lits dans un service de chirurgie orthopédique.

De multiples enquêtes démontrent que la survenue d'affections chroniques pourrait être atténuée en réduisant les facteurs de risques liés au comportement et particulièrement avec une meilleure hygiène de vie.

Manger des fruits et des légumes pour réduire sa mortalité, assurer son équilibre nutritionnel pour limiter les risques de cancers... c'est ce que nous apprend l'Université Mac Gill au Québec, qui a démontré que 30 % des cancers sont liés à l'alimentation.

Arrêter de fumer, avoir une activité physique afin d'augmenter sa durée de vie de près de 15 ans : un rappel du Kings Collège au Royaume-Uni, confirmé par l'Université de Cambridge. Ces résultats sont d'ailleurs corroborés par l'enquête SUVIMAX élaborée en France par l'INSERM.

Alors, ne laissons plus de place au doute, il faut opérer une mutation : imaginer, innover, créer une nouvelle démarche, faire ses preuves et modifier les choix de fonctionnement de l' Assurance Maladie.

Nous sommes au Mans en 1998.

Surpoids, manque d'exercice, stress. Le directeur de la caisse d'Assurance Maladie de la Sarthe que j'étais alors souhaite aider l'assuré à prendre en main sa santé en devenant l'artisan de son capital santé. Je décide alors de me lancer dans cette nouvelle aventure en créant un nouveau système [pro]actif de prévention primaire : « la Santé Active ». Au-delà des remboursements de soins, il est nécessaire de mettre en place de véritables services en santé.

## **Réinventer l'Assurance Maladie : « la Santé Active »**

La démarche « Santé Active » constitue un projet global de santé qui vise à encourager les assurés sociaux à devenir acteurs de leur santé, en adoptant un changement de comportement qui intègre les recommandations en matière de prévention, de règles hygiéno-diététiques et de recours aux soins. Cette démarche cible des thèmes de prévention à forts enjeux en termes de santé publique et économiques, et qui soient en lien avec les comportements individuels.

Les enjeux de santé présentés précédemment montrent l'importance de généraliser une démarche qui permette à chaque assuré qui le souhaite de prendre sa santé en main et de pouvoir préserver son capital santé notamment par la modification de ses comportements hygiéno-diététiques.

Un espace « Santé Active » voit le jour, différencié des espaces Assurance Maladie habituels, il est en plein centre-ville, au cœur du quotidien des assurés et à leur disposition. Le service est ouvert jusqu'à 19 h, y compris le samedi, une petite révolution dans l'accueil de l'Assurance Maladie.

L'écoute et l'information sont attachées au fonctionnement de cet espace. Une équipe de conseillers propose un accueil et oriente vers des conseils et des programmes en santé, en toute confidentialité. Le développement de partenariats avec des associations sportives ou de malades, des professionnels de la santé, permet de prolonger le travail que chaque adhérent réalise pour améliorer sa santé. Les conseillers aident les visiteurs à trouver les informations utiles parmi les ressources disponibles sur place : une bibliothèque santé et un espace multimédia.

La bibliothèque regroupe des guides sur le bien-être, la nutrition, le bon usage du médicament, les pathologies... des ouvrages récents et des revues... en consultation sur place. CD-Rom, vidéos et DVD sont également à disposition. En parallèle, l'espace multimédia offre en libre accès une sélection de sites Internet santé pour rechercher des conseils de prévention au quotidien.

Après un entretien individuel de motivation avec un conseiller, l'assuré qui devient alors adhérent, choisit en fonction de ses souhaits la solution la plus adaptée. En suivant un programme du *coaching*, il s'engage à participer au dispositif et définit ses propres objectifs de santé. Dans le cadre de ces programmes, les équipes Santé Active travaillent en collaboration avec des professionnels de santé : un entretien personnalisé puis un bilan nutrition individualisé réalisés par des diététiciennes... des ateliers santé du dos avec des kinésithérapeutes... En devenant acteur : l'adhérent bénéficie alors d'un suivi et d'un soutien régulier.

Un club Santé Active permet aussi de créer un lien privilégié et un engagement fort entre l'assuré et sa caisse d'Assurance Maladie. En devenant adhérent il reçoit régulièrement de l'information notamment sur ses consommations de soins et participe à des ateliers pratiques sur des thèmes de santé lui correspondant dans le cadre de 3 programmes : nutrition (alimentation et activité physique), santé du dos et santé du cœur. Ces ateliers permettent de fournir concrètement de la praticité au quotidien afin de modifier durablement les habitudes de vie.

Fort de 10 années d'expérience et d'une évaluation qui a prouvé l'efficacité du dispositif sur la consommation de soins des adhérents à la démarche, le directeur général de la Caisse nationale, Frédéric van Roekeghem, convaincu de l'intérêt des services en santé, et qui avait déjà mis en place le service Sophia destiné à l'accompagnement des diabétiques, décide en 2011 de déployer Santé Active sur l'ensemble du territoire. Il me confie la direction du projet national... et celle de la CPAM des Yvelines à l'automne 2011.

Ainsi, c'est une trentaine de caisses primaires qui auront déployé la démarche Santé Active à la fin de l'année 2013, sur la centaine que compte l'Assurance Maladie.

Enfin, ce nouveau service en santé sera prochainement proposé *via* le web sous forme de *e.coaching* afin de favoriser l'accès du plus grand nombre à un coût moindre. Disponible en juin 2013, il devrait toucher plus d'un million de personnes dans un premier temps pour atteindre cinq millions à plus long terme.

La Caisse nationale déploie désormais plusieurs services en santé : Sophia, Prado (programme de retour à domicile après un accouchement ou une intervention en chirurgie orthopédique) et Santé Active. Autant de services qui en complément du service de base de prise en charge des remboursements, accompagnent l'assuré tout au long de sa vie pour l'aider à préserver sa santé.

Mesurer l'impact de la Santé Active sur la consommation de soins, c'est désormais chose faite. L'université du Maine (France) a mis en évidence une différence significative de consommation de soins pour les adhérents à la démarche Santé Active. Une diminution des dépenses de soins, avec parfois même une inversion de tendance, a été constatée sur plusieurs postes de dépenses (médicaments, actes de kinésithérapie, indemnités journalières, consultations de médecins généralistes).

Pour parvenir à ce résultat, quinze années d'efforts et de persuasion auront été nécessaires pour mettre en œuvre une idée à l'origine pourtant tellement évidente : combattre le développement des affections chroniques par la prévention primaire pour le bien-être de nos concitoyens et l'équilibre des comptes de l'Assurance Maladie.

L'aspect pragmatique aura été notre force.

Le système était dans une impasse sanitaire et financière, il existe aujourd'hui une opportunité et aussi le désir de changer.

Tout en conciliant l'action traditionnelle de remboursement de l'Assurance Maladie et les nouvelles missions de l'assureur Santé, de nouveaux services se mettent en place.

C'est donc un nouveau défi qui donne du sens à notre institution, et une nouvelle ère à nos métiers.

De la conviction, du temps, de l'énergie : n'est-ce pas cela le vrai service public ?

Et....

*« Il n'est rien d'aussi fort qu'une idée dont le temps est venu »  
(Victor Hugo)*

**NOTES**

1. Assemblée générale de la CSM du 21 décembre 1930 dans *Le Médecin de France* (1<sup>er</sup> janvier 1931).
2. Source : EUROSTAT – Office statistique de l’Union européenne - données 2010.
3. Source : DRESS – Comptes de la santé 2010.
4. Source : OCDE – Panorama de la Santé 2011.
5. Source : Loi de financement de la Sécurité sociale 2012 – dette sociale cumulée 212,4 milliards d’euros.
6. Source : Rapport CNAMTS charges et produits pour 2011.
7. Film réalisé en 2009 par Philippe Borrel – Dissident Productions avec la participation de Canal+.





# Ni sang ni dette

JEAN-MICHEL TRUONG

## Résumé

Il est possible d'abolir le déficit public et la dette qui en résulte, sans verser de sang ni de larmes, en neutralisant l'impact sur le budget de certains types de dépenses comme les aides publiques au secteur privé – sans pour autant supprimer ces dernières.

En administrant différemment les deux cents milliards annuels d'aides publiques à l'industrie identifiées et sévèrement critiquées par la Cour des comptes, on pourrait : présenter dès la première année un budget en excédent ; annuler en quinze ans la dette publique ; ouvrir à toutes les entreprises, dans le même laps de temps, jusqu'à deux mille milliards de lignes de crédit à taux réduit ; sécuriser, en diminuant de deux cents jours leur BFR, le développement de ces mêmes entreprises – notamment de ces PME qui nous font tant défaut, dans la tranche des deux cents à deux mille salariés, si déterminantes pour la réussite de l'Allemagne ; renforcer, ce faisant, le lien des salariés à leurs employeurs ; et pour finir relancer l'investissement et la consommation en restituant aux contribuables – entreprises comme particuliers – deux cents milliards par an d'impôts et de taxes.

**Jean-Michel Truong** est *Managing Director*, China Benchmark Ltd (Hong-Kong), basé à Pékin.

Cette réforme accroîtrait la compétitivité des entreprises en les affranchissant de la tyrannie des cycles comme de la volatilité des marchés et aurait donc des effets positifs sur la création d'emplois nouveaux et la sauvegarde des emplois existants. Elle aurait par ailleurs des impacts économiques et sociaux de grande portée, notamment en rééquilibrant le rapport capital-travail, de façon significative, en faveur du travail. En la libérant de l'emprise de la finance internationale, enfin, elle rendrait à l'État ses capacités de manœuvre et à la France sa souveraineté.

---

Le psychologue observant le débat actuel sur le déficit et la dette ne peut qu'être intrigué par sa tonalité sadomasochiste. C'est à qui châtiara le plus sévèrement – enchères perverses où, gainés de noir latex, façon Cruella, des Churchill de pacotille exhibent, l'air féroce, chaînes rhétoriques et fouets symboliques sous les yeux énamourés d'esclaves concupiscent –, en de grotesques orgies païennes censées apaiser on ne sait quel Baal altéré de sang impur. La France l'a offensé. L'heure de l'expiation a sonné. Au pied de l'autel, les victimes promises au sacrifice. Selon l'inclination de l'officiant, on arrachera le cœur des agioteurs, on étripera les ronds-de-cuir, on éventrera les métèques.

Jamais ne s'est exprimée pareille appétence pour la souffrance, jamais pareille dilection pour la flagellation. Jamais non plus pareille unanimité parmi les faiseurs d'opinion – politiciens, économistes, journalistes, chroniqueurs, bonimenteurs de tous acabits et de tous bords. Notre péché ? vaticinent-ils, accusateurs, à longueur de plateaux télé : jouisseurs invétérés, nous avons consommé. Pis : junkies accros au *crack*, nous avons grave kiffé. La cure de désintoxication, vocifèrent-ils en chœurs vengeurs, passe par un sevrage brutal de ce poison déficitaire qui à gros bouillons coule dans nos veines. Et là, tranchent-ils avec la satisfaction à peine voilée de pervers annonçant qu'il faut amputer, il n'y a pas d'autre choix : soit on augmente les recettes, soit on diminue les dépenses. Soit on saigne les nababs, soit on crucifie les gueux.

Pour tout empêchement de penser en rond fidèle à sa vocation et soucieux de son standing, une telle harmonie d'impensé d'une extrémité à l'autre de l'arc-en-ciel idéologique, une telle connivence des béni-oui-oui académiques, une telle

complaisance des pousser-au-crime audiovisuels, accueillant chaque mesure d'austérité de « oh oui, c'est bon ! » pathétiques – quand ils n'imploront pas « plus fort, maîtresse ! » – tant d'obstination, tant de ferveur enfin dans l'incantation d'un unique mantra, sont autant de motifs impérieux de douter et prendre le contre-pied.

La *doxa* appelle à cor et à cris au « choc » et au sacrifice ? Imaginons une solution *indolore*. Ses prescriptions conjuguent le verbe *prendre* à tous les temps et tous les modes ? Voyons si nous ne pourrions pas plutôt *donner*.

\* \*  
\*

Imaginons, donc.

Chaque citoyen français *recevrait*, au jour de sa majorité, une dotation en capital de l'État.

Une *dot*.

La République confierait à chacun de ses trente-huit millions de citoyens en âge de voter, l'usufruit d'une fraction de son magot – allez, au hasard, les deux cents milliards<sup>1</sup> que, selon le Conseil des prélèvements obligatoires et la Mission d'audit de modernisation, elle dilapide chaque année en vains secours aux entreprises ! <sup>2</sup>

Cette dot ne serait *pas* de l'argent liquide – faut pas *trop* rêver quand même, hein ! Elle viendrait juste créditer un compte ouvert au nom du bénéficiaire auprès d'une Caisse publique *ad hoc*.

Elle serait rémunérée à l'État à un taux à peine supérieur au taux le plus bas auquel les banques commerciales se refinancent – juste assez pour qu'elles ne puissent couiner à tous vents qu'on leur inflige déloyale concurrence. Pour fixer les idées, leur taux de refinancement auprès de la BCE étant de 1,00 %, le taux de rémunération des dots à l'État serait de 1,05 %.

Au moment du départ à la retraite du titulaire, son compte serait liquidé, la Caisse rembourserait l'État – intérêts et principal – et le titulaire percevrait le solde, s'il se trouvait positif. Et bien sûr, en reconnaissance d'une vie de dévouement au bien public, ce solde, quel qu'en soit le montant, serait exonéré d'impôts et de charges.

*C'est tout ?* demanderez-vous. Un *prêt* auquel, ma vie professionnelle durant, je ne pourrais pas toucher et que je devrais, de surcroît, rémunérer à l'État ?

C'est tout.

Mais ça changerait tout.

Car lorsque vous signeriez un contrat de travail, et de ce seul fait, vous conféreriez à votre employeur un droit de tirage (DDT) sur une ligne de crédit ouverte à la Caisse, d'un montant équivalent au solde de votre compte personnel. Chaque salarié serait ainsi l'ordonnateur, à hauteur de ce solde, de l'aide publique à l'entreprise qui l'emploie. Son micro-banquier, en quelque sorte.

La somme des DDT ainsi mis à disposition d'une entreprise par ses salariés représenterait le montant maximum de l'aide publique à laquelle celle-ci pourrait prétendre. La seule façon pour une entreprise d'accroître son encours de DDT serait de recruter. Symétriquement, toute réduction d'effectifs entraînerait une diminution de ses crédits.

L'aide publique prendrait ainsi la forme exclusive de lignes de crédit – façon *credit revolving*, mais *low cost* – remboursables aux titulaires des DDT et adossées à leurs dots, elles-mêmes remboursables à l'État.

Dès lors, tout concours public distribué aux entreprises par ce canal deviendrait, par construction, et quel qu'en soit le montant, budgétairement indifférent. Les deux cents milliards actuels de concours sans contrepartie à l'économie disparaîtraient des comptes de l'État. Au lieu de ceci :

*Ressources :*

- Impôts et dette : 200 000 000 000 €

*Charges :*

- Aides aux entreprises : 200 000 000 000 €

... nous aurions désormais cela :

*Ressources :*

- Créances sur les citoyens : 200 000 000 000 €

*Charges :*

- Dots aux citoyens : 200 000 000 000 €

En rémunération des DDT alloués, l'employeur paierait des intérêts à un taux négocié avec le titulaire ou ses représentants, selon toute vraisemblance légèrement inférieur à celui demandé par sa banque. Pour fixer les idées, le taux moyen actuellement pratiqué par les banques commerciales est de 4,09 %. On peut donc penser que l'employeur serait heureux de rémunérer à 3,59 % l'argent que ses salariés auraient eux-mêmes emprunté à l'État au taux de 1,05 %.

Il s'agit là, bien sûr, d'une moyenne : selon le type et le montant du crédit, les taux pratiqués par les banques s'étalent de 2,15 % – pour un prêt supérieur à un million et demi sur moins de deux ans – à 10,63 % pour un découvert de moins

de quinze mille euros. Dans ce dernier cas, l'employeur serait sans doute preneur de DDT à 9,50 % ou même 10,00 %, d'autant que ce crédit, à la différence d'un découvert bancaire, lui serait acquis *de plein droit*. Bien entendu, il demeurerait libre de ne pas les utiliser s'il trouvait moins cher ailleurs, comme dans l'exemple du prêt bancaire à 2,15 %. Ces DDT non mobilisés seraient gérés et rémunérés par la Caisse.

Cet argent bon marché, mobilisable à sa seule discrétion, l'employeur pourrait en premier lieu l'utiliser, à la manière de crédits d'exploitation classiques, pour les besoins de financement de son actif circulant : stocks, travaux en cours, créances sur client, échéances de fin de mois... En ce sens, les DDT constitueraient une alternative aux diverses offres de financements bancaires à court terme – escompte, facilités de caisse, crédits de campagne... Les DDT ainsi mobilisés seraient renouvelés au fur et à mesure de leur remboursement.

En second rang, les DDT non consommés pour le financement du cycle d'exploitation pourraient servir au financement à plus long terme – inférieur à trois ans – de petits équipements – machines, ordinateurs, outillage, véhicules, etc. Le remboursement prendrait la forme d'un loyer mensuel, à la manière d'un leasing ou d'un crédit-bail. La Caisse conserverait jusqu'à l'échéance la propriété du bien ainsi financé et ne la transférerait à l'entreprise qu'une fois rentrée dans ses fonds. La capacité de mobilisation de DDT de cette dernière serait renouvelée au fur et à mesure de ses remboursements.

\* \*  
\*

Enfin, s'il lui restait encore des DDT non employés, l'entreprise pourrait les affecter à des financements à plus long terme – de trois à sept ans – d'équipements lourds, de chaînes de production ou de bâtiments industriels. Comme dans le cas précédent, la Caisse conserverait jusqu'à l'échéance, à titre de gage, la propriété du bien financé.

La Caisse se chargerait de collecter les loyers dus par les employeurs au titre du remboursement des DDT de leurs salariés. En cas de faillite, les créances de la Caisse sur l'entreprise en liquidation seraient privilégiées au rang immédiatement inférieur aux créances des salariés.

Employeurs, salariés, tout le monde y trouverait son compte. Les premiers, en s'assurant l'accès à une ligne de crédit permanente, à un taux inférieur au

marché et mobilisable à première demande – sans qu’il soit besoin, chaque fin de mois, d’aller faire acte de soumission – façon « bourgeois de Calais », vêtu de haillons, la corde autour du cou et la tête couverte de cendres –, aux pieds de leurs banquiers ; les autres, en solidifiant leur lien avec leur entreprise, tout en plaçant leurs économies, sans plafond, et exonérées d’impôts, à un taux supérieur à celui des produits d’épargne classiques.

À l’issue du contrat de travail, le titulaire transférerait ses DDT, accrus des intérêts acquis, à son nouvel employeur. Le solde du compte deviendrait ainsi, avec son *curriculum vitae*, un élément d’appréciation de l’employabilité de son titulaire.

Suivons à présent la carrière d’un jeune muni de notre vtiatique. Imaginons que nous lui confions, à son dix-huitième anniversaire, une dot de vingt mille euros (tableau B). Il ne se présenterait plus sur le marché de l’emploi revêtu, pour cacher son impudique virginité, de son seul parchemin, mais armé de vingt mille euros de financement. On n’accueille pas tout à fait de la même manière quelqu’un qui apporte vingt mille euros et quelqu’un qui vient les mains vides.

Vingt ans plus tard, sa dot ayant, par le jeu des intérêts composés, plus que doublé, les DDT allouables à son employeur s’élèveraient à plus de quarante mille euros. S’il le souhaitait, il pourrait alors décider de valoriser son expérience professionnelle en créant une entreprise. Ses associés et lui apporteraient à leur startup leurs propres DDT qui, cumulés à ceux de leurs premiers collaborateurs, accroîtraient significativement leur commune résilience en cas de coup dur, comme un retard de paiement d’un client : pour une entreprise de cinq associés et vingt salariés, la ligne de vie ainsi assurée flirterait avec les sept cent mille euros (tableau C).

Cette ligne se renforcerait au rythme des embauches de l’entreprise, et approcherait les neuf millions lorsque ses effectifs atteindraient deux cent cinquante salariés (tableau D). Avec ses trois mille quatre cents emplois, le volailler breton Doux – qui, pour n’avoir pas pu trouver trente millions d’euros pour boucler ses échéances, vient d’être contraint au dépôt de bilan – aurait pu compter sur cent quatre-vingt dix millions de DDT, et ses sous-traitants, avec leurs dix mille salariés, sur cinq cent soixante millions. PSA – qui, pour étancher une fuite mensuelle de trésorerie de deux cent millions, a dû procéder à huit mille suppressions d’emplois – disposerait, grâce aux cent mille collaborateurs de ses sites métropolitains, de plus de cinq milliards de DDT, soit *vingt-cinq mois* de trésorerie.

Si notre héros, ne se sentant pas la fibre entrepreneuriale, préférerait poursuivre sa carrière en tant que salarié, sa dot continuerait de s’arrondir, dépassant, à l’âge

de cinquante ans, soixante-trois mille euros, et quatre-vingt-dix mille à soixante ans. Contre les visées gérontocides du DRH, le directeur financier, le commissaire aux comptes et le banquier deviendraient ses meilleurs alliés. On ne jette pas aux orties, sans réfléchir à deux fois, quatre-vingt-dix mille euros de trésorerie.

Et quand viendrait le moment de songer à la retraite, sa dot s'élèverait à cent huit mille euros. *Une fois l'État remboursé, il lui en resterait soixante-quatorze mille*, en argent bien liquide cette fois, et exempts d'impôts comme de charges : la récompense de ses bons et loyaux services d'agent auxiliaire du Trésor.

De quoi aborder d'un bon pied la prochaine étape de sa vie.

Les DDT apportés par un salarié à son entreprise pourraient être encore augmentés en permettant à tout titulaire n'en ayant pas l'usage – salariés dont l'employeur renonce à mobiliser les DDT, fonctionnaires, conjoints au foyer, enfants prolongeant leurs études, préretraités, chômeurs, malades de longue durée, handicapés, ... – d'en confier la gestion à son conjoint ou à ses proches aux premier et même second degrés. Par le jeu de la solidarité familiale, les DDT apportés à son employeur – ou à sa propre entreprise – par un père de famille de quarante-deux ans, consolidant les comptes de son épouse enseignante, de leurs deux rejetons étudiants, de sa belle-mère au foyer et de son père agriculteur, se monteraient alors à *trois cent douze mille euros* (tableau E). Vous n'avez peut-être pas vraiment goûté feu le bouclier fiscal, peut-être apprécierez-vous davantage ce bouclier familial...

Au-delà de l'effet de levier qu'il procurera à ceux qui en bénéficieront, ce mécanisme de consolidation jouera un rôle crucial pour le renforcement des solidarités – entre actifs et inactifs, juniors et seniors, fonctionnaires et salariés du privé... – et, partant, pour le ravaudage du tissu social, si nécessaire pour faire échec au processus de dissociation des communautés à l'œuvre dans l'économie mondialisée.

Quant aux entreprises, ce sont *deux mille milliards d'euros de lignes de crédit* mobilisables à première demande, *low cost* et insensibles aussi bien aux aléas des marchés financiers qu'aux humeurs de leurs banquiers qui viendraient ainsi, comme autant de lignes de vie, renforcer – sans distinction d'ancienneté, de taille, de localisation géographique, d'activité, d'accointance sociale ou d'affiliation politique –, leur trésorerie (tableau F).

Bien entendu, ce dispositif ne pourrait être déployé que par étapes. Mettons donc qu'élu à l'office suprême – on rêve, je rappelle, pour ceux qui suivent pas ! – nous

réaffectations à la création de nos dots, là, tout de suite, les deux cents milliards de bon argent frais dilapidés chaque année en subventions si peu équitables et si peu efficaces.

À la louche, ça devrait permettre, dès l'An Un de notre présidence, d'allouer à chaque citoyen atteignant dix-huit ans, une dot de base de deux mille soixante-cinq euros. Leurs aînés recevraient davantage, au *pro rata* de leur âge : à quarante ans, ils toucheraient quatre mille cinq cents euros ; à soixante ans, dix mille (tableau B).

Grâce à la consolidation familiale, les crédits alloués par les titulaires à leurs entreprises seraient déjà appréciables, puisque le père de famille dont nous avons fait plus haut la connaissance apporterait trente mille euros à son employeur (tableau E).

Sur un total de deux cents milliards ainsi injectés dès la première année du quinquennat, la part de notre startup, avec ses cinq associés et vingt salariés, s'élèverait à soixante-neuf mille euros (tableau C), tandis que, forte de ses deux cent cinquante employés, notre PME pourrait tout de suite disposer de huit cent quatre-vingt-dix mille euros (tableau D). Par les temps qui courent, hélas, nombre d'entreprises meurent pour bien moins que ça.

Mais nous ne nous arrêterions pas en si bonne voie. Chacune des années suivantes, en effet, une somme équivalente viendrait abonder les dots existantes, jusqu'à ce que soit atteint l'objectif d'une dot de base de *vingt mille euros à dix-huit ans* – soit au total *deux mille milliards de DDT* confiés aux bons soins de la totalité de la population active – heureux événement qui devrait se produire au courant de l'An Dix.

Tout ça, notez bien, sans modifier ne fût-ce que d'un pouiême les normes de prélèvements du fisc et de la sécurité sociale, ni retrancher ne fût-ce qu'un centime aux dépenses de l'État, ni aux revenus, ni aux retraites, ni aux prestations sociales des Français. Juste en convertissant deux cents milliards d'aides annuelles à fonds perdus aux entreprises par une somme équivalente de crédits bon marché, et le canal bureaucratique, biaisé et inefficace par lequel ils transitaient par un réseau transparent, égalitaire et vigilant de trente-huit millions d'agents bénévoles du Trésor.

Ni sang, ni larmes. Ni patrons égorgés, ni actionnaires spoliés, ni créanciers floués, ni rentiers euthanasiés, ni salariés éviscérés, ni fonctionnaires au caniveau. Les sadomasos en seraient pour leurs frais.



À l'inverse de l'inoubliable héros de Lampedusa<sup>3</sup>, sans changer rien nous aurions tout changé.

À cette révolution dans la stabilité, tout le monde aurait gagné, et en premier lieu l'État. Car dès la seconde année de notre présidence, les premiers bénéficiaires atteignant l'âge de la retraite commenceraient à rembourser le principal de leur dot, augmenté des intérêts convenus. La somme encaissée par le Trésor au titre de ces remboursements étant supérieure – à hauteur des intérêts acquis – à celle décaissée au titre de la création des dots des poussins de l'année, le solde demeurerait obstinément excédentaire, et si une loi de finances décidait d'affecter ce surplus au remboursement de la dette, cette dernière – tout comme les intérêts attachés à son service – diminuerait à due concurrence. Peu, mais avec obstination.

Si bien qu'au moment où, sous une pluie de pétales de roses, nous quitterions l'Élysée, *la dette aurait déjà été réduite de cinq cent soixante milliards* et nous aurions rejoint le club très sélect des nations vertueuses respectant le critère d'endettement de Maastricht.

À compter de cette date – l'objectif de vingt mille euros par nouvel entrant, soit deux mille milliards d'encours de DDT, étant atteint –, la création de dots, qui jusque là concernait trente-huit millions de bénéficiaires, se limiterait chaque année à celles des sept cent cinquante mille citoyens de dix-huit ans enrôlés pour devenir à leur tour agents bénévoles du Trésor. Désormais, c'est à la cadence inexorable de deux cents milliards par an que la dette serait détruite. Notre heureux successeur n'aurait donc qu'à laisser le dispositif suivre sa propension naturelle pour, dès la fin de son premier mandat, exhiber une dette réduite à *néant* et annoncer la suppression de deux cents milliards d'impôts et taxes.

\* \*  
\*

En quête, depuis plusieurs mois, d'une image susceptible d'illustrer en peu de caractères cette idée qui n'en avait déjà que trop consommé, j'étais sur le point de renoncer quand un érudit alsacien de ma connaissance attira mon attention sur ce retable méconnu du grand public.

Contrairement à celui d'Issenheim – attribué sans l'ombre d'un doute au peintre de la Renaissance rhénane contemporain de Dürer, Matthias Grünewald –, le *Retable de Wasselnheim* serait, conjecture ce savant, l'œuvre d'un primitif viet-

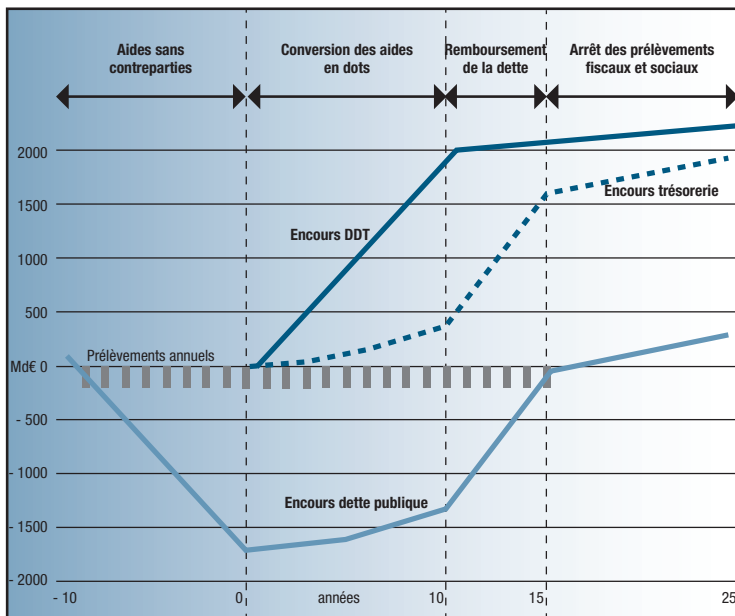
alsacien anonyme désigné, faute de mieux, par le nom du lieu supposé de sa naissance – aujourd’hui Wasselonne, non loin de Strasbourg.

Composé, comme son modèle haut-rhinois, de quatre panneaux verticaux articulés de fortes charnières, il s’en distingue, en sa partie inférieure, par l’absence de prédelle.

Pas de supplicé au sépulcre.

En lieu et place, défiante autant qu’énigmatique, cette devise : *Nec sanguinem nec debitum* – ni sang, ni dette.

Tentons d’en percer le sens.



*Nec sanguinem nec debitum*

Frappant l'œil de prime abord, le contraste entre le ténébreux volet de gauche et l'aveuglante clarté irradiant de celui de droite, comme si, par ce simple jeu de clair-obscur, l'artiste avait voulu signifier une voie, une évasion, un envol, de l'horreur d'une profonde nuit à la suprême et morne volupté du soleil de midi. Impression encore renforcée par les directions inversées des lignes de force qui structurent l'œuvre : s'abîmant sans rémission dans les profondeurs infernales sur le panneau de gauche ; s'élançant vers l'azur avec vigueur sur les suivants.

À présent, examinons de plus près. Au pied de la charnière séparant les deux premiers volets, le primitif viet-alsacien a tracé un simple « 0 », quantième dont il nous laisse la liberté de fixer le millésime, se contentant pour sa part de le désigner sans ambiguïté comme origine. Nous aurons à revenir sur la signification de cette charnière primordiale. Notons seulement pour l'instant qu'elle divise l'œuvre entre un *avant* – les années décadentes du tableau de gauche – et un *après* – l'irrésistible ascension vers la lumière zénithale inondant celui de droite.

Le volet sinistre dégage un accablant sentiment de désespoir. L'anonyme de Wasselnheim y figure en effet – à coups de brosse brefs et saccadés, rythmant l'espace-temps en une obsédante basse continue qui n'est pas sans évoquer le *Boléro* de Ravel –, deux cents milliards de charges fiscales et sociales prélevées année après année pour abonder les aides aux entreprises, hémorragie répétée de richesses se traduisant par la descente aux enfers de la dette – jusqu'à mille huit cents milliards – que rien ne semble pouvoir enrayer. Comme happés par les sables mouvants, plus on aide, plus – aidés comme aidants – on s'enfoncé. À l'aide, a-t-on envie de hurler...

Portons à présent notre regard à l'extrême opposé, sur le panneau *solaire*. En total contraste avec ses prédécesseurs, on y note d'emblée, l'An Quinze, l'arrêt soudain du lancinant *ostinato* des prélèvements. Nouvelle charnière, ô combien cruciale : l'instant d'avant, deux cents milliards étaient encore soutirés. Et puis plus rien.

Mais il y a plus prodigieux encore : la dette. En cette année quinzième bénie des dieux, pour la première fois, elle s'annule. Mieux : à partir de cet instant, elle se mue en *épargne*.

La voilà donc, dévoilée pour la première fois, l'ésotérique signification que nous traquions. Le *Retable de Wasselnheim* représente, avec un sens du fantastique digne de Jérôme Bosch et une puissance d'évocation parcimonieuse qu'on ne retrouvera peut-être que chez le dernier Picasso, le *Miracle de la conversion de*

*la dette en épargne*, seule figuration connue à ce jour de ce prodige que même les auteurs pourtant culottés de la Bible n’osèrent imaginer.

Nous voici à présent en mesure de déchiffrer les deux panneaux centraux, qu’on pourrait intituler *Comment le miracle advint* car ils illustrent, entre l’An Zéro où le premier citoyen de dix-huit ans reçoit sa dot et l’An Quinze où s’abolit la dette, le comportement en deux temps de notre dispositif : Création des dots d’abord, destruction de la dette ensuite.

On y voit, les traversant de part en part, non pas une, mais trois surrections.

D’abord – immédiatement après le raccordement de notre pontage<sup>4</sup>, celle de l’encours des dots et des droits de tirage attachés. Cette érection instantanée se prolonge aussi longtemps que les deux cents milliards d’aides sont convertis en dots, jusqu’à atteindre un encours total de deux mille milliards, soit dix années durant. Après quoi, elle s’installe dans un régime de croissance plus pépère lié à la seule création des dots des nouveaux entrants et au taux de rémunération des dots que les salariés-banquiers auront négocié avec leurs employeurs-débiteurs.

Les deux autres redressements – ceux de la trésorerie et de la dette publiques – tardent quelque peu à se manifester dans toute leur gloire. Mais après des débuts modestes, presque humiliants, ils décollent – à compter de l’An Dix, quand, les entreprises désormais irriguées en abondance par le réseau des DDT, le flux annuel de deux cents milliards peut, sans danger, être intégralement dévié vers le remboursement de la dette – en une envolée aussi énergique que durable.

Essor qui de fait ne s’arrêtera que lorsque notre représentation nationale – constatant, l’An Quinze, l’extinction totale de la dette –, décidera enfin de cesser de prélever les deux cents milliards d’impôts, taxes et cotisations qui chaque année finançaient le dispositif, pour les rendre aux contribuables, avec en prime les cinquante qui, avec la même obstination, réglaiement les intérêts correspondants.

Un chèque, ça vous va ? Ou vous préférez du liquide ?

\* \*  
\*

Ce dispositif de conversion des aides publiques en dots est à ma connaissance la seule proposition permettant d’échapper – à l’horizon d’une génération – à la spirale dette-rigueur-récession-dette dans laquelle l’Europe entière est en train de s’abîmer.

Quand, pour enrayer cette fatalité, toutes les politiques préconisées tablent – comme un homme ruiné compte sur le loto pour se refaire – sur une croissance d’autant plus improbable qu’elles font tout pour la contrarier, lui seul offre une perspective au terme de laquelle, après une phase de réindustrialisation et d’innovation par le soutien massif à l’investissement matériel et intellectuel, et une seconde d’assainissement et d’émancipation par le désendettement *total*, s’ouvrirait une ère durable de relance par l’investissement, la consommation intérieure et l’exportation, grâce à la suppression de l’impôt sur le revenu, de l’impôt sur les sociétés et de la TVA, rendue possible par la disparition de la dette. Tout cela sans l’effusion de larmes ou d’hémoglobine dont tous semblent si prodigues.

Ni sang, ni dette.

Au final, il reviendra aux citoyens de décider s’ils veulent s’engager dans cette voie. Car qui veut la dot doit le vote<sup>5</sup>.

### Tableau A – Estimation des aides publiques aux entreprises (en Md€)

#### *I - Rapport sur les aides publiques aux entreprises*

A - Total aides publiques, dont :	65,00
A1 - aides indirectes (fiscales et sociales)	30,10
A2 - aides directes (subventions...) = A-A1	26,90

#### *II - Rapport sur les « niches » fiscales et sociales*

B - Total mesures dérogatoires fiscales et sociales (aides indirectes), dont :	174,30
B1 - dépenses fiscales	35,30
B2 - mesures dérogatoires reclassées « modalités particulières de calcul de l’impôt »	71,30
B3 - niches sociales applicables aux entreprises pour l’ensemble des prélèvements sociaux	67,70

<i>III - Total des aides directes et indirectes = A2+B</i>	201,20
--	--------

Sources : Mission d’audit de modernisation, *Rapport sur les aides publiques aux entreprises*, janvier 2007, <http://bit.ly/NP3NNH>. – Conseil des prélèvements obligatoires, *Entreprises et « niches » fiscales et sociales*, octobre 2010, <http://bit.ly/QLemhk>. Les aides agricoles ont été exclues du champ de ce rapport comme de celui de cet essai.

**Tableau B – Valeur des dots selon l'âge du titulaire**

Âge	2013	2017	2022+
18	2 065	10 325	20 650
20	2 216	11 080	22 159
25	2 643	13 216	26 433
30	3 153	15 765	31 531
35	3 761	18 806	37 612
40	4 487	22 433	44 865
45	5 352	26 759	53 518
50	6 384	31 920	63 840
55	7 615	38 076	76 152
60	9 084	45 419	90 838
65	10 836	54 179	108 357

**Tableau C – Simulation DDT d'une start-up**

*Simulation : Startup de 25 salariés (hors consolidation familiale)*

Âges	Effectif classe	DDT alloués à l'entreprise en...		
		2013	2017	2022 +
20-24	10	23 808	119 042	238 085
25-29	10	28 400	142 001	284 002
30-34	5	16 939	84 693	169 387
Encours DDT (€)		69 147	345 737	691 473

**Tableau D – Simulation DDT d'une PME**

*Simulation : PME de 250 salariés (hors consolidation familiale)*

Âges	Effectif classe	DDT alloués à l'entreprise en...		
		2013	2017	2022 +
18-19	10	21 021	105 103	210 207
20-24	25	59 521	297 606	595 212
25-29	50	142 001	710 004	1 420 008
30-34	75	254 080	1 270 402	2 540 804
35-39	50	202 055	1 010 274	2 020 547
40-44	25	120 511	602 557	1 205 114
45-49	10	57 501	287 506	575 013
50-54	5	34 295	171 477	342 955
Encours DDT (€)		890 986	4 454 929	8 909 858

**Tableau E – Exemple de consolidation familiale des DDT**

Âges	Composition de la famille		Dots de chaque membre de la famille en...		
	Nbre	Statut	2013	2017	2022 +
18-19	1	Enfant étudiant	2 102	10 510	21 021
20-24	1	Enfant étudiant	2 381	11 904	23 808
35-39	1	Épouse fonctionnaire	4 041	20 205	40 411
40-44	1	Titulaire	4 820	24 102	48 205
55-59	1	Belle-mère au foyer	8 182	40 910	81 819
60-65	1	Père agriculteur	9 760	48 799	97 599
DDT consolidables par le titulaire (€)			31 286	156 431	312 863

**Tableau F – Encours total des DDT alloués**

Classe d'âge	Effectif classe	2013		2022 et suivantes	
		Valeur dots (€)	DDT (millions €)	Valeur dots (€)	DDT (millions €)
18-19	1 514 400	2 102	3 183	21 021	31 834
20-24	3 975 300	2 381	9 465	23 808	94 646
25-29	3 849 100	2 840	10 932	28 400	109 315
30-34	3 912 200	3 388	13 254	33 877	132 535
35-39	4 101 500	4 041	16 575	40 411	165 745
40-44	4 353 900	4 820	20 988	48 205	209 878
45-49	4 417 000	5 750	25 398	57 501	253 983
50-54	4 164 600	6 859	28 565	68 591	285 654
55-59	4 038 400	8 182	33 042	81 819	330 419
60-65	3 975 300	9 760	38 798	97 599	387 985
Total DDT		200 Md€		2 000 Md€	

(Base : totalité de la population de 18 à 65 ans)

## NOTES

1. Soit le produit de l'impôt sur le revenu, de l'impôt sur les sociétés et de la TVA. Ou deux fois et demie notre déficit public.
2. Références au Tableau A. En bref : Ces aides publiques sont inefficaces, inéquitables, incontrôlables, et – ne comportant aucune contrepartie – constituent un coût net pour l'État (36 % du total de ses dépenses).
3. « Tout doit changer pour que rien ne change », G. di Lampedusa, *Le Guépard*.
4. Notre opération en deux temps n'est pas différente, en effet, de ce protocole des chirurgiens qui, avant de procéder à l'ablation d'un organe malade, prennent soin d'établir une dérivation de la circulation sanguine en vue de préserver l'irrigation des tissus sains. Le pontage installé au cours de la phase préparatoire de conversion des aides en dots permet – à travers le réseau densément vascularisé des salariés-banquiers – de continuer d'approvisionner les entreprises en oxygène, alors même que l'ancien circuit sténosé et embolisé de distribution de leurs aides, responsable de la nécrose du tissu industriel français, a été clampé, et que les liquidités qui s'y dissipaient en pure perte ont été dérivées vers le remboursement de la dette. (Cette note a été sélectionnée pour représenter la France au Festival international de filage de métaphores de Fourmies)
5. Adage de l'antique sagesse viet-alsacienne.