

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 Futur¹, 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*².

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^e 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.

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.

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.

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...

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.

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.
