

Cahiers du LIPSOR

Face à l'avenir

Vraies questions & faux problèmes

Michel Godet

- Cahier n°18 -

Le Cercle des Entrepreneurs du Futur





FEDERATION SYNTEC



Le Cercle des Entrepreneurs du Futur

Cahiers du LIPSOR

Collection dirigée par Michel Godet et Yvon Pesqueux

Comité de rédaction

Nathalie Bassaler, Philippe Durance,
Isabelle Menant, Régine Monti, Saphia Richou

Comité scientifique

Frank Bournois (Paris2), Pierre Chapuy (CNAM), Patrick Cohendet (Strasbourg-L.Pasteur), Jean-Alain Héraud (Strasbourg-L.Pasteur), Patrick Joffre(IAE de Caen), Hugues de Jouvenel (Futuribles International), Raymond Leban (Cnam), Jacques Lesourne (Futuribles International), Alain Charles Martinet (Lyon III), Marc Mousli (LIPSOR), Jean-Pierre Nioche (HEC), Assaad-Emile Saab (EDF), Jacques Thépot (Strasbourg-L.Pasteur), Maurice Thevenet (CNAM), Jean-Claude Topin (Ministère des Affaires étrangères), Jacques Rojot (Paris I), Sylvain Wickham (ISMEA)

Note aux auteurs

Les cahiers du LIPSOR publient les résultats d'études et de recherches académiques, en français et en anglais, en prospective, en stratégie et en organisation. Les auteurs doivent adresser trois exemplaires de leur texte (40 à 80 pages) au Lipsor. Ils seront soumis à deux membres du comité scientifique, qui le transmettront le cas échéant à un rapporteur extérieur. Les auteurs seront avisés par écrit de l'acceptation, éventuellement sous réserve de modification, ou du refus de publication.

Les Cahiers expriment l'opinion de leurs auteurs
et ne reflètent pas nécessairement celle du Lipsor.
Gerpa - 2005

Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation

CNAM- 2 rue Conté – 75003 Paris

Tél. : (33) 01 40 27 25 30 Fax : 01 40 27 27 43

Secrétariat : sec.prospective@cnam.fr

Internet : www.cnam.fr/lipsor/

FACE À L'AVENIR

Vraies questions et faux problèmes

Michel Godet

— *Cahier n°18* —

Janvier 2006

Diffusion :

Librairie des Arts et Métiers – 33, rue Réaumur – 75003 Paris

Tél : +33 (0)1 42 72 12 43 – Fax : +33 (0)1 42 72 48 56

Prix : 13 € (frais de port en sus)

Avertissement

L'auteur a remis au gouvernement français, en juillet 2005, en tant que membre du CAE, un rapport sur *La famille, une affaire publique* ; rédigé avec la sociologue Evelyne Sullerot, publié en décembre 2005 à la Documentation française.

Ce *Cahier du Lipsor* reprend des développements de ses derniers ouvrages et articles parus dans la revue *Futuribles* ou les grands quotidiens nationaux comme *Le Monde*, *Le Figaro*, *Les Echos*, *La Croix* et *Libération*. Il préfigure un livre, *Face à l'avenir*, à paraître fin 2006 chez Odile Jacob, qui entend éclairer le débat et l'action après *Le Choc de 2006* pour que le courage de réformer l'emporte sur les démagogies électorales.

Michel Godet est professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers (Paris), titulaire de la Chaire de Prospective industrielle et auteur du *Choc de 2006 : démographie, croissance, emploi*, aux éditions Odile Jacob (2^{ème} édition, 2005). Il est également membre du Conseil d'analyse économique (CAE) auprès du Premier Ministre et de l'Académie des technologies.

Sommaire

	<i>Les facteurs de développement sont endogènes</i>	<i>5</i>
1.	Chasser les idées reçues	15
1.1.	<i>La mondialisation n'est pas coupable.....</i>	<i>15</i>
1.2.	<i>La technologie n'est pas l'essentiel</i>	<i>26</i>
1.3.	<i>Les illusions sur la productivité et l'emploi !.....</i>	<i>36</i>
1.4.	<i>Le développement durable, avec ou sans l'homme ?</i>	<i>43</i>
1.5.	<i>Pas de développement durable sans enfants.....</i>	<i>48</i>
2.	Le lien entre croissance économique et dynamique démographique .	49
2.1.	<i>Le « refus de voir » des économistes.....</i>	<i>50</i>
2.2.	<i>Hautes et basses pressions démographiques</i>	<i>54</i>
2.3.	<i>Les effets multiplicateurs de la démographie.....</i>	<i>60</i>
2.4.	<i>Comment expliquer les écarts de croissance entre l'Europe et les Etats- Unis ?</i>	<i>64</i>
2.5.	<i>Les différences de richesses produites s'expliquent d'abord par la quantité de travail</i>	<i>68</i>
2.6.	<i>Corriger la productivité par le taux d'emploi.....</i>	<i>72</i>
3.	Familles, sociétés et territoires	77
3.1.	<i>Les fractures territoriales et sociales : les six France de 2030.....</i>	<i>77</i>
3.2.	<i>L'apartheid urbain et la ghettoïsation de la société française</i>	<i>79</i>
3.3.	<i>La famille, une affaire publique !.....</i>	<i>81</i>
4.	Territoires et entreprises face aux mutations.....	85
4.1.	<i>La gouvernance territoriale et ses interprétations trop molles</i>	<i>85</i>
4.2.	<i>Trop de scénarios et pas assez de projets endogènes</i>	<i>86</i>
4.3.	<i>Les causes de succès et d'échec sont d'abord internes</i>	<i>88</i>
5.	Comment passer des idées aux actes et réformer ?.....	97
	Bibliographie	101

Les facteurs de développement sont endogènes

Après le choc démographique du début du XXI^{ème} siècle, tout va changer. Et d'abord le marché du travail. A partir de 2006, les premières vagues issues du *baby-boom* atteindront la soixantaine et l'âge de la retraite. Ces départs massifs ne seront pas compensés car, après le *baby-krach* de 1975, le renouvellement des générations a diminué de 20 %. La conjonction de ces deux tendances causerait un retournement dans la courbe de la population active, s'il n'y avait l'apport croissant des flux migratoires. Mais cet apport ne suffira pas, pour la première fois depuis un demi-siècle ; elle commencera à baisser avant 2010. Dès lors, rien ne sera plus comme avant et ce, jusqu'au débat sur les 35 heures qui semblera alors bien futile. Les systèmes de retraites apparaîtront encore plus inégaux que ceux des revenus. Jugera-t-on normal que certains, parmi ceux qui vivent le plus longtemps, soient aussi ceux qui partent le plus tôt et aient les pensions les plus élevées ? Voilà bien un sujet explosif qui, comme l'avait pressenti Michel Rocard dès 1990, pourrait faire sauter plusieurs gouvernements. Il est tentant pour les politiques de piloter à vue et d'attendre l'urgence pour changer de cap. Le prospectiviste, lui, n'échappe pas au syndrome de la vigie sur le *Titanic*. Il se doit d'annoncer l'iceberg afin que l'on évite la collision !

En avançant dans l'âge et l'expérience, une quasi certitude s'est imposée : si tout a déjà été dit, tout le monde ne l'a pas encore dit ou entendu, et une découverte est souvent une redécouverte personnelle. En trente ans de réflexion prospective, j'ai laissé ma curiosité vagabonder au gré des questions qui m'étaient posées. Mon métier consiste principalement à recoller les morceaux d'un puzzle, bien connus chacun séparément, mais rarement rassemblés pour montrer la signification de l'ensemble. Ma spécialité, c'est de révéler le dessin qui est dans le tapis et que l'on refuse souvent de voir. On l'a compris, je ne suis plus tout à fait économiste, je suis un peu historien et peut-être suis-je devenu sociologue sans le vouloir – s'il faut croire les journalistes qui me présentent comme tel. Pour ma part, je me découvre, chaque jour un peu plus, démographe.

La spécialité du prospectiviste étant la vision globale, je ressens le besoin constant d'explorer des terres nouvelles pour compléter la carte. En trente ans, la curiosité d'esprit m'a ainsi mené sur des rivages aussi différents que l'énergie, les échanges internationaux, le changement technique, la compétitivité des entreprises, la formation, l'emploi, l'environnement, l'agriculture, la sécurité alimentaire, le développement local, la création d'entreprises et le management. Dans ce même laps de temps, l'indépendance d'esprit m'a conduit à des diagnostics souvent contraires aux opinions dominantes. La chasse aux idées reçues est une forme d'hygiène intellectuelle, toujours salutaire, que je cultive sans doute parce que, comme quiconque, je me sens une possible victime de leur dictature. Et ce, au risque même d'être considéré comme un provocateur (alors que seule la réalité est provocante) ou de voir caricaturer mes mots, mes formules, mes images, alors que le refus d'agir, le défaut d'anticipation sont autrement caricaturaux. Ainsi, ayant exploré les territoires lointains d'Afrique, de Californie, du Japon et de l'Asie du Sud-Est, sans oublier l'Amérique latine et le Moyen-Orient, chaque fois, j'ai pu mesurer l'immensité de

mon inculture – la culture, construction fragile en reconstruction permanente, se transmet par des découvertes sans cesse recommencées. Mais aussi, heureusement, j’ai retrouvé partout le même fil d’Ariane rassurant parce que naturel et familier : *les facteurs de développement sont endogènes et les causes de succès ou d’échec des territoires ou des entreprises sont quasiment toujours à chercher du côté des hommes et de leurs organisations.*

L’énoncé paraîtra banal, mais ce fil est pourtant tranchant comme celui d’un rasoir. Le meilleur service à rendre aux individus, aux entreprises et aux territoires en difficulté n’est pas de les assister mais de les laisser se responsabiliser, et ensuite seulement de les accompagner. La technologie est importante, mais n’est pas l’essentiel de la compétitivité. Le mythe de la nouvelle économie, promu à la fin des années 1990, n’était pas plus fondé que la légende du management japonais de la fin des années 1980 ! L’essentiel réside dans la tête des entrepreneurs. Ce sont eux les vrais magiciens de la croissance. Rarement des chercheurs, souvent d’anciens chômeurs, ils se distinguent par leur vision, leur projet, leur qualité à diriger. Quand l’équipe de France de football revient bredouille de Séoul, c’est d’abord l’entraîneur que l’on change ! Le même constat devrait s’appliquer aux entreprises en difficulté. Le système des aides ne fait que prolonger leur agonie due, le plus souvent, à l’incurie de dirigeants que l’on maintient inutilement en place. Mieux vaudrait, pour l’activité et l’emploi, consacrer l’argent public ainsi dépensé aux entreprises qui marchent afin qu’elles se développent. Donner des aides aux entreprises qui n’en réclament pas ? On le voit, le bon sens devrait souvent conduire à faire le contraire de ce que l’on fait.

Exception française ou modèle soviétique réussi ?

La France vit une véritable mauvaise gestion de l’abondance. Alors que le PIB a doublé depuis 1975, le nombre de chômeurs, lui, a quadruplé. C’est, en un sens, une bonne nouvelle. Si les causes de nos difficultés sont en nous, dans l’exception française et ses coûts exorbitants, les solutions aussi : elles résident dans la réforme de l’État, des services publics et de la gouvernance politique, économique et sociale. Il ne sert donc à rien de chercher des boucs émissaires à l’extérieur, dans la mondialisation, l’essor technologique ou la concurrence des pays à bas salaires.

L’exception française ? Ce sont d’abord des dépenses publiques dépassant de sept points la moyenne des pays de l’Union européenne. C’est ensuite une fonction publique plus développée qu’ailleurs qui en fait un « *modèle soviétique réussi* » comme l’a souligné, non sans malice, Jacques Lesourne (1998). C’est, enfin, la fierté paradoxale de détenir le record européen de productivité par tête. Chez nous, en effet, ceux qui travaillent sont des champions de l’effort. Cependant, la France est aussi le pays où le nombre de gens qui travaillent est le plus faible. Le nombre de jours ouvrés par habitant y était en 2003 de 15 jours inférieur à la moyenne de l’Union européenne et de 40 jours inférieur à celle des États-Unis. Du coup, le PIB par habitant est moins élevé qu’ailleurs et l’État doit dépenser beaucoup et sans grande efficacité pour soutenir ceux qui ne travaillent pas. L’éducation et la sécurité sont les principaux postes concernés par le gaspillage ; dans ces deux secteurs, en cinq ans, on a augmenté le budget de 20% sans améliorer les performances. À

l'école, par exemple, en dépit de la baisse des effectifs par classe, deux enfants sur dix entrent en classe de sixième sans savoir correctement lire, écrire ou compter. Parallèlement, la présence sur le terrain de la police et de la gendarmerie a baissé ainsi que la proportion d'affaires élucidées.

L'exception française n'est pas un rempart contre la mondialisation mais un boulet dans la course avec nos partenaires. On n'arrêtera pas plus ce mouvement de l'histoire que la marée. En revanche, il ne tient qu'à nous de renforcer nos atouts et de réduire nos handicaps. C'est un gisement de 100 milliards d'euros qui part en fumée chaque année ; récupérons cette manne dilapidée pour alléger les charges qui freinent la création d'emplois.

La réalité du terrain dépasse la fiction des idées

Suivant ce même fil d'Ariane, après plusieurs missions lointaines, toutes aussi éclairantes que décevantes, j'ai compris que je ne pouvais pas faire grand-chose pour le Zambèze. En France, j'ai découvert des territoires bien vivants, riches de leurs hommes et de leurs solidarités. J'ai compris que la culture et les traditions sont autant de racines qui permettent au développement local de s'insérer dans la mondialisation pour en tirer parti et non pas la subir. Il n'y a pas que les districts industriels italiens qui en témoignent, il y a aussi le Choletais vendéen, une grande partie de la Bretagne, du Nord, de l'Alsace et de la région Rhône-Alpes. C'est l'extraordinaire bonne nouvelle : la réalité du terrain dépasse la fiction des idées. La plupart de nos rêves et des projets qu'ils fécondent existent déjà, et d'autres y ont pensé avant nous, les ont mis en œuvre avec succès ; à les regarder faire, l'on gagnera temps et énergie. La mauvaise nouvelle, en revanche, est qu'il y a des endroits où la question ne se pose plus parce qu'en l'absence de population, il n'y a plus de projets. J'ai ainsi réappris nos Corrèze oubliées, ces solitudes vertes, ces cimetières abandonnés que traverse, sans les voir ni s'y arrêter, le TGV – tous ces territoires qualifiés par la Datar de « diagonale du vide ». Ils représentent la moitié de la France et ne sont pas des déserts de sable puisqu'il y pleut et que des rivières y coulent. Non, tout simplement, il n'y a plus d'hommes pour y planter leurs rêves et projets parce que les berceaux n'ont pas assuré la relève des cercueils, parce que les enfants du pays sont partis dans une mégapole et parce que les hommes d'ailleurs n'ont aucune raison d'y venir. Les truites ne remontent que les ruisseaux où elles sont nées !

Si notre fil directeur est l'homme, quand il n'y a plus d'hommes, il n'y a plus d'avenir et l'implosion démographique de l'Europe s'impose comme l'un de nos premiers soucis. L'Italie, par exemple, pourrait perdre le tiers de sa population d'ici à 2050. La France, en meilleure santé démographique que ses voisins, ne peut se réjouir de voir son principal marché s'effondrer car plus de 90% de ce que nous produisons dans l'Hexagone est consommé en Europe.

Redécouvrir la famille et l'enfant

Depuis l'*Appel SOS Jeunesse*, lancé avec Évelyne Sullerot¹ et Jean-Claude Chesnais en 1996, je n'ai pas ménagé ma peine pour alerter les pouvoirs publics ainsi que les médias sur cette question. Alors qu'il n'y a pas de développement durable sans enfant, on ne fait rien pour empêcher la paupérisation des familles nombreuses. Leur niveau de vie par unité de consommation est devenu comparable à celui des familles monoparentales, c'est-à-dire inférieur d'un quart à celui des couples sans enfant. Ce n'est donc pas par hasard si, sur 24 millions de ménages, il y a en France de moins en moins de familles nombreuses : à peine 1,5 million ! Pourtant, subsiste collectivement un désir rentré d'enfants ; une femme sur deux, en moyenne, voudrait en avoir un de plus, mais y renonce pour des raisons économiques. Autre signe de ce désir, il n'y a jamais eu aussi peu de femmes sans enfant – à peine une sur dix !

Pour la gauche, la famille est un thème conservateur. Le centre n'en parle pas de peur de paraître trop à droite. Quant à la droite, elle l'esquive pour ne pas déplaire. Comme devait le souligner le chancelier allemand, Gerhard Schröder (2001) : « *Inventer et définir une approche de "centre gauche" de la politique de la famille a été et continue d'être l'un des principaux sujets du débat sur le mode progressiste de gouvernement, en ce début de XXI^{ème} siècle.* » Lui-même venait de retrouver le fil d'Ariane : « *La plupart des problèmes auxquels nous sommes aujourd'hui confrontés sont liés, d'une façon ou d'une autre, à la famille.* »

Pour resituer la démographie dans une perspective historique globale et retrouver les morceaux du fil d'Ariane qui me manquaient : l'enfant et la famille. L'information en la matière est rare, dispersée et incomplète et il m'a fallu consacrer toute l'année 2002 à écrire un premier livre, *Le Choc de 2006* et l'actualiser en 2004 et 2005 pour ses éditions successives. L'année 2005 a été entièrement dévolue à la rédaction du rapport *La famille, une affaire publique !*, commandé par le Premier Ministre dans le cadre du Conseil d'analyse économique².

La rubrique « Familles » des documents officiels est le plus souvent réduite et n'offre aucune vision d'ensemble. Pourtant, les données existent et, à force de recoupements, on finit par reconstituer les chaînons manquants. Ils montrent tous l'importance des structures familiales et affectives stables pour la réussite ou l'échec scolaire, l'épanouissement ou le mal-être individuel et finalement l'intégration ou la déviance sociale.

Au moment où la socialisation de la vieillesse se renforce, il serait judicieux que l'on cesse de considérer la famille comme une affaire privée. Quand elles sont dépendantes, les personnes jeunes méritent autant de prise en charge collective, à travers leurs parents, que les personnes âgées bénéficiant d'allocations. Ceux qui font des enfants préparent l'avenir de notre protection sociale collective. Il faut les y aider et non pas les décourager.

¹ Co-fondatrice du Planning familial et auteur, notamment, de *La Crise de la famille* (Paris, Hachette « Pluriel », 2001).

² Ce rapport, rédigé avec Evelyne Sullerot, a été publié en novembre 2005 à la Documentation française dans la collection des rapports du Conseil d'analyse économique (CAE).

Les parents ont des charges à assumer, des règles à respecter et des obligations à remplir. Comment se fait-il, cependant, qu'il y ait un code de la route avec des sanctions punissant les infractions et, qu'en matière éducative, l'on puisse prôner le laisser-aller ? Quand on voit les dégâts, affectifs et scolaires, provoqués par la mauvaise conduite éducative de certains parents chauffards, tyrans ou absents qui, par volonté ou par accident, ont démissionné de leurs responsabilités, on se dit que, décidément, la société tout entière, alors en danger, est en droit et en devoir de réagir, qu'il lui revient d'intervenir, d'informer et de prévenir. Toutes les enquêtes convergent : les victimes sociales et les exclus de l'économie par l'échec scolaire sont, d'abord, des blessés de la route familiale, des enfants élevés sans père ni repères, dans des familles dissociées. Les couples qui se séparent savent-ils que l'on ne change pas de parents comme de voiture ? Il n'y a pas de paternité ou de maternité de prothèse, il n'y a que des amputations affectives. Les traumatismes psychologiques et les violences ou, tout simplement, les manques de l'enfance ne cicatrisent jamais complètement et prédisposent à toutes les formes d'écart, de maladie et d'échec. La prison est révélatrice de ce lien entre les fractures sociales et les brisures familiales : parmi les détenus, la proportion issue de familles désunies est deux fois plus importante que dans la population totale. Certes, il ne s'agit pas d'instaurer un permis éducatif, mais de s'interroger sur le paradoxe d'une société qui impose une multitude de codes et de règlements, et prône l'indifférence en matière éducative et familiale. Il y a bien à l'école des cours d'éducation sexuelle ; ne pourrait-on pas aussi développer des cours d'éducation parentale ?

Cette indifférence est coupable, car elle fabrique les exclus du banquet de l'abondance. Il est contradictoire d'être contre le laisser-faire économique et pour le laisser-faire familial. Dans les deux cas, la liberté des individus ne peut s'exercer que dans le cadre de règles fixées par l'intérêt général. Les tenants de l'anti-mondialisation feraient bien de questionner la responsabilité des familles dans la cristallisation des handicaps. Les inégalités de revenus viennent, en effet, renforcer les inégalités affectives. Or, faute d'intervenir de manière préventive, la société se retrouve désarmée face à la montée des violences et réagit de manière répressive. Elle accorde toujours plus de moyens à l'éducation, l'urbanisme, l'assistance, la sécurité et, pour finir, aux prisons. Ces politiques sont, en grande partie, vaines, car les problèmes sont d'une autre nature que matérielle. Un contexte familial, avec des parents attentifs à l'éducation et à l'épanouissement, tel est l'avantage comparatif décisif pour la réussite dans la vie personnelle et professionnelle. En revanche, les parents tyrans ou absents portent une lourde responsabilité dans les handicaps que certains cumulent tout au long de leur vie.

Quand les familles sont malheureuses, les cités sont dangereuses. On ne soigne pas les blessures affectives par la carotte et le bâton, mais par l'écoute, la patience et l'aménité au sein des familles. Et, quand ces dernières font défaut, la société doit s'y substituer. Les juges ont commencé à découvrir la nécessité de la « reparentalisation » pour lutter contre la violence de certains jeunes. C'est heureux, car leur responsabilité en la matière est importante ; en confiant systématiquement la garde à la mère, ils ont facilité l'éloignement du père, voire sa disparition, de l'univers des 15 % d'enfants dont les parents sont séparés. Les voilà donc à redécouvrir, comme les médias, le rôle structurant des familles stables. Elles sont

d'ailleurs, fait notable, majoritaires dans le pays – sept adultes sur dix vivent en couple ; parmi ces couples, huit sur dix sont mariés et neuf sur dix n'ont connu qu'un conjoint, de sorte que, finalement, les trois quarts des enfants de 18 ans vivent avec leur père et leur mère ensemble au foyer ! Mais il en est des familles comme des trains, l'on parle surtout de celles qui déraillent !

S'il faut des familles heureuses pour une société plus vertueuse, cela ne suffit pas. En tirant un peu plus notre fil, on en arrive aux questions des conditions d'existence, du développement durable, de la finalité de la croissance et, finalement, du sens de la vie, car l'accumulation de richesses ne saurait compenser le manque de lien social. Ces questions ne sont donc pas du ressort individuel ; il leur faut des réponses collectives, nouvelles et plus légitimes, dans le cadre d'une meilleure gouvernance publique, c'est-à-dire d'une authentique démocratie participative. Le temps est venu de se souvenir, qu'à son apogée, l'Antiquité gréco-romaine imposait aux riches et aux puissants autant de pouvoirs que de devoirs et d'obligations vis-à-vis du peuple. Paul Veyne encense ainsi les vertus de l'évergétisme classique, « *des libéralités privées en faveur du public* ». Or, comme Laurent Gille (2002) l'a montré dans sa magnifique thèse³, les sociétés modernes ont oublié que l'accumulation de biens ne suffit pas à donner un sens à la vie si elle n'entraîne pas la création de liens autour de projets.

On l'aura compris, la « France du pilotage à vue » n'est pas durable, et oblige à un sursaut. Cette conviction articule les deux axes du présent ouvrage. D'une part, dans la première partie, il s'agira de sérier les vraies questions pour l'avenir en chassant les mirages : non, la mondialisation n'est pas coupable ; oui, l'exception française a des coûts exorbitants ; non, la technologie n'est pas l'essentiel ; oui, on se fait des illusions sur la productivité et les emplois de demain. Il est temps de retrouver l'homme, sans lui il n'y a pas de développement durable et après le grand tournant démographique de 2006, tout va changer.

Ainsi, dans une deuxième et troisième partie, je montrerai en quoi la croissance, la démographie, la condition familiale et l'évolution des territoires sont liés. Enfin, dans une dernière partie, je montrerai ce que peuvent faire les entreprises et les territoires pour développer leurs projets face aux mutations. L'ambition du prospectiviste n'est pas de voir le bateau France rentrer dans un iceberg et dire après : « Voyez, je l'avais bien dit ! ». La bonne prévision n'est pas celle qui se réalise, mais celle qui conduit à l'action.

Un retour aux sources de la prospective

La prospective peut se définir comme une anticipation (préactive et proactive) pour éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables. Se préparer aux changements prévisibles, n'empêche pas d'agir pour provoquer les changements souhaités. Dans la logique du triangle grec⁴, le bleu de

³ J'ai eu le plaisir de la suivre tout en la dirigeant officiellement.

⁴ Cette relation triangulaire entre Anticipation, Appropriation et Action nous est venue à l'esprit dès 1984, suite à l'opération Midès chez Renault. Cf. Godet (2004a).

l'anticipation ne peut se transformer en vert de l'action qu'avec le jaune de l'appropriation par les acteurs concernés.

Apparaissent ici deux erreurs symétriques à éviter. La première consiste à penser d'en haut avec des experts au service de l'action du *Prince* en oubliant l'appropriation. C'est une mauvaise idée que de vouloir imposer une bonne idée. La seconde consiste à chasser les experts et la matière bleue des expertises pour donner la parole au peuple et privilégier la matière jaune des consensus du présent. Sans prospective cognitive, la prospective participative tourne à vide et en rond sur le présent. Le rêve consensuel des générations présentes est souvent un accord momentané pour que rien ne change et pour transmettre aux générations futures le fardeau de nos irresponsabilités collectives. Une telle prospective a beau être participative, elle est contraire à la définition même du développement durable. Elle consacre le triomphe des égoïsmes individuels à court terme (seules sont injustes les inégalités dont on ne profite pas !) au détriment des intérêts collectifs à long terme. Les décisions courageuses à prendre face à l'avenir sont rarement consensuelles, et si la prospective doit être participative, la stratégie qui s'en inspire revient aux représentants élus, il leur appartient de faire preuve de volonté et de courage pour éviter le piège de la démagogie participative.

Revenons aux sources de la prospective. Gaston Berger disait qu'avec la prospective il fallait « *voir loin, large, profond, penser à l'homme, prendre des risques* ». Depuis les années 70, nous avons milité au sein de Futuribles pour rajouter trois caractéristiques négligées par des précurseurs proches des princes dans une société jacobine : *voir autrement (se méfier des idées reçues), voir ensemble (appropriation) et utiliser des méthodes aussi rigoureuses et participatives que possible pour réduire les inévitables incohérences collectives.*

Vraies questions et faux problèmes

La chasse aux idées reçues est un sport passionnant. Certains pourraient interpréter ce sport intellectuel comme une fâcheuse tendance au « touche-à-tout » ou, encore, comme un exercice facile : il suffirait de prendre le contre-pied des idées dominantes pour garantir le succès médiatique. La réalité est tout autre : ramer à contre-courant impose des efforts considérables. La difficulté provient naturellement de la diversité des sujets abordés : de l'énergie à l'éducation, en passant par la technologie, l'emploi, la croissance ou la démographie ; mais aussi des barrières à l'entrée mises en place par les experts patentés d'un domaine. La variété du tableau de chasse témoigne de la curiosité à laquelle incite la vision globale de la prospective.

Bref, la chasse aux idées reçues est un exercice risqué pour la réputation intellectuelle. Généralement, les idées à contre-courant sont très appréciées par ceux qui ne vivent pas du courant en question, mais que l'on se mêle de leurs affaires devient vite intolérable. C'est ainsi que les journaux ont publié sans difficulté une cinquantaine de mes articles à contre-courant depuis vingt ans, sauf celui concernant la propre sclérose des médias. Autre exemple : en 1979, l'article intitulé « La banque pourrait être la sidérurgie de demain » (Godet, Plas), a fait la fortune d'une

expression et suscité un débat (il y a même eu des grèves dans les banques à la suite de cet article) ; mais il a fallu à son auteur attendre dix ans avant d'intervenir à nouveau dans ce milieu. La même histoire pourrait être évoquée à propos des articles sur la « Surabondance d'énergie » (Godet, 1978) au moment où le *lobby* des nucléocrates était dominant. Il n'était pas non plus facile de dénoncer trop fortement la « japanosclérose » et certaines « japoniaiseries » sur le management dans les années 80 (Giraud, Godet, 1987 ; Godet, 1987a ; Godet, 1987b). Au tournant du XXI^{ème} siècle, au moment de la flambée de la nouvelle économie et de la déraison des marchés, il fallait beaucoup de bon sens et un peu de mémoire pour se rendre compte que la nouvelle croissance était une vieille lune (Godet, 2000).

Les clichés des années 2000 portent désormais sur la mondialisation, les délocalisations, la société de la connaissance, l'innovation ou le réchauffement de la planète ; leur remise en cause suppose aussi une bonne dose de témérité et comme toujours une part de risque pour la réputation intellectuelle future. Il y a peu de chances de prescrire les remèdes appropriés si l'on se trompe de diagnostic, comme on risque de le faire en suivant les idées dominantes et à la mode. Mais comment se poser les bonnes questions ?

La lumière crée l'ombre

On peut distinguer trois types de risque d'erreurs face à l'avenir, par analogie avec la théorie de tests statistiques :

- le risque de première espèce consiste à retenir pour le futur une hypothèse qui finalement ne se produira pas ;
- le risque de deuxième espèce consiste à exclure une hypothèse ou un événement qui en fait va se réaliser ;
- le risque de troisième espèce consiste à ne pas se poser les bonnes questions, c'est-à-dire à ne pas intégrer, dans la réflexion prospective, les hypothèses ou les événements qui vont jouer un rôle déterminant pour le futur.

Ce risque de troisième espèce, très fréquent en prospective où les erreurs résultent plus des mauvaises questions que des mauvaises réponses, s'explique par « l'effet lampadaire », en référence à l'ivrogne qui, ayant perdu sa clé, cherche sous le lampadaire parce que, là, c'est éclairé. Cet effet est parfois fortuit, mais souvent entretenu par les projecteurs de l'actualité. La lumière crée l'ombre et si certains problèmes sont mis en avant par les médias, c'est souvent pour en masquer ou en faire oublier d'autres.

Relevons des circonstances atténuantes ; suivre la mode est un moyen d'être accepté par les autres, de s'intégrer à son groupe de référence. Comme le remarque si justement Jean-Noël Kapferer (1987) : « *Les expériences montrent pourtant que la conformité au groupe exerce une influence considérable sur nos opinions, elle nous conduit parfois à dire l'inverse de ce que nous pensons et à douter de nos propres convictions.* »

Pour y voir plus clair et se poser les bonnes questions, il ne faut pas hésiter à penser à contre-courant, quitte à déplaire. En effet, la majorité des experts est

conformiste et conservatrice. Très souvent, la bonne prévision, c'est-à-dire celle qui voit juste, est le fait d'une minorité d'experts qui font preuve d'audace et d'imagination. Le plus difficile reste naturellement de pouvoir reconnaître le « bon » point de vue minoritaire parmi les autres. Pour le prospectiviste, la leçon est claire : s'il lui est difficile et risqué de soutenir, *a priori*, une idée nouvelle parmi d'autres possibles, il ne doit pas craindre, au contraire, de contester les idées dominantes et s'attacher à vérifier leur fondement.

Maurice Allais (1989) précise à ce propos que « *ce n'est que par la constante remise en cause des vérités établies et par la floraison d'idées nouvelles suggérées par l'intuition créatrice que la science peut progresser. Mais tout progrès scientifique réel se heurte à la tyrannie des idées dominantes des establishments dont elles émanent. Plus les idées dominantes sont répandues, plus elles se trouvent en quelque sorte enracinées dans la psychologie des hommes, et plus il est difficile de faire admettre une conception nouvelle, si féconde qu'elle puisse se révéler ultérieurement.* »

En général, dans un domaine quelconque, il est plus facile de penser comme tout le monde, car il n'est pas nécessaire de justifier son point de vue. En revanche, toute opinion déviante par rapport aux idées dominantes appelle la justification. Afin d'éviter ce piège, nous suggérons aux responsables qui émettent une opinion de demander, seulement à ceux qui pensent comme eux de dire pourquoi et de ne rien exiger de ceux qui doutent.

Les mirages collectifs, les aveuglements et les refus de voir ne datent pas d'hier. Et l'époque moderne n'échappe pas à ce constat. Tout se passe comme si les sociétés humaines passaient d'un mirage à l'autre pour mieux se cacher la forêt des vrais problèmes qui sont de nature socio-organisationnelle.

Après avoir chassé les idées reçues sur la mondialisation, la technologie, sur la productivité et l'emploi et sur la place de l'homme dans le développement durable, nous aborderons ensuite les questions du lien entre croissance et démographie.

1. Chasser les idées reçues

1.1. *La mondialisation n'est pas coupable*

La mondialisation est-elle heureuse ou malheureuse ? La question, récurrente dans les médias, paraît bien nouvelle à l'égard d'un phénomène assez ancien et connu des historiens au moins depuis Fernand Braudel. Ainsi que Jacques Marseille le rappelle (Ville, 2001) : « *En 1910, la France exportait 18 % de son PIB et elle n'a retrouvé le même niveau d'ouverture que dans les années 1970. Trente-trois millions d'hommes quittent l'Europe pour les États-Unis ou l'Amérique du Sud. Déjà à cette époque, il y avait des entreprises multinationales comme Michelin, Bayer, Kodak...* » Et, spécialiste de la Belle Époque, Michel Winock ne manque pas de sourire quand on lui parle de la mondialisation comme d'un phénomène nouveau⁵. Il n'empêche, la réponse en ressort toujours ambiguë : la mondialisation n'est pas idéale car elle reste gouvernée par les rapports de force et ces derniers, d'essence nationale, sont aveugles à l'intérêt international général. Les conditions du développement sont certes inégales, mais certains pays, sans ressources naturelles, se portent bien alors que d'autres, qui ont tout pour réussir, n'y parviennent pas. D'un côté, l'on songe à la Corée du Sud, à la Thaïlande ou à Formose et Singapour ; de l'autre, à l'Algérie ou à l'Argentine. Les mêmes différences se retrouvent au sein des pays les plus avancés où les taux de chômage, à degré d'ouverture internationale comparable, peuvent varier du simple au triple. Bref, le phénomène de la mondialisation ne devrait pas cacher la réalité de nos responsabilités.

Mais de l'économie à l'idéologie, il n'y a qu'un pas. Ceux qui font des États-Unis le grand Satan de la mondialisation ne se comportent-ils pas, sans le vouloir, en alliés objectifs de Ben Laden et consorts ? Certains d'entre eux se montrèrent souvent angéliques sur le modèle soviétique, et si on ne peut leur reprocher de garder le même ennemi : le capitalisme et son économie de marché, on aimerait seulement qu'ils reconnaissent leurs erreurs passées, ce qui donnerait plus de crédit à leurs critiques d'aujourd'hui. Quant à leur procès des rapports de force qui gouvernent les relations internationales, on regrettera qu'il ne s'étende pas aux relations sociales pareillement gouvernées, hélas !, par les seuls intérêts des groupes organisés.

La mondialisation est, certes, perfectible, mais elle n'est pas coupable. Pour changer le cours des choses, rien ne sert de l'accuser car les États et leurs partenaires politiques et sociaux sont souvent les premiers responsables de la plus ou moins bonne gestion de l'abondance au sein des pays développés. Les élites sont conscientes de la crise du management public (Fauroux, Spitz, 2002), mais elles n'ont pas le courage de réformer (Bébéar, 2002). Il est difficile pour la noblesse d'État de faire la nuit du 4 août de ses propres privilèges. Il en sera ainsi tant que l'on continuera à nommer les responsables de la chose publique en fonction de leur appartenance plus que de leur compétence. On le voit, ce que met en lumière le débat

⁵ Il est amusant de rappeler qu'en ce début de XXI^{ème} siècle, Disneyland Paris reçoit 12 millions de visiteurs par an, alors que l'Exposition universelle de 1900 à Paris avait reçu 48 millions de visiteurs en six mois !

sur la mondialisation est moins important que ce qui, du même coup, est mis dans l'ombre : notre responsabilité et nos gaspillages ! Il ne tient qu'à nous que les relations sociales soient moins gouvernées par les rapports de force. En revanche, notre marge de manœuvre sur le plan international est beaucoup plus faible et passe certainement par le levier européen.

Interdépendances et rapports de force

Des interdépendances croissantes sont engendrées par la mondialisation des économies, ainsi que par le caractère planétaire des problèmes d'environnement, de ressources naturelles, de sécurité ou de santé. Elles font cruellement sentir le défaut de ce que l'on appelait naguère la « régulation internationale », notion sur laquelle le concept de gouvernance, de plus en plus évoqué dans diverses instances internationales, prend désormais le pas.

Comme le relevait, il y a une trentaine d'années déjà, le sociologue Daniel Bell : « *Les États sont devenus trop petits pour les grands problèmes et trop grands pour les petits problèmes.* » Le principe de subsidiarité – qui consiste à traiter au niveau local tous les problèmes qui peuvent l'être et au niveau global seulement ceux qui ne peuvent être résolus autrement – montre la voie à suivre. Hélas, il manque, pour les problèmes globaux issus de la mondialisation, des règles de gouvernance et des systèmes de régulation. Ainsi, la planète Terre est comme un bateau ivre, mené par les seuls rapports de force et incapable de surmonter ses contradictions comme de réduire les inégalités. Il n'y a pas de gouvernement du monde et donc encore moins de gouvernance, c'est-à-dire de règles démocratiques et efficaces de « gouvernement des gouvernements ». Sans cette gouvernance, il ne peut pas, non plus, y avoir de gouvernabilité des questions globales.

Ce chantier en est encore au stade des idées et des projets. Le constat de Michel Camdessus, ancien directeur du FMI, se révèle particulièrement amer (Delattre, 2000) : « *J'avais l'illusion que je pourrais être architecte ; or j'ai été seulement pompier. [...] Le monde sait très peu se réformer sans crise et, quand il y a une crise, il se réforme trop peu.* » Se demandant ensuite s'il y a un pilote dans l'avion, il conclut : « *Le FMI joue un rôle sans véritable légitimité démocratique et dans un concert de nations qui sont d'accord sur très peu de choses.* » Ce n'est pas demain qu'une nouvelle « Économie Monde », selon l'expression de Fernand Braudel, prendra le relais de la *Pax Americana* qui, à défaut d'autres modes de régulation, continue à dominer le monde sans le gouverner. Or, la valeur absolue de la puissance n'empêche pas le déclin relatif de celle-ci. Les États-Unis représentent, aujourd'hui, moins de 30 % du PIB mondial contre 40 % en 1955. Ils ne sont plus assez puissants pour s'imposer comme régulateur, mais encore suffisamment pour jouer un rôle perturbateur. Détenteur d'une minorité de blocage au sein du système mondial, ils demeurent ainsi capables d'empêcher qu'aucun autre régulateur ne s'impose à leur place.

Alors, comment ne pas se rallier à l'hypothèse avancée par certains économistes quant à l'incertitude sur les futurs taux de change, avec un dollar entre 0,7 et 1,4 € ? L'ampleur de cet écart peut inquiéter, mais il serait irresponsable de ne

pas en tenir compte. Face à l'Europe, les Etats-Unis, tout au long des années 1990, ont revendiqué une croissance beaucoup plus créatrice d'emplois, un taux de chômage deux fois moins important et un PIB par tête, exprimé en parité de pouvoir d'achat, un tiers plus élevé.

Tout cela est vrai, mais ne saurait faire oublier l'ampleur des déficits ou, encore, l'incapacité à imposer de nouvelles taxes, y compris pour l'essence, pourtant comparativement si peu chère. Disposer de l'étalon international, c'est-à-dire du dollar, comme monnaie nationale, n'incite guère à l'effort pour rétablir les équilibres. L'Amérique n'a pas, comme les autres pays développés, de contrainte extérieure pour l'empêcher de vivre au-dessus de ses moyens. Elle finance en grande partie ses déficits extérieurs par l'épargne mondiale. Ainsi, les États-Unis, qui ont récemment connu un regain de puissance, pourraient-ils se révéler, au XXI^{ème} siècle, ce que la Grande-Bretagne fut au XX^{ème} siècle, à savoir une puissance décadente.

Ce point de vue est souvent avancé par les experts japonais. Pourtant, de son côté, Tokyo n'a pas vocation à devenir le centre d'une nouvelle Économie Monde. La vision d'un Japon régnant au cœur d'une zone Pacifique et reléguant à sa périphérie le Vieux Monde Atlantique, et par conséquent l'Europe, à la mode dans les années 1980, s'est avérée n'être qu'un mythe.

En effet, le Japon compte pour 15 % du PIB mondial, c'est-à-dire moitié moins que les États-Unis ou l'Europe. Certes, malgré les à-coups, la croissance des nouveaux pays industriels de l'Asie du Sud-Est peut paraître spectaculaire. Toutefois, elle reste à la mesure du retard dans le développement. Le PIB par tête, toujours en parité de pouvoir d'achat, en Corée du Sud est ainsi deux fois plus faible qu'au Japon, mais trois à quatre fois plus élevé qu'il ne l'est en Indonésie ou en Chine. De plus, la *Pax Nipponica* ne prendra pas le relais de la *Pax Americana*, car il manque aux Japonais la puissance militaire et la vitalité démographique. Une cogestion américano-japonaise du système mondial a semblé, un moment, une hypothèse plus réaliste. Les Japonais n'y ont jamais cru. Ils doutent encore de la capacité des États-Unis à maintenir leur *leadership* à long terme et leurs critiques, vis-à-vis d'un pays qui vit au-dessus de ses moyens avec une épargne négative et un déficit extérieur abyssal, demeurent vives.

Peut-être le Japon pourrait-il, un jour, redécouvrir en l'Union européenne un partenaire plus responsable. En attendant, il n'a pas retrouvé, même pendant les quelques « glorieuses » de la nouvelle économie, le chemin de la croissance, et ce sans doute en raison d'un vieillissement plus rapide qu'ailleurs.

Reste la grande inconnue, la Chine. Son développement impressionnant, avec depuis une vingtaine d'années une croissance économique qui s'établit en moyenne aux alentours de 9,5%, ne doit pas faire oublier qu'il s'agit d'un rattrapage, d'autant plus fort que le retard demeure colossal. Les faiblesses structurelles restent importantes et les défis à relever de taille : stabiliser l'environnement macroéconomique, réformer le système bancaire et financier, réduire les déséquilibres sectoriels, enrayer les risques de ruptures d'approvisionnement des matières premières et de l'énergie, tout en évitant les tensions sociales dans un pays

déjà fortement marqué par les inégalités sociales et spatiales. Parallèlement, le poids économique de la Chine et son rôle dans le commerce international témoignent de son intégration croissante dans l'économie mondiale. Depuis le bond en avant chinois des années 90, les données ont été bouleversées. En 2004, la Chine avec 7% des exportations mondiales (soit deux fois plus qu'en 1999) se situe au troisième rang derrière l'Allemagne (10%) et les Etats-Unis loin devant le Japon et la France (toujours au 5^{ème} rang avec 5% du total). Les évolutions de PIB par habitant exprimés en parités de pouvoir d'achat ne sont pas moins spectaculaires : il y a eu un doublement de niveau de vie depuis 1995. Certes le niveau de vie du chinois reste quatre fois plus faible que celui du Coréen, cinq fois plus faible que celui du Japon et de la France et sept fois celui des Etats-Unis. Cependant, compte tenu des poids démographiques, la Chine pèse dorénavant dans la valeur ajoutée mondiale quatre fois la France, deux fois le Japon et les deux tiers des Etats-Unis.

Cependant, il faut se rappeler les leçons de l'histoire. Sur le temps long, la Chine a régulièrement connu des périodes d'ouverture, suivies de fermetures brutales. La raison de ces cycles est toujours la même : le différentiel de développement entre les provinces maritimes et celles de l'intérieur est trop important ; il menace la cohésion de l'Empire du milieu qui retrouve son unité en se recentrant sur lui-même. À l'échelle régionale, ses principaux partenaires économiques le savent bien et ne s'engagent que prudemment à l'égard de leur grand voisin. Les Japonais sont d'autant plus hésitants que le contentieux historique perdure. On le sait, le sac de Nankin est toujours présent dans les mémoires. Les rapports entre colonisés et anciens colonisateurs ne sont jamais simples. Ils le sont encore moins quand la hiérarchie économique de la zone est l'inverse de la hiérarchie culturelle : ce sont les Chinois qui ont servi de matrice aux Japonais par l'intermédiaire des Coréens !

Aucun pays, aucune instance intergouvernementale, et encore moins internationale, ne se profile à l'horizon pour assurer la relève de la *Pax Americana*. Dans ce contexte, la construction d'une Europe politique forte s'avère délicate, et d'une difficulté accrue par l'élargissement. Pourtant, elle est plus que jamais nécessaire pour faire entendre une autre voix que celle de l'Amérique.

La paille de la mondialisation

Plutôt que de se fixer sur la paille de la mondialisation, l'on ferait mieux de s'interroger sur la poutre de nos responsabilités. La mondialisation n'est guère plus responsable des maux dont souffre l'humanité que ne l'étaient, hier, les firmes multinationales accusées de piller le Tiers-Monde. En effet, les facteurs de développement des territoires sont d'abord endogènes et dépendent avant tout de la dynamique économique des actifs qu'ils comprennent. Plus ces derniers sont nombreux et entreprenants, plus le territoire est en bonne santé. En bref, les causes des difficultés sont d'abord internes et l'impact de la globalisation sur nos économies doit être fortement relativisé.

Cette conviction s'appuie sur deux constats. D'une part, tous les pays européens sont soumis aux mêmes contraintes extérieures et pourtant les taux de

chômage différent, du simple au triple, entre l'Espagne d'une part, le Portugal, les Pays-Bas et la Grande-Bretagne d'autre part. Le phénomène se vérifie pour les régions au sein d'un même pays – le taux de chômage, par exemple, du Pays de Vitré est trois fois plus faible que celui du Valenciennois. D'autre part, la mondialisation, ou plutôt la globalisation, consiste d'abord en une intégration au sein des grandes régions du monde. Si les entreprises françaises exportent 25% de leur production, 75% sont consommés sur place. En outre, 70% de nos exportations sont dirigés vers les pays de l'Europe de l'Ouest, au sens large, où les conditions sociales sont comparables aux nôtres.

Tout le monde bénéficie de l'internationalisation des échanges et même si, dans certains secteurs, on perd en emplois, on y gagne en richesse. D'ailleurs, accuser les nouveaux pays industrialisés n'est plus de mise, car l'on sait bien, depuis les travaux de Claude Vimont (1997), que les échanges extérieurs représentent globalement une balance nette d'emplois positive. C'est aussi une question d'éthique. On ne peut demander à des pays faibles d'accepter les lois de la concurrence quand elles nous sont favorables et rejeter ces mêmes lois quand elles posent problème, ici ou là. On ne peut refuser d'importer ce que les pays à bas salaires produisent de manière plus compétitive, car c'est leur principal avantage comparatif. Naturellement, il est des limites certaines, dont le travail des enfants. Mais permettre à ces nations de s'ouvrir à la croissance des échanges constitue le meilleur moyen de faire avancer leur contexte social.

La libéralisation du commerce international a permis une croissance mondiale sans précédent. Depuis l'instauration en 1947 du GATT (accord général sur le tarif douanier et le commerce), les tarifs douaniers moyens ont diminué de près de 90% entre les pays industrialisés, les échanges ont été quasiment multipliés par vingt et la production mondiale par dix. S'attaquer aux barrières non tarifaires et aux pratiques protectionnistes de certains pays comme les États-Unis représente la prochaine étape.

Ces derniers entendent encore déterminer l'octroi ou la suppression des aides gouvernementales dans les secteurs où ils sont *leaders* comme l'agriculture, l'industrie de l'image et les services. Pour le reste, ils n'hésitent pas à se protéger, par des mesures *antidumping* unilatérales – comme à l'égard de l'acier européen – ou par des pressions visant à imposer l'autolimitation des exportations.

L'Europe ouverte ne doit pas signifier l'Europe offerte. Elle doit peser de toute son influence à l'OMC pour organiser le libre-échange et s'opposer à la loi du plus fort. L'Europe entière devrait se mobiliser pour faire accepter à ses partenaires le principe de réciprocité dans l'ouverture. Et le tout, sans jamais céder à la tentation protectionniste.

Il faut y insister, puisque la concurrence des pays à bas salaires a, naguère, fait couler beaucoup d'encre. Globalement, l'Union européenne a un commerce extérieur équilibré avec le reste du monde. Les échanges représentent près du quart de sa production et 70 % de ses importations et de ses exportations proviennent ou sont destinés à elle-même. Il est donc dangereux de régler les échanges et la production sur le baromètre de l'emploi, car les pays ont un avantage commun à

l'échange même s'il est inégalement partagé. Grâce à lui, ils s'enrichissent mutuellement alors qu'en se fermant, ils s'appauvrissent et cessent de progresser, ainsi que l'a tristement montré l'Albanie d'Enver Hodja. Sur le long terme, l'on ne rend pas service à son pays en trop protégeant ses entreprises. Comme pour le sport, la compétition impose l'entraînement. Au tennis, on progresse plus vite en jouant avec des partenaires mieux classés. Les délocalisations, dans tous les sens, issues de la mondialisation, ont leurs vertus.

Le véritable enjeu est ailleurs, car les reculs ordonnés avec une meilleure spécialisation sont profitables – par exemple, importer de grandes quantités de biens de peu de valeur, à fort contenu en travail non qualifié, contre une faible quantité de biens de haute valeur ajoutée, à fort contenu en intelligence et savoir-faire ajoutés. C'est ainsi que les Allemands – dont la balance extérieure était largement excédentaire avant la réunification et l'est redevenue une fois celle-ci digérée – cumulent toujours, malgré la montée du chômage, deux avantages rarement réunis : des revenus élevés et beaucoup de temps libre.

La mondialisation des économies ne signifiera pas nécessairement un nivellement par le bas des conditions de vie. Néanmoins, le rattrapage des moins développés imposera aux plus avancés des reconversions économiques et sociales, qui seront d'autant plus douloureuses qu'elles n'auront pas été anticipées.

Il y a certes, en nombre limité, des domaines qu'il convient de préserver, partiellement mais durablement, des conséquences du libre-échange intégral. Ce sont ceux où l'identité du pays est en cause : la défense, la sécurité du territoire, la culture, l'environnement et, bien sûr, l'agriculture. Remarquons que des pays très avancés comme le Japon, la Suisse, l'Autriche et la Norvège continuent à protéger la leur, en la subventionnant à plus de 80 %, tout en s'insérant parfaitement dans la spécialisation internationale.

Désindustrialisation : où est le problème ?⁶

Les peurs ont la vie dure ! On a beau répéter que les délocalisations pures représentent moins de 5% des investissements français à l'étranger (le reste témoigne de la bonne santé de nos entreprises qui partent à la conquête du monde et d'abord de l'Europe, notre principal marché) et constater que l'attractivité de la France des 35 heures reste insolente pour nos voisins : nous sommes, après la Chine, le deuxième pays au monde pour les investissements directs étrangers ! Rien n'y fait ! La Une de l'actualité reste alarmante sur le thème de la désindustrialisation et des délocalisations. Les rapports officiels de la Datar et du Conseil d'analyse économique se succèdent pour conclure que la France reste une puissance industrielle de premier rang et qu'il y a moins désindustrialisation que mutations industrielles et internationalisation des activités. La réponse aux défis du futur se situe certainement dans l'innovation et la capacité des acteurs et des territoires à s'organiser en pôles de compétitivité.

⁶ Article paru dans *Le Monde* le 16 novembre 2004.

Ces messages rassurants et constructifs ne chassent pas la peur et l'on ne compte plus les rapports qui concluent à la nécessité de relancer une politique industrielle par des grands projets européens, relevons que l'erreur serait de freiner les restructurations et de maintenir sous tente à oxygène des managers qui n'ont pas su anticiper et innover. Quand une entreprise est en difficulté, c'est presque toujours en raison d'un déficit de management, l'aider est souvent inutile et coûteux pour l'ensemble de l'économie si l'on ne change pas les dirigeants. Conclusion : il faut d'abord aider les entreprises qui marchent à se développer encore plus et réveiller les projets dormants dans leurs cartons. Attention donc à ne pas (re)tomber dans le panneau des secteurs porteurs des technologies nouvelles (on se souvient de Bull) et des secteurs mûrs en déclin. Ce qui compte, c'est d'abord d'entretenir des activités compétitives quel que soit le secteur. Ainsi, la France reste l'un des leaders mondiaux de la brouette avec la société Haemmerlin, située à Saverne et qui réalise toujours 100% de sa production en France ! Heureusement l'économie française est aussi faite de centaines de milliers de petites brouettes qui roulent chargées vite et bien. Plus de 96% des 2,5 millions d'entreprises comptent moins de vingt personnes, elles représentent 40% de l'emploi marchand ! Assurer la pérennité et le développement permettant aux petits de devenir grands en France, en Europe et à l'international. Voilà le grand défi à relever pour les pouvoirs publics en mal de politique industrielle.

A ce propos, Alain Fribourg, qui dirige le cabinet Dirigeants & Investisseurs spécialisé dans le redressement d'entreprises, nous écrivait récemment : *« Nous intervenons dans la plupart des branches d'activités et dans des entreprises industrielles, commerciales ou de services ; il ressort de notre expérience que lorsqu'une entreprise est en difficulté, il est rare que ce ne soit dû qu'à des raisons extérieures. Le management est le plus souvent en cause..... Par ailleurs, il y a beaucoup à dire sur des délocalisations mal maîtrisées où l'on privilégie une économie de main d'œuvre souvent illusoire par rapport à un taux de service au client déterminant. Dans plusieurs dossiers de redressement d'entreprises, nous avons été amenés à relocaliser en France des fabrications qui avaient été imprudemment délocalisées. En revanche, il est normal que des entreprises françaises s'implantent industriellement près de leurs marchés étrangers ».*

On parle beaucoup trop de la désindustrialisation de la France. Certes l'emploi industriel diminue, mais notre balance des paiements en produits manufacturés ne se dégrade pas en tendance. Le déficit de balance commerciale avec la Chine (7 milliards d'euros en 2003) reste inférieur à celui que nous connaissons avec l'Allemagne et comparable en valeur à notre excédent tant vis-à-vis du Royaume-Uni que de l'Espagne. Si l'on définit la désindustrialisation de la France comme la baisse de l'emploi industriel dans l'emploi total, c'est le signe d'un développement avancé : la tertiarisation. Cette société post-industrielle reconnue au milieu des années soixante, et perçue à l'époque comme une bonne nouvelle, devrait se renforcer car nous produisons de moins en moins de produits à fort taux de main d'œuvre et à faible contenu technologique, mais toujours plus de produits sophistiqués, ce qui est le lot de tous les pays développés. La part de l'emploi industriel a baissé en France de 9 points en 25 ans, mais une grande part de cette chute vient des bénéfiques gains de productivité et de l'externalisation des fonctions.

Dans le même temps, l'emploi dans les services aux entreprises a augmenté de 7 points pour représenter 14% de l'emploi total en 2003. Ce qui compte pour une entreprise, c'est de capter le maximum de valeur ajoutée en maîtrisant la conception, le marketing et la distribution des produits et en assurant les services de maintenance. Le secret de la performance, c'est de produire moins cher ce qui se vend (la qualité et le service) plutôt que de chercher à vendre (même à perte) ce que l'on produit. Espérons que les locomotives vendues en Chine ne sont pas payées à moitié par le contribuable français, comme ce fut le cas naguère pour certains bateaux de croisière !

Avec la récession et un dollar déprécié de plus de 30%, la France a bien perdu 100.000 emplois industriels en 2002, et autant en 2003, sur un total de six millions. Ce solde négatif est la résultante d'évolutions positives pour l'automobile et les biens d'équipements, et négatives pour les biens de consommation. Parions que si la reprise se manifestait partout en Europe comme à la fin des années 90, l'emploi industriel augmenterait à nouveau comme dans cette période.

Une question plus importante est rarement posée : comment font l'Italie ou la Grande Bretagne pour avoir toujours 800.000 emplois industriels de plus que la France avec des populations comparables ? Malgré sa « désindustrialisation », la Grande-Bretagne a, d'après Eurostat, une part de l'industrie dans l'emploi (25%) et le PIB (20%), quasi identique à celle de la France, elle enregistre depuis 20 ans une croissance du PIB par tête supérieure à la nôtre de un point par an et connaît un taux de chômage trois fois plus faible que de ce côté-ci de la Manche. Il n'y a pas de miracle dans ces performances qui s'expliquent par les réformes structurelles du marché du travail et de la dépense publique, s'accompagnant d'un taux d'emploi plus élevé de dix points. C'est bien l'activité qui crée la richesse et l'emploi. Plutôt que d'agiter le spectre de la désindustrialisation et de la délocalisation, nos dirigeants feraient bien d'accélérer le pas des réformes, à commencer par celle de l'Etat. La dépense publique, de 7 points supérieure à la moyenne communautaire, contraint nos entreprises à courir dans la compétition internationale avec des semelles de plomb.

Ne désespérons pas de l'industrie en France. Demain, il faudra être proche des consommateurs, produire en fonction de la demande, en flux tendu avec le moins de stocks possible, assurer la rapidité et la traçabilité des approvisionnements. Le développement durable et l'efficacité des entreprises peuvent ainsi jouer un rôle salutaire pour la production de proximité, notamment dans tout ce qui concerne la santé, l'alimentation ou la sécurité. Le développement durable est une chance pour l'industrie européenne !

La PAC : oui à l'Europe ouverte, non à l'Europe offerte

En Europe, la PAC a été un formidable succès. Mais elle devra être révisée en profondeur, ne serait-ce qu'en raison de l'intégration de nouveaux pays membres à l'Est, impliquant la reconversion et la modernisation d'une agriculture qui, en termes de population active occupée, rappelle celle de la France des années 1950. À l'aide aux produits devra alors succéder l'aide à la qualité, visant les produits eux-mêmes, mais aussi les producteurs et les *process*. L'agriculture raisonnée, soucieuse de

traçabilité et de respect de l'environnement, n'est qu'un premier pas vers l'agriculture durable. Or, les subventions accordées dans les pays riches conduisent à des prix mondiaux artificiels, déconnectés des coûts de production, et finalement trop bas pour conforter les pays les moins développés. Ainsi, concernant le coton, aux États-Unis comme en Europe où se concentre 70% de la production totale, la subvention par kilo est devenue supérieure au prix de vente. Dans ces conditions, le coton africain, pourtant plus compétitif, ne peut être rémunéré à sa juste valeur et sa production, ainsi que ses exportations, développées normalement. Le même constat vaut pour les céréales, le sucre et la plupart des denrées de base.

En raison du poids des États-Unis, le prix mondial des produits agricoles est souvent un prix de *dumping* apte à assurer l'écoulement des excédents américains. Si réviser la PAC dans le sens du développement durable s'impose, le faire indépendamment de la pression des États-Unis ne sera pas moins important. Faut-il, en effet, ouvrir les marchés aux vents du large et à la « libre concurrence » en réduisant fortement les soutiens directs à la production ? Nous ne le pensons pas, car de tels vents, artificiels, sont soufflés par les États-Unis qui protègent plus que quiconque leur agriculture et ont fait de l'arme alimentaire un enjeu géopolitique. Certes, tous les pays de l'Union ne sont pas également concernés. La France représente 20% de la valeur ajoutée nette de l'agriculture européenne, l'Italie 19%, l'Espagne 18%, les autres venant loin derrière (l'Allemagne avec 10%, la Grèce avec 7%, le Royaume-Uni avec 6,5%). L'Europe ne doit pas pour autant baisser la garde. Les aides sont un peu inférieures en volume aux États-Unis, mais plus élevées par agriculteur (20 000 \$US aux USA, 14 000 \$US dans l'UE), puisque l'emploi dans le secteur agricole européen est trois fois plus important (7 millions contre 2). Or, selon les dispositions de la *Farm Bill*, les aides américaines devraient augmenter de 70% en dix ans. Ce n'est donc pas le moment de démanteler chez nous, et sans réfléchir, ce que les États-Unis renforcent chez eux.

D'ailleurs, combien restera-t-il d'agriculteurs demain, dans l'Hexagone ? Selon l'Insee et le Plan, leur nombre baissera fortement d'ici 2010. On parle de 400 000, voire de 300 000 exploitations, contre 650 000 en 2000. Et certains experts imaginent une agriculture réduite aux seuls grands ensembles, soit moins de 100 000. Or, si la surface moyenne des exploitations françaises a augmenté, elle reste pour l'heure très diversifiée. Un tiers d'entre elles s'étendent sur moins de 10 hectares, 1/3 entre 10 et 50 hectares, 1/3 sur plus de 50 hectares et 10 %, seulement, sur plus de 100 hectares.

Il n'y a donc pas *une* mais *des* agricultures, et autant, ou presque, de types d'agriculteurs et d'agricultrices qui vont de l'entrepreneur au jardinier. N'oublions pas que ce sont les paysans qui ont façonné nos campagnes et que sans eux, la France serait défigurée, car les paysages sont les visages de nos pays.

À côté des 65 000 agriculteurs entrepreneurs de grandes cultures, il existe donc une variété de situations. De nombreuses exploitations, économiquement viables, sont fondées sur la polyvalence des activités et des services. D'où le concept, plus large, d'écoculteur, impliqué dans des fonctions de production économiques et sociales, d'éducation, de loisirs et d'environnement. Avec 80

millions de touristes, l'Hexagone est la première destination mondiale des visiteurs étrangers. De même, deux Français sur trois passent leurs vacances en France, le plus souvent à la campagne, chez des amis ou en famille. Les écoculteurs remplissent ainsi une fonction essentielle. Grâce à eux, les lieux de mémoire et les racines sont entretenus, le tourisme vert se développe, des activités pédagogiques se créent. Et ne sourions pas, car l'agriculture, avec son solde extérieur de 10 milliards d'euros, compte autant que l'automobile et représente les 2/3 de la balance touristique.

Performances économiques, initiatives locales, responsabilité citoyenne et environnementale : les belles histoires des gagnants du prix de l'agriculteur de l'année 2002⁷ sont autant de preuves que les « paysans » peuvent être et rester innovants, tout en se montrant acteurs du développement local, capables grâce à leur volonté et à leur courage de réussir d'authentiques prouesses. C'est pourquoi, en France, cet espace vert de l'Europe, l'agriculture doit rester paysanne, c'est-à-dire à forte présence humaine, habitant et entretenant ses paysages façonnés au cours des siècles. À cette fin, il faudra bien passer de l'aide aux produits à l'aide aux producteurs et rémunérer la qualité ainsi qu'un certain nombre de produits et services non marchands, mais d'utilité collective.

Retenons le message que délivre l'agriculture : la mondialisation des marchés et des économies a des limites. Faute de protéger ces secteurs porteurs de l'identité nationale et les biens patrimoniaux correspondants, on prend le risque de déstructurer les sociétés en bouleversant les modes de vie et de relation. Ce risque majeur nous concerne, mais menace d'abord les pays en développement. Ces derniers sont marqués par l'accélération de l'exode rural et l'éclatement des structures sociales, au profit de la jungle urbaine, de la misère et de la pollution. Voilà autant de bombes à retardement pour les générations futures.

Alors que faire ? Tout simplement reconnaître qu'il est des secteurs naturellement protégés de la concurrence internationale – essentiellement dans les services de proximité, ceux où il faut être sur place –, et des secteurs, en nombre limité, à protéger volontairement de cette même concurrence. Songeons à l'architecture... Si l'on n'y prend garde, toutes les villes du monde finiront par se couler dans le même moule de béton, de verre et d'acier ! En perdant sa variété et l'altérité qui motivent le voyageur en quête d'exotisme, la planète Terre verra disparaître une grande partie de sa richesse.

Ouvert à l'extérieur pour laisser jouer les lois du marché, organisé à l'intérieur pour préserver les traditions nationales qui nourrissent les liens fondamentaux, tel est le modèle de libéralisme social qui prévaut dans certains pays d'Europe du Nord. Sa devise est en fait autant de marché que possible et autant d'État que nécessaire, afin de libérer les échanges, mais aussi d'assurer les solidarités et les arbitrages favorables au long terme. En clair, il s'agit d'être pour plus de marché et d'émulation par la concurrence, là où les monopoles publics sont sclérosés, et pour plus d'intervention publique, là où la loi du marché est aveugle à

⁷ J'ai eu la chance de participer, en tant que vice-président, au jury de l'agriculteur de l'année 2002 ; les prix ont été remis au Sénat le 2 juillet 2002. Ce prix est sponsorisé par BASF Agro et les grandes coopératives agricoles traditionnelles.

l'intérêt collectif.

La responsabilité des États : pour une flexibilité à visage humain

Entre la flexibilité, parfois sauvage, à l'américaine, où chacun peut travailler sans garantie de vivre au-dessus du seuil de pauvreté, et la rigidité aveugle à la française, où l'on préserve l'ordre établi et les acquis des travailleurs en achetant le silence des chômeurs, il doit être possible de trouver le chemin d'une flexibilité à visage humain. Aux États-Unis, le taux de chômage est deux fois et demie plus faible qu'en France et celui de longue durée concerne moins de 6 % des chômeurs contre 35 % en France.

L'homme n'est pas une marchandise, mais le marché du travail, malheureusement, fonctionne aussi comme un marché : ce qui est rare est cher, ce qui est abondant est modique et la baisse des prix suscite la demande. On peut le regretter, mais il serait coupable de l'ignorer : pour une croissance donnée, la création d'emplois dépend d'abord du coût complet du travail et ce dernier ne se limite pas aux salaires et aux charges, mais intègre aussi le coût des contraintes réglementaires liées au droit en matière de recrutement et de licenciement. Plus le coût complet du travail est faible, plus les employeurs embauchent ; plus il est élevé, plus les entreprises automatisent, sous-traitent ou délocalisent. C'est en ce sens que le salaire minimum, avec ses lourdes charges, peut constituer une barrière à l'emploi des travailleurs les moins qualifiés dont la planète surabonde.

Les gouvernements successifs, confondant politique économique et politique sociale, sont inmanquablement tentés de donner un « coup de pouce » au SMIC en l'augmentant. L'intention est généreuse et honorable : il s'agit de penser à ceux qui sont en bas de l'échelle des revenus et de tenir les promesses électorales. Les économistes keynésiens qui les conseillent ne manquent pas de voir, dans cette distribution de pouvoir d'achat, l'occasion d'une relance par la demande et d'un rééquilibrage dans la répartition de la valeur ajoutée entre salaires et profit. Quand l'équité et l'efficacité sont réunies sous la même bannière pour lutter contre le chômage, il est difficile de ne pas être séduit. Ainsi, pendant des décennies, ce choix a prévalu notamment pour le SMIC qui, sans ces fameux « coups de pouce », serait aujourd'hui deux fois moins élevé qu'il ne l'est. Il représente désormais plus de 50 % du salaire moyen contre moins de 40 % au début des années 1970.

Or la finalité des entreprises n'est pas de créer des emplois, mais de la richesse. La compétitivité internationale impose de rémunérer les facteurs de production à leur valeur internationale. Ce constat n'a d'ailleurs pas échappé aux gouvernants de notre pays. En effet, les fortes créations d'emplois marchands, de l'ordre de 1,8 million entre 1997 et 2001, peuvent, en France comme ailleurs, s'expliquer simplement par le regain de la croissance économique et le développement des emplois les moins qualifiés, en raison de la baisse des charges sur les bas salaires. L'Insee a montré que cette baisse a porté ses fruits depuis 1993. En 2003, il y avait plus de 1,1 million d'emplois marchands aidés, dont 450 000 sous forme d'abaissement de coûts salariaux.

Le chemin d'une flexibilité à visage humain n'invite-t-il pas plutôt à remplacer le salaire minimum par le revenu minimum d'activité (RMA) ? La mise en place d'un RMA en 2004 fut une occasion manquée, car pour en profiter il faut attendre d'être exclus du marché du travail depuis deux ans et le temps de travail des bénéficiaires est limité à 20 heures par semaine ! Voilà comment une bonne idée se transforme en mauvaise application !

Quitte à réinsérer, autant le faire à temps complet. Ce n'est pas aux entreprises d'assurer la redistribution sociale, c'est à la collectivité de corriger la répartition des richesses par des transferts négatifs et positifs, et de permettre à chacun, sous condition, d'obtenir un revenu minimum au moins équivalent à celui du SMIC actuel. Avec la « prime à l'emploi », on a commencé à lever ce tabou ; l'idée d'un impôt négatif, versé en complément du salaire perçu de l'entreprise, se répand. L'on en arrive ainsi à tordre le cou à une idée fausse : si, en France, la part des profits dans la valeur ajoutée a augmenté dans le passé au détriment des salaires, ce n'est pas parce que les salaires étaient trop bas, mais simplement parce que les salariés n'étaient pas assez nombreux. Bref, augmenter les charges des entreprises ou créer des emplois, il faut choisir !

Mais l'offre d'emploi, seule, ne suffit pas à sa création. Il lui faut aussi rencontrer un demandeur prêt à travailler au prix proposé. Hélas, l'indemnisation passive du chômage n'incite guère au travail. Malgré la prime à l'emploi, l'écart entre le soutien au chômage et le revenu d'un bas salaire n'est pas encore suffisamment incitatif. Les dispositifs récents, tels que le PARE, voulus par les partenaires sociaux, vont dans le bon sens pour corriger ce biais. La solidarité collective ne doit pas détruire la responsabilité individuelle. Il ne devrait pas y avoir de revenu, ou d'indemnisation, sans contrepartie d'activité ou d'insertion. C'est une question de dignité pour les individus et d'efficacité pour la société. Il faut cesser d'assister de manière passive et encourager l'initiative. En effet, il n'y a pas de droits sans devoirs et il faut se réjouir qu'au sein des 4 % du PIB consacrés à la dépense pour l'emploi, les dépenses actives, telles que la formation professionnelle, les promotions à l'embauche et les exonérations, soient devenues supérieures aux dépenses passives d'indemnisation du chômage.

C'est un pas dans la bonne direction. Insuffisant, certes. Il nous faut encore et encore nous interroger sur nos responsabilités et notre capacité d'initiative.

1.2. La technologie n'est pas l'essentiel

Quelles que soient les incertitudes de l'avenir, les entreprises seront confrontées aux mêmes tendances et devront faire face aux mêmes ruptures. Comme toujours, les structures, les comportements et la qualité des hommes feront la différence entre les gagnants et les perdants — raison pour laquelle l'on trouve des entreprises performantes dans des secteurs dits en déclin ou, au contraire, en perte dans des secteurs dits porteurs. Ainsi, lorsqu'une entreprise est en difficulté, il ne sert à rien de la subventionner en cherchant un bouc émissaire dans les mutations technologiques ou dans la concurrence déloyale. Tout s'explique, le plus souvent, par un défaut de qualité du management incapable d'anticiper, d'innover et de motiver les

hommes. Le même constat s'applique aux territoires.

La technologie, quoiqu'un facteur important, ne saurait constituer l'essentiel. Cessons de considérer que la dépense de R&D est le principal indicateur porteur d'espoir pour l'avenir. Plus que le montant, compte l'efficacité de la dépense. Les comparaisons internationales montrent que les entreprises les plus performantes dans un secteur sont celles qui font un effort moyen en R&D et qui, donc, agissent en dépensant moins. Le même constat se vérifie au sujet des États : les petits pays ont un effort de R&D moindre que les grands, mais une croissance du PIB supérieure !

Les magiciens de la croissance

Henry Ford l'avait bien dit : « *Prenez-moi tout, mais laissez-moi les hommes et je recommencerai tout.* » La mobilisation de l'intelligence créative est d'autant plus efficace qu'elle s'inscrit dans le cadre d'un projet explicite et connu de tous. C'est par l'appropriation que passe la réussite. Motivation interne et stratégie externe sont donc deux objectifs indissociables qui ne peuvent être atteints séparément.

La croissance compétitive de longue période tient à l'innovation et à la prise de risques. Les entrepreneurs en sont bien les magiciens. Hélas, le déficit d'entrepreneurs est aussi l'un des traits fondamentaux de l'exception française. Ces mêmes élites, souvent issues de l'administration, se comportent en gestionnaires de l'existant. Or, la gestion ne doit pas être confondue avec la stratégie : la première minimise les risques, la seconde les optimise.

Au lieu de se battre de manière défensive sur les marchés existants, l'entrepreneur part à la conquête du futur. Il ne se limite pas à la réactivité, mais se projette délibérément dans l'action offensive inspirée par la pré-activité (se préparer aux changements attendus) et la pro-activité (provoquer les changements souhaités), grâce notamment à l'anticipation et à l'innovation. En effet, l'entrepreneur innovant change les règles au lieu de s'y soumettre. On le sait, c'est l'activité qui crée l'emploi. C'est donc l'esprit d'entreprise qu'il faut encourager au sein des sociétés existantes (intrapreneur-ship) ou créées en vue de nouveaux développements. Mais attention, innovation et technique ne sont pas synonymes. En effet, l'innovation (littéralement, l'« introduction d'une nouveauté ») ne se réduit pas aux volets technologiques (innovation de *process*, de produits), elle peut être aussi commerciale, financière, sociale, ou organisationnelle.

La R&D n'est que la partie émergée de l'iceberg et il ne faut pas négliger les innovations qui peuvent être profitables. Les clients, les fournisseurs et les opérationnels internes engendrent plus d'idées innovantes que les chercheurs (Durand, 1985), opinion que confirme l'Agence pour la création d'entreprises (APCE⁸), pour qui 40% des créateurs ont bénéficié de telles contributions. Comme le remarquait naguère Philippe de Woot (1988) : « *Ce qui compte pour la compétitivité*

⁸ L'APCE poursuit ses travaux et publications sur la création d'entreprises en France et par bassins de vie. Une grande partie de cette note s'inspire des analyses d'André Letowski. Qu'il soit ici remercié pour ses remarques et ses conseils.

de l'entreprise, ce n'est pas la quantité de R&D ou d'innovation mais la capacité d'insérer le progrès technique dans une stratégie. [...] De bonnes recherches sans stratégie bien définie ne servent à rien. [...] En d'autres termes, ce n'est pas la R&D qui oriente la stratégie mais bien l'inverse. »

La R&D menée au sein d'une entreprise ne représente qu'une part infime de l'état mondial de la recherche. Sans pour autant s'interdire de développer commercialement ses propres recherches, il faut cependant, pour innover en répondant au mieux aux attentes du marché, intégrer les meilleures avancées techniques là où elles se trouvent, généralement ailleurs que chez soi et parfois dans les centres de recherche publics. La R&D en interne doit être suffisamment développée pour s'approprier l'innovation venue d'ailleurs car, pour copier, il faut savoir lire. Une part importante des moyens doit donc être affectée à la veille technologique ainsi qu'aux évolutions du marché, en privilégiant le lien entre *marketing* et recherche.

**Encadré 1 - Les priorités des champions de la croissance performante
selon Bain & Company**

Le cabinet Bain & Company a mené en 1998 une enquête internationale sur les champions de la croissance et de la performance dont les résultats sont édifiants :

« La performance des champions de la croissance et ses mythes largement répandus.

- La croissance ne dépend pas du secteur économique : seuls 20 % de nos champions opèrent dans des secteurs en forte croissance.

- La croissance ne dépend pas de la taille : la corrélation est très médiocre.

- La croissance ne dépend pas des ruptures technologiques : 6 % seulement des champions appartiennent à des secteurs de haute technologie.

- Le manque d'opportunités ne constitue pas un obstacle à la croissance : moins d'un quart des chefs d'entreprise l'invoquent comme cause.

Conclusion : ni le secteur économique, ni la taille, ni les ruptures technologiques, ni les opportunités ne sont les facteurs déterminants de la croissance. Ce sont les comportements de management qui font la différence.

Quelles sont les priorités établies par les champions de la croissance ?

- La focalisation sur le métier de base et sa " domination ".

- La recherche de voies d'expansion vers des " activités adjacentes " aux métiers de base.

- L'aptitude à exploiter ou à se défendre contre les turbulences de l'environnement sectoriel.

- L'élimination systématique des " inhibiteurs " de la croissance à l'intérieur de l'entreprise. »

Source : Bertrand Pointeau, 1998, « Les priorités des champions de la croissance », *Lettre d'information Bain & Company France*, février.

Le chercheur, le chômeur et l'entrepreneur

Chercheur et entrepreneur ne sont pas plus synonymes qu'innovation et technique. En effet, le palmarès revient, en la matière, aux chômeurs qui représentent près du tiers des créateurs. Par ailleurs, 30 % seulement ont un niveau supérieur au bac et, tout au plus, 5 % sont diplômés des grandes écoles. Quant aux chercheurs-entrepreneurs, il faut un microscope pour les identifier, tant ils sont statistiquement insignifiants : sur les 30 000 chercheurs que compte le domaine public, quelques dizaines à peine se lanceraient chaque année dans l'aventure. On aura beau faire, ce ne sont pas les mêmes compétences qui sont requises pour trouver et entreprendre. D'où la nécessité d'associer les chercheurs créateurs aux managers, afin de transformer les brevets en innovations rentables.

En France, c'est bien le paradoxe, les entrepreneurs qui se jettent à l'eau ne sont pas ceux qui ont reçu le plus de leçons de natation. Et ceux qui trouvent des idées adaptées au marché ne sont pas chercheurs de métier. Dommage. Car aux États-Unis, deux emplois sur trois sont de source *high-tech* et plus de 400 entreprises nouvelles naissent chaque année de la recherche technologique – soit quinze fois plus que chez nous (Faujas, 1998). Il y a, sans doute, des progrès à faire dans le capital-risque, quoiqu'un bon projet, bien accompagné, trouve la plupart du temps un financement. De surcroît, la moitié des créateurs investissent moins de 10 000 euros, un tiers seulement plus.

Cependant, une telle situation ne s'explique pas seulement par un effort insuffisant de recherche. La France se situe au quatrième rang des dépenses de R&D par habitant, derrière les États-Unis, le Japon et l'Allemagne, mais loin devant la Grande-Bretagne et l'Italie. L'explication se trouve, sans doute, dans une mauvaise répartition des aides, trop souvent captées par les grands groupes, plus aptes au *lobbying*, alors que les créateurs proviennent pour moitié d'entreprises de moins de dix salariés et pour les trois quarts, de moins de cinquante salariés.

Ainsi, si l'on veut vraiment stimuler l'innovation et la création, il ne faut pas se focaliser sur les chercheurs qui n'ont pas envie d'entreprendre, mais mieux accompagner ceux qui en prennent le risque. Si près d'un entrepreneur sur deux échoue dans les cinq premières années, l'APCE a montré que cette moyenne cache de profondes disparités, la moitié d'entre eux ne dépassant pas, en fait, les deux ans. De plus, les créateurs qui se lancent seuls dans l'aventure, sans salarié, ont des chances de survie beaucoup plus faibles comme les jeunes inexpérimentés et les plus anciens : 8 % seulement ont moins de 25 ans et 25 % plus de 45 ans. En d'autres termes, la moyenne d'âge des créateurs est de 37 ans et les deux tiers d'entre eux ont entre 25 et 44 ans.

Mais la mortalité précoce n'est pas une fatalité. Si l'entrepreneur a été accompagné dans l'évaluation de son projet, le lancement et le suivi, le taux de survie atteint les 80 %. Hélas, l'encadrement ne progresse guère. Seulement 55 % des porteurs de projets ont réalisé une étude financière et un tiers une étude de marché (Rieg, 2003).

En analysant le profil des créateurs, l'APCE a donc constaté que 40 % étaient

déjà chefs d'entreprise ou cadres, que 30 % seulement avaient un niveau égal ou supérieur à bac+2, que la moitié d'entre eux avait démarré avec moins de 5 000 euros, qu'ils avaient un proche entourage entrepreneurial, que les deux tiers étaient déjà expérimentés dans le même métier et qu'enfin la moitié n'avait sollicité ni formation, ni conseil. Il convient donc d'élargir ce profil afin de mieux comprendre les conditions de succès et d'échec. Les créateurs sont des solitaires puisque, comme on l'a vu, sept entreprises sur dix débutent leur activité sans aucun salarié : cinq ans après leur création, seulement une sur deux existe encore, mais plus de la moitié de ces survivantes compte au moins un salarié.

En France, un million de personnes auraient un projet de création prêt à éclore dans un futur plus ou moins proche. Bonne nouvelle ! Une mesure devrait les inciter à sauter plus facilement le pas. En effet, les salariés qui démissionnent pour créer leur entreprise seront couverts par l'assurance chômage. Quant à l'ACCRE (aide aux chômeurs, aux créateurs et repreneurs d'entreprise), elle a été réduite à la seule exonération de charges sociales pendant un an et réservée aux chômeurs de plus de six mois avec pour résultat que le nombre de bénéficiaires a été divisé par deux depuis 1995. Il s'agit désormais d'en redéfinir la mission.

Au beau milieu de l'année 2000, les entreprises liées aux TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) représentaient moins de 3 % du total des entreprises et seulement 5 % des créations. On le voit, les magiciens de la croissance ne sont pas les enfants naturels des nouvelles technologies, et les entrepreneurs s'en servent comme un outil parmi d'autres, de progrès et d'innovation dans un domaine où une demande solvable latente cherche à s'exprimer. Ce constat, bien connu des entreprises, ne les empêche pas de céder régulièrement au déterminisme technologique qui, dans les sociétés modernes, a remplacé le fatalisme religieux d'antan et dont le dernier avatar a pris le nom de « nouvelle économie ».

Le feu de paille de la nouvelle économie

La nouvelle économie, éclairée par le soleil des technologies de l'information, a rayonné dans les têtes et illuminé les médias. Qui ne s'est pas réjoui de ce changement de décor qui rappelait les Trente Glorieuses ? À la fin des années 1990, pour certains, l'optimisme d'un cycle long de croissance était de mise. Pour d'autres, auxquels j'appartiens, cette reprise n'était qu'un feu de paille, comme une force de rappel, après la récession du début de la décennie, marquée par une croissance molle du PIB en volume établie autour de 2 % l'an.

Pourquoi les experts n'avaient-ils pas vu venir cette « nouvelle croissance » ? Était-elle vraiment portée par les « nouvelles » technologies ? Pourquoi l'embellie n'a-t-elle pas résisté au fléchissement de la croissance américaine ?

Une fois de plus, le mouvement est né aux États-Unis. Il est apparu que la reprise, amorcée vers le printemps 1992, allait durer, grâce à une inflation faible, des taux d'intérêt bas, des créations d'emplois record et un chômage presque résiduel. L'Europe a pris le pas avec retard, en raison de politiques monétaires restrictives, fixant des taux d'intérêt élevés comme prix de la réunification de l'Allemagne, et

imposant la rigueur au nom de la convergence préalable à l'euro. Le miracle aura néanmoins duré un peu moins d'une décennie pour l'Amérique. Relevons tout de suite que ce phénomène de longue prospérité n'est pas si exceptionnel qu'on l'a dit. Depuis 1960, les États-Unis ont connu d'autres phases longues de croissance encore plus soutenues : 9 ans entre 1961 et 1969, 5 ans entre 1975 et 1979, 8 ans entre 1982 et 1989, interrompues par des phases de récession courtes de l'ordre d'une année ou deux en moyenne.

L'hypothèse que nous privilégions est la suivante : les facteurs économiques classiques jouent un rôle plus important dans la croissance que les technologies. Citons tout d'abord la confiance dont Alain Peyrefitte (1995) a montré le rôle essentiel dans le développement ; ensuite la réduction des déficits budgétaires et même un excédent dans le cas américain, l'argent bon marché, l'investissement dans la recherche et développement, le renouvellement des équipements en TIC deux fois plus important qu'en Europe, l'organisation plus efficace des entreprises, la libéralisation des marchés et leur stimulation par la concurrence, le soutien de la demande par la baisse des prix et l'amélioration de la qualité.

En ce qui concerne l'Europe, grâce à la monnaie unique, la zone Euro n'a pas subi les contrecoups différenciés sur les monnaies nationales qui se traduisaient par des politiques de *stop and go* décalées d'un pays à l'autre et qui empêchaient la bonne marche de l'ensemble. Toutefois, l'Union, dans son cadre politique et monétaire actuel, demeure trop fragile pour ne pas subir les effets de yo-yo du dollar. Elle est surtout, contrairement aux États-Unis, menacée par l'orage annoncé de l'implosion démographique.

Ce qui a vraiment changé grâce aux TIC

Cependant, des faits nouveaux ont marqué l'économie américaine. Le premier est que, cette fois, l'inflation est restée contenue malgré un chômage faible⁹, ce qui a permis à la Réserve fédérale de sagement laisser courir la croissance sans relever les taux d'intérêt. Cette bonne santé fut, certainement, l'œuvre d'Alan Greenspan, « grand sorcier » à la tête de la Fed depuis 1987. Cette longévité aura été un facteur de continuité et de cohérence. Le deuxième fait nouveau est que la croissance est apparue, un temps, moins volatile, c'est-à-dire moins sensible aux anticipations des agents et à leurs coups d'accordéon sur les variations de stock et, donc, sur l'activité. Il faut certainement attribuer ces phénomènes aux efforts continus des entreprises pour rendre les circuits de production et de distribution plus efficaces avec une gestion en flux tendus et zéro stock. Cette rationalisation des activités n'aurait pu se faire sans le levier des technologies de l'information et les possibilités nouvelles de transmettre, en temps réel et à coût dérisoire, des informations à tous les maillons dispersés qui relient les producteurs aux consommateurs.

⁹ C'est ce que l'on appelle le paradoxe de NAIRU (*non accelerating inflation rate of unemployment*). Littéralement, le fait que le chômage faible n'entraîne pas d'inflation par augmentations salariales interposées.

Tout cela a été remarquablement bien analysé par Philippe Lemoine (2000) : « *La nouvelle économie, c'est l'informatisation de l'échange par opposition à une ancienne économie où domine encore le modèle stratégique impliqué par l'informatisation de la production et de la gestion.* » L'ancienne économie recherchait des gains de productivité par réduction des effectifs et les plans sociaux, qui étaient une manière de soutenir les cours de Bourse. L'ancienne économie était aussi caractérisée par le phénomène de « rétention de la valeur » : même dans l'industrie informatique, où l'on constatait depuis 1965 une division par deux, tous les dix-huit mois, du coût des produits, ces gains de productivité n'étaient guère répercutés sur les prix, mais par une augmentation des performances et de la sophistication des produits. Le même phénomène se vérifiait dans la plupart des autres secteurs industriels, l'automobile notamment. Désormais, sur certains marchés, « *le meilleur devient de moins en moins cher. [...] C'est la loi des prix inversés : les produits s'améliorent et sont de moins en moins chers.* » (Lemoine, 2000) C'est aussi l'inversion des chaînes de valeur : la demande conditionne de plus en plus l'offre, et le client finit par lancer un appel d'offres au producteur. On a là une tendance classique des activités qui arrivent à maturité ; pour garder la demande de renouvellement, les producteurs doivent être à l'écoute. Mais la mutation causée par les technologies de l'information est d'assurer une plus grande transparence de l'information pour les consommateurs ou les producteurs isolés, de faciliter les rapprochements entre des offres et des demandes auparavant cloisonnées, bref, de stimuler la concurrence et du même coup la baisse des prix.

La nouvelle économie serait donc un modèle vertueux de baisse des prix, d'innovation dans l'offre pour répondre à des demandes, toujours plus diversifiées, de réduction des stocks par une plus grande rotation performante et d'augmentation des effectifs ainsi que des services, le tout pour mieux coller aux attentes des consommateurs. Philippe Lemoine (2000) donne une illustration étonnante de ce modèle en comparant un hypermarché français moyen et Wal-Mart, le *leader* américain de la distribution. Ce dernier emploie deux fois plus de personnel pour un même chiffre d'affaires : « *La clef de la compétitivité de Wal-Mart est dans la rotation du capital circulant : les stocks tournent 25 fois dans l'année contre 10 fois en France.* » Autre exemple cité par Philippe Lemoine (2000) : « *En inventant la commercialisation d'ordinateurs personnalisés, produits à la commande et livrés en 8 jours, Dell a inventé un modèle de distribution à très forte rotation des stocks. À son bilan, Dell n'a que 5 jours de stock contre 10 fois plus pour ses concurrents.* »

Ajoutons à cela la croissance exponentielle de certaines activités, en raison des effets de réseau : l'utilité d'un bien ou d'un service croît comme le carré du nombre d'utilisateurs ! De cette loi, dite de « Metcalfe », le télécopieur est un bon exemple. Parmi les surprises de la nouvelle économie, Michel Didier (2000) relève ainsi le fait que la baisse des prix va jusqu'à l'offre de services gratuits. En effet, un service d'information a un coût fixe d'investissement élevé, plus un coût marginal d'exploitation très faible. Or « *la théorie économique enseigne que sur un marché équilibré le prix d'un bien est égal à son coût marginal. Si le coût marginal est nul, le prix est poussé à diminuer sans fin [...]. Dans le cas d'Internet, l'explosion a été particulièrement violente parce que l'effet de réseau joue d'emblée à l'échelle mondiale.* »

Nouvelle économie et nouvelles technologies ?

Tout cela justifie-t-il pour autant les invraisemblances des Bourses ? Début 2000, AOL et Time Warner avaient ensemble une capitalisation boursière sept fois plus importante que celle de General Motors ! Certaines entreprises, à jamais condamnées à n'être pas rentables, ont vu leur valeur flamber en même temps que l'annonce de leurs pertes. On comprend mieux pourquoi la nouvelle économie a été rattrapée par l'ancienne et ses principes de réalité, avec la chute des valeurs de l'économie et la multiplication des plans sociaux.

L'échange virtuel est facile, mais, à un moment ou à un autre, il finit par prendre figure réelle d'un objet à produire, à livrer dans les délais, avec un bénéfice. La logistique et l'organisation de la chaîne de production et de distribution sont des vrais métiers qui ne sont pas nouveaux. La maîtrise des technologies de l'information ne suffit pas pour y exceller. La faillite, remarquée, de Boo.com n'a été que le début d'une longue série de rappels au réel. Il est, d'ailleurs, intéressant de relever que les grands de la vente par correspondance, comme La Redoute ou les Trois Suisses, se hâtent lentement. Ils ont, surtout, mis leur catalogue sur Internet ! Mais tout cela n'est pas vraiment nouveau ! On se souvient de la spéculation sur les bulbes de tulipes au XVIII^{ème} siècle, sur les chemins de fer au XIX^{ème} et sur les compagnies d'électricité au début du XX^{ème}.

On le voit, tout ce qui se passe n'est pas sans rappeler des évolutions passées. S'il y a, comme toujours, du nouveau dans l'économie, la production en temps réel et à la demande, la baisse des stocks et des prix, relèvent en théorie de tous les secteurs. Il est donc abusif de réduire la nouvelle économie à ceux des technologies de l'information et d'enfermer les autres dans l'appellation, quelque peu méprisante, d'ancienne économie. Ce qui caractérise cette dernière est bien la rétention de valeur, une concurrence limitée et des consommateurs passifs. Par ailleurs, il y a longtemps que la plupart des secteurs productifs intègrent les TIC pour améliorer leurs performances et leur productivité. Relevons aussi que certaines poches d'activités, comme les télécommunications locales, faisaient encore, en 2001, partie de l'ancienne économie en raison de réglementations protectrices et dépassées.

Anton Brender (2000) a raison de voir dans le *New Age* « l'association des nouvelles technologies et de la libéralisation ou, si l'on veut, Bill Gates plus Margaret Thatcher. » On l'a compris, s'il y a beaucoup de choses nouvelles dans l'économie, elles renvoient, pour la plupart, à des concepts classiques de concurrence, de prix et de transparence des marchés. Qu'ils soient facilités par les technologies de l'information ne justifie pas de recourir aux vieilles lunes de la nouvelle croissance et encore moins des Kondratieff.

Il est amusant de relever que chaque génération est tentée par le concept de *New Age*. C'était déjà le cas aux Etats-Unis, au début du siècle : il y avait partout la même expression de *New Management*, de *New Society* et le mouvement a duré jusqu'au fameux *New Deal* des années 1930.¹⁰ Plus récemment, au début des années

¹⁰ Cette période est aussi celle d'un bouillonnement intellectuel intense, dans de nombreux domaines : philosophique, psychologique, politique. On ne compte pas les mouvements, les journaux,

1980, il y eut un autre *New Age* en Californie, cette fois fondé sur les modes de vie et de pensée. De son côté, la France a connu aussi ses nouveaux économistes et ses nouveaux philosophes. L'adjectif « nouveau » fera toujours recette. D'ailleurs la grande distribution en use et en abuse ; pour faire vendre un produit, il suffit d'écrire « nouveau » et « vu à la télé ».

Internet et le marché de la solitude

Ce que l'homme cherche dans son travail et la vie en société est d'abord un lien, c'est-à-dire quelqu'un à qui parler. D'où la revendication des jeunes agriculteurs : « *On a moins besoin d'hectares que de voisins !* » Le grand marché de demain sera celui de la solitude. Le nombre de ménages comptant une seule personne est passé en France de 4,8 à 7,1 millions entre les deux recensements de 1982 et 1999. Si la retraite est encore aisée, la vieillesse est déjà solitaire. D'après l'Insee, les trois quarts des plus de 60 ans déclarent n'avoir aucune activité sociale (club, associations) ; les deux tiers ne passent jamais de séjour en famille ou chez des amis ; et une personne sur deux de plus de 60 ans se déclare isolée ou très isolée.

C'est le grand paradoxe des sociétés modernes : grâce aux technologies de l'information, chacun se sent plus ouvert à tous, branché sur le monde entier, mais n'a plus de prochain à qui s'adresser. Il en va souvent ainsi dans les conférences : lors des pauses, nombreux sont ceux qui s'isolent avec leur téléphone mobile pour bavarder avec ceux qui ne sont pas là, au lieu d'échanger avec ceux qui sont présents ! Et certains payent fort cher pour qu'un psychanalyste les écoute ! D'autres se vantent de passer plusieurs heures par jour à papoter avec le reste de la planète via Internet, alors même qu'ils sont souvent incapables de reconnaître leur voisin de palier. Le principal avantage des cybercafés est bien de permettre à ces assoiffés de communication de parler entre eux et plus seulement à un écran.

On peut obtenir le même effet en promenant son chien ! D'ailleurs, sur ce plan, la comparaison des chiffres est parlante : il y a en France près de la moitié des ménages « branchés » sur Internet soit autant que de possesseurs d'animal familier. La solitude interactive des ordinateurs ne remplace pas le besoin d'éponges affectives symbolisé par les huit millions de chiens et les huit millions de chats de l'Hexagone ! Bref, je continue à voir aussi dans la Toile une poubelle informationnelle. On trouve beaucoup de choses, et même de tout dans une poubelle, ce n'est pas une raison suffisante pour passer son temps à les fouiller. Certes, le courrier électronique représente aussi un fantastique progrès quand il permet d'entretenir la communication malgré la distance. Mais tout ce qui est technologiquement possible n'est pas nécessairement économiquement rentable (attention aux éventuels Concorde informationnels), ni socialement souhaitable. Prenons à témoin le travail à distance et à domicile. Il est peu probable qu'il se développe au point de faire disparaître une bonne partie du travail de bureau. Plusieurs facteurs militent contre cette hypothèse maximaliste : d'une part, l'actuelle

les livres baptisés « Nouveau » : *New Theology*, *New Nationalism* de T. Roosevelt (1910), *New Diplomacy* de W. Wilson (1915), *New Freedom*, *New Federalism*, *New Idealism*, *New Deal* de F. D. Roosevelt (1932), *New Republic*, *New Realism* (1912), *New Democracy* (1912), *New History* (1912).

physionomie du parc des logements urbains, leur exigüité, leur inconfort et la médiocrité de leur environnement rendent peu vraisemblable leur occupation pendant des journées entières ; d'autre part, il faut bien considérer que le travail représente une socialisation et répond à un besoin de lien social qui est, de moins en moins, satisfait par ailleurs. Il n'y a pas de réponse technique ou économique à des problèmes qui sont d'une autre nature. Les grandes questions de demain seront d'abord liées aux fractures sociales et au vide spirituel d'une société où le tout économique ne suffit pas à donner un sens à la vie.

L'ordinateur et la craie

La plupart des grands pays industriels ont lancé, dès les années 1980, des plans d'introduction de l'informatique à l'école. Chaque pays voulant ne pas être en retard sur le voisin, le phénomène a pris rapidement une certaine ampleur, notamment dans les pays fabricants à l'époque des matériels, comme la France ou la Grande-Bretagne. Aujourd'hui encore, pour moderniser l'école, pour l'adapter au nouveau contexte technico-économique, la tentation demeure, toujours forte, d'apporter des réponses matérielles telles que plus de locaux, plus de postes et plus d'ordinateurs. Quitte à passer à côté de l'essentiel.

On craint de former des enfants informatiquement analphabètes. Mais, ce faisant, on prend le risque de former des informaticiens analphabètes. L'ordinateur n'est qu'un contenant, capable de traiter des informations ; la richesse du contenu vient toute entière de l'utilisateur ou du concepteur. Il n'y a, sans doute pas plus et pas moins, de raison de former les enfants d'aujourd'hui à l'informatique qu'il n'y en avait au début du siècle de les former à la mécanique automobile. Comme l'a dit Bruno Lussato (1988) : « *La question de l'utilisation de l'ordinateur à l'école n'est pas plus importante que celle de la craie.* » Il a sans doute raison de dénoncer avec force l'imposture informatique.

Il est vrai que les nouvelles technologies de l'information pourraient précisément faciliter la transmission et l'acquisition des savoirs de base. Il apparaît cependant de plus en plus évident que l'image appauvrit et que rien ne remplace le contact humain direct de l'enseignement traditionnel. La vraie révolution que nécessite l'éducation serait plus socio-organisationnelle que technique : elle consisterait à donner le maximum d'élèves aux meilleurs professeurs et pas d'élèves du tout aux moins bons. Elle supposerait une évaluation de la qualité des enseignements qui n'est pas pour demain !

Encadré 2 - Société de la connaissance et innovation : attention aux mirages technologiques !

L'Europe s'est entichée du concept de société ou d'économie de la connaissance au sommet de Lisbonne en 2000, pour lequel elle s'est fixée un objectif de *leadership* mondial. L'Europe vieillissante se rassure pour l'avenir, s'imaginant peuplée de cheveux gris savants, jeunes d'esprit et champions de l'innovation. Après la société de l'information des années 80, la nouvelle économie des années 90, les abonnés du mirage technologique n'ont-ils pas lancé un nouveau

concept, la société de la connaissance, pour dire la même chose ou presque ? Société de la connaissance, économie de la connaissance, *Knowledge Management*... (Pesqueux, Durance, 2004) autant de concepts actuellement en vogue, tant dans le milieu des entreprises et des institutions qu'en sciences de gestion. Certes, la capacité des organisations à « apprendre » est devenu un facteur-clé majeur de compétitivité, mais les entreprises développent des pratiques contraires : l'urgence et la réactivité prévalent sur l'anticipation et le projet. La pollution informationnelle par Internet ne suffit pas, il faut plus que jamais apprendre à trier le bon grain de l'ivraie. La mise à la casse des travailleurs âgés de plus de 55 ans qui sont porteurs de ce fameux capital humain tant vanté par ailleurs témoigne du même gâchis. Le management par la connaissance ne peut se faire sans management de la connaissance. Pour aller dans le sens de l'Economie de la Connaissance, il faut certainement respecter la connaissance et non la mépriser.

La connaissance est bien le moteur de l'innovation. Ce n'est pas une raison pour cultiver le mirage technologique et la fuite en avant dans les dépenses de R&D.

L'innovation, n'est pas uniquement technique mais aussi commerciale, organisationnelle et financière. La technologie, bien qu'importante, ne saurait constituer l'essentiel. Cessons de considérer que la dépense de R&D est le principal indicateur porteur d'espoir pour l'avenir. Plus que le montant compte l'efficacité de la dépense. Les comparaisons internationales montrent que les entreprises les plus performantes dans un secteur sont celles qui font un effort moyen en R&D et qui, donc, agissent en dépensant moins. Le même constat se vérifie au sujet des États : les petits pays ont un effort de R&D moindre que les grands, mais une croissance du PIB supérieure !

1.3. Les illusions sur la productivité et l'emploi !

Les économistes, dans leurs analyses, privilégient généralement la formation supérieure et l'innovation technique au service de la production matérielle. C'est ici que se jouerait la mère des batailles pour la productivité, la compétitivité, et finalement la croissance et l'emploi. Certes, les services aux industries sont reconnus comme créateurs de richesses et d'emplois, mais l'idée demeure qu'il faut d'abord développer l'industrie par l'innovation et que les services suivront. Pourtant, ce qui compte dans l'industrie, c'est de capter le maximum de valeur ajoutée en maîtrisant la conception, le marketing et la distribution des produits et en assurant les services de maintenance. Le secret de la performance c'est de produire moins cher ce qui se vend (la qualité et le service) plutôt que de chercher à vendre ce que l'on produit. C'est sans doute la raison pour laquelle, la Grande-Bretagne, malgré son image d'économie désindustrialisée, a un poids de valeur ajoutée industrielle dans le PIB légèrement supérieur à celui de la France. Relevons, au passage, que la délocalisation n'est pas toujours heureuse ; nombre d'entreprises rapatrient la sous-traitance pour des raisons de coût, de qualité de service même dans le textile et l'habillement.

Quant aux services aux particuliers, ils sont le plus souvent oubliés dans l'indifférence générale. Il est bon de rappeler que les gains de productivité dans l'industrie ne seraient pas un problème pour l'emploi, si le déversement de la richesse produite s'effectuait normalement en faveur des services aux particuliers. Alfred Sauvy rappelait, ainsi, que les besoins sont sans bornes et extensibles, mais que la demande solvable ne s'exprime que si les conditions d'offre sont favorables.

S'il y a un problème d'emploi dans notre pays, c'est moins en raison de la mondialisation ou de la technologie qu'en raison de notre incapacité à profiter des

gains de productivité dans l'industrie pour créer plus d'emplois dans les services : si la France avait créé autant d'emplois que les Etats-Unis dans le commerce, l'hôtellerie et la restauration, elle aurait au moins trois millions d'emplois de plus ! Les mêmes comparaisons avec l'Allemagne industrielle donnent 1,2 million d'emplois en plus ! Il y a donc bien, en France, des spécificités qui brident la création d'emplois dans ces secteurs. Sur ce plan, le cas des taxis est révélateur, leur nombre n'est pas fixé pour répondre aux besoins du marché, mais pour maintenir un prix artificiellement administré de revente de la licence ; il en résulte des files d'attente et une régulation indirecte par le prix, puisque seuls ceux qui acceptent de payer plus cher en réservant aux heures de pointe peuvent être servis, les autres attendent ou renoncent. Pour les heures de pointe, il reste seulement le métro, car on a empêché la création du service de motos taxis pour les particuliers. Ce dernier reste confidentiel et réservé aux usages professionnels.

L'arithmétique et les solutions papier au chômage

Il est toujours tentant de prendre sa calculette pour montrer, chiffres à l'appui, qu'avec tout l'argent consacré à l'indemnisation du chômage, l'on pourrait, avec des solutions papier, salarier tous les chômeurs, ou encore les remettre au travail pour répondre à des besoins de services non satisfaits. Hélas, les travailleurs ne sont pas tous substituables et, surtout, la société ne fonctionne pas comme une chaudière que l'on pourrait régler de manière centralisée. Chaque individu, chaque foyer, réagit de manière autonome aux impulsions centrales pour s'y adapter, les intégrer et les contourner si nécessaire.

C'est ainsi que certains ont été séduits par l'incontestable générosité des promoteurs d'une réduction importante du temps de travail, qui devait permettre à la fois de résoudre le problème du chômage et à chacun de vivre mieux ? Comment ne pas être troublé par la force des démonstrations arithmétiques de Pierre Larrourou avec sa semaine de quatre jours. Ou, encore, de Michel Rocard avec sa baisse massive des charges sociales jusqu'à 32 heures par semaine et de fortes pénalités au delà afin d'inciter les patrons à embaucher ?

L'arithmétique n'est pas en cause. Les calculs sont justes, et l'on peut d'ailleurs les multiplier à l'infini, car il y a mille et une manières de dépenser plus intelligemment les quelques 55 milliards d'euros de la facture directe ou indirecte du chômage. On pourrait, ainsi, à raison de 15 000 euros annuels (soit le coût du SMIC, charges comprises), et toujours sur le papier, financer plus de trois millions d'emplois. Autre suggestion régulièrement avancée : instaurer l'année sabbatique tous les sept ans ; on libérerait progressivement 15% des emplois et le tour serait joué !

La réalité du terrain est contraire à la fiction de ces solutions papier : les pays où les taux de chômage sont les plus faibles sont aussi ceux où ceux qui sont plus nombreux à travailler le font plus longtemps que les autres. C'est bien l'activité qui crée l'emploi, et il faut travailler plus pour travailler tous. La réduction du temps de travail a pu faire oublier aux Français la réalité : ce n'est pas en ramant moins que l'on avance plus vite. Il convient de rappeler que le PIB est égal au PIB par actif

employé multiplié par le nombre d'actifs employés. Il se trouve que le PIB par actif employé est 30 % plus élevé aux États-Unis qu'en France : on y travaille plus, de 30 jours par an en moyenne et le taux d'emploi y est plus élevé.

C'est ici qu'intervient le débat sur la productivité. Les tenants de la compétition par l'innovation technologique et de la course à la productivité s'opposent à la baisse des charges pour les emplois de services aux particuliers, car cela ferait baisser la productivité moyenne de l'économie. Cette thèse, largement développée dans un récent rapport du CAE, nous paraît contestable, car fondée sur une définition illusoire de la productivité (Artus, Cette, 2004).

La productivité, un indicateur d'exclusion

Le coq gaulois est fier de sa productivité horaire, qui, d'après les calculs les plus sérieux¹¹, serait supérieure de 8% à celle des États-Unis et de 16% à celle de l'Union européenne. Pourtant, les mêmes sources rappellent que le PIB par habitant en France est à peine supérieur à la moyenne européenne et surtout inférieur de 30% à celui des États-Unis. Qu'en conclure ? Comment s'y retrouver ?

Une première idée vient à l'esprit : les Français qui travaillent sont en moyenne « meilleurs » que les Américains qui en font autant, mais ces derniers ont un taux d'emploi de dix points supérieur à celui des Français (sur cent personnes en âge de travailler en France dans la tranche 15-64 ans, seulement 62% ont un emploi, contre plus de 72% aux États-Unis et 66% pour l'Union européenne). Bref, on est tellement bon que l'on peut travailler moins (les 35 heures) en produisant autant que les autres. Il suffirait que plus de compatriotes retroussent leurs manches et jouent de leurs cerveaux pour que nous devenions les champions du monde ! Pour augmenter le PIB par habitant en France, il faut remettre les Français au travail (en nombre et en durée). Si le PIB par habitant est plus élevé de 30% aux États-Unis, c'est d'abord parce qu'ils ont un taux d'emploi plus élevé et qu'ils travaillent l'équivalent de 30 jours de plus que nous et de 10 jours de plus que la moyenne européenne.

Il est temps de dégonfler la baudruche et de dénoncer les illusions collectives sur la productivité, savamment entretenues par les économistes les plus réputés.

Le concept auquel ils font référence était naguère qualifié de productivité apparente du travail. Le qualificatif « apparente » était sagement là pour rappeler que la productivité se mesure de manière très grossière, en divisant le PIB par le nombre d'actifs. On a gommé le mot « apparent » ; le concept paraît plus robuste, il est seulement plus trompeur. Pour comprendre, prenons l'image des élèves d'une classe d'école, engagés pour un 100 mètres. S'ils participent tous à la course, leur vitesse moyenne sera inférieure à celle que l'on obtient en ne faisant courir que les 50% plus rapides. Ainsi s'éclaire le paradoxe de notre productivité apparente élevée : il y a peu de coureurs, mais ils sont très productifs, car on ne garde que les meilleurs, les autres sont remplacés par des machines, ou bien leur emploi est délocalisé et ils se

¹¹ Deux rapports du CAE, présentés au premier Ministre le 27 février 2004 : (Artus, Cette, 2004) et (Bonneuil, Cahuc, 2004).

retrouvent au chômage. Arrêtons donc de nous glorifier de notre productivité apparente du travail ; celle-ci est d'abord la conséquence statistique de la mise au rebut des moins productifs, compte tenu du coût trop élevé du travail. Si l'on veut augmenter le taux d'emploi, il faut accepter une baisse provisoire de productivité moyenne. L'insertion au travail est en soi formatrice, et constitue le meilleur levier pour développer la compétence des individus et améliorer à terme leur productivité. C'est comme cela que l'ensemble de la société augmentera sa richesse en réduisant l'exclusion.

Ce qui compte dans la course à la productivité, comme dans le sport, ce n'est pas de sélectionner les champions pour éliminer ceux qui n'ont pas les normes olympiques, mais de faire en sorte que chacun entre dans la course et progresse par rapport à lui-même. Dans cette perspective, il faut insérer plus qu'assister, éviter les revenus sans contrepartie d'activité et relancer l'offre de temps partiel, qui a baissé en France et reste de deux points inférieure à la moyenne communautaire.

Les illusions sur les emplois de demain ...

La course aux diplômes de formation générale est d'autant moins justifiée que les emplois de demain ne seront pas là où on le croit. Cela fait des années que nous tirons la sonnette d'alarme sur le risque de surabondance de diplômés et de pénurie de professionnels (Godet, 1988).

Aujourd'hui, l'on manque de jardiniers, de cuisiniers, de bouchers, d'infirmières, d'employés de services aux particuliers et de l'hôtellerie, d'ouvriers non qualifiés du bois, de conducteurs d'engins. Selon l'ANPE, pour les jardiniers, le déficit est de deux offres d'emplois sur trois non satisfaites. !

Les qualités individuelles requises par la croissance et la compétitivité des entreprises, dans un contexte de changement technique rapide, ne seront pas nécessairement plus élevées en termes de savoirs, mais certainement plus exigeantes du point de vue des attitudes et des comportements : capacité d'apprendre à apprendre, comportement ouvert au travail en équipe, esprit de créativité et d'initiative, souci de qualité dans l'application des savoirs et des savoir-faire... Certes, les métiers changent, mais les compétences requises pour les exercer demeurent. Ces qualités individuelles seront d'autant plus nécessaires que les métiers de demain s'exerceront de plus en plus dans des petites unités de services aux personnes.

C'est bien la demande globale de compétence des entreprises qu'il faut rapprocher de l'offre correspondante disponible dans la population active. On peut ainsi repérer les tensions sur le marché du travail et les pénuries structurelles dans certains métiers abandonnés, parce que dévalorisés en raison de leur image (manuelle, services à la personne) et des conditions de travail plus pénibles pour des rémunérations peu attractives.

Dans un contexte de générations moins nombreuses qui se présentent sur le marché du travail (la chute d'environ 20% des naissances date de 1975), on peut

penser que les jeunes normalement éduqués, et qui voudront travailler, n'auront que l'embaras du choix. Ils devraient être incités à poursuivre des études moins longues et à s'insérer plus tôt dans la vie active. La tendance nouvelle est déjà perceptible, puisque le taux de chômage des bac+2 est devenu inférieur à celui des bac+4 ! La concurrence pour l'embauche des jeunes devrait accentuer les pénuries dans les professions les moins valorisées et les plus contraignantes, qui sont aussi les moins qualifiées, et celles où le besoin de renouvellement va être considérable : songeons aux 300 000 ouvriers qualifiés du bâtiment et aux 600 000 assistantes maternelles et aux personnes âgées qu'il faudrait trouver d'ici à 2010 pour répondre aux besoins nouveaux et compenser les départs !

Pour ces emplois du tertiaire et de haute convivialité ajoutée, il ne faut peut-être pas plus de qualification apparente élevée (sanctionnée par un diplôme), mais certainement un haut professionnalisme et des gens bien dans leur peau. La compétence est le fruit de la passion : il faut aimer faire ce que l'on fait pour bien le faire. Les détenteurs d'assignats universitaires devront oublier leurs frustrations et leurs aigreurs pour retrouver le chemin du plaisir au travail, qui seul mène à la compétence. Il faudra bien ajuster l'offre à la demande par la revalorisation des conditions de travail et des salaires, et donc l'augmentation des prix relatifs des services assurés par ces métiers délaissés. Mais le recours plus ou moins massif à l'immigration s'imposera, sauf à instaurer des files d'attente pour satisfaire la demande de soins, de service et d'entretien. Cette immigration devra cependant être plus sélective et choisie en fonction des besoins du marché du travail et des territoires ; rappelons que l'Amérique du Nord et la Grande-Bretagne attirent des immigrés en moyenne deux fois plus qualifiés que ceux qui entrent en France. Puisque l'emploi est au cœur des préoccupations publiques, il convient de rappeler les trois leviers qui le commandent. Nous ferons aussi deux propositions pour libérer l'activité et l'emploi dans les services.

Les trois leviers de l'emploi

Chaque pays européen a son histoire et des facteurs endogènes qui expliquent que le taux de chômage puisse varier du simple au triple, alors que les contraintes extérieures de mondialisation, de concurrence et de progrès technique sont comparables. Un taux de chômage de moins de 5%, c'est possible : la Grande Bretagne (en travaillant plus) et les Pays-Bas (en développant le temps partiel) y sont parvenus ces dernières années. Les comparaisons internationales montrent, qu'outre la croissance, le cocktail idéal pour un chômage faible est fait d'un taux d'emploi élevé, d'actifs qui travaillent beaucoup, ou qui sont nombreux en emploi grâce au temps partiel.

L'emploi dépend de trois leviers qui varient d'un pays à l'autre : la croissance, le coût du travail et l'incitation à l'activité. En ce qui concerne le premier levier, les perspectives sont claires : compte tenu de son vieillissement, l'Europe ne peut guère espérer plus de 2% de croissance du PIB par habitant. Et la France serait en progrès si elle faisait aussi bien en moyenne que ses partenaires : depuis 20 ans la croissance du PIB par habitant y est inférieure d'un point et le taux de chômage

supérieur de deux points à la moyenne communautaire. Nos voisins avancent plus vite, car si leurs rameurs sont moins « productifs », ils sont beaucoup plus nombreux à s'activer. On le sait, la France se distingue par l'un des plus faibles taux d'emploi de la population en âge de travailler : moins de 62%, soit 4% de moins que la moyenne communautaire et dix à douze points de moins que les Etats-Unis, la Grande-Bretagne, les Pays-Bas ou la Suède.

Deuxième levier, rendre la croissance plus créatrice d'emplois en baissant le coût du travail. La croissance nécessaire pour créer des emplois est passée de 2,3% en moyenne dans les années 1980 à 1,3% dans les années 1990. Pour continuer à baisser les charges qui pèsent sur l'emploi, il faudra bien s'attaquer à la réduction des dépenses publiques, pour lesquelles la France fait exception en Europe avec 7 points de plus que la moyenne communautaire. C'est bien 100 milliards d'euros que l'on pourrait économiser en modernisant l'Etat.

Dernier levier pour l'emploi, l'incitation au travail et l'insertion des plus démunis. Le meilleur remède contre l'exclusion sociale, c'est la dynamique de projet. Et la responsabilité solidaire doit prendre le pas sur l'assistance passive. Ce qui signifie notamment : pas de rémunération sans contrepartie d'activité ! Pour attirer suffisamment de professionnels dans les métiers et territoires peu attractifs, il serait opportun d'instaurer des primes spécifiques à l'emploi. Ce qui serait une voie de plus pour transformer les dépenses passives du chômage en dépenses actives pour l'emploi. On inciterait ainsi les actifs disponibles à mieux répondre aux offres non satisfaites, qui se comptent par dizaines, voire centaines, de milliers, alors qu'il y a officiellement près de 2,5 millions de chômeurs.

Pour retrouver le cercle vertueux de la croissance fortement créatrice d'emplois et un faible chômage, il faudrait, tout à la fois, réduire les dépenses publiques pour baisser les charges et transformer les dépenses passives du chômage en dépenses actives pour l'emploi. Reste enfin à encourager le temps partiel (de deux points inférieur à la moyenne communautaire) pour augmenter le taux d'emploi. L'offre d'emploi à temps partiel est insuffisante : le temps plein subi (2,4 millions d'actifs) concerne trois fois plus de Français que le temps partiel subi. C'est bien ce que proposent Michèle de Bonneuil et Pierre Cahuc (2004) : des primes à l'emploi orientées sur le temps partiel. En cette période marquée par la croissance molle et la montée du chômage, voilà des pistes d'action pour le gouvernement, à condition que ce dernier ne cède pas aux illusions sur les emplois de demain, qui conduisent certains à prôner la course à l'enseignement supérieur long. Les rapports sur la société de la connaissance se succèdent, mais l'Allemagne a toujours cinq fois plus d'apprentis que la France et un excédent extérieur en biens d'équipement trois fois plus élevé, contrairement aux Etats-Unis champions des TIC et du déficit extérieur abyssal !

Deux propositions pour libérer l'activité et l'emploi dans les services

La montée des tensions internationales imposa en 1939 d'abandonner les 40 heures de 1936 pour revenir à 45 heures, y compris dans l'administration. Cette fois, la rupture annoncée n'est plus la guerre, mais le retournement démographique, la

pyramide allant devenir toupie. Des réformes en profondeur s'imposent, notamment dans les inégalités de statut des travailleurs, d'autant plus que le tournant démographique de 2006, avec la conjonction du *mamy-boom* et du *baby-krach*, va renforcer la pénurie de professionnels pour les emplois de demain, qui seront en majorité dans le tertiaire de haute convivialité ajoutée. Il faudra, pour cela, des personnels bien dans leur peau et prêts à travailler plus et avec plaisir ! Nos deux propositions complémentaires pour développer l'emploi dans les métiers de services sont les suivantes :

1° Instaurer un revenu minimum d'activité différencié en fonction des métiers et des territoires. Car il faudra, non seulement, continuer à baisser les charges qui pèsent sur le coût du travail non qualifié, mais améliorer la rémunération des métiers manuels et de services à la personne, délaissés parce que plus contraignants et moins valorisés socialement. Il faudra aussi le différencier par territoire, pour éviter que certains territoires ne deviennent des déserts verts.

2° Corriger les inégalités de statut et de répartition du temps libre dans la société, par un impôt spécifique qui serait redistribué sous forme de primes spéciales à l'emploi dans les métiers difficiles et pas assez rémunérateurs pour attirer suffisamment de professionnels. On pourrait aussi encourager l'effort, en rendant les revenus des heures supplémentaires non imposables.

Le chômage a quadruplé depuis 1975 alors que le PIB a doublé. Le chômage s'explique d'abord par notre mauvaise gestion de l'abondance et par le refus de remettre en cause nos organisations. C'est l'activité qui crée l'emploi ; il faut donc encourager les initiatives locales de développement et stimuler l'effort des fourmis, autant que le chant des cigales. Le meilleur remède contre l'exclusion sociale, c'est la dynamique de projet, et la responsabilité solidaire doit prendre le pas sur l'assistance passive. Ce qui signifie notamment : pas de rémunération sans contrepartie d'activité !

Les mirages technologique et éducatif ne doivent pas faire oublier les autres clichés qui sévissent régulièrement. Il en est ainsi du mythe de la taille critique des entreprises, alors qu'il y a toujours des entreprises plus petites et plus performantes dans un secteur donné. Ce mythe a pris, ces dernières années, les habits de la mondialisation, et s'est traduit par des méga-fusions d'entreprises qui ont donné l'impression de batailles de titans à l'échelle planétaire. Maintenant que certains de ces géants aux pieds d'argile se sont effondrés, il est utile de rappeler la réalité historique : plus d'une fusion sur deux, voire deux sur trois, conduisent à des échecs (essentiellement parce que l'on a négligé le facteur humain et fait l'impasse sur les cultures d'entreprise) et que, finalement, seulement une sur dix est créatrice de valeur pour l'acquéreur¹².

Ce même mythe sévit aussi à l'échelle des territoires : les politiques d'aménagement privilégient les aires urbaines au nom d'un cliché de

¹² Cf. à ce propos le n°131 de la *Revue française de gestion*, publié fin 2000 et entièrement consacré au thème des fusions-acquisitions.

« métropolarisation » des activités et des emplois, dont on ne sait s'il est la cause ou la conséquence de ces politiques de concentration urbaine. Ce cliché est démenti par les faits. Certains territoires, comme le Choletais vendéen, ont réussi à assurer leur développement économique à partir de réseaux de bourgs ruraux. Les jeunes sont restés au pays, puisqu'il y avait des activités, des emplois et un taux de création d'entreprises par habitant parmi les plus élevés de France !

1.4. Le développement durable, avec ou sans l'homme ?

La France vieillissante de ce début de siècle s'interroge : l'abondance matérielle n'empêche pas la misère affective et spirituelle. On le sait depuis longtemps, le Produit National Brut n'est pas le Bonheur National Brut. Dans bien des domaines, l'accumulation de quantité a entraîné la baisse de qualité. Songeons aux relations humaines : la multiplication des moyens de communication n'empêche pas la solitude et l'isolement de se développer plus que jamais. Une croissance plus riche en qualité pourrait aussi signifier plus de bien être. Qui a dit qu'il fallait consommer toujours plus de biens matériels pour être plus heureux ? La croissance, c'est un peu comme la boisson : plutôt que de consommer toujours plus du même vin ordinaire, le progrès consiste à consommer autant, voire moins, d'un grand crû.

Le développement durable est un sujet à la mode. L'origine est à la fois écologique et anglo-saxonne, puisqu'il s'agit d'une traduction approximative de « *sustainable development* », où sont incluses les notions, souvent antagonistes, de supportabilité par l'environnement physique et d'acceptabilité sociale. Deux conceptions s'affrontent : celle des « écolo-rétros », pour qui la croissance est néfaste dès lors qu'elle affecte les stocks, et celle des « écolo-réalos », qui savent bien qu'il ne peut y avoir de création sans destruction. La première conception est prête à imposer une dictature verte au nom de la protection de la nature et du retour à un idéal passé, d'autant plus mythique que la terre n'a jamais été figée. Ainsi, en l'an mil, la planète était beaucoup plus chaude qu'aujourd'hui, et le Groenland était cette « green-land », terre verte, dépourvue de glaces sur ses côtes et colonisée par les Vikings. La terre est beaucoup plus froide aujourd'hui et le réchauffement, dont on parle tant, est perceptible depuis le milieu du XIX^{ème} siècle. Cependant, il pourrait bien n'être qu'une simple fluctuation mineure à l'intérieur de cycles séculaires qui ont connu plusieurs fortes amplitudes au cours des précédents millénaires. Le monde change, la terre aussi, et ses soubresauts climatiques et volcaniques ont des origines plus naturelles qu'humaines. La barbarie de la nature n'autorise en rien les hommes à jouer aux apprentis sorciers. Nous souscrivons donc à la vision « écolo-réalo » du développement durable, mais nous y ajoutons un volet humain et social.

Ainsi, le développement des mégalo-poles ne sera pas durable si la montée des tensions sociales, des stress et des déséquilibres de toute nature devait persister et s'accroître. En zone de concentration urbaine, la première espèce menacée est l'homme, dans sa dignité, son autonomie, son lien social et le sens qu'il peut donner à sa vie. L'espace pour vivre et jouer, la qualité de l'air, de l'architecture et des relations sociales font aussi partie du développement durable.

Ce qu'il faut condamner, ici, ce sont les pratiques de rentabilité économique à

court terme, qui conduisent à déprécier les valeurs futures (positives et négatives) et à sur-valoriser le présent : autrement dit, à gonfler la croissance (les flux) au détriment du patrimoine (les stocks). S'il est normal de compter comme négligeable la valeur actuelle d'un avantage très lointain, aussi élevé soit-il, a-t-on le droit de traiter les risques majeurs de la même manière sous prétexte qu'ils sont lointains ?

Avec de telles pratiques, nous transmettons un héritage négatif aux générations futures : des villes et des paysages - les visages de nos pays - défigurés, des nappes polluées, des espèces exterminées, des déchets dangereux, etc. Nos enfants devront payer un lourd tribut pour réparer les dégâts de parents, mauvais citoyens, qui se comportent comme s'ils précédaient le déluge. Pourtant, comme le dit joliment Lester Brown : « *La terre n'est pas un héritage de nos ancêtres, mais un emprunt à nos descendants.* » Mais comment exercer cette responsabilité quand les inconnues en matière d'environnement sont telles qu'il est permis de douter tant des constats que des remèdes avancés ?

Les inconnues sur l'environnement

Il convient de s'interroger sur la réalité, présente et future, des problèmes d'environnement, les angoisses et les controverses qu'ils suscitent de plus en plus dans l'opinion. Il s'agit certainement d'une retombée des accidents du type Seveso, Three Mile Island et, surtout, Tchernobyl. Les médias et les pouvoirs publics ont, en quelque sorte, préparé le terrain en entretenant l'angoisse sur le trou d'ozone, ou encore sur le réchauffement prévisible de la planète en raison de l'effet de serre. S'agit-il d'un phénomène passager ou durable ?

La réponse n'est pas aisée. Souvenons-nous : au début des années quatre-vingt, on considérait que la plupart des problèmes d'environnement étaient solubles. Aujourd'hui, cette tranquille assurance n'est plus de mise, car plusieurs problèmes majeurs d'environnement ont fait irruption dans l'actualité et alimentent de multiples controverses. Ainsi, Haroun Tazieff estimait que le fameux trou d'ozone, dont l'existence et l'élargissement sont reconnus, évoluerait comme il l'a toujours fait, de manière aléatoire, en fonction des rythmes volcaniques.

À qui profite le doute ? Certainement aux chercheurs, qui voient ainsi se multiplier les crédits et les missions d'études. Mais, aussi, aux gouvernants, qui se donnent ainsi, à peu de frais, des allures de responsables planétaires, alors même qu'ils sont incapables de résoudre leurs problèmes nationaux et d'empêcher la montée des colères. Pourtant, les inconnues sur l'environnement sont plus fortes que les certitudes : on sait surtout que l'on ne sait pas. Ainsi, l'augmentation régulière de la teneur en CO₂ de l'atmosphère (plus de 10 % dans les 25 dernières années) devrait théoriquement entraîner un réchauffement de l'atmosphère (effet de serre) de plus de 2° Celsius en moyenne d'ici au milieu du siècle prochain. En réalité, certains experts sont d'accord sur la tendance récente du réchauffement, mais ils sont beaucoup plus divisés en ce qui concerne l'horizon significatif du phénomène, ses causes réelles et l'ampleur de ses conséquences éventuelles. Il ne serait, en principe, pas suffisant pour faire fondre la glace polaire, mais pourrait accroître la pluviométrie dans certaines

zones comme la Méditerranée, et pourrait même faire reculer certains déserts. Ce qui inquiétait hier, va-t-il être considéré comme un espoir pour demain ?

Une fois de plus, le temps long de la prospective (l'histoire future) ne peut être compris que dans le temps long de l'histoire passée. Mais, les hommes ont la mémoire courte et les historiens, passionnés par le passé, ne s'occupent pas assez d'interpeller le présent. Emmanuel Le Roy Ladurie (1993), dans son *Histoire du climat*, s'interroge bien sur la question de savoir « *si les petites poussées des glaciers, récemment signalées çà et là, constituent simplement un sursaut passager, ou bien forment-elles le point de départ d'une nouvelle fluctuation séculaire, positive et inverse de la régression du dernier siècle ?* ». Mais il rejette immédiatement la question dans l'oubli en ajoutant en guise de réponse : « *L'historien, peu concerné par la prospective, n'a pas vocation pour décider de ce problème.* »

Autre exemple, rappelé par Olivier Postel-Vinay (1994), concernant les pluies acides et le pot catalytique : « *À la fin des années 1970 et au début des années 1980, la thèse dominante imputait le dépérissement des forêts, en Europe et en Amérique du Nord, au dioxyde de soufre dégagé par les usines. S'en suivit une série de mesures prises au niveau international pour limiter la pollution soufrée. Cinq ans plus tard, la thèse dominante avait changé : il ne fallait plus incriminer les pluies acides, mais l'action nécosante de l'ozone produite par la réaction entre le rayonnement solaire et la pollution automobile. Ce fut l'origine de la décision européenne d'imposer le pot catalytique. À peine cette décision prise, les experts étaient obligés de reconnaître l'impensable : les forêts allaient soudain beaucoup mieux, mieux même que dans les décennies précédentes! Deux erreurs collectives, deux importantes décisions de politique industrielle. Les gagnants, dans les deux cas, furent les laboratoires spécialisés dans l'analyse de la basse atmosphère et ceux spécialisés dans l'analyse des forêts : crédits, notoriété, etc. C'était le début de la grande vague écologie - scientifique.* »

Les inconnues portent, aussi, sur la réduction de la diversité biologique, en raison de la disparition à un rythme accéléré des espèces animales et végétales. Celles-ci ne doivent pas servir de prétexte au laisser-faire et laisser-aller, comme c'est notamment le cas dans les pays en développement.

En raison même des inconnues sur l'environnement, il est souhaitable de cultiver le doute et la prévention pour ancrer durablement le long terme dans les préoccupations collectives. Naturellement, le doute ne doit pas paralyser l'action.

Il convient d'échapper aussi bien au risque de dictature scientifique qu'à celui de la dictature verte. Il faut garder à l'esprit l'Appel de Heidelberg, lancé à la clôture de la conférence de Rio par des centaines de scientifiques du monde entier : « *Nous exprimons la volonté de contribuer pleinement à la préservation de notre héritage commun, la Terre. Toutefois, nous nous inquiétons d'assister, à l'aube du XXI^{ème} siècle, à l'émergence d'une idéologie irrationnelle qui s'oppose au progrès scientifique et industriel et nuit au développement économique et social. Nous affirmons que l'État de Nature, parfois idéalisé par des mouvements qui ont tendance à se référer au passé, n'existe pas et n'a probablement jamais existé depuis*

l'apparition de l'Homme dans la biosphère, dans la mesure où l'Humanité a toujours progressé en mettant la Nature à son service, et non l'inverse. » Cet appel est incomplet. Il faudrait aussi, et enfin, mettre l'homme au service de l'homme et de son avenir.

Sécurité alimentaire et OGM : du bon usage du principe de précaution

Les agriculteurs ont su, dans le passé, avec l'aide de la PAC, s'organiser pour gagner les batailles de la productivité et de la modernisation. Cependant, en augmentant les hectares et les quintaux à l'hectare, ils ont aussi, en trente ans, perdu la moitié de leurs voisins et trop souvent oublié les pratiques des anciens. En effet, certaines ressources comme le sol, l'eau ou les paysages ne peuvent être traitées indéfiniment comme des flux qui se renouvellent, alors que les stocks se dégradent en quantité et en qualité.

L'artificialisation des pratiques agricoles est en cause depuis le milieu des années 90, par le jeu des multiplicateurs médiatiques comme la crise de la vache folle, l'émergence des OGM, sans oublier les élevages de poulets et de porcs suspects en Belgique et ailleurs. Ces événements ont mis, au cœur de l'actualité, le thème de la sécurité alimentaire.

La course à la productivité a conduit à des pratiques déraisonnables, comme l'usage intensif des hormones de croissance, d'aliments contre nature ou frelatés. Il est excessif d'élever des poulets en moins de cinq semaines alors que la nature demande cinq mois ! Si la vache était restée au pré, elle ne serait pas devenue folle !

On a ouvert la boîte de Pandore et, dorénavant, il va falloir mettre tous les problèmes sur la table. Sinon, à chaque nouveau scandale révélé par la presse, la méfiance de l'opinion vis-à-vis de son alimentation va s'accroître. Le précédent du sang contaminé devrait inciter les responsables à agir et vite. Après le poulet à la dioxine, il pourrait bientôt y avoir le « saumon fou », car tout ce qui est interdit aux animaux va aux poissons d'élevage. L'emploi de désherbants, comme l'atrazine, est soumis à de fortes restrictions d'usage dans les champs en Allemagne, mais seulement depuis peu en France, où il a été longtemps répandu en énormes quantités sur les voies de chemins de fer et les bords de route, comme si le ruissellement n'existait pas ! Il y a aussi toutes ces « bonnes » terres qu'il faudra rayer de la carte, car elles sont contaminées durablement par l'épandage de déchets urbains chargés de métaux lourds.

Il ne faut pour autant rejeter le progrès technique et prôner le retour aux produits naturels. Si l'espérance de vie a augmenté, c'est aussi parce que notre alimentation est plus saine et plus équilibrée. L'état naturel n'est pas sans danger : autrefois, on mourait de l'ergot du seigle. Sans les pesticides, les hommes ne pourraient pas manger à leur faim, et la consommation de produits bio présente aussi des risques : si l'on ne traite pas les pommes contre certaines maladies, elles peuvent développer des toxines mortelles.

Mais l'usage intensif des engrais et des pesticides a aussi ses limites. Il convient de protéger les nappes phréatiques et d'optimiser l'usage des intrants avec une agriculture plus raisonnée. La technologie apporte de nouvelles réponses avec les OGM, qui ont précisément pour intérêt de modifier génétiquement les plantes pour éviter l'usage de pesticides. Mais ces réponses sont aussi chargées d'interrogations et d'angoisses. A force de manipuler la nature, l'homme pourrait en perdre la maîtrise, comme celle de Frankenstein.

L'attitude de l'homme vis-à-vis du risque est souvent paradoxale. Les OGM font peur et ceux qui les rejettent, au nom du principe de précaution, ont raison de refuser un risque, s'il n'apporte pas d'avantages tangibles en contrepartie. Les OGM n'ont encore tué personne, mais suscitent des oppositions, alors que le Viagra est socialement accepté malgré les morts à son actif, car son utilité est réelle pour ceux qui en consomment. Pour accepter les OGM, il faudra probablement attendre l'arrivée d'alicaments issus de modifications génétiques positives pour la santé, comme la modification génétique, par Limagrain, de la plante de tabac, pour produire un constituant du sang humain (l'hémoglobine).

Dans tous les cas, il restera justifié de laisser le choix au consommateur en développant des filières non OGM, à condition d'accepter les surcoûts correspondants. Cependant, le principe de précaution doit aussi conduire à garder l'avenir ouvert ; il faut donc poursuivre la production expérimentale d'OGM, ne serait-ce que pour rester dans la course technologique. Il est d'ailleurs illusoire de prétendre interdire la production de blé ou de maïs OGM en France, tout en continuant à importer massivement du soja américain, génétiquement modifié pour l'alimentation animale. Si le danger est vraiment réel, c'est toute la filière lait qu'il faut protéger !

La nouvelle donne a déjà été introduite par l'Agenda 2000. Non seulement les aides à la production sont appelées à diminuer, mais elles seront de plus en plus liées au respect de cahiers des charges agri-environnementaux. C'est bien dans cet esprit que s'inscrivent aussi les contrats territoriaux d'exploitation et l'agriculture raisonnée, afin de préserver le potentiel de développement des générations futures, bref de s'inscrire dans une trajectoire de développement durable.

Mais cette agriculture raisonnée n'est qu'une obligation de moyens, elle ne garantit pas les résultats. La qualité et la sécurité passent par le développement dans l'agriculture, comme cela a été instauré avec succès dans l'industrie, de systèmes d'assurances et de certifications qui, eux-mêmes, supposent la complète traçabilité des produits de la fourche à la fourchette. C'est au prix de cette transparence, et de cette cohérence de toute la filière agro-alimentaire, que les agriculteurs retrouveront la confiance et l'estime de l'opinion, et du même coup la confiance en leur avenir.

En raison même des inconnues sur l'environnement, il est souhaitable de cultiver le doute et la prévention pour ancrer durablement le long terme dans les préoccupations collectives. Mais la prévention des risques ne doit pas prendre des décisions trop dures sur des informations trop molles. La prévention des risques doit aussi hiérarchiser ses préoccupations et garder l'homme et son avenir comme souci

prioritaire. De toute façon, le développement ne sera pas durable s'il n'y a plus d'homme pour entretenir la diversité des lieux de mémoire et la variété des langues et des cultures.

1.5. Pas de développement durable sans enfants

Que diraient les écologistes si, depuis vingt ans, le taux de fécondité des baleines s'était effondré pour se situer à moins de la moitié du seuil de renouvellement ? Ils alerteraient certainement l'opinion publique sur cette catastrophe écologique planétaire ! C'est pourtant ce qui se passe en Italie du Nord et en Catalogne, où le taux de fécondité est voisin d'un enfant par femme depuis plus de vingt ans. Naturellement, l'espèce est loin d'être menacée en tant que telle, seule la variété culturelle l'est. C'est au nom de ce principe de variété que les écologistes se sont justement opposés au tracé d'autoroute dans la forêt de Berçée pour sauver le scarabée pic-prune. Le développement durable est celui qui garde l'avenir ouvert pour les générations futures ! Il ne peut se faire en oubliant les hommes.

Le principe de précaution devrait s'appliquer aussi à l'économie et à la société, notamment en ce qui concerne la troublante corrélation entre croissance (récession) économique et dynamique (régression) démographique. Le lien de causalité n'est pas prouvé mais, dans le doute, nous devrions, comme en matière écologique, stimuler les recherches sur les modèles de croissance endogène et l'hypothèse du multiplicateur démographique et, surtout, en attendant les résultats de ces recherches, faire comme si la vitalité démographique était la première condition de la croissance durable.

Dès 1987, le rapport Brundtland (1987) définissait « *le développement durable, comme celui qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ». On le comprend, s'il n'y a pas de générations futures, la question du développement durable devient sans objet. Le risque d'implosion démographique de l'Europe devrait être la première préoccupation des écologistes. Il est vrai que certains « intégristes verts » considèrent que la disparition de l'homme blanc occidental, gaspilleur et pollueur, est une bonne nouvelle pour la nature. L'espèce humaine n'est pas menacée, mais la variété culturelle de l'Europe, qui constitue son identité, mérite d'être préservée dans son biotope historique. Il serait paradoxal de défendre la sauvegarde des variétés animales ou végétales et d'oublier les hommes dans ce combat pour garder l'avenir ouvert à la variété culturelle. Il faudra bien qu'un jour le « politiquement correct » n'interdise plus de défendre les enfants et les hommes aussi bien que les baleines.

2. Le lien entre croissance économique et dynamique démographique

Taboue dans certains pays comme l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie où elle rappelle des périodes historiques de dictature, la question de la politique familiale, en France même, souffre d'une image de droite conservatrice, alors que ses promoteurs à la Libération, comme Alfred Sauvy, étaient plutôt d'inspiration socialiste¹³. Espérons que l'appel à un « Pacte européen pour la jeunesse », lancé par quatre dirigeants européens depuis Paris, Berlin, Madrid et Stockholm, réveillera l'Europe tout entière¹⁴. En effet, si le vieillissement par le haut est inévitable et constitue une bonne nouvelle (nous vivons plus longtemps), le vieillissement par le bas (non renouvellement des générations) n'a rien de fatal et est lourd de conséquences pour l'avenir, ce dernier paraît compromis et déséquilibré faute de relève suffisante.

Malgré sa relative bonne santé démographique (au royaume des aveugles) comparée à ses voisins, la France n'est pas épargnée par ce phénomène d'effondrement de la base jeune de la population : en 1999, il y avait 2,5 millions de jeunes de moins, dans la tranche des 0-18 ans, qu'en 1975 (12,8 millions contre 15,3 millions) ! Avec un indicateur conjoncturel de fécondité proche de 1,4, l'Europe aura, demain, des générations de jeunes actifs un tiers moins nombreuses que celles d'aujourd'hui. C'est la relève qui n'est pas assurée.

Depuis le Conseil européen de Lisbonne en 1990, l'Europe s'est donnée comme ambition de prendre la tête de la société de la connaissance. La belle affaire s'il n'y plus de jeunes pour assurer la relève ; les projections pour 2050 sont dramatiques : l'Italie perdrait le tiers de sa population. Il n'est de richesses que d'hommes éduqués, mais quand il n'y a plus d'hommes, il n'y a plus d'avenir !

L'Europe devrait ouvrir ses frontières à l'immigration de manière plus choisie (comme aux Etats-Unis) et s'attacher à réussir l'intégration par des politiques publiques et familiales plus volontaristes quant à l'intégration. Cette dernière se fera d'autant mieux qu'il y aura brassage et mixité, notamment dans les écoles. D'où la nécessité d'une relance de la natalité dans les vieux pays européens où, d'après Eurobaromètre, une femme sur deux voudrait un enfant de plus, mais doit y renoncer en raison des difficultés à concilier vie familiale et vie professionnelle (Commission européenne, 2002 ; 2004). Le vieillissement par le haut est une bonne nouvelle pour les Européens, qui vivent plus longtemps en bonne santé, cela devient un problème quand la relève des générations n'est pas assurée. C'est bien le vieillissement par le bas de la pyramide des âges qu'il faut éviter. Il ne servirait à rien d'avoir sauvé les baleines s'il n'y avait plus d'enfants pour les observer et se servir des ordinateurs.

¹³ En 1939, la Chambre qui vote le Code de la Famille est issue du Front Populaire, qui continue le « combat » commencé dès 1898 avec la création de l'alliance Population et Avenir, initié par des laïcs républicains, à l'époque où Émile Zola publie son livre *Fécondité*.

¹⁴ Cf. *infra*

2.1. *Le « refus de voir » des économistes*

Alfred Sauvy (1980) dénonçait « *le refus de voir* » la réalité du non renouvellement des générations et un développement économique du présent peu soucieux des générations futures, ce qui est contraire à la définition même du développement durable. La solidarité intergénérationnelle ne consiste pas à faire systématiquement payer aux jeunes les erreurs de gestion et de prévision des anciens. Si ces derniers ont des problèmes de retraites, c'est d'abord parce qu'ils ont eu moins d'enfants (d'après le « théorème » de Sauvy, « les enfants d'aujourd'hui font les retraites de demain »). En effet, l'augmentation des taux de dépendance qui menacent nos régimes de retraite peut provenir d'une hausse du numérateur (une augmentation du nombre de retraités) comme d'une baisse du dénominateur (le nombre de cotisants par exemple, pour des raisons démographiques, mais aussi comme conséquence de choix malthusiens sur le travail des jeunes et des seniors). Ce n'est pas non plus aux générations futures de rembourser les dettes publiques accumulées par leurs ascendants. Gérard Calot (2002), dans son testament intellectuel, rappelait que : « *une chute de naissances est, pour un pays, l'équivalent de ce qu'est pour une entreprise, une diminution d'investissement ; cela permet de bénéficier, pendant un certain temps, d'une trésorerie plus confortable; au prix de problèmes graves ultérieurs; la politique familiale, c'est un investissement pour le long terme. [...] Une basse fécondité est accueillie de la manière la plus favorable par tous les acteurs de la société: moins de dépenses d'éducation, moins d'interruptions d'activités pour les femmes, plus de revenu disponible pour les ménages.* »

Les dirigeants politiques savent que la question du vieillissement par le bas (effondrement de la jeunesse) est grave, mais préfèrent ne pas l'aborder car, à court terme, il y a toujours des échéances électorales plus importantes et l'on ne gagne pas des voix en annonçant des mauvaises nouvelles ou en demandant des efforts. De temps à autre, il leur arrive, cependant, de se laisser aller à dire tout haut le fond de leur pensée. Dans sa *Lettre à tous les Français*, François Mitterrand regrettait, en 1988, « *une France pauvre d'enfants dans une Europe plus pauvre encore* ». Jacques Chirac, en 1994, notait que « *le recul de la natalité porte en germe la baisse de notre compétitivité* » et Michel Rocard ou Alain Juppé (2000) ont pu parler de « *suicide démographique* » au détour d'une phrase, mais pour ne plus en reparler ensuite. Tout se passe comme s'il y allait d'un aveu, inconscient et vite refoulé, d'un mal terrible que l'on préfère taire.

Les dirigeants européens ont déjà pris conscience du vieillissement par le haut. Ils savent que l'équilibre de nos systèmes de retraite et de santé nécessitera des mesures douloureuses. Il faudra aussi assurer le financement de la dépendance des personnes âgées de 80 ans et plus, dont le nombre doublera pour la France d'ici à 2035 pour dépasser les 6 millions de personnes ! On pourra objecter que l'âge de la vieillesse a reculé depuis la définition qu'en donnait Pierre de Richelet, en 1680, dans son fameux dictionnaire : « *On appelle vieillard, un homme depuis 40 ans jusqu'à 70 ans* ». On prétendra que l'on peut vivre « jeune » bien portant et autonome jusqu'à 80 ans. Néanmoins, au-delà de 85 ans, la dépendance devient majoritaire. On peut

reculer les échéances, mais il faudra que les plus jeunes, encore actifs mais moins nombreux, paient pour les anciens.

C'est bien la question. Les actifs accepteront-ils longtemps de payer toujours plus pour des retraités qui détiennent près du tiers du patrimoine, qui cotisent trois fois moins qu'eux à l'assurance maladie, alors qu'ils en sont les premiers bénéficiaires et qui, indépendamment de leurs revenus, bénéficient de multiples réductions tarifaires ? Comment relancer la politique familiale sans se heurter aux intérêts des « panthères grises » ? Dans l'Europe vieillissante de cette fin de siècle, la jeunesse est devenue minoritaire. C'est toute la différence avec 1968 : les jeunes de moins de 20 ans étaient deux fois plus nombreux que les plus de 60 ans, alors qu'en 2050, cela pourrait être l'inverse.

Octobre 2004 : la fin de l'omerta démographique

Pendant trente ans, la question de la jeunesse n'a jamais été portée à l'ordre du jour des sommets européens des chefs d'États et le même silence prévaut au Parlement de Strasbourg où, pourtant, l'on parle de tout. Il a fallu attendre que la Suède arrive en 2001 pour la première fois à la présidence de l'Union pour voir aborder clairement la question taboue : « *La faible natalité européenne a des incidences négatives sur la croissance et donc la prospérité. L'intervention des pouvoirs publics est nécessaire pour permettre une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie familiale.* » L'Allemagne aussi, où il y a désormais plus de cercueils que de berceaux, a redécouvert la question démographique : une couverture célèbre du Spiegel (montrant un couple avec un troisième enfant en pointillé) témoigne de cette prise de conscience. Le chancelier Gerhard Schröder a lancé un ambitieux programme de crèches et de droits pour les parents à disposer de possibilités de garde pour leurs enfants à l'horizon 2010 (CNAF, 2004). Il s'est même autorisé un long article à la Une du journal *Le Monde* en 2001 mettant la famille au cœur des enjeux du futur.

La conjoncture économique défavorable traversée par les pays de l'Union depuis 2002 n'a guère permis d'entendre le message. L'Europe continentale avait à réussir le passage à l'euro et l'élargissement à dix nouveaux pays. Passée l'échéance du référendum sur la Constitution européenne, nous formulons l'espoir que la question à l'ordre du jour en Europe ne soit plus le soi-disant *gap* technologique vis-à-vis des États-Unis, mais le *gap* démographique. Le changement de *gap* et de cap est aisé puisque le pays de référence reste le même. Si tel est le cas, la lettre commune signée par quatre chefs d'États ou de gouvernements européens (le Président Chirac, le Chancelier Schröder, le Président Zapatero et le Premier ministre de la Suède Göran Persson), et adressée le 29 octobre 2004 au Président du Conseil européen, fera date et marquera la fin de l'omerta démographique qui régnait jusqu'ici en Europe. Cette lettre est passée complètement inaperçue en France ; elle nous a été signalée par un lecteur de *Time Magazine* (Graff, 2004) et on la trouve aisément sur le site web de l'Élysée.

En installant, le 17 février 2005, le Haut Conseil de la Population et de la Famille qu'il préside, le Président Jacques Chirac a longuement fait référence à cette



Des enseignements de haut niveau Cours du soir d'octobre à juin Inscriptions en septembre

Site Internet : www.cnam.fr/lipsor/

Master en Sciences de Gestion

Mention Management, spécialité: *Prospective, stratégie et organisation*

MR013: Crédits ETCS : 120

Professeurs Michel Godet et Yvon Pesqueux

Doctorat en Sciences de Gestion,

spécialité : *Prospective, stratégie et organisation*

Cette formation doctorale, unique en France, est préparée en partenariat avec les universités françaises et étrangères et un réseau de grandes entreprises. Elle est prioritairement accessible aux titulaires d'un DEA ou équivalent ayant suivi une formation à la prospective.

Professeurs Michel Godet et Yvon Pesqueux

- **Méthodes de prospective et d'analyse stratégique**
Michel Godet, professeur
le lundi de 18h15 à 21h15
- **Prospective stratégique : recherches et applications**
Saphia Richou et Marc Mousli, enseignants
le mardi de 18h15 à 21h15
- **Prospective de l'environnement, développement durable et stratégie d'entreprises**
Pierre Chapuy, professeur associé
le vendredi de 18h15 à 21h15
- **Prospective territoriale**
Philippe Mirenowicz, professeur associé
le vendredi de 18h15 à 21h15
- **Organisation et systèmes d'information**
Yvon Pesqueux, professeur
le mercredi de 18h15 à 21h15



TRAVAUX ET RECHERCHES DE PROSPECTIVE

Collection éditée par Futuribles International

avec le concours du Commissariat général du Plan,
de la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR)
et du Laboratoire d'investigation en prospective, stratégie et Organisation (LIPSOR)

DERNIERS NUMÉROS PARUS

- TRP n° 26 – MADINIER Philippe. *Rétrospective critique sur un demi-siècle de prévisions économiques*. 114 p., octobre 2005, 20 €
- TRP n° 25 – DELCROIX Geoffrey. *Prospective, défense et surprise stratégique. Le stratège, l'improbable et l'inattendu*. 132 p., mars 2005, 20 €
- TRP n° 24 – LOINGER Guy, SPOHR Claude. *Prospective et planification territoriales*. 168 p., février 2005, 20 €
- TRP n° 23 – MONTI Régine. *La gestion prospective des âges*. 112 p., novembre 2004, 20 €
- TRP n° 22 – DEROY Xavier. *L'innovation contingente. Deux sagas : Zodiac et Salomon*, 76 p., juin 2004, 20 €
- TRP n° 21 – BELLAIS Renaud, LESOURNE Jacques, MEUNIER Francis *Prospective économique et armement*. 155 p., mai 2004, 20 €
- TRP n° 20 – PLASSARD François *Rétrospective de la prospective. La prospective dans les transports et l'aménagement du territoire*. 121 p., mars 2004, 20 €
- TRP n° 19 - JOUVENEL Hugues de (sous la direction de). *INRA 2020 : des scénarios pour la recherche. Alimentation, agriculture, environnement*, 26 p., janvier 2004, 20 €

Tous les tarifs s'entendent TTC (TVA à 5,5 %) et port inclus ; tarif spécial pour les membres de Futuribles International et les étudiants et pour tout achat groupé.

Pour avoir la liste complète de la collection TRP, consulter le site :
www.futuribles.com/publications.html#3



BON DE COMMANDE

À retourner à Futuribles International ;
55 rue de Varenne F 75007 Paris
Tél. : +33 (0)1 53 63 37 74 Fax : +33 (0)1 42 22 65 54
E-mail : forum@futuribles.com

Nom : Prénom :
Fonction : Organisme :
Adresse :
Tél. : Fax :
N° de TVA :

souhaite recevoir :

Exemplaire(s)	du TRP n°	au prix unitaire de	Prix total
Total			

- () ci-joint mon règlement par chèque à l'ordre de Futuribles International
() Visa Card / American Express n°..... Date d'expiration :
() préfère régler à réception de votre facture.

Cahiers du LIPSOR

Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation

Conservatoire National des Arts et Métiers

Internet : www.cnam.fr/lipsor/

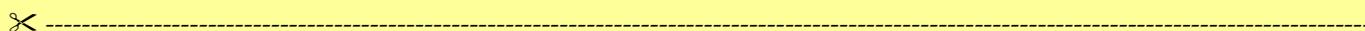
Liste des cahiers disponibles en librairie :

- Cahier n° 12 : **L'avenir de la réglementation des télécommunications** : État des lieux et ateliers de prospective, par Stéphane Leroy-Therville - Mars 2000 - 8 €
 - Cahier n° 13 : **Le maïs et ses avenir** par Nathalie Bassaler - Mai 2000 - 9 €
 - Cahier n° 15 : **Pays Basque 2010** : la prospective participative dans un territoire d'exception, par Marc Mousli - Juin 2004 - 13 €
 - Cahier n° 16 : **L'ANAH à l'horizon 2010** : la réorganisation stratégique d'une agence publique par la prospective participative, par Stéphane Cordobes et Philippe Durance - Juin 2004 - 13 €
 - Cahier n° 17 : **Le jeu des acteurs de l'information géographique en France** : un cas appliqué de la méthode MACTOR, par Nathalie Bassaler - Septembre 2004 - 13 €
 - Cahier n° 18 : **Face à l'avenir, vraies questions et faux problèmes**, par Michel Godet - Janvier 2006 - 13 €
 - Cahier n° 19 : **Construction et probabilisation des scénarios par la méthode SMIC Prob-Expert** appliquée à l'agriculture et à l'automobile par François Bourse, Pierre Chapuy et Francis Meunier - Janvier 2006 - 13 €
 - Cahier n° 20 : **Prospective stratégique, problèmes et méthodes** par Michel Godet, François Bourse et Philippe Durance - Janvier 2006 - 13 €
-
- Série Recherche - n°1 : **Gestion prospective des ressources humaines** : Les enseignements du secteur de la Défense - Mars 2000 - 10 €
 - Série Recherche - n°2 : **Mary Parker Follet** : Pionnière du Management par Marc Mousli - Octobre 2000 - 8 €
 - Série Recherche - n°3 : **Culturalisme et mondialisation des entreprises** par Yvon Pesqueux - Novembre 2000 - 8 €
 - Série Recherche - n°4 : **Le management du handicap** par Bachir Kerroumi - Décembre 2001 - 8 €
 - Série Recherche - n°5 : **Entreprises et développement durable**, Prospective stratégique des enjeux environnementaux par Pierre Chapuy - Septembre 2003- 10 €
 - Série Recherche - n°6 : **L'apprentissage organisationnel**, par Yvon Pesqueux - Septembre 2004 - 9 €

Les anciens cahiers du LIPSOR épuisés sont pour la plupart disponibles en ligne :

<http://www.cnam.fr/lipsor/recherche/laboratoire/publications.php>

Tarifs en vigueur au 1^{er} janvier 2006



BON DE COMMANDE à retourner à la : Librairie des Arts et Métiers, 33 rue Réaumur 75003 Paris,

Tél : 01 42 72 12 43 Fax : 01 42 72 48 56

Nom : Prénom :

Adresse :

Tel :

Frais de port en sus : 3,81 € de 1 à 3 numéros et 5,03 € au-delà de 3 numéros.

Je joins un chèque libellé à l'ordre de la librairie des Arts et Métiers, deEuros

Signature :

Cahier	Numéro	Nombre	Prix unitaire	Total	Total général

Frais de port en sus : 3,81 € de 1 à 3 numéros et 5,03 € au-delà de 3 numéros.

Je joins un chèque libellé à l'ordre de la librairie des Arts et Métiers, deEuros

Signature :



Le Cercle des Entrepreneurs du Futur

Le Cercle des Entrepreneurs du Futur, créé en 2003, comprend maintenant une trentaine de partenaires et entend contribuer à la société de la connaissance en participant au rayonnement de l'Ecole française de prospective.

Grâce au Cercle des entrepreneurs du Futur, les prospectivistes peuvent maintenant accéder aux outils de la prospective en trois langues (français, anglais, espagnol) et trouver en ligne certains ouvrages et documents de référence souvent épuisés.

Les logiciels de prospective stratégique mis en ligne sont téléchargeables gratuitement sur le site du Lipsor : <http://www.3ie.org/lipsor/>

Cinq problèmes, cinq outils

Si la prospective est une indisciplinette intellectuelle, elle a aussi besoin de rigueur et de méthodes pour éclairer l'action des hommes et l'orienter vers un futur désiré. Les outils de la prospective stratégique permettent de poser les bonnes questions, de réduire les incohérences de raisonnement et de créer un langage commun

- **LES ATELIERS DE PROSPECTIVE** *pour bien poser le problème et choisir la méthode*
- **MICMAC** *pour identifier les variables clés par l'analyse structurelle*
- **MACTOR** *pour analyser et comprendre les stratégies des acteurs*
- **MORPHOL** *pour balayer le champ des possibles par l'analyse morphologique*
- **SMIC Prob-Expert** *pour réduire l'incertitude par interrogation d'experts*
- **MULTIPOL** *pour évaluer et choisir les options stratégiques par un choix multicritère en avenir incertain*

Manuel de Prospective stratégique de Michel Godet

Une indisciplinette intellectuelle (Tome 1) et L'art et la méthode (Tome 2)

Editions Dunod 2004

lettre et à la nécessité pour l'Europe de compléter les objectifs de Lisbonne (centrés sur l'activité, l'emploi, la technologie et la formation) par ce qu'il est convenu d'appeler « un pacte européen pour la jeunesse ». L'Europe vieillissante ne doit, en effet, pas oublier sa jeunesse en se préoccupant uniquement des problèmes de retraite, de santé et de dépendance des anciens. Elle doit permettre à celle-ci de s'insérer plus facilement dans le monde du travail et la société (logement) ; elle doit aussi « *engager des actions nouvelles pour soutenir la démographie européenne et améliorer la conciliation entre la vie professionnelle, personnelle et familiale, afin de permettre en particulier aux couples d'avoir autant d'enfants qu'ils le souhaitent.* ». La messe n'est pas encore dite, mais presque. La France ne pouvait prendre seule l'initiative : sa politique familiale, historiquement marquée par sa vocation nataliste, n'a jamais été appréciée par ses voisins qui se méfient de ses rêves de grandeur. En revanche, si nos voisins se posent eux-mêmes la question, la France a un rôle éminent à jouer car sa bonne santé démographique interpelle et son modèle assez unique de politique familiale peut donner à réfléchir, même s'il reste très imparfait et à compléter en s'inspirant aussi de ce que font les autres en matière de politiques de conciliation des vies familiale et professionnelle. Ajoutons que l'école française de démographie et de statistique fait partie de nos rares pôles d'excellence : c'est une raison supplémentaire pour avancer un diagnostic et des propositions crédibles dans ce domaine.

Mars 2005, une bonne nouvelle : l'Europe s'attaque enfin au défi démographique

Pour relever le défi démographique souligné dans le rapport de Wim Kok (2004), la Commission des Communautés Européennes convient, dans son « Livre vert » de mars 2005, de l'urgence de mettre résolument en œuvre la stratégie de Lisbonne. Il s'agit de mettre l'accent sur :

- des politiques visant une plus forte participation à l'emploi des jeunes actifs, des femmes et des plus âgés, l'innovation et la hausse de la productivité ;
- des mesures novatrices de soutien à la natalité et un recours maîtrisé à l'immigration pour créer de nouvelles opportunités d'investissement, de consommation et de création de richesses ;
- le renforcement des solidarités entre les générations dans la répartition des fruits de la croissance, dans l'équilibre de la prise en charge des personnes très âgées, dans la répartition des besoins de financement liés au système de protection sociale et des retraites ;
- la promotion d'une nouvelle organisation du temps de travail et la définition de politiques de formation tout au long de la vie.

L'Union européenne entend ainsi développer une approche globale du cycle de vie active facilitant des transitions nouvelles entre les âges et les temps.

L'ensemble des questions rassemblées dans ce « Livre vert » a été débattu dans le cadre d'une Conférence organisée au mois de juillet 2005 et elles sont venues, en particulier, alimenter l'initiative du « Pacte européen pour la jeunesse ». La Commission place les enfants et la famille au cœur des solutions pour retrouver les chemins de la croissance (2005, p.10) : « *Nous devons nous poser deux questions simples : quelle priorité attachons-nous aux enfants ? Souhaitons-nous donner aux familles, quelles que soient leur forme, la place qui leur est due dans la société européenne ?* »

Encadré 3 - Le Livre vert de la Commission européenne (extraits)

« L'Europe connaît aujourd'hui des changements démographiques sans précédent par leur ampleur et leur gravité. En 2003, l'accroissement naturel de l'Europe fut de seulement 0,04 % par an. [...] Dans de nombreux pays, l'apport de l'immigration est devenu crucial pour assurer une croissance de la population. Le taux de fertilité est partout inférieur au seuil de renouvellement des générations (environ 2,1 enfants par femme); il est même tombé en dessous de 1,5 enfant par femme dans de nombreux États membres. [...] On n'a jamais vu dans l'histoire une « croissance sans berceaux ». [...]

Cependant les Européens n'ont pas le nombre d'enfants qu'ils désirent. [...] Les enquêtes montrent aussi l'écart qui existe entre le nombre d'enfants que les Européens désirent et le nombre d'enfants qu'ils ont en réalité : 2,3 enfants contre 1,5. Cela signifie que si des mécanismes appropriés existent pour permettre aux couples d'avoir le nombre d'enfants qu'ils désirent, le taux de fécondité pourrait croître, bien que la taille désirée de la famille varie considérablement d'un État membre à l'autre. [...] C'est le signe de contraintes de toutes sortes. [...] En effet, des contraintes qui pèsent sur les choix privés : accès tardif ou instable à l'emploi, logement coûteux, manque de dispositifs incitatifs (allocations familiales, congés parentaux, offre de garde d'enfants, égalité de rémunération). Ces dispositifs peuvent en effet avoir une influence positive sur la natalité tout en favorisant la hausse de l'emploi, notamment des femmes, comme le montrent certains pays. [...]

Mais c'est aussi le signe que les familles, dont les structures sont variées mais qui forment une composante essentielle de la société européenne, ne profitent pas d'un environnement qui les incite à élever davantage d'enfants. Si l'Europe veut renverser la tendance au déclin démographique, les familles devraient être davantage encouragées par des politiques publiques permettant aux femmes et aux hommes de concilier vie familiale et vie professionnelle. De surcroît, la famille continuera à jouer un rôle important dans la solidarité entre les générations. L'Union doit donc mieux connaître la situation des familles dans les différents États membres, notamment en matière d'emploi et de revenu des familles monoparentales, d'accès au logement, de prestations sociales, et de soins aux personnes âgées.

[...] L'Union doit prendre conscience que sa jeunesse devient une ressource rare qui n'est pas suffisamment mise en valeur. [...] Pour compenser la baisse prévisible de la population d'âge actif [...], un effort supplémentaire est à faire en ce qui concerne l'insertion dans la vie professionnelle des jeunes et l'accompagnement de leurs itinéraires professionnels devenus « non linéaires » avec l'alternance entre l'emploi, les études, le chômage et la requalification ou la remise à niveau de leurs compétences. [...] Les jeunes actifs peuvent souhaiter disposer de davantage de temps pour leurs enfants et travailler davantage à un autre moment de la vie. C'est donc une nouvelle organisation du travail, plus adaptable et plus flexible, que les changements démographiques peuvent faire contribuer à faire émerger. [...]

Le taux d'emploi des plus de 55 ans – 40,2% en 2003, soit environ 20,5 millions de personnes dans l'emploi – reste très en deçà de l'objectif européen d'un taux d'emploi de 50%. Les

seniors (65-79 ans) verront leur nombre s'accroître fortement après 2010 et jusqu'en 2030 environ (+37,4%). [...] Ils pourront souhaiter poursuivre une activité professionnelle, ou combiner emploi à temps partiel et retraite, ce qui se développe aux Etats-Unis. Le taux d'activité des 65-74 ans est de 5,6% dans l'Union en 2003 contre 18,5% aux USA. Certains seront aussi désireux d'aider leurs enfants et petits-enfants, et d'assurer une transmission progressive de leur patrimoine aux générations les plus jeunes.

Nos sociétés devront inventer des voies nouvelles pour mettre en valeur le potentiel de croissance que représentent les jeunes générations et les citoyens plus âgés. [...] De nouvelles solidarités doivent être développées entre les générations, faites de soutien mutuel et de transfert de compétences et d'expériences. [...] Les familles ne pourront résoudre seules la question de la prise en charge des personnes très âgées, qu'elles soient dépendantes ou autonomes. [...] [Elles] devront donc être soutenues davantage qu'aujourd'hui. »

Source : Commission des Communautés européennes, 2005, *Face aux changements démographiques, une nouvelle solidarité entre générations*, op. cit.

2.2. Hautes et basses pressions démographiques

Les pays développés détiennent plus des deux tiers de la richesse alors que leur population compte pour moins du cinquième. En 2025, leur part dans la richesse aura certainement un peu diminué, pour une population réduite à 16% du total.

Au cours de la même période, selon les projections de l'ONU, les grandes masses démographiques seront les suivantes : l'Afrique au sud du Sahara passera de 670 millions à 1,1 milliard d'habitants, l'Inde de 1 milliard à près de 1,4 milliard, la Chine de près de 1,3 milliard à 1,4 milliard, le Pakistan de 143 millions à 229 millions et l'Amérique latine de 523 millions à 697 millions avec une bonne part pour le Brésil (de 174 à 228 millions). Il est frappant aussi de rapprocher les perspectives en Méditerranée, où l'Europe du Sud¹⁵ passerait de 146 millions à 149 millions, alors que les rives Sud et Est, de tradition musulmane, passeraient de 245 millions à 351 millions !

Les mêmes projections, pays par pays, ne sont pas moins impressionnantes. Reprenons les plus notables : pour l'Algérie de 30 à 43 millions, l'Egypte de 67 à 101 millions, le Maroc de 29 à 40 millions, la Turquie de 68 à 91 millions. Si l'on s'intéresse à certaines zones de tension au Proche-Orient : Israël passe de 6 à 9 millions, talonnée par les territoires palestiniens qui doublent de 3 à 6 millions. Dans le même temps, l'Irak passe de 25 à 45 millions d'habitants et la Syrie de 17 à 28 millions. Comme on peut aisément le constater, les zones de conflits actuels ou potentiels du globe ne sont pas en train de se dépeupler.

Du côté des pays développés, les Etats-Unis font figure d'exception et continuent leur expansion séculaire. La population des Etats-Unis, qui a augmenté de 80% depuis 1950, devrait progresser encore de près de 40% d'ici à 2050 pour dépasser celle de l'Europe des Quinze de près de 20%, alors qu'en 1950, leur population était deux fois moindre (Nations Unies, 2004) !

¹⁵ La France est rattachée à l'Europe occidentale, contrairement à l'Espagne et l'Italie.

Tableau 1 - Evolutions démographiques comparées entre 1950 et 2050 (population, en millions)

	1950	2000	2050
Etats-Unis	158	284	395
Europe des 15	295	378	335
Japon	84	127	112

Source : Nations Unies, 2004, *World Population Prospects: The 2004 Revision, Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat*

Parmi les pays développés, la Russie, les pays de l'Est et le Japon connaîtront une situation démographique plus dégradée que celle de l'Union européenne actuelle. Pour la période 2000-2025, la dynamique démographique des États-Unis (+66 millions) devrait être supérieure en valeur absolue à celle du Brésil (+54 millions) ou de l'Indonésie (+55 millions) et contraster avec la régression du Japon (-2 millions) et de la Russie (-17 millions).

La population du Japon passerait de 127 à 125 millions d'habitants en 2025 puis à 112 millions d'habitants en 2050. La population en âge de travailler (15-64 ans) baisse de près de 2 millions entre 2000 et 2005 et de 12 millions supplémentaires entre 2005 et 2025 alors que, dans la même période, le nombre des 65 ans et plus explose et passe de 25 millions à 36 millions. Comment imaginer une sortie de la crise économique pour ce pays qui risque de perdre presque 15% de sa population d'ici à 2050 ? Le Japon est enfoncé dans la crise depuis le début des années 1990 et curieusement personne n'a fait le lien avec son vieillissement accéléré¹⁶. La récente reprise de l'économie japonaise est d'abord expliquée par le formidable bond en avant de la demande en provenance de Chine.

L'Europe de l'Ouest a ainsi un avant-goût de ce qui l'attend. En 2025, les « Quinze » compteraient un peu plus d'habitants qu'en 2000 (378 millions).

La France moteur de la croissance démographique européenne

Avec un indicateur conjoncturel de fécondité voisin de 1,9, la France peut se vanter d'être, après l'Irlande, le champion de l'Union pour la fécondité en 2002 (Sardon, 2004). En 2003, son excédent naturel atteignait près de 230 000 personnes ; sans cette contribution, l'Union européenne aurait son solde naturel réduit de 73% (Sardon, 2004).

La France se réjouit, à juste titre, de voir sa population augmenter encore de quatre millions d'habitants d'ici à 2025 et est même fière d'avoir eu, en 2000, plus

¹⁶ Nous avons, dès 1987, mis en évidence cette « japanosclérose » liée au vieillissement très rapide de la société japonaise dans (Giraud, Godet).

de naissances que l'Allemagne qui en avait deux fois moins qu'elle en 1939 et risque de voir sa population stagner d'ici le prochain quart de siècle ! En effet, l'Allemagne enregistre un déficit de plus 120 000 naissances sur les décès (Sardon, 2004).

**Tableau 2 – Variation de la population entre 2000 et 2025
(en millions d'habitants)**

		2000	2025	var.
Chine		1 274	1 441	167
Inde		1 021	1 395	374
Pakistan		143	229	87
Afrique sub-saharienne		670	1 140	469
Rives Sud et Est Méditerranée		245	351	106
dont	<i>Algérie</i>	30	43	12
	<i>Maroc</i>	29	40	11
	<i>Egypte</i>	67	101	34
	<i>Syrie</i>	17	28	11
	<i>Turquie</i>	68	91	22
Amérique latine		523	697	174
dont	<i>Brésil</i>	174	228	54
Etats-Unis		284	350	66
Japon		127	125	-2
Russie		147	129	-17
Union européenne (15)		378	394	16
dont	<i>France</i>	59	63	4
	<i>Royaume Uni</i>	59	64	5
	<i>Allemagne</i>	82	82	0
	<i>Espagne</i>	41	44	4
	<i>Italie</i>	58	56	-1
Europe du Sud		146	149	3
Irak		25	45	20
Palestine		3	6	3
Israël		6	9	3

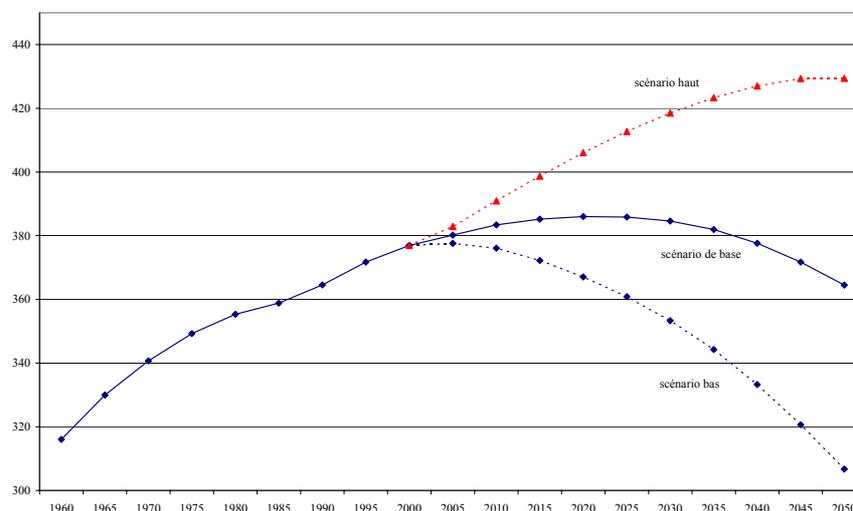
Source : Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, World Population Prospects: The 2004 Revision, octobre 2005

Aussi, la France devrait s'inquiéter, et surtout s'alarmer, des perspectives concernant ses principaux voisins, qui sont aussi ses premiers clients. Grâce aux migrations et aux importantes régularisations de clandestins de ces dernières années, l'Espagne verra sa population augmenter de quatre millions d'habitants au lieu de baisser de trois millions et l'Italie ne baisserait que de un million, au lieu de trois selon les projections de 2004. La Grande-Bretagne affiche une perspective comparable à celle de la France.

Dans ce contexte, c'est surtout par le solde migratoire positif de plus d'un million de personnes que l'Union à Quinze voit sa population augmenter (les flux nets annuels dépassant les 200 000 pour l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie, 150 000 pour la Grande-Bretagne (Sardon, 2004)).

Ces perspectives de déclin démographique de l'Europe sont connues depuis longtemps et l'ONU a même publié un rapport provocant en 2000 annonçant une baisse de 40 millions d'habitants d'ici à 2050 ainsi que la nécessité, pour éviter un tel vieillissement, de faire venir plusieurs centaines de millions de personnes. Il va sans dire que ces calculs de simple arithmétique n'ont aucun caractère prédictif. Il n'empêche que, sans un recours massif à l'immigration, il y aura moins d'actifs pour assurer la production des richesses. S'interrogeant sur l'impact du vieillissement sur la croissance, les experts de l'OCDE ont calculé, qu'à partir de 2010, le revenu moyen par habitant progressera deux fois moins vite en moyenne que par le passé.

Graphique 1 – L'implosion démographique de l'Europe des Quinze (population de 1960 à 2050, en millions d'habitants)



Les trois scénarios résultent de différences d'estimation de l'indicateur conjoncturel de fécondité, de l'espérance de vie et du solde migratoire pour la zone de l'Europe des Quinze. Le scénario de base est fondé sur un indice de fécondité qui progresse lentement jusqu'à 1,6 en 2050 avec un solde migratoire net de 0,6 million par an et une augmentation de 5 ans de l'espérance de vie. Le scénario bas reste à 1,4 de fécondité, suppose 0,3 million de solde migratoire et avec une augmentation de seulement 3 ans de l'espérance de vie. Le scénario haut quant à lui table sur une progression de la fécondité à 1,9 à l'horizon 2050, fait l'hypothèse d'un solde migratoire de 0,9 million par an et d'une augmentation de 8 ans de l'espérance de vie.

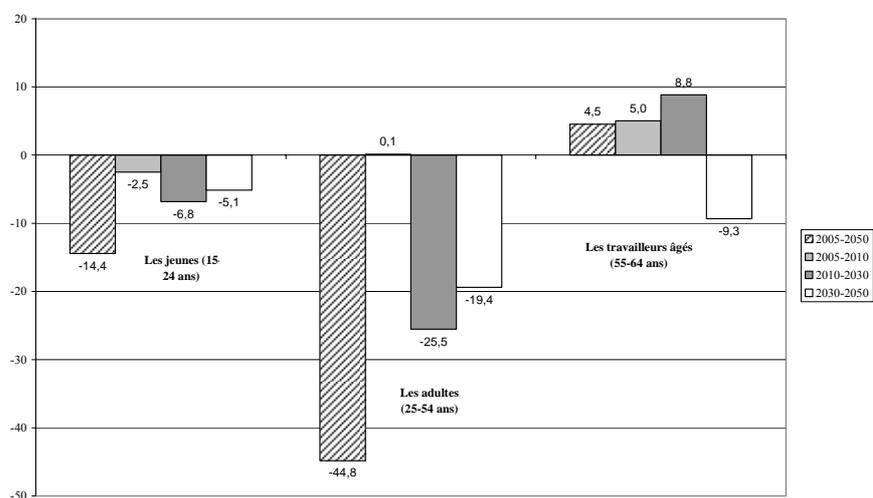
Source : Eurostat, 2005 pour les données rétrospectives ; 1995 révision 1999 pour les projections.

L'Union européenne ne doit guère compter sur l'Europe de l'Est dont la population va connaître un effondrement à la japonaise : la Russie passant de 147 à 129 millions, l'Ukraine de 49 à 37 et même la très catholique Pologne pourrait perdre 1,6 million d'habitants entre 2000 et 2025. Au-delà des chiffres en valeur absolue, c'est surtout le vieillissement par le haut (plus de personnes âgées) et par le bas (moins de jeunes) qui va affecter la dynamique productive, entrepreneuriale et

compétitive. Le Vieux Monde n'aura jamais autant mérité son nom dans l'histoire. Dans un tel contexte, l'immigration apparaît nécessaire, mais le problème demeure tant que la concentration des migrants dans les mégalo-poles se révèle source de tensions et d'apartheid urbain. On sait que l'intégration des populations venues de l'Islam est moins facile que celle des migrants venus d'Europe. Or, l'Est, qui se vide, ne peut constituer un réservoir. Il serait peut-être temps de redécouvrir le potentiel de l'Amérique latine dont la population devrait augmenter de près de 140 millions entre 2000 et 2025.

Au total, l'Europe accueille chaque année un nombre croissant de nouveaux migrants : 1,3 million en 2002 – dont 350 000 pour l'Italie, 230 000 pour l'Espagne¹⁷ et autant pour l'Allemagne ; le Royaume-Uni vient derrière avec 150 000 et le Portugal avec 70 000. La France a été longtemps, officiellement, attachée au chiffre officiel de 50 000 étrangers supplémentaires par an, maintenant porté à 100 000. La réalité, compte tenu des arrivées clandestines et périodiquement régularisées, est sans doute plus proche de 150 000 à 200 000 comme nos principaux voisins. Ces flux devraient augmenter fortement en raison des pénuries de main d'œuvre dans le riche Nord vieillissant et de la jeunesse nombreuse et inemployée dans le Sud pauvre. Il y a déjà plus de jeunes de moins de 20 ans en Algérie qu'en France (15 millions) et deux fois plus en Egypte ! Les 8,5 millions d'Espagnols de moins de 20 ans contrastent avec les 14 millions que compte son voisin marocain. Comment ne pas être tenté par l'Eldorado d'un travail au Nord lorsque l'on sait qu'il manque de bras et de cerveaux ?

Graphique 2 – Evolution de la population par structure d'âge de l'Europe des 25 (variation sur la période, en millions)



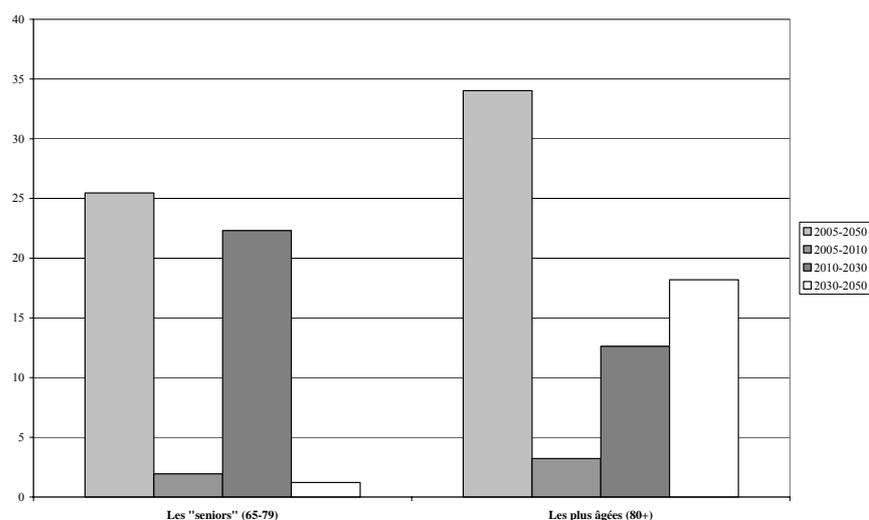
Source : Eurostat, 2005

¹⁷ Entre 1998 et 2003, l'Espagne a accueilli 1,1 million de nouveaux arrivants, dont 485 000 Latino-Américains, 205 000 Nord-Africains, 190 000 ressortissants d'Europe centrale et orientale, 55 000 personnes originaires d'Afrique subsaharienne, ainsi que des Asiatiques de diverses origines et des ressortissants des autres pays de l'Union européenne. L'Espagne est ainsi devenue le pays le plus attractif de l'Union européenne dans la période 2000-2004, dépassant même le Royaume-Uni pour la migration brute.

Le recours à l'immigration pose néanmoins plusieurs questions rarement abordées parce que politiquement sensibles. La première concerne l'immigration sélective et choisie en fonction de quotas par origine et par métiers. L'Amérique du Nord, la Grande-Bretagne et certains pays nordiques y procèdent largement ; d'autres, comme la France, accueillent ceux qui parviennent à rentrer sur le territoire. Résultat : les deux tiers des immigrés arrivant en France ont un niveau d'éducation inférieur au premier cycle des collèges, contre 30% seulement pour la Grande-Bretagne et 22% pour les Etats-Unis (OCDE, 2001). La deuxième concerne l'accueil et l'intégration des populations étrangères : le laisser-faire en la matière conduit à l'apparition de phénomènes nouveaux, pour l'Europe, d'apartheid urbain et de concentration dans des quartiers où les conditions de vie se dégradent et que leurs habitants d'origine fuient¹⁸. La dernière concerne l'éthique du développement : a-t-on le droit de piller le capital humain des pays pauvres en attirant chez nous les mieux formés et les plus entreprenants d'entre eux ? En la posant ainsi, on induit la réponse négative qui s'impose : ce n'est pas comme cela que ces pays se développeront.

Le vieillissement de la population active va être particulièrement sensible pour l'Union européenne dans la période 2005-2050. Entre 2010 et 2030, les actifs de 25 à 54 ans pourraient baisser de 25 millions, voire de 45 millions d'ici à 2050. La relève ne sera pas assurée par les jeunes travailleurs de 15-24 ans dont le nombre devrait continuer de baisser de près de 7 millions entre 2010-2030. Il faudra certainement augmenter le taux d'emploi des travailleurs plus âgés (55-64 ans), mais cela ne suffira pas à compenser les déficits précédents, puisque leur nombre augmentera de moins de 9 millions sur la même période. Ces perspectives de baisse de la population active en Europe annonce des pénuries de main d'œuvre dans les métiers les moins recherchés et renforcent la nécessité d'une immigration choisie.

Graphique 3 – Vieillissement de la population par structure d'âge de l'Europe des 25 (variation sur la période, en millions)



Source : Eurostat, 2005

¹⁸ Voir à ce propos, l'excellent ouvrage d'Eric Maurin (2004).

Dans le même temps, les jeunes retraités, qualifiés par Eurostat de « seniors » (65-79 ans) vont augmenter de plus de 20 millions, et les personnes âgées de 80 ans et plus vont augmenter d'environ 30 millions. La question de la prise en charge de la dépendance et de la solidarité intergénérationnelle se posera d'autant plus que ces générations, plus nombreuses ont eu moins d'enfants que les précédentes.

2.3. Les effets multiplicateurs de la démographie

A la Commission de Bruxelles, mais aussi dans la plupart des instances internationales et nationales, la question du lien entre démographie et croissance est rarement évoquée. Les rapports sur la technologie, l'innovation, la compétitivité sont légions. L'homme n'est abordé que comme capital humain, et sous l'angle de la formation, considérée à juste titre comme un investissement et un facteur de croissance à long terme. La démographie n'est traitée qu'à travers le vieillissement par le haut et les problèmes qui en découlent pour l'équilibre des systèmes de retraites, les dépenses de santé, la prise en charge de la dépendance, mais quasiment jamais relativement aux conséquences du vieillissement par le bas sur la croissance et sur la place de l'Europe dans le monde.

En 2000, l'ambitieuse stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi misait essentiellement sur les technologies de l'information et l'économie de la connaissance pour assurer à l'Europe son avenir et sa puissance sur la scène internationale à l'horizon 2010. A presque mi-parcours, le rapport Wim Kok (2004) maintient le cap sur la société de la connaissance et un développement durable pour une Europe élargie et consacre, fait nouveau, une petite page au vieillissement de l'Europe. Ce dernier pourrait faire baisser le potentiel de croissance de l'Union d'un point (autour de 1% au lieu de 2%) d'ici à 2040. Mais rien n'est dit des évolutions démographiques comparées de l'Europe avec les Etats-Unis. Oubli d'autant plus remarquable que les mêmes comparaisons sont systématiques pour l'effort de recherche, l'innovation et la mesure de la productivité.

Comme le disait Alfred Sauvy, les économistes « *refusent de voir* » le lien entre croissance économique et dynamique démographique et ne cherchent donc pas à le vérifier. Pourtant, les Trente Glorieuses et le *baby-boom* sont allés de pair, et l'essor des Etats-Unis s'explique sans doute, aussi, par une meilleure santé démographique. Depuis vingt ans, le taux de fécondité y est en moyenne de près de 2,1 enfants par femme, contre 1,5 dans l'Europe des Quinze ; la population, du fait aussi d'importants flux migratoires, continue d'augmenter fortement. La comparaison des taux de croissance entre l'Europe et les Etats-Unis fait généralement appel à la technique pour expliquer des différences sur le long terme. On peut se demander s'il n'y a pas aussi un effet de « multiplicateur démographique ». Cette hypothèse n'a pu, pour le moment, être approfondie¹⁹. Si elle était vérifiée, on pourrait mieux comprendre pourquoi la croissance et, surtout, les gains de productivité des années 50 et 60 ont été en moyenne deux fois plus

¹⁹ Mais les analyses de l'évolution du PIB montrent que le facteur démographique est essentiel dans la croissance des pays développés (cf. *infra*). Certaines recherches tendraient à montrer cette relation : cf. notamment (Doliger, 2003).

élevés que dans les années 80 et 90, marquées pourtant par les révolutions techniques, sources théoriques de gains de productivité.

Cette question n'est pas ignorée des économistes qui font toujours référence au fameux paradoxe de Solow : « *Je vois des ordinateurs partout sauf dans les statistiques de productivité* ». Avec la nouvelle économie, la question paraissait résolue, les Etats-Unis connaissant une période de forte croissance économique avec des gains de productivité (apparente du travail) bien supérieurs à ceux de l'Europe. N'était-ce pas la preuve du décrochage technologique de l'Europe par rapport aux Etats-Unis ? On peut douter de cette explication maintenant que l'on connaît les statistiques validées pour le passé. Dans les années 80, la croissance du PIB par actif était comparable dans les deux zones (autour de 1,7%) avec un léger avantage pour l'Europe dans les années 80. Cependant, les premiers résultats pour la période 2000-2004 semblent montrer un net décrochage entre les Etats-Unis, dont la productivité apparente augmenterait de plus de 2% par an, et l'Europe des Quinze qui passerait en dessous de 1% par an. La question est donc posée : faut-il attribuer cet écart au gap technologique ou gap démographique ? Nous avançons l'hypothèse que ce dernier facteur joue un rôle déterminant, car le fossé démographique se creuse plus que jamais.

Tous les habitants ne sont pas actifs, mais le nombre d'heures travaillées explique l'essentiel de la différence de niveau de productivité apparente du travail, puisque les Américains travaillent 46% de plus que les Français par an. S'ils travaillent, c'est qu'il y a une demande solvable à satisfaire, peut-être aussi plus soutenue qu'ailleurs pour cause d'expansion démographique.

Si l'on renonce à l'hypothèse d'indépendance entre les deux variables « PIB par habitant » et « croissance démographique », alors nous pouvons avancer une nouvelle hypothèse, celle d'un multiplicateur démographique qui serait à l'origine d'une part importante des gains de productivité plus élevés aux Etats-Unis qu'en Europe. Généralement, les économistes (se référant à la fameuse fonction de production de Cobb-Douglas) expliquent la croissance par trois facteurs : le capital, le travail et le progrès technique. Revenons aux sources : la productivité est le résidu de croissance supplémentaire, qui ne s'explique pas par l'augmentation des facteurs de production (capital et travail). Faute de mieux, on attribue ce surcroît de croissance du PIB par actif au progrès technique (en l'occurrence la diffusion des technologies de l'information), ce qui est une manière positive de désigner le résidu non expliqué.

La croissance du PIB dépend de deux facteurs : le PIB par actif occupé et le nombre d'actifs occupés. L'augmentation du PIB par actif occupé est de fait plus forte aux Etats-Unis qu'en Europe depuis le milieu des années 90. Mais alors, comment expliquer la productivité et la croissance économique des années 60, en moyenne deux fois plus élevées que dans les années 90, aux Etats Unis comme en Europe alors qu'il n'y avait pas d'ordinateurs ?

En réalité, la variation du PIB par actif est d'autant plus significative que le nombre d'actifs occupés et les débouchés augmentent, dans une population en

expansion. Le progrès technique, l'apprentissage et les économies d'échelle conjuguent leurs effets pour baisser les coûts unitaires, améliorer la qualité, bref, augmenter la valeur ajoutée, c'est à dire le PIB par actif. Le multiplicateur de la dynamique démographique joue encore pour les Etats-Unis, certes moins que dans les années soixante, mais plus du tout pour l'Europe vieillissante. Les économistes ne trouvent pas ce multiplicateur démographique parce qu'ils ne le cherchent pas. Cette hypothèse éclairerait pourtant mieux le décrochage de croissance du PIB par actif, constaté depuis le début des années 2000 entre les Etats-Unis et l'Europe, que le seul retard dans les technologies de l'information et de la communication. La croissance à long terme des pays développés est commandée par la démographie. La vraie question pour nos entreprises est celle des débouchés : l'Europe absorbe 91% de ce que la France produit, sa population devrait stagner d'ici à 2025 (celle des Pays de l'Est va baisser de plus de 20 millions), alors que celle des Etats-Unis continue à augmenter de plus de 65 millions. Le recul du Japon dans les années 90 s'explique, quant à lui, par un vieillissement plus rapide.

Selon l'hypothèse du multiplicateur démographique, les différences démographiques expliqueraient la majeure partie de l'écart constaté entre les pays développés en termes de création d'emplois, dans le dernier quart de siècle²⁰. Les aspects qualitatifs, liés à l'apprentissage plus facile des nouvelles techniques par des populations jeunes, contribuent certainement à ce multiplicateur. Dans une étude comparative s'appuyant sur un modèle de croissance endogène, Baudry et Green (2000) montrent comment les pays à forte croissance démographique diffusent plus rapidement les techniques modernes et créent plus d'emplois : un test réalisé sur 18 pays de l'OCDE fait apparaître une corrélation positive et significative entre la croissance démographique et l'emploi pendant les années 1975 à 1997, période où précisément se diffusent les nouvelles technologies de l'information.

Pour les tenants de la seule variable technique, qui s'obstinent à refuser de voir le lien entre croissance économique et dynamique démographique, il reste une question dérangement : comment expliquer la productivité élevée et croissante des Etats-Unis, attribuée notamment à leur avance dans les TIC, et le plongeon abyssal de leur déficit extérieur (500 milliards de dollars en 2004 !), malgré un dollar faible ? Décidément, il est temps de revoir le concept de productivité et de chasser les mirages qu'il entretient et qui conduisent à oublier l'essentiel : sans capital humain, la croissance est bridée faute d'oxygène.

Avec un indicateur conjoncturel de fécondité proche de 1,5 (Sardon, 2004), l'Europe aura demain des générations de jeunes actifs un tiers moins nombreuses que celles d'aujourd'hui. Une chute du nombre de naissances est, pour un pays, l'équivalent de ce qu'est pour une entreprise une diminution d'investissement ; cela permet de bénéficier, pendant un certain temps, d'une trésorerie plus confortable, au

²⁰ Naturellement, cette comparaison ne vaut que pour les pays développés dans lesquels l'investissement en capital humain est élevé et ne s'applique pas aux pays en développement où la relation entre la dynamique démographique et la croissance économique peut s'avérer négative si les conditions favorables à la croissance (niveau d'éducation, climat de confiance) ne sont pas réunies.

prix de problèmes graves ultérieurs. Il en ressort que la politique familiale est un investissement pour le long terme.

Tableau 3 - Variations de la population et de l'emploi entre 1975 et 2000

	Variation de la population (en millions)	Evolution (en %)	Variation de l'emploi (en millions)	Evolution (en %)
Etats-Unis	60	28	49	57
Japon	15	13	12	23
Principaux pays européens *	20	7	12	11

Source : Eurostat

* Allemagne, France, Grande-Bretagne, Italie et Espagne

Les pays européens sont comme des vergers dont les arbres, en plein rendement pendant 40 ans, arrivent à maturité sans que l'on ait prévu leur remplacement par de jeunes pousses. Or, pour investir et consommer, il faut avoir confiance en l'avenir et besoin de s'équiper, autant de caractéristiques qui, malheureusement, régressent avec l'âge.

Les ressorts du dynamisme sont les mêmes dans les domaines économique et démographique : le goût de vivre s'exprime à la fois par l'initiative économique et par l'accueil des enfants. L'esprit d'entreprise est cousin de l'esprit de famille ! Pour comprendre l'impact du vieillissement sur la création d'entreprise, il suffit de rappeler qu'en France, en 2002, 40% des créateurs avaient entre 25 et 34 ans et les deux tiers moins de 44 ans, les plus de 55 ans ne représentant guère plus de 8% d'entre eux ! Entre 2000 et 2025, la tranche des moins de 30 ans continue de baisser, mais, surtout, celle des 30-49 ans, dans la force de l'âge productif, s'effondre de 1,6 million, alors qu'elle avait augmenté de 4,5 millions dans le dernier quart du siècle précédent.

Le vieillissement de l'Europe et l'implosion démographique de certains grands pays conduit à une perspective de cheveux gris et de croissance molle. Il va en résulter une haute tension sur l'emploi et les retraites. La tension sera d'autant plus forte, qu'en raison des illusions collectives sur les emplois de demain, il faut s'attendre à une pénurie de jeunes professionnels dans les métiers manuels et de service. Il y aura aussi de nouvelles fractures territoriales accentuées par les mouvements de population et le développement inégal des infrastructures. La société de la connaissance est un beau défi à condition de commencer par faire en sorte qu'il n'y ait plus 15 % des enfants qui entrent en sixième sans savoir correctement lire, écrire et compter. La Finlande a su relever ce défi, pourquoi pas nous ?

2.4. Comment expliquer les écarts de croissance entre l'Europe et les Etats-Unis ?²¹

Le produit intérieur brut (PIB) d'un pays, noté Y , correspond très exactement à la somme des valeurs ajoutées produites dans ce pays. Le PIB est donc un indicateur de niveau de production. Faute de mieux, il sert aussi à mesurer le niveau de vie lorsqu'il est rapporté aux habitants (PIB par habitant, noté Y/P). En effet, la valeur ajoutée produite dans un pays n'est pas totalement redistribuée sous forme de revenus dans ce pays ; une partie de ces revenus fait l'objet de transferts vers l'étranger. On estime ainsi que le revenu (le Produit National Brut) par habitant de l'Irlande est inférieur de 20% environ à son PIB par habitant. Afin de permettre les comparaisons internationales, la mesure du PIB est généralement exprimée en US\$ constants d'une année de référence et en PPA (parité de pouvoir d'achat). Les conventions qui régissent ces calculs font l'objet de débats, car la mesure est très sensible aux définitions et un simple changement d'année de référence est susceptible d'entraîner des changements significatifs.

La variation annuelle moyenne du PIB, notée $\Delta Y/Y$, donne la mesure de ce que l'on appelle la croissance économique. On comprend aisément que $Y = Y/P \times P$ et que $\Delta Y/Y = \Delta(Y/P)/Y/P + \Delta P/P$. En d'autres termes, la croissance du PIB est égale à la somme de la croissance du PIB par habitant et de celle de la population. Dans cet article, nous allons, en premier lieu, montrer que, depuis 1980, l'écart, d'environ un point en moyenne annuelle, de croissance économique entre les Etats-Unis et l'Europe s'expliquerait pour l'essentiel par la moindre dynamique démographique. Cette conjecture repose sur l'hypothèse vraisemblable d'indépendance des variables « PIB par habitant » et « croissance démographique ».

En deuxième lieu, nous reprenons la décomposition comptable du PIB par habitant, en s'intéressant cette fois au nombre total d'heures travaillées, notées Hw , fournies par les actifs occupés, notés E . Par construction, $Y/P = (Y/Hw) \times (Hw/P)$; en d'autres termes, le niveau de PIB par habitant est égal à la productivité horaire (le PIB rapporté au nombre d'heures travaillées) multipliée par le nombre d'heures travaillées par habitant. A partir de ces éléments, nous allons montrer que les écarts de niveau de vie (richesses produites) par habitant ne s'expliquent pas par des niveaux de productivité (horaires ou par actif) différents, mais tout simplement par la quantité de travail fournie par les habitants de chaque pays. C'est bien l'activité qui crée la richesse. Ce constat est valable seulement pour les pays développés, la qualité du capital humain y étant comparable. Dans les sociétés avancées, les différences de niveau de vie s'expliquent presque exclusivement par la mobilisation quantitative de ce capital humain : le nombre d'heures travaillées par habitant. Le constat est limpide : si la France recule par rapport à la Grande-Bretagne, c'est simplement parce qu'elle travaille 28 jours de moins par habitant ! Ce constat est d'autant plus difficile à admettre que, par ailleurs, nous nous vantons d'avoir un niveau de productivité horaire, ou par actif employé, supérieur à celui des Etats-Unis !

²¹ Cette section reprend un article rédigé avec Philippe Durance (CNAM, Lipsor) et Michel Martinez (Rexecode) à paraître dans *Futuribles* en 2006.

En troisième lieu, nous montrons que cette fierté est mal placée, car la productivité apparente du travail, définie par le PIB par actif, est moins un indicateur de performance qu'un indicateur d'exclusion à corriger par le taux d'emploi. Pour parvenir à ce résultat, nous partons d'une autre décomposition comptable du PIB par habitant : $Y/P = Y/E \times E/P$; le PIB par habitant est égal à la productivité apparente du travail (le PIB par actif occupé) multiplié par le taux d'actifs occupés dans la population totale. Nous montrons au passage que si, d'un coup de baguette magique, les Français travaillaient autant que les américains, ils verraient leur niveau de vie augmenter de 8 000 € par an.

L'encadré ci- après donne une décomposition comptable plus complète du PIB par habitant.

Encadré 4 – La décomposition comptable du PIB par habitant

Les calculs présentés ici s'appuient sur les identités classiques de décomposition du PIB par habitant, noté $\frac{Y}{P}$:

$$\frac{Y}{P} = \frac{Y}{Hw} \times \frac{Hw}{E} \times \frac{E}{Pw} \times \frac{Pw}{P}$$

où

Y	=	volume de PIB
P	=	population totale
Hw	=	nombre total d'heures travaillées
E	=	nombre d'actifs occupés
Pw	=	population en âge de travailler (15-64 ans)

et

$\frac{Y}{Hw}$	=	productivité horaire (Ph)
----------------	---	---------------------------

$\frac{Hw}{E}$	=	durée annuelle moyenne du travail par actif occupé
----------------	---	--

$\frac{Y}{Hw} \times \frac{Hw}{E}$	=	productivité apparente du travail $\left(\frac{Y}{E}\right)$
------------------------------------	---	--

$\frac{E}{Pw}$	=	taux d'emploi (tE)
----------------	---	--------------------

Les écarts de croissance entre les Etats-Unis et l'Europe s'expliqueraient aux 4/5^{ème} par le différentiel démographique

Dans la période 1980-2003, la population des Etats-Unis a augmenté de 28% et celle de l'Europe de moins de 10%²². Entre les années 80 et le début des années 2000, l'écart dans la variation de la population entre les Etats-Unis et l'Europe se creuse : le taux de croissance démographique est 3 fois plus élevé aux Etats-Unis dans les années 80, 4 fois dans les années 90 et 5 fois dans le début des années 2000 (cf. *infra*, tableau 7). Cet écart, respectivement de 0,7 point, de 0,9 point et de 0,8 point, implique, toutes choses égales par ailleurs, un différentiel de croissance économique équivalent.

Tableau 4 – Taux de croissance moyen annuel sur la période 1990-2000 de la population, du PIB en volume et du PIB par habitant (en PPA de 1999)

	Population	PIB	PIB/habitant
Etats-Unis	1,2	3,3	2,0
Europe (EU15)	0,3	2,2	1,8
France	0,4	1,9	1,5
Allemagne (1)	0,3	1,9	1,6
Grande-Bretagne	0,3	2,4	2,1

Source : Rexecode, 2004 ; (1) Allemagne réunifiée

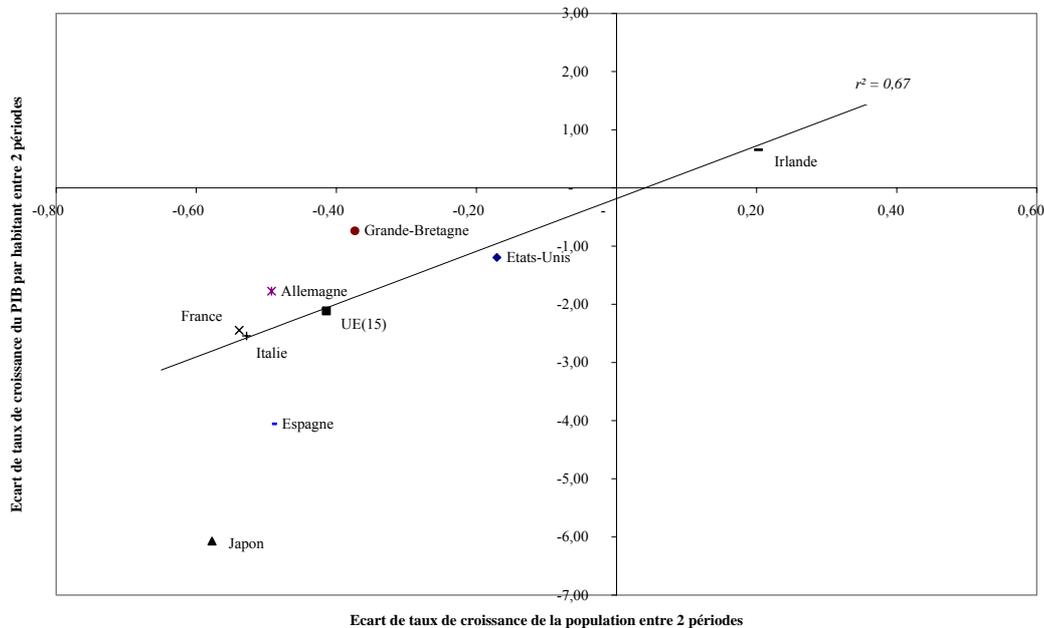
Dans ce paysage, la France se distingue : globalement, son taux de croissance annuel de la population n'est inférieur que de moitié à celui des Etats-Unis sur la période 2000/2003. En outre, à l'exception de l'Irlande, des Pays-Bas et du Luxembourg, ce même taux est supérieur à ceux des autres pays européens depuis les années 80. L'écart avec les Etats-Unis s'établit à 0,4 point dans les années 80, à 0,8 point dans les années 90 et à 0,5 point depuis le début des années 2000. En Europe (UE à 15) et au Japon, la croissance du PIB a été supérieure dans les années 80 à celle des années 90, respectivement 2,4% contre 2,2% et 3,9% contre 1,5%. Pour les deux décennies, la croissance du PIB des Etats-Unis est supérieure d'un point à celle de l'Europe. L'explication est essentiellement démographique, car l'écart de croissance du PIB par habitant n'y est que de 0,2 point plus élevé qu'en Europe sur les mêmes périodes.

Sur la même période, la France a une croissance du PIB égale ou inférieure (dans les années 90) à la moyenne européenne, ce qui constitue une performance médiocre compte tenu de sa meilleure dynamique démographique : son PIB par habitant est de 0,3 point inférieur à la moyenne communautaire sur toute la période. Ainsi, l'Espagne et la Grande-Bretagne nous ont rattrapé avec des taux de croissance du PIB par habitant supérieur au nôtre de 0,6 point par an depuis un quart de siècle. La Grande-Bretagne nous a même dépassé depuis 2002 ; ne parlons pas des Etats-Unis, dont le PIB par habitant est maintenant de 30% supérieur au nôtre, contre 20%

²² En ne tenant pas compte de la réunification de l'Allemagne.

en 1980. Si la France recule en niveau de vie par rapport à ses principaux partenaires, à l'exception de l'Allemagne, ce n'est pas pour des raisons démographiques, mais du fait d'un nombre d'heures travaillées par habitant le plus faible des pays développés.

Graphique 4 – Ecart de taux de croissance du PIB par habitant et de la population entre 1960 et 2003



Source : calculs des auteurs, d'après Rexecode, 2004. Lecture : en France, les rythmes de croissance moyenne annuelle du PIB par habitant et de la population sont inférieurs respectivement de 2,4 et 0,5 point sur la période 1973-2003 comparée à la période 1960-1973. La régression ne tient pas compte de la Japon ou l'effondrement démographique va de pair avec celui de la croissance économique.

Avant d'examiner ce point, retenons un premier message : la variable « croissance de la population » semble expliquer l'essentiel (les 4/5^{ème}) des différences de croissance du PIB entre les Etats-Unis et l'Europe depuis un quart de siècle. L'écart qui subsiste, de l'ordre de 0,2 point de croissance du PIB par habitant, s'explique par de nombreux facteurs : amélioration de l'efficacité productive des facteurs, accumulation du capital, augmentation du nombre d'heures travaillées par habitant, voire effets multiplicateurs de la demande finale portée par cette dynamique démographique. Les économistes pointent généralement leur analyse sur la productivité apparente du travail, conséquence du changement technique (considéré comme une variable exogène) et du processus d'accumulation du capital et la mettent en relation avec la croissance du PIB. Cette productivité apparente du travail est mesurée par la variation du PIB par actif occupé. On peut se livrer à un exercice similaire et rapprocher les écarts de croissance du PIB par habitant et la variation de population (autre variable exogène) entre deux longues périodes 1960-1973 et 1973-2003 (cf. graphique 4 *supra*) ; la corrélation y apparaît toute aussi forte. La position de l'Irlande serait moins extrême si l'on utilisait des revenus par habitants (après transferts) et non pas le PIB par habitant.

2.5 Les différences de richesses produites s'expliqueraient d'abord par la quantité de travail

Nous verrons plus loin que cette piètre performance de la France s'explique par un taux d'emploi trop faible et par des actifs, dont l'excellente productivité, comparable à celle des Etats-Unis, ne suffit pas à compenser une durée de travail réduite : un actif Américain travaille 25% de plus qu'un Français, comme d'ailleurs les Japonais, les Espagnols et dans une moindre mesure les Anglais.

Dans presque tous les pays, le nombre d'heures totales travaillées par habitant a baissé depuis vingt-cinq ans (une diminution de la part des actifs, du taux d'emploi et de la durée du travail ayant conjugué leurs effets). Seuls quatre pays font exception à cette règle : les Etats-Unis, la Grande-Bretagne, l'Espagne et les Pays-Bas ont vu leurs nombres d'heures travaillées par habitant se stabiliser ou augmenter depuis 1980 ; autant de pays où le chômage a fortement baissé dans les années 90.

Tableau 5 – Nombre total d'heures travaillées par habitant et par actif occupé en 1980 et en 2003

	Nb total d'heures travaillées par habitant		Nb total d'heures travaillées par actif occupé	
	1980	2003	1980	2003
Etats-Unis	814	872	1 817	1 792
Europe (15)	760	698	1 766	1 588
Japon	1 063	919	2 121	1 801
France	718	597	1 743	1 431
Allemagne	955	671	1 738	1 446
Grande-Bretagne	786	792	1 769	1 673
Italie	637	613	1 698	1 591
Espagne	642	736	2 003	1 800
Pays-Bas	660	669	1 613	1 354
Danemark	781	755	1 606	1 475

Source : OCDE, 2004

La France est de loin le pays où l'on travaille le moins par habitant dans une année : 597 heures en 2003, contre 671 en Allemagne, 736 en Espagne, 792 en Grande-Bretagne et 872 aux Etats-Unis. Autrement dit, l'Américain d'aujourd'hui travaille 46% de plus en moyenne que le Français, l'Allemand 12% de plus, l'Espagnol 23% de plus et l'Anglais 32% de plus. L'écart de PIB par habitant, 34.900 \$US aux Etats-Unis en 2003 contre 24.379 \$US en France, est quant à lui de l'ordre de 43% ; à peu de choses près, l'essentiel de la différence de niveau de vie (en parité de pouvoir d'achat) proviendrait du plus faible nombre d'heures travaillées et pas de la productivité du travail.

Retenons un deuxième message : pour des populations données, ayant des niveaux de productivité comparables, la richesse produite par habitant chaque année dépend d'abord du nombre d'heures travaillées. De ce point de vue, la France est

largement en dessous de son potentiel. C'est ainsi que, malgré une croissance de sa population systématiquement supérieure à la moyenne communautaire, elle accuse un retard de croissance de PIB par habitant. S'il existe un effet multiplicateur de la démographie, la France n'en profite pas : elle se contente de faire aussi bien que l'Europe en termes de croissance du PIB en volume et beaucoup moins bien que ceux qui la dépassent en mobilisant plus intensément leur force de travail.

Tableau 6 – Nombre d'équivalent jours ouvrés par habitant et par actif occupé en 1980 et en 2003 (sur la base de 7 heures de travail par jour ouvré)

	Nb d'équivalent jours ouvrés par habitant		Nb d'équivalent jours ouvrés par actif occupé	
	1980	2003	1980	2003
Etats-Unis	116	125	260	256
Europe (15)	109	100	252	227
Japon	152	131	303	257
France	103	85	249	204
Allemagne	136	96	248	207
Grande-Bretagne	112	113	253	239
Italie	91	88	243	227
Espagne	92	105	286	257
Pays-Bas	94	96	230	193
Danemark	112	108	229	211

Source : OCDE, 2004

Quel serait « le niveau de vie » des Français s'ils travaillaient autant que les américains ? Réponse : de 8.000 € de plus par habitant !

La richesse produite par habitant, assimilée au « niveau de vie », dépend du nombre d'heures travaillées par habitant et de la productivité horaire. Nous allons donc nous intéresser à mesurer ce que serait le PIB par habitant, en France et dans les pays européens, s'ils travaillaient autant que les Etats-Unis pour en déduire un écart potentiel de PIB par habitant. Il s'agit du niveau de vie auquel nous pourrions prétendre si nous travaillions autant que les Etats-Unis en 1980.

Nous calculons ce PIB potentiel par habitant à l'aide d'un coefficient « multiplicateur » correspondant au rapport du nombre d'heures travaillées par habitant aux Etats-Unis en 1980 (base 100) sur le nombre d'heures travaillées du pays une année donnée.

Ce calcul est riche d'enseignements : si nous travaillions autant que les Etats-Unis de 1980 (*i.e.* moins que les américains d'aujourd'hui), nous aurions un PIB par habitant d'environ 33.300 \$US, au lieu de 24.400 \$US, soit 37% plus élevé (cf. *infra*, tableau 9).

Tableau 7 – Population, PIB, PIB par habitant et PIB par actif occupé
(taux de croissance moyen annuel sur la période)

	Population			PIB (1)			PIB/habitant (1)			PIB/actif (1)		
	80/90	90/2000	2000/2003	80/90	90/2000	2000/2003	80/90	90/2000	2000/2003	80/90	90/2000	2000/2003
Etats-Unis	0,9	1,2	1,0	3,3	3,3	1,9	2,3	2,0	0,9	1,4	1,8	1,7
Europe (EU15)	0,3	0,3	0,2	2,4	2,2	1,2	2,1	1,8	1,0	1,9	1,6	0,5
Japon	0,6	0,3	0,2	3,9	1,5	0,8	3,4	1,2	0,7	2,7	1,1	1,5
France	0,5	0,4	0,5	2,5	1,9	1,2	1,9	1,5	0,7	2,2	1,2	0,6
Allemagne (2)	0,1	0,3	0,1	2,3	1,9	0,3	2,2	1,6	0,2	1,8	1,6	0,6
Grande-Bretagne	0,2	0,3	0,2	2,6	2,4	2,1	2,5	2,1	1,9	1,9	2,2	1,3
Italie	0,1	0,1	(0,1)	2,3	1,6	0,8	2,2	1,4	0,9	2,1	1,7	(0,7)
Espagne	0,5	0,4	0,3	2,9	2,7	2,6	2,5	2,3	2,3	2,1	0,9	(0,2)
Pays-Bas	0,6	0,6	0,5	2,2	2,9	0,4	1,7	2,3	(0,2)	1,4	0,8	(0,5)
Danemark	0,0	0,3	0,3	1,9	2,3	1,0	1,9	2,0	0,8	1,0	2,1	1,1

(1) en PPA de 1999

(2) Allemagne réunifiée

Source : Rexecode, 2004

Cette différence, de près de 11.000 \$US de pouvoir d'achat par français (soit environ 8.000 €), est l'exacte mesure de la valeur ajoutée que nous ne créons pas en travaillant moins que les Américains d'il y a vingt-cinq ans.

Tableau 8 - Nombre total d'heures travaillées par habitant et par actif occupé en 2003, base 100 France

	Heures travaillées par habitant	Heures travaillées par actif occupé
Etats-Unis	146	125
Europe (15)	117	111
Japon	154	126
France	100	100
Allemagne	112	101
Grande-Bretagne	133	117
Italie	103	111
Espagne	123	126
Pays-Bas	112	95
Danemark	126	103

Source : OCDE, 2004

Si nous comparons les écarts de taux de croissance du PIB par habitant réel avec le PIB par habitant potentiel, nous aurions pu avoir 1 point de plus dans les années 80 (3% au lieu de 2%), un demi-point de plus dans les années 90 (2% contre 1,5%) et 1,2 points de plus de croissance depuis 2000 (1,9% contre 0,7%).

Tableau 9 - PIB par habitant et PIB par habitant potentiel en 1980 et en 2003 (en \$US, en PPA de 1999), base 100 Etats-Unis 1980

	PIB /habitant		PIB /habitant potentiel	
	1980	2003	1980	2003
Etats-Unis	22 183	34 908	22 183	32 613
Europe (15)	16 186	24 667	17 336	28 759
Japon	16 210	25 866	12 418	22 906
France	17 076	24 379	19 371	33 263
Allemagne	17 498	25 446	14 922	30 866
Grande-Bretagne	15 545	25 937	16 111	26 664
Italie	17 192	25 349	21 987	33 690
Espagne	12 058	20 676	15 301	22 867
Pays-Bas	18 452	27 165	22 772	33 077
Danemark	19 276	28 974	20 088	31 253

Sources : OCDE, Rexecode, 2004

2.6 Corriger la productivité par le taux d'emploi

Relevons au passage que les Etats-Unis travaillent 7% d'heures en plus par habitant en 2003 qu'en 1980, ce qui signifie que leur PIB potentiel base 100 en 1980 est inférieur aussi de 7% à la réalité de 2003.

Aux Etats-Unis, la croissance économique est restée identique dans les années 80 et les années 1990 : 3,3% par an. Le rythme d'accroissement du niveau de vie est quant à lui passé de 2,3% par an à 2% par an. L'effet des TIC sur la productivité, que de nombreuses études ont identifié comme ayant joué un rôle majeur aux Etats-Unis dans la deuxième partie des années 1990, n'a donc pas permis d'augmenter la croissance du niveau de vie par rapport aux rythmes observés dans les années 1980.

Ce constat amène plusieurs questions : où est l'impact de la nouvelle économie ? Ne peut-on y voir d'autres facteurs, comme un effet bénéfique de la dynamique démographique des années 80 sur la croissance de ces deux périodes ? Dans quelle mesure les gains ou les pertes de productivité (PIB par actif) d'un pays s'expliquent-ils par les variations de taux d'emploi ? Nous allons tenter de répondre à cette dernière question.

L'évolution du PIB par actif, qui mesure la productivité apparente du travail, est beaucoup plus contrastée que celle du PIB par habitant. Malgré une croissance du PIB supérieure à celle de l'Europe (3,3% contre 2,4%), les Etats-Unis, avec 1,4% de gains de productivité au cours des années 80, étaient à la traîne, mais créaient beaucoup plus d'emplois que l'Europe avec ses 1,9% de productivité. Dans les années 90, les Etats-Unis conservent leur avance d'un point de croissance du PIB, mais devancent l'Europe de 0,2% par an, en moyenne, seulement pour la productivité. Pour la période la plus récente (de 2000 à 2003), les Etats-Unis sont loin devant avec une croissance de productivité de 1,7%, comparable à celle des années 90, alors que l'Europe décroche à 0,5% ! Faut-il voir dans ces performances de productivité les effets bénéfiques de l'avance américaine dans les TIC ? La réponse à cette question est plutôt négative, comme nous allons le voir en revenant aux définitions qui imposent de comparer ce qui est comparable²³.

En effet, la comparaison de la productivité apparente du travail entre pays est un exercice délicat. Dans tous les cas, il ne peut être fait à partir de simples chiffres bruts ; le niveau de PIB par actif, *i.e.* de productivité apparente du travail, est étroitement liée au taux d'emploi du pays concerné : une baisse de ce taux se traduit donc généralement par une hausse de la productivité, et inversement, par effet de sélection des plus productifs. La comparaison des PIB par actif entre pays doit donc prendre en compte les différences de niveaux de taux d'emploi.

²³ Cette question reste cependant posée à la lumière des dernières estimations disponibles ; en effet, les premiers résultats pour la période 2000-2004 semblent montrer un net décrochage entre les Etats-Unis, dont la productivité apparente augmenterait de plus de 2% par an, et l'Europe des Quinze qui passerait en dessous de 1% par an. Faut-il attribuer cet écart au gap technologique ou gap démographique ? Nous avançons l'hypothèse que ce dernier facteur joue un rôle déterminant, car le fossé démographique se creuse plus que jamais.

Tableau 10 - PIB par actif et PIB par actif corrigé du taux d'emploi en 1980 et en 2003 (en '000 \$US, en PPA de 1999), base 100 Etats-Unis 1980 ; taux d'emploi en 1980 et 2003 (en %)

	PIB /actif		PIB /actif corrigé du taux d'emploi		Taux d'emploi	
	1980	2003	1980	2003	1980	2003
Etats-Unis	50,9	73,8	50,9	79,3	67,7	72,8
Europe (15)	39,7	57,1	39,3	55,9	67,0	66,3
Japon	34,2	52,3	37,6	58,5	74,4	75,7
France	42,8	61,0	40,8	57,9	64,7	64,3
Allemagne	38,8	55,4	47,4	56,7	82,9	69,4
Grande-Bretagne	35,0	54,6	35,9	58,4	69,4	72,4
Italie	46,8	66,7	40,3	56,2	58,3	57,1
Espagne	38,1	50,9	29,9	46,0	53,2	61,2
Pays-Bas	50,3	61,8	45,9	66,8	61,8	73,2
Danemark	40,7	57,4	45,2	65,5	75,2	77,2

Sources : OCDE, Rexecode, 2004

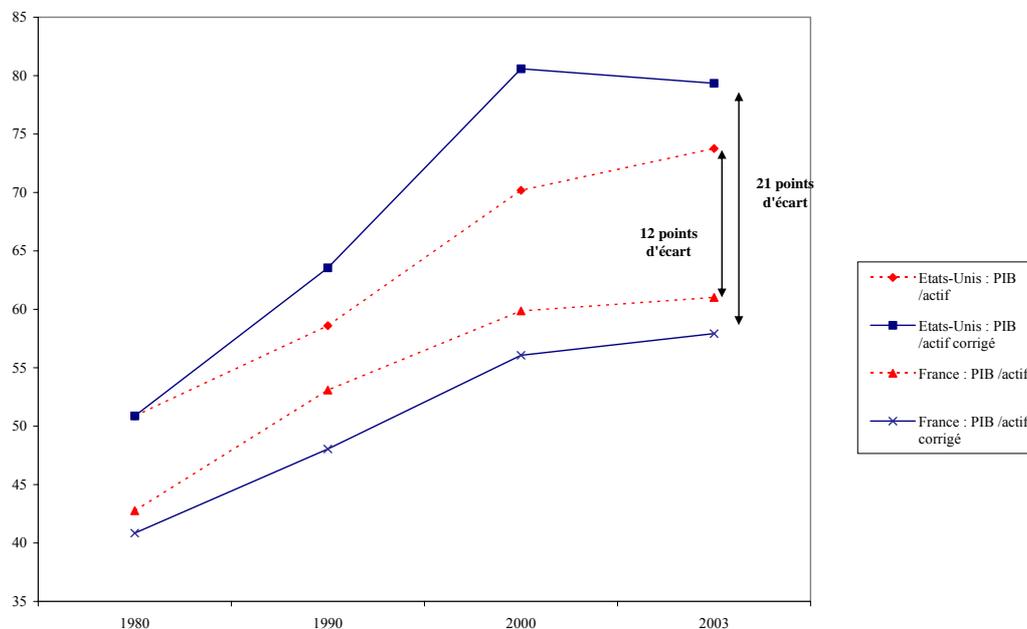
Concrètement, nous avons calculé un PIB par actif corrigé du taux d'emploi. Le coefficient de correction est obtenu en effectuant le rapport entre le taux d'emploi du pays et le taux d'emploi des Etats-Unis en 1980 (base 100). Il est aisé de comprendre qu'à taux d'emploi comparable, il vaut mieux avoir une productivité plus élevée ; inversement, à productivité comparable, il vaut mieux avoir un taux d'emploi élevé.

En 2003, les Etats-Unis ont connu un taux d'emploi supérieur de 9 points à celui de la France et un PIB par actif supérieur de près de 13%. Le PIB par actif de la France, corrigé du taux d'emploi normé, baisse de 3%, alors que celui des Etats-Unis augmente de 6%, car le taux d'emploi en 2003 y a baissé depuis 2000, mais reste supérieur de 5% à celui de 1980. Au final, les Etats-Unis ont un PIB par actif, corrigé du taux emploi normé, supérieur de 21% à celui de la France (79,3 contre 57,9 en milliers de dollars et en PPA de 1999). Ce bon résultat s'explique par des croissances de productivité du travail (corrigées par le taux d'emploi) plus élevées qu'en France de 0,6% dans les années 80 et de 0,8% dans les années 90. Pour cette dernière période, les Etats-Unis ont enregistré chaque année l'équivalent d'un point de plus de gains de productivité du travail. Il s'est bien passé quelque chose aux Etats-Unis dans la deuxième partie des années 90, au moment de la nouvelle économie. Mais, depuis, le soufflé paraît retombé

Durant la période récente, le taux d'emploi a fortement chuté aux Etats-Unis (avec un taux de croissance moyen annualisé de -2,2% entre 2000 et 2003), alors qu'il a légèrement augmenté en Europe (+0,5%), et notamment en France (+0,4%). Les gains de productivité américains doivent être, par rapport à l'Europe et à la France, mesurés à l'aune des variations d'emploi dans ces zones. Aussi, la correction de l'effet dû à la variation des taux d'emploi conduit à enregistrer une baisse du PIB par actif (corrigé des variations de taux d'emploi) pour les Etats-Unis entre 2000 et 2003 (avec un taux de croissance moyen annuel de -0,5%) contre une progression

positive de l'Europe (+1%) et de la France (+0,5%). En d'autres termes, la productivité apparente du travail, à taux d'emploi comparable, a baissé ces dernières années aux Etats-Unis.

Graphique 5 – PIB par actif et PIB par actif corrigé de la France et des Etats-Unis
(en '000 \$US, en PPA de 1999)



Source : OCDE, Rexecode, 2004

Alors qu'en 2003 l'écart de productivité apparente du travail (PIB par actif) entre la France et les Etats-Unis est de 12,7 points, cet écart double quasiment lorsque le PIB par actif est corrigé du taux d'emploi, à 21,4 points (cf. *supra*, graphique 5).

Tableau 11 - PIB par actif corrigé du pays rapporté à celui de la France en 2003

	PIB /actif corrigé du taux d'emploi
Etats-Unis	1,37
Europe (15)	0,97
Japon	1,01
France	1,00
Allemagne	0,98
Grande-Bretagne	1,01
Italie	0,97
Espagne	0,79
Pays-Bas	1,15
Danemark	1,13

Source : OCDE, Rexecode, 2004

Lorsque le PIB par actif corrigé est ramené à une base 100 France 2003 (cf. *supra*, tableau 11), on retiendra que les Etats-Unis ont un niveau de productivité du travail corrigé du taux d'emploi de 37% supérieur au nôtre (79,3 contre 57,9) et que la France ne fait guère mieux que la moyenne européenne, à l'instar de l'Italie et de la Grande-Bretagne. Il n'y a donc pas lieu d'être fier de notre productivité horaire, qui résulte de notre faible taux d'emploi et de ses effets de sélection. Ce qu'il faudrait, c'est rester aussi productif que les Américains tout en travaillant autant qu'eux. Alors nous aurions chacun l'équivalent de 8.000 € de plus pour vivre.

3. Familles, sociétés et territoires

Les dynamiques démographiques n'ont pas seulement des impacts économiques, elles renforcent aussi des fractures territoriales, d'autant plus fortes que la société française est marquée par une ghettoïsation par le haut des classes sociales et un véritable apartheid urbain, avec la concentration des familles en difficulté dans certains quartiers. Dans ces conditions, la famille ne peut plus être considérée comme une affaire privée, elle devient une affaire publique.

3.1. Les fractures territoriales et sociales : les six France de 2030

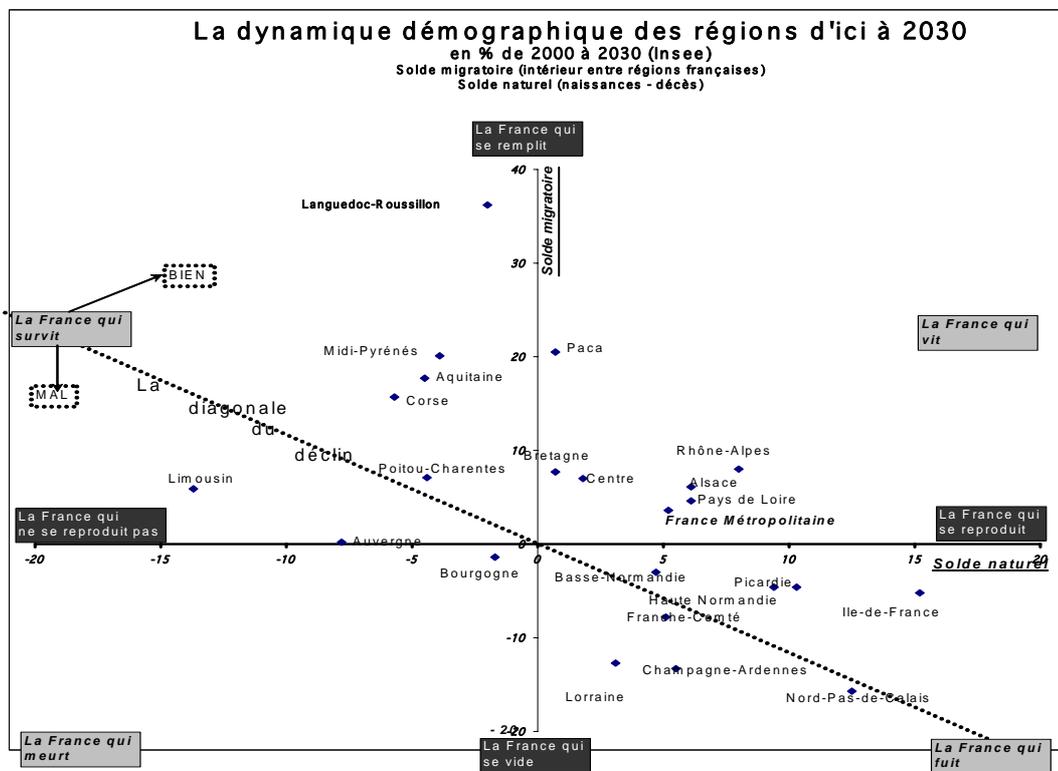
Selon les projections régionales de population réalisées par l'Insee, un habitant sur trois aurait au moins 60 ans en 2030, contre un sur cinq aujourd'hui. L'âge moyen en France serait au niveau actuel du Limousin, soit 44 ans, alors que, dans cette région, on atteindrait une moyenne d'âge voisine de 50 ans et que 40 % de la population dépasserait les 60 ans. L'Auvergne, le Poitou-Charentes et la Bourgogne suivraient le pas. Il n'y a jamais de fatalité, mais si les tendances démographiques actuelles se poursuivent d'ici à 2030, les fractures territoriales vont s'accroître. Nous avons dessiné, en nous inspirant d'une idée de Gérard-François Dumont (2001), une carte très parlante des territoires en « six France », en les positionnant sur deux axes : en abscisse, l'excédent naturel positif ou négatif ; en ordonnée, le solde migratoire intérieur, lui aussi positif ou négatif suivant que la région attire ou fait fuir (cf. graphique 6).

Pour simplifier, nous les avons baptisées : la France qui vit, celle qui survit bien ou mal, celle qui se vide plus ou moins et celle qui meurt. Les migrations internationales ne sont pas intégrées ; c'est la raison pour laquelle des départements comme la Seine-Saint-Denis connaissent des soldes migratoires intérieurs négatifs aussi importants que l'excédent naturel, par ailleurs le plus élevé de France, en raison de la forte proportion de naissances de femmes étrangères : 35% en 2003 (Daguet, 2004), mais ne se vident pas pour autant : de plus en plus d'immigrés cherchent à vivre ailleurs (peut-être dans l'espoir de mieux s'intégrer) et sont remplacés par de nouveaux migrants. Où vont-ils ? D'abord dans les départements voisins de l'Ile-de-France qui sont à leur tour, par effet de dominos, affectés par cette fuite des habitants. L'analyse montre que tous les départements de l'Ile-de-France, à l'exception de la Seine-et-Marne, le seul département rural de la région, sont concernés par ce que nous avons appelé la « Seine-Saint-Denisation » de l'Ile-de-France.

Ainsi, depuis 1968, l'Ile-de-France se vide de ses habitants d'origine métropolitaine. En trente ans, le déficit, de ce que l'Insee baptise pudiquement le « solde migratoire intérieur », dépasse 1,5 million de personnes. L'Ile-de-France n'a pas vu pour autant sa population diminuer, bien au contraire. Elle a augmenté de 1,7 million, car ce phénomène a été plus que compensé par le solde naturel voisin de 2,4 millions et les arrivées nettes de 800 000 migrants venus des Dom-Tom ou de l'étranger. Ces derniers, d'ailleurs, ne restent pas non plus : l'Ile-de-France est une porte d'entrée que l'on quitte le plus vite possible. Si l'on considère les trois

départements de Paris, des Hauts-de-Seine et de la Seine-Saint-Denis, ceux-ci ont accueilli plus de 290 000 migrants extérieurs entre 1990 et 1999 et ont perdu, en solde migratoire intérieur avec les autres régions, 220 000 habitants. Par rapport à la population totale, la proportion d'étrangers demeure néanmoins la plus importante à Paris, avec 14%, et en Seine-Saint-Denis, avec 1 %, contre moins de 12% en moyenne pour l'Ile-de-France. Naturellement, ces chiffres doivent être relativisés, car ces soldes nets masquent des flux croisés et les mêmes personnes peuvent entrer en Ile-de-France par certaines portes privilégiées, pour ensuite s'installer ailleurs. En tout cas, la mobilité des Franciliens ne fait pas de doute : entre 1982 et 1990, un sur deux a déménagé²⁴ !

Graphique 6 – Les « six » France²⁵



Pour comprendre cet exode urbain, qui vient repeupler les campagnes des villes et renforcer les grandes métropoles régionales ainsi que les villes moyennes bien desservies, il faut se replacer dans le contexte d'apartheid urbain et de ghettoïsation de la société française.

²⁴ Toutes ces données proviennent de l'Insee, et notamment des tableaux économiques régionaux pour 2000-2001.

²⁵ Ce graphique est extrait de (Godet, 2004b).

3.2. *L'apartheid urbain et la ghettoïisation de la société française*

Les enfants pauvres sont, le plus souvent, issus de familles nombreuses, monoparentales, de catégories sociales modestes (ouvriers, employés), souvent au chômage et immigrées²⁶. Où vivent-ils ? Dans quels quartiers ? Sont-ils uniformément répartis sur le territoire ? Ou bien sont-ils concentrés dans certains endroits précis ?

La réponse à ces questions n'est pas immédiate, car il y a des familles pauvres partout en France, mais plutôt moins dans les départements pauvres que dans les départements riches, comme l'a bien montré Laurent Davezies (2002). Il y a aussi, au sein des départements pauvres et riches, de grandes disparités de taux de pauvreté des habitants. Au bas de l'échelle, à revenu moyen comparable, « *la Lozère enregistre seulement 10% de sa population de moins de 65 ans comme pauvre alors que les Ardennes en comptent 16%, et l'Aude 20%... idem du côté des départements plus riches, le Haut Rhin compte 9% de pauvres, le Var 20%.* » Prolongeant son analyse, Laurent Davezies montre que les politiques implicites de redistribution, dont profitent les territoires au travers des transferts au profit des individus qui y vivent, ont un effet redistributif beaucoup plus important, de l'ordre de un à dix, par rapport aux sommes mobilisées par l'Etat pour les minima sociaux (de l'ordre de 11 milliards €), la politique de la ville de l'ordre de 1,5 milliard € : « *Le budget de l'Etat et de la sécurité sociale opèrent aujourd'hui des prélèvements en gros proportionnels au revenu des ménages et des territoires et distribuent des dépenses à peu près égales par habitant... ce simple mécanisme permet de transférer des dizaines de milliards d'euros des espaces riches vers les espaces pauvres. Ces effets sont abondés par des transferts importants liés aux choix résidentiels privés des retraités (qui disposent de près de 25% du revenu déclaré des ménages).* » Les transferts de revenus au travers des emplois publics et des pensions versées profitent d'abord aux territoires de leur résidence.

Tout irait mieux s'il n'y avait pas eu en même temps, depuis plusieurs dizaines d'années, un processus marqué en profondeur et difficilement réversible de ségrégation urbaine et sociale. C'est « la société de l'entre-soi », si bien analysée par Eric Maurin (2004), marquée par « une ghettoïisation par le haut ». Le lieu de résidence est un marqueur social et toutes les catégories suivent le mouvement de fuite des catégories considérées comme inférieures : « *Les ouvriers fuient les chômeurs immigrés, les salariés les plus aisés fuient les classes moyennes supérieures, les classes moyennes supérieures évitent les professions intermédiaires, les professions intermédiaires qui refusent de se mélanger avec les employés... en enfermant le présent, les fractures territoriales verrouillent aussi l'avenir des individus en les assignant à des destins sociaux écrits d'avance.* » Quand on y regarde de plus près, les choses sont plus subtiles : les classes moyennes supérieures avec enfants quittent les centres villes et partent vers la périphérie résidentielle de l'Ouest et du Sud de l'Ile-de-France, voire, quand ils le peuvent, quittent l'Ile-de-France pour rejoindre une ville grande ou moyenne de province. Nantes et Rennes, à

²⁶ Rappelons que tous les immigrés ne sont pas étrangers ; certains ont obtenu la nationalité française (il y a 140 000 acquisitions de nationalité par an). Et tous les étrangers ne sont pas immigrés ; ils peuvent être nés en France de parents étrangers immigrés avant leur naissance.

deux heures de TGV de Paris, sont, de ce point de vue, particulièrement attractives, et nombreuses sont les familles avec enfants qui partent ainsi à la conquête de l'Ouest. Au sein des grandes villes comme Paris, il y a en réalité une dualité urbaine entre quartiers riches de personnes âgées et quartiers pauvres, souvent dégradés et occupés par une densité croissante de population jeune et immigrée. Il y a des quartiers sensibles au cœur des métropoles embourgeoisées. C'est la raison pour laquelle, « *entre 1991 et 2001, dans les métropoles de plus de 100 000 habitants, les revenus des contribuables ont crû moins vite que dans les plus petites communes.* » (Raux, 2004) Si les inégalités se renforcent au sein des villes, c'est tout simplement que les classes moyennes avec enfants s'en vont en périphérie, souvent pour accéder à la propriété individuelle grâce aux deux salaires de la majorité des couples. Ils laissent ainsi face à face les ménages riches et les ménages pauvres. Ces ménages ne sont pas tous des familles ; en centre ville, il y a aussi une sur-représentation des personnes seules, riches et pauvres.

Cette ghettoïsation par le haut, qui envahit la société française à tous les niveaux, se traduit par la concentration des familles dans les quartiers les plus défavorisés, que l'on nomme les ZUS (zones urbaines sensibles) et 72% des élèves scolarisés dans les collèges des ZUS le sont dans des établissements en ZEP (zones d'éducation prioritaires). Il n'y a pas recouvrement entre les deux concepts, puisqu'il y a aussi des ZEP dans les zones rurales.

Comment se caractérisent les habitants des ZUS ? Commençons par éliminer une idée reçue : tous les immigrés n'habitent pas dans les ZUS (un sur cinq seulement) et il n'y a pas que des étrangers dans les ZUS (moins de un sur cinq). Les ZUS comptaient, d'après le recensement de 1999, près de 4,5 millions d'habitants, soit environ 8% de la population vivant en France, contre 4,7 millions d'habitants recensés en 1990. Ainsi la population des ZUS aurait diminué de 4,2% entre les deux recensements. On peut douter de ce résultat censitaire en imaginant que ces zones pourraient compter beaucoup plus d'habitants et de clandestins, sans que personne ne le sache ou ne cherche à le savoir. Officiellement, seuls 18% des habitants des ZUS sont immigrés et 16,5 % étrangers, ce qui est certes trois fois plus que la moyenne nationale, mais ne représente qu'une petite partie des immigrés. Au total, les Français de naissance représentent toujours les trois quarts de la population des ZUS, même si leur nombre a diminué de 260 000 entre 1990 et 1999, essentiellement des jeunes ménages avec enfants !

On peut imaginer que ces Français de naissance, qui restent pourtant majoritaires sur le papier, ont fui des conditions dégradées. En effet, sur les 717 zones urbaines sensibles, on compte : 15% de familles monoparentales, 40% de moins de 25 ans, 17% de ménages dont la personne de référence est étrangère, plus de la moitié de ménages modestes, ouvriers ou employés, un fort taux de chômage (25%, mais 35% pour les étrangers et 40% pour les moins de 25 ans, soit un total de 500 000 chômeurs rien que pour les ZUS). La part des CDD, intérim et stages, y est de 20%. En outre, le quart des habitants de ces zones dispose d'un revenu constitué pour plus de 26 % de prestations. Toutes ces données ont un point commun : elles sont deux à trois fois plus élevées que la moyenne nationale. Il y a aussi deux fois et demie plus de familles très nombreuses (13,3%) que dans la France métropolitaine.

Ajoutons que la composition sociale des ZUS augmente le risque d'isolement relationnel. Tout cela montre bien que, même si la question des seuils de mixité sociale est taboue, elle doit être posée.

Le phénomène des sauvages dans nos cités est aussi révélateur des échecs d'un modèle d'intégration fondé sur la mixité sociale et l'égalisation des chances par l'école. Le modèle ne fonctionne plus, faute d'intégrateurs et en raison de la concentration. Il est aggravé lorsque l'autorité parentale fait défaut ou est remise en cause par le choc des cultures. Le prix à payer pour réussir l'intégration est sans doute très élevé pour la collectivité, mais il l'est d'abord pour les immigrés et leurs enfants qui cumulent les handicaps. Songeons à ces jeunes filles d'origine maghrébine, déchirées entre deux cultures, et qui ne gardent leur liberté qu'en restant célibataires. Le coût de l'échec de l'intégration n'est pas moindre et la création par dizaines de milliers de postes d'éducateurs sociaux et de policiers ne suffira pas à endiguer la marée montante des violences²⁷.

3.3. *La famille, une affaire publique*²⁸ !

S'il est un domaine où l'action est nécessaire, car le temps perdu ne s'y rattrape pas, c'est bien la politique de la famille. Elle conditionne, d'une part, la démographie, donc l'économie (pas de développement durable sans enfants) et, d'autre part, la cohésion sociale (réparer les carences familiales coûte extrêmement cher pour de piètres résultats). Si on laisse filer l'indice de fécondité, si on laisse se détricoter le tissu familial, on le paiera très cher. Encore faut-il, pour choisir une politique de la famille, oser dire la réalité.

Dans une Europe promise à un vieillissement démographique dramatique, la France fait encore bonne figure. Elle doit la relative bonne tenue de sa natalité à ce qui reste de la grande politique familiale votée à l'unanimité à la Libération. Bien qu'écornée, celle-ci fait aujourd'hui figure de modèle en Europe. Si elle nous a protégés, c'est par son volet universel - des allocations familiales et un quotient familial qui réduisent les inégalités entre foyers avec ou sans enfants, et une Ecole maternelle unique au monde par son extension, sa gratuité, et son excellence.

Ce volet universel est un précieux capital. Si on le réduit pour le convertir en politique de réduction des inégalités de revenus, on perdra sur les deux tableaux, démographique et démocratique. La politique de lutte contre la pauvreté doit s'y ajouter, pas s'y substituer. D'autant que le ciblage sur les pauvres finit par avoir des effets pervers.

Il convient de ne pas confondre politique familiale et politique sociale en distinguant bien les trois volets universel, horizontal et vertical de la politique

²⁷ D'après la Dares, entre 1983 et 1998, le nombre de professionnels de l'action socio-culturelle et sportive a augmenté de 48 % (+ 136 000) et les effectifs de l'armée, de la police et des pompiers de 44 % (+ 129 500).

²⁸ Ce texte, co-signé avec Evelyne Sullerot, a fait l'objet d'une publication le 27 août 2005 dans *Le Monde* sous le titre « Pour une réforme radicale de la fiscalité familiale ».

familiale. Le volet vertical vise à corriger les inégalités sociales entre familles ; il ne doit pas être confondu avec le volet horizontal qui s'attache à atténuer au sein de chaque catégorie sociale, la paupérisation relative des familles avec enfants.

Or le niveau de vie des familles diminue avec le nombre d'enfants (en moyenne de 10% avec le premier, de 10% encore avec le deuxième, puis de 5% à 10% par enfant à partir du 3^{ème}). Ceci explique peut-être pourquoi nous assistons à une diminution constante du nombre des familles nombreuses, qui sont pourtant nécessaires au simple remplacement des générations puisque 10% des femmes n'ont pas d'enfant et 20% n'en ont qu'un seul.

Même après impôts et transferts, le niveau de vie d'une famille avec quatre enfants est en moyenne inférieur de 35% à celui d'un couple sans enfant. Les familles nombreuses, généralement modestes (près de la moitié des familles de quatre enfants et plus est de référence « ouvrière »), constituent le plus fort contingent de « pauvres » (au sens monétaire défini par les économistes, comme ceux qui gagnent moins que la moitié du revenu médian). Au final, il y a deux fois plus d'enfants pauvres de moins de dix huit ans dans les familles nombreuses que dans les familles monoparentales.

Au nom de l'immense effort envers les familles que la France pauvre de 1945 a consenti, nous devons maintenir solidement l'acquis de la politique familiale et compléter le système du quotient familial en modulant le nouvel impôt qu'est la CSG selon la présence et le nombre d'enfants au foyer. Actuellement, la CSG, qui représente 120% de l'impôt sur le revenu, contribue à la paupérisation relative des familles avec enfants. Ainsi, les familles nombreuses, comme les familles monoparentales, paient en proportion deux fois plus de CSG que d'impôt sur le revenu. Au total, les ménages de moins de 60 ans sans enfants représentent le quart de la population et bénéficient du tiers des revenus disponibles ; les familles avec enfants comptent pour 54% de la population et seulement 43% des revenus.

Nous proposons de « familialiser » la CSG en attribuant 0,5 part par enfant. Ce serait un préalable à toute augmentation future de la CSG qui, autrement, ne ferait qu'aggraver la paupérisation des familles avec enfants. Dans un esprit d'équité fiscale et de neutralité des pouvoirs publics vis-à-vis du statut matrimonial des conjoints, nous proposons aussi de ramener le coefficient conjugal à 1,7 au lieu de 2. Les personnes vivant sous le même toit font des économies d'échelle dont il faut tenir compte.

Il faut aider les familles avec enfants, car elles font faire de sérieuses économies à la collectivité : un enfant placé dans une famille d'accueil ou dans un organisme public coûte respectivement six à douze fois plus cher à la collectivité que le surplus de revenu de 2 400 € par enfant perçu en moyenne par famille.

La baisse de niveau de vie n'est pas la seule variable à prendre en compte pour expliquer l'écart entre le désir d'enfant et la réalité : partout en Europe, une femme sur deux voudrait un enfant de plus, mais doit y renoncer pour des raisons de conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle.

Le bon taux de travail féminin en France est l'autre atout précieux qu'il faut encourager. Il n'empêchera pas les naissances si nous inscrivons comme prioritaires toutes les mesures permettant la conciliation famille/travail. Les entreprises doivent le comprendre et les hommes aussi. Le partage des responsabilités dans la vie domestique est devenu une condition du désir des femmes d'avoir des enfants.

Les femmes, maîtrisant leur fécondité, arbitrent entre activité professionnelle et procréation. Aussi faut-il leur offrir des conditions de vie et de travail qui leur permettent d'avoir un enfant sans sacrifier leurs chances, au bon moment. Or, elles ne cessent de retarder ce moment. Désormais, c'est seulement à 28 ans, en moyenne, que les Françaises ont leur première maternité. Retarder les naissances retentit de façon préoccupante sur la fertilité des femmes, sur leur santé, et celle des nouveau-nés. En outre, ces reports ont des répercussions démographiques sérieuses. On sait déjà que la génération 70, affectée par ces retards, ne sera pas remplacée. La situation est encore réversible si l'on ouvre aux jeunes mères des droits spécifiques à la formation, à l'emploi, au logement.

La famille est une affaire publique dans la mesure où elle compte des enfants. En revanche, la vie sexuelle et affective est une affaire privée. L'Etat ne devrait rémunérer financièrement ni les unions, ni les désunions. Or, c'est ce qu'il fait en consentant des avantages fiscaux aux mariés et aux pacsés sans enfant.

Les couples, de plus en plus souvent, éclatent. Actuellement, plus de 40% des couples mariés divorcent, dont 65% ont des enfants. Les séparations de concubins sont encore plus fréquentes et précoces. Le constat le plus préoccupant concerne l'accroissement du nombre d'enfants qui ont à subir la séparation de leurs parents : bientôt à 16 ans, 1 enfant sur 3 aura connu la séparation de ses parents. Les relations avec le père, dans 40% des cas, se raréfient dangereusement ou cessent. Les études existantes montrent que les enfants souffrent de la mésentente entre leurs parents, des conflits qui en résultent, et des séparations qui les suivent à la fois dans leur santé physique, dans leur santé psychique, dans leur scolarité et leurs études, et dans leur socialisation (conduites à risque, violences). Les juges voient défiler de jeunes délinquants sans père ou sans père présent au foyer.

En résumé, les familles avec enfants sont majoritaires dans la population (54%) et minoritaires parmi les ménages (un tiers) et les électeurs. Seule une forte volonté politique est à même de défendre les intérêts des enfants à naître ; il en va de la durabilité de notre développement et de la pérennité des solidarités intergénérationnelles.

4. Territoires et entreprises face aux mutations

Les hommes ont soif d'avenir, c'est-à-dire d'espoir, et ce besoin collectif s'exprime mieux s'il est canalisé par des méthodes. Le cas de prospective territoriale du Pays Basque 2010 est exemplaire à bien des égards (Mousli, 2004). Il a commencé en 1992, avec l'appui de la Datar et la participation des forces vives du territoire, par des Ateliers de prospective rassemblant à St Palais plus de cent personnes (élus, responsables économiques, universitaires...) pendant deux jours. Ces travaux ont donné lieu à publication de pages entières dans le quotidien régional Sud-Ouest et se sont poursuivis pendant près de deux ans ; une analyse structurelle a été conduite et des scénarios élaborés. Ce processus d'implication collective a conduit au schéma de développement du territoire et fait figure, aujourd'hui, de référence. Le même mouvement de prospective participative, comme outil de management stratégique et d'apprentissage organisationnel, est constaté dans les entreprises depuis le milieu des années 80. Il a même, à notre connaissance, commencé dans les entreprises (Renault, BASF) avant les territoires. La prospective participative est un des outils de la transparence qu'impose la bonne gouvernance, dans un contexte de développement durable des territoires et des entreprises. L'essor simultané des concepts de prospective, de gouvernance et de développement durable est tel que ces concepts sont, dans les faits, associés, confondus et de plus en plus indissociables.

4.1. *La gouvernance territoriale et ses interprétations trop molles*

La Commission de Bruxelles a rédigé un Livre Blanc répertoriant les principes de bonne gouvernance qui s'appliquent à tous les niveaux de gouvernement : l'ouverture et la transparence des institutions, la plus large participation des citoyens à tous les stades de la décision politique, la responsabilité accrue des institutions et des Etats membres, l'efficacité des politiques définies par des objectifs clairs et évaluables, la cohérence et la compréhension des politiques. Mais ces caractéristiques de la bonne gouvernance ne doivent pas faire oublier la définition même de la gouvernance, adoptée par les instances internationales (FMI, OCDE, Nations Unies) où l'idée de contrôle des pouvoirs et des règles du jeu est centrale. Sinon on prend le risque de diffuser une définition « molle » de la gouvernance, réduite à un processus de participation des citoyens ou de gouvernance sociale, laquelle, selon François Ascher (1995), « *articule et associe des institutions politiques, des acteurs sociaux et des organisations privées, dans des processus d'élaboration et de mise en oeuvre de choix collectifs, capables de provoquer une adhésion active des citoyens.* » Que cela plaise ou non, le concept de gouvernance trouve ses origines dans l'entreprise et, de ce point de vue, le citoyen est encore aujourd'hui moins bien traité que l'actionnaire (Cannac, Godet, 2001).

Selon la définition qu'en donne Peter Drucker (1957 ; 1973) : « *la gouvernance d'entreprise²⁹ consiste à mettre au point et à respecter des règles qui*

²⁹ Traduction de l'anglais *corporate governance* ; on dit aussi couramment « gouvernement d'entreprise ».

guident et limitent la conduite de ceux qui agissent au nom de l'entreprise. » En d'autres termes, la bonne gouvernance est l'ensemble des dispositions visant à assurer que l'action des dirigeants de l'entreprise est bien conforme à la volonté de ses actionnaires et à leurs intérêts. Elle se distingue du management, lequel désigne les relations entre des dirigeants et leurs subordonnés. La gouvernance, c'est en quelque sorte « le gouvernement du gouvernement ». Reprenant la définition proposée par Alexander King, dès 1991, dans un rapport au Club de Rome, James N. Roseaneau (1997) parle de gouvernance pour « *tout acteur qui a recours aux mécanismes de commande pour exprimer la demande, formuler les objectifs, distribuer les directives et assurer le suivi des politiques.* »

Transposée à la société politique, la gouvernance est souvent, à tort, comprise au sens de « gouvernabilité », c'est-à-dire de capacité des gouvernements à faire évoluer les systèmes sociaux-économiques dans un sens souhaité. La gouvernance, ce n'est pas non plus « *l'art de gouverner* », comme le déclare Kimon Valaskakis (1998), ni même « l'art de piloter le processus d'action du gouvernement ». Retenons des définitions simples : la gouvernance, c'est une relation de pouvoir ; le gouvernement, c'est l'exercice opérationnel de ce pouvoir³⁰ ; la gouvernabilité, c'est la mesure de ce pouvoir sur les systèmes concernés. Un système mal contrôlé est peu efficace. La section prospective du Conseil Économique et Social (CESR) de la Région Ile-de-France a relevé, dans un rapport datant de 2000 (Guieysse) : « *Le manque d'attitude décisionnaire des responsables [...] l'insuffisance de communication, de transparence, entraînant la méfiance des citoyens vis-à-vis des institutions politiques et administratives.* » La qualité de la gouvernance, c'est-à-dire des règles et procédures qui permettent de mieux « gouverner le gouvernement », est bien « *un élément essentiel pour résoudre la crise de gouvernabilité.* »

De même, au niveau de l'Etat, la mauvaise qualité de la relation de contrôle qui existe, en principe, entre le Parlement et le Gouvernement, est une cause majeure de l'insuffisance d'efficacité et du coût excessif de l'action des pouvoirs publics. La bonne gouvernance devrait conduire à renforcer l'évaluation des politiques publiques par des instances indépendantes des exécutifs concernés.

Le concept de gouvernance est aussi de plus en plus évoqué dans les instances internationales, en lieu et place de ce que l'on appelait, naguère, la régulation internationale, et dont le défaut se fait cruellement sentir face aux interdépendances croissantes engendrées par la mondialisation des économies et par le caractère planétaire des problèmes d'environnement, de ressources naturelles, de sécurité ou de santé. Il n'y a, ni gouvernement, ni peuple mondial. Dans ces conditions parler de gouvernance mondiale est un abus de langage.

4.2. Trop de scénarios et pas assez de projets endogènes

Le dernier biais que je voudrais relever est le recours systématique, et abusif, aux scénarios en prospective territoriale, au détriment des leçons à tirer de l'histoire et des comparaisons entre territoires, pour bâtir des projets de développement. Tout

³⁰ Nous rejoignons ainsi le point de vue de (Neiertz, 1995).

d'abord, prospective et scénarios ne sont pas synonymes ; ces derniers n'ont guère d'intérêt si ils ne sont ni pertinents (se poser les bonnes questions), ni cohérents, ni vraisemblables. Certes, la construction collective de scénarios souhaités peut jouer un rôle de thérapie collective mais, dans ce cas, le résultat (le scénario) est moins important que le processus collectif qui y a conduit. Quitte à réfléchir à l'avenir ensemble, autant se poser les bonnes questions, à commencer par celles qui ne sont pas consensuelles parce qu'elles bousculent les habitudes et l'ordre établi.

Si les processus de prospective et stratégie sont liés, ils restent distincts et il convient de bien séparer :

1) le temps de l'anticipation, c'est-à-dire de la prospective des changements possibles et souhaitables ;

2) le temps de la préparation de l'action, c'est-à-dire l'élaboration et l'évaluation des choix stratégiques possibles pour se préparer aux changements attendus (préactivité) et provoquer les changements souhaitables (proactivité).

Il faut d'autant moins confondre les scénarios de la prospective avec le choix des options stratégiques que ce ne sont pas nécessairement les mêmes acteurs internes qui sont en première ligne. La phase d'anticipation des mutations se doit d'être collective, et suppose l'implication du plus grand nombre (démocratie participative). Elle fait, par conséquent, appel aux outils de la prospective pour organiser et structurer de manière transparente et efficace la réflexion collective sur les enjeux du futur, et éventuellement l'évaluation des options stratégiques. En revanche, pour des raisons de confidentialité et/ou de responsabilité, la phase de choix stratégiques est du ressort d'un nombre limité de personnes : les élus (démocratie électorale) ou les membres du Comité de direction de l'entreprise. Cette dernière phase a donc moins besoin de méthode spécifique ; les décisions doivent être prises après concertation et consensus entre les dirigeants, compte tenu du mode de régulation propre à la culture de l'entreprise ou du territoire, ainsi que du tempérament et de la personnalité de ses dirigeants. Les outils sont utiles pour préparer les choix, mais ils ne se doivent pas se substituer à la liberté de ces choix.

Last but not least, l'usage des scénarios est d'autant plus abusif que ces derniers portent sur le contexte futur des territoires en partant de la question Q1 : « Que peut-il advenir ? » Cette question prospective naturelle conduit généralement les territoires, comme les entreprises, à refaire le monde pour mieux oublier de se poser la question essentielle des projets en partant de son identité, de son histoire, de ses forces et de ses faiblesses et finalement du fameux « *connais-toi toi-même* » des Grecs anciens. La question Q1 doit être précédée par la question Q0 : « Qui suis-je ? »³¹ Cette question préalable impose un retour aux sources sur ses racines de compétences, les leçons des échecs et succès passés du territoire.

³¹ La dichotomie entre l'exploration et la préparation de l'action conduit à distinguer cinq questions fondamentales : « Que peut-il advenir ? » (Q1), « Que puis-je faire ? » (Q2), « Que vais-je faire ? » (Q3), « Comment le faire ? » (Q4) et une question préalable essentielle (Q0), « Qui suis-je ? ». Cette formulation en cinq questions résulte d'une réflexion commune avec Hugues de Jouvenel et Jacques Lesourne en septembre 1997, à l'occasion de la préparation de mon manuel de prospective

La prospective seule est généralement centrée sur le « Que peut-il advenir ? » (Q1). Elle devient stratégique quand une organisation s'interroge sur le « Que puis-je faire ? » (Q2). Une fois ces deux questions traitées, la stratégie part du « Que puis-je faire ? » (Q2) pour s'en poser deux autres : « Que vais-je faire ? » (Q3) et « Comment le faire ? » (Q4). D'où le chevauchement entre la prospective et la stratégie.

La prospective dans les territoires, comme dans les entreprises, a tendance à oublier la question Q0 (la connaissance de soi, de son histoire passée et de ses désirs pour l'avenir), qui est pourtant essentielle si l'on admet que les facteurs de développement sont endogènes, pour se focaliser sur la question Q1 : la réflexion sur les scénarios de contexte. Cette réflexion n'est pas inutile ; il est bon de se préparer à faire face aux éventualités. Mais elle est forcément limitée, puisque l'avenir est imprévisible et reste à construire. Tous les territoires seront confrontés aux mêmes contraintes et opportunités. La différence viendra de la plus ou moins bonne capacité de certains à augmenter leurs forces et à réduire leurs faiblesses. Compter sur soi, voilà le comportement le plus efficace et le plus à la portée des acteurs d'un territoire. Le diagnostic et les prescriptions ne suffisent pas pour passer à l'acte. La réussite du Q4 (comment faire ?) passe par l'appropriation et, pour cela, rien de tel qu'une bonne prospective participative en amont.

Réjouissons-nous ! L'avenir des territoires est ouvert et dépend moins des tendances, des incertitudes de l'avenir, que de la capacité des acteurs à se rassembler autour de projets communs et à construire ensemble cette « société de projets » que nous appelons de nos vœux.

4.3. Les causes de succès et d'échec sont d'abord internes

Ce qui adviendra demain dépend moins de tendances lourdes ou de ruptures, qui s'imposeraient fatalement aux hommes, que des politiques plus ou moins volontaristes menées par ces mêmes hommes face aux changements. La réflexion prospective est finalement moins importante que la connaissance et la maîtrise de soi. Il faut connaître ses forces, ses faiblesses pour les mettre au service des aspirations qui entraînent la passion de vivre. Ce ne sont pas la mondialisation, la technologie ou le partage du travail et des revenus qu'il faut revoir selon un *projet de société* qui viendrait d'en haut. C'est une *société de projets*, portés par des individus et des groupes responsables, qu'il faut plutôt promouvoir.

Mille et une initiatives locales pour une société de projets

L'ouverture à la mondialisation renforce le besoin de différenciation des cultures et d'identification locale. Elle se fait d'autant mieux à partir de profondes racines. Ces deux dimensions se nourrissent mutuellement. S'insérer dans la mondialisation, ce n'est donc pas perdre sa différence, mais la cultiver par une vision globale pour mille et une solutions locales.

stratégique. Nous l'avions appelé Q0 parce que nous l'avions nous-mêmes oubliée dans une première réunion. Ce qui montre que le tropisme pour le Q1 et les scénarios n'épargne personne.

Ce ne sont pas les infrastructures, et encore moins les aides, qui font le développement local, au mieux elles l'accompagnent : Sainte-Sigolène, en Haute-Loire, où il n'y a jamais eu de desserte ferroviaire, est devenue l'une des capitales françaises de la plasturgie, en étant loin de tout. Tout dépend de la capacité des hommes et des organisations à se battre ensemble autour de projets communs, plutôt que les uns contre les autres. L'union fait la force et la faiblesse provient des divisions. On ne change pas la société par décret ; les portes du changement s'ouvrent de l'intérieur et d'en bas, comme l'a si bien dit Jacques Chaize (1992).

Le message est important pour les politiques : plutôt que de penser d'en haut pour imaginer des solutions qui restent sans effet, pourquoi ne pas s'inspirer de ce qui réussit sur le terrain, où la réalité dépasse souvent la fiction des idées ? Ainsi, avant de se lancer dans une initiative, il est sain de commencer par identifier et interroger ceux qui ont réussi ou échoué à l'occasion de projets similaires. D'où l'intérêt de la mise en réseau des Initiatives locales de développement (ILD) afin de mieux capitaliser les expériences.

Partout, des hommes se rassemblent pour agir ; certains réussissent mieux que d'autres. Pourquoi ? Quels verrous faudrait-il faire sauter ? D'où l'idée de demander à des hommes d'action, porteurs de projets et d'expérimentations, de rapprocher leurs expériences. Ils ont fait remonter au gouvernement les cinq constats suivants (Godet, Pacini, 1997) :

- 1) Les hommes et les organisations font la différence ;
- 2) L'activité crée l'emploi ;
- 3) L'insertion crée l'employabilité et valorise les compétences ;
- 4) L'initiative et l'innovation créent l'activité ;
- 5) L'accompagnement augmente les chances d'aboutissement.

L'insertion économique par la dynamique de projet est le meilleur remède contre l'exclusion sociale. C'est bien le constat que nous avons pu faire à l'Ismer de Vendôme (un institut d'accompagnement d'entrepreneurs) avec un taux de réussite de 80%. La plupart des stagiaires, généralement issus du chômage de longue durée, ont retrouvé un emploi : 40% ont créé leur activité, et donc leur emploi ; 40% ont renoncé à leur projet de création, mais sont devenus ré-employables et ont trouvé un emploi à la sortie de l'Ismer. C'est bien l'insertion qui valorise les compétences et favorise l'employabilité. L'insertion est la meilleure des formations qualifiantes.

Avec un accompagnement véritable, les chances de survie des créateurs, au bout de cinq ans, passent d'un sur deux à plus de quatre sur cinq. Ce constat vaut non seulement pour les publics en difficulté mais aussi pour les publics dits handicapés : ils sont 200 000 chômeurs dans ce cas, dont la moitié de longue durée. Les grandes entreprises et les administrations préfèrent payer plutôt que de respecter la loi qui impose 6% de masse salariale pour ce type de salariés. Or, le handicap est d'abord une différence mal comprise et qui, bien gérée, peut devenir une source de productivité supplémentaire comme l'a analysé Bachir Keroumi (2001).

Il faut encourager l'effort et l'initiative pour le développement d'activités nouvelles. La Maison des professions du Nord-Pas-de-Calais a démontré, avec ses

« projets dormants »³², qu'il fallait d'abord chercher à le faire dans les entreprises dynamiques. En Lorraine, l'association régionale pour le développement d'activités nouvelles (Ardan) a développé une procédure d'appui aux projets qui fait école dans les autres régions.

Il ne s'agit pas de refaire ce qui existe déjà, mais de capitaliser et mettre en synergie les mille et une initiatives locales de cette nature en France et en Europe. Le Centre National de l'Entrepreneuriat du CNAM a précisément pour mission d'orchestrer cette contagion des territoires et de valider des formations-actions d'entrepreneurs et de porteurs de projets, l'objectif étant bien de faciliter leur démultiplication par marcottage.

Préparer l'avenir par l'innovation, et le changement par l'expérimentation, le tout en s'appuyant sur ses racines : on le voit, le fleuve du changement global ne naîtra que des mille et une initiatives locales. Et retenons ce message porteur d'espoir : la dynamique de projet implique la responsabilité plus que l'assistance, car il ne faut plus faire *pour*, mais faire *avec*. Quant à l'assistance sans contrepartie de projet et de responsabilité, elle ne mène nulle part.

L'homme au cœur des différences

Pour nombre d'entreprises et de territoires en difficulté, le naufrage s'explique plus par les insuffisances internes de management que par la tempête qui sévit à l'extérieur. Sans bon capitaine, point d'équipe gagnante. Le chef idéal doit savoir anticiper, susciter l'adhésion et l'enthousiasme, agir avec ténacité et réagir sans précipitation. Le bon cap ne suffit pas à assurer une stratégie, il y faut aussi un équipage préparé et motivé à la manœuvre. Ainsi, pour une entreprise, le front extérieur et le front intérieur constituent un seul et même combat. La bataille sera gagnée sur les deux fronts à la fois ou sur aucun. En d'autres termes, face aux mutations de l'environnement stratégique, l'avenir d'une entreprise ou d'un territoire dépend en grande partie de ses forces et faiblesses internes. Et ces dernières ne seront valorisées, et surmontées, que dans le cadre de projets individuels et collectifs au sein d'espaces solidaires.

Le principal facteur limitant au développement des entreprises est le facteur humain. Il est un temps nécessaire pour former les hommes et les motiver autour de projets. En effet, l'action dépourvue de but n'a pas de sens. C'est l'anticipation qui l'éclaire et lui donne direction et signification. Or ces dimensions humaine et organisationnelle sont déterminantes pour la compétitivité ; il convient de tirer le meilleur parti des nouvelles technologies de l'information et des réseaux de communication. Nous sommes entrés dans l'ère de l'économie de la diversité. La tendance future est à la production en masse de la variété et à petite échelle de production rentable. Cette évolution technico-économique est en concordance avec la transformation des besoins et des aspirations des individus vers plus d'autonomie

³² L'idée est simple ; il s'agit d'activer le développement des entreprises qui marchent en mettant à leur disposition un cadre ou un technicien au chômage. Ceux-ci créent leur emploi à partir d'un projet qui dormait dans les cartons.

et de différenciation. Pour les entreprises, cela signifie mettre en place des petites équipes autonomes d'intra-preneurs responsables. Et toute l'organisation est touchée par cette « révolution mentale » que souhaitait déjà F. W. Taylor (1912) dans sa *Direction scientifique des entreprises*.

Les hommes ne font vraiment bien que ce qu'ils comprennent. Comme le soulignait Henri Fayol (1916) : « *Si gouverner c'est prévoir, obéir c'est comprendre.* » Le fameux dirigeant de première classe, dont parle Mary Parker Follett (1924 ; Mousli, 2002), n'est pas celui qui donne des ordres à ses collaborateurs, mais celui qui, sachant asseoir son autorité sur la compétence et sur l'animation, suscite des initiatives allant dans le sens des ordres qu'il aurait pu leur donner. Il n'a même plus à négocier des objectifs ; ceux-ci apparaissent naturellement. Qu'en France, l'on soit plus éloigné de ce nouvel idéal qu'ailleurs, peut-être en raison du mode de formation et de sélection des dirigeants des grandes entreprises, est malheureusement une évidence.

Ce management éclairé et pragmatique — la tête dans la vision globale, les pieds dans la glaise locale — entend appliquer à l'entreprise une forme de principe de subsidiarité : décentraliser tout ce qui peut l'être, centraliser tout ce qui doit l'être. Pour parvenir à cette « centralisation stratégique/décentralisation opérationnelle », il faut concilier rigueur et souplesse, c'est-à-dire faire coexister une ligne directrice ferme et une autonomie individuelle maximale.

L'ère des grands groupes industriels ou de services n'est pas finie. D'importantes restructurations et fusions sont en cours. La taille des entreprises d'un secteur joue souvent à l'accordéon. Si certaines fonctions de recherche, de production et de commercialisation supposent une plus grande centralisation stratégique dans le cadre de la mondialisation des économies, d'autres ont besoin de rester décentralisées et à taille humaine pour être efficaces. Il est plus facile de motiver les hommes dans des petites équipes autonomes et responsables où chacun se connaît au moins de vue que dans les grands groupes anonymes. Le plus souvent, il est préférable d'organiser un grand groupe comme une collection de quasi-PME, quitte à instaurer, en interne, une saine émulation par la concurrence en vue de l'innovation et des performances. « Plus on est petit, mieux on se porte » ; non seulement *multi-small* est *beautiful*, mais aussi *profitable*. L'organisation en petites unités opérationnelles est peut-être le secret d'une faculté d'adaptation constante.

Dans le discours qu'il a prononcé en 1999 devant les cadres de son groupe, et à l'occasion du quarantième anniversaire de celui-ci, Bernard Hayot dénombra quelques principes qui méritent d'être rappelés ici³³ :

- « *ne pas confondre l'intérêt de l'entreprise avec celui de l'entrepreneur ; il faut servir une entreprise et ne jamais se servir d'elle ;*
- *il faut répéter le même métier pour le faire bien ;*
- *reconnaître que l'obstacle de la distance est purement dans la tête ; avec les moyens de transport, les systèmes modernes de transmission, on peut*

³³ Ce groupe, très diversifié, surtout présent dans la distribution, comprend 4 000 personnes et est implanté aux Antilles et à la Réunion.

gérer sans trop de difficulté le fait qu'un groupe soit dispersé géographiquement ;

- les cadres dirigeants doivent être d'horizons différents et avec des formations variées et composés d'hommes et des femmes qui enrichissent les équipes ;*
- rester modeste : on n'est jamais les meilleurs, l'inquiétude est source de progrès ; il faut conserver en permanence le sens de la fragilité de l'entreprise ;*
- on ne constitue pas un groupe, on ne le fait pas traverser le temps si l'on n'a pas pour objectif de lui faire respecter en permanence les règles de base de l'éthique ; l'entreprise doit respecter l'Etat, l'environnement, les autres, c'est-à-dire un grand sens de la responsabilité dans la cité. »*

Paroles de sagesse, donc. Le management, c'est aussi considérer que l'épanouissement individuel au travail et dans la vie, bien que distincts, sont indissociables. En ce sens, les années quatre-vingt ont permis de redonner à l'entreprise une dimension citoyenne au-delà de ses finalités économiques. Les hommes ont pu y trouver un lieu privilégié autour d'objectifs partagés. Dans bien des cas, cette dynamique a fait long feu et n'a pas résisté à la récession et aux restructurations des années quatre-vingt-dix ou, tout simplement, ces démarches n'ont pas survécu au départ des hommes qui les avaient initiées. Le climat dans les entreprises s'est aussi fortement dégradé car le rêve a fait place à la désillusion.

Comment prétendre réussir à l'extérieur si l'on est divisé à l'intérieur ? Ce n'est pas en donnant des coups de pieds dans les tibias des joueurs de son camp que l'on marque des buts. Ce n'est pas en changeant en permanence les joueurs de place, ni en mettant brutalement certains joueurs hors-jeu pour des raisons de pure logique financière que l'on obtient l'harmonie des équipes. Comment entretenir la motivation permanente des hommes dans les organisations ?

Trois clés pour motiver les hommes sur des projets

Les modes managériales se succèdent avec toujours un point commun. Il s'agit de motiver les hommes en leur lançant de nouveaux défis, étant entendu que le processus d'implication est l'objectif recherché. Un problème bien posé, et collectivement partagé par ceux qui sont concernés, est déjà presque résolu. Ce que signifie Michel Crozier lorsqu'il déclare : « Le problème, c'est le problème ! »

Au-delà des modes et des acquis, des convergences persistent. Le monde change et les problèmes demeurent car ils sont liés à la nature humaine, ce grand invariant de l'histoire. Les hommes conservent, au cours du temps, de troublantes similitudes de comportements qui les conduisent, placés devant des situations comparables, à réagir de manière quasi identique et par conséquent prévisible. Pour s'en convaincre, rien de tel qu'un retour aux fondateurs de la pensée managériale du début de ce siècle (Fayol, Taylor, Follett) ou aux sources de la pensée stratégique militaire (Sun Tzu, Clausewitz, Beaufre, etc.) ou encore aux modèles d'organisation religieuse qui ont résisté à l'épreuve du temps. Les apôtres sont partis à douze et l'aventure dure depuis 2000 ans ! La longévité de l'Église catholique a plusieurs

explications : un engagement individuel au service d'un projet collectif, l'adhésion à une communauté très structurée, mais fondée sur le principe de subsidiarité, avec un nombre limité de niveaux hiérarchiques pour une organisation de masse variée.

Si les principaux facteurs de compétitivité et d'excellence des entreprises sont bien le facteur humain et organisationnel et s'il faut toujours des processus pour impliquer les hommes et susciter leur motivation, la question reste posée de savoir pourquoi ces processus changent au cours du temps, diffèrent d'un pays à l'autre et apportent, suivant les cas, des succès ou des échecs ? Ce constat sur la contingence des clés de l'excellence et de la fragilité au sein des modes managériales empêche-t-il pour autant d'en tirer un principe de management résistant à l'épreuve du temps ?

Les 1 001 clés de l'excellence et le principe de contingence

Le principe de contingence affleure régulièrement dans la littérature dès 1968. P. Lawrence et J. Lorsh (1968) écrivaient : « *Il n'y a pas une structure qui est meilleure mais plutôt différentes structures qui sont les meilleures dans différentes conditions.* » Les facteurs clés de succès, universels, valables en toutes circonstances, n'existent pas. Le zéro stock et les flux tendus ont été des objectifs rentables pour certaines entreprises mais aussi très coûteux pour d'autres. Les théoriciens du management devraient se rappeler les leçons de la statistique et ne pas confondre corrélation avec causalité. Il faut donc reconnaître le principe de contingence et admettre qu'il y a des combinaisons humaines, organisationnelles, techniques et financières qui sont efficaces, dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres. Ces combinaisons sont multiples et changeantes au cours du temps.

Les facteurs briseurs d'habitudes et le principe de changement

Une autre caractéristique peut être avancée, c'est le principe de changement « source de diversité ». L'on sait bien que « l'ennui naît de l'uniformité ». La variété est un stimulant indispensable à la motivation ; sans elle l'efficacité s'étiole, avec elle tout est possible. Souvenons-nous des expériences d'Elton Mayo (1933) qui, en augmentant, puis en diminuant l'intensité de la lumière dans les ateliers de Western Electric, améliorait chaque fois le rendement.

D'où une conclusion paradoxale : la clef universelle de l'excellence n'existe pas ! Elle doit être remodelée en permanence, au gré des évolutions de l'environnement, et contre les habitudes qui figent les organisations dans un sommeil parfois mortel. Il y a mille et une clés pour l'excellence (principe de contingence) et il faut sans arrêt en changer (principe de changement).

Comme dans le sport, les hommes ont besoin de facteurs « briseurs d'habitudes » pour rester motivés et la compétition sportive est organisée en ce sens. Les joueurs doivent relever des défis sans cesse renouvelés, ne serait-ce que par la succession toujours singulière des victoires et des défaites. Le management avisé est celui qui introduit régulièrement de tels facteurs dont l'homme a besoin pour rester motivé, divertit, être stimulé par des enjeux d'autant plus mobilisateurs qu'ils sont nouveaux, d'autant plus pertinents qu'ils s'inscrivent dans une trajectoire cohérente.

C'est dans cette logique qu'il faut comprendre la succession des modes en management. Toutes sont marquées par des succès et des échecs, et le flacon ne suffit pas à communiquer l'ivresse de la motivation, celle-ci cessant une fois le processus d'implication achevé. Il faut alors trouver un nouveau défi pour relancer l'ardeur des hommes, au cœur de la différence.

La question du sens et le principe de reconnaissance mutuelle

Les hommes ont besoin de projets pour donner sens à leur vie. Marchant ainsi vers l'avenir autrement, ils trouvent, en chemin, l'essentiel de ce qu'ils cherchent dans la vie : le lien social et la reconnaissance mutuelle que procure toute aventure en commun. C'est bien ce que signifie le proverbe allemand : *Der Weg ist das Ziel* (le chemin est le but).

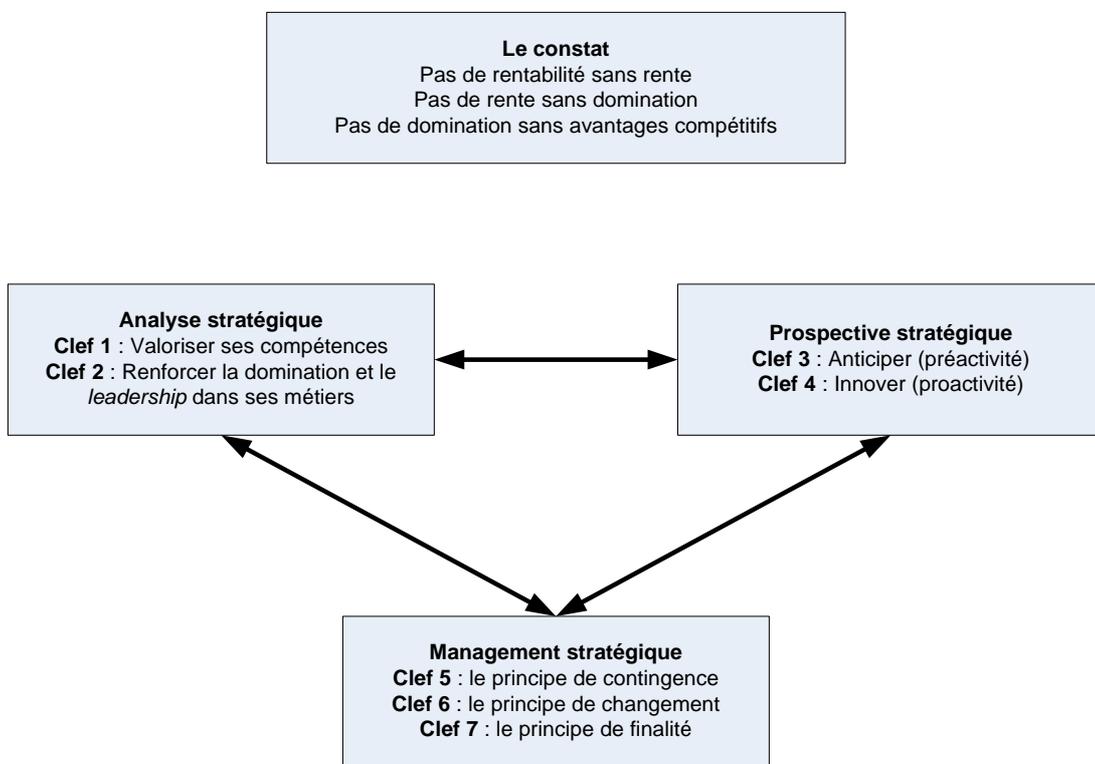


Schéma 1 – Les sept clefs de la compétitivité

La vision globale est nécessaire pour l'action locale et chacun, à son niveau, doit pouvoir comprendre le sens de ses actions, c'est-à-dire les resituer dans le projet plus général dans lequel elles s'insèrent. Cependant mieux vaut faire un projet d'entreprise sans le dire que d'en parler sans le faire vraiment ; mieux valent des petits projets concrets qu'un grand illusoire, car le processus d'appropriation compte plus que le projet lui-même. Sans doute l'excès de discours et le défaut d'appropriation et à la fin des années 1980 ont-ils dévalué le concept. Effet de la mode, on a remplacé le mot projet par celui, très voisin, de vision qui semblait d'autant plus nouveau qu'il venait d'Amérique. La vision future de l'entreprise doit

certes être ambitieuse et commune, mais suffisamment réaliste pour se traduire par des projets concrets au niveau de chacun, à la portée des multiples facettes de l'entreprise ou du groupe, et non pas par un seul grand et unique projet qui s'imposerait à tous, de manière uniforme.

Les organisations auront, de plus en plus, besoin d'éclairer leur action à la lumière des futurs possibles et souhaitables. Elles le feront, de manière d'autant plus efficace, que la préoccupation de l'homme sera prioritaire. Car il n'est de richesses, de problèmes et de solutions que d'hommes. L'analyse stratégique redécouvre maintenant l'importance du « Connais-toi, toi-même » socratique. Avant de se demander où l'on veut aller, ce qu'il peut advenir et ce que l'on peut faire, il faut savoir qui l'on est et bien se connaître. En effet, comme le soulignait Vauvenargues : « Le sentiment de nos forces les augmente, le sentiment de nos faiblesses les réduit ! »

5. Comment passer des idées aux actes et réformer ?

Les Français entrent dans l'avenir à reculons : ils voudraient arrêter l'horloge du temps et ne plus vieillir. Ils voudraient repousser les échéances des réformes, qui finiront par s'imposer brutalement, dans l'urgence, faute d'avoir été anticipées.

Les Français ont d'abord peur d'un avenir morose avec la perspective des cheveux gris, de la croissance molle, des dettes accumulées qu'il faudra bien rembourser. En France, le poids des dépenses publiques par rapport au PIB est de sept points supérieur à la moyenne communautaire, nous travaillons moins que les autres et notre taux de chômage est structurellement plus élevé de deux points : ces « performances » sont certainement liées.

Les Français « zappent » et cherchent l'équilibre des forces pour arrêter le mouvement des réformes. C'est ainsi que, pendant 20 ans, la France a été condamnée par la cohabitation à l'impuissance, c'est-à-dire à « *l'accord momentané dans le désordre reporté* », pour reprendre la formule de Pierre Massé. Le déficit public, qui atteint des records, n'est rien d'autre qu'un impôt différé que les enfants d'aujourd'hui devront payer au lieu et place de leurs parents irresponsables.

L'insolente Albion nous toise avec sa monnaie nationale, son taux de chômage de moins de 5% et une croissance du PIB par habitant supérieure à la nôtre de un point par an, depuis 20 ans. A force de moins travailler et de différer les réformes, les Français se sont appauvris par rapport aux Anglais. Ces derniers, trop à l'étroit dans leur île, rachètent nos demeures et alimentent partout la flambée immobilière, jusqu'au plus profond de nos campagnes. Certes, leurs trains marchent mal ; mais ils profitent de nos TGV sans en financer le déficit par l'impôt ; leur système de santé est déficient, mais leur espérance de vie est comparable.

Le courage de poser les questions qui dérangent

Il faudrait avoir le courage de dire aux Français la vérité sur les finances publiques, l'indispensable réforme de l'Etat et poser toutes les questions, y compris les plus dérangeantes sur l'égoïsme des groupes de pression : « *seules sont injustes les inégalités dont on ne profite pas* » relevait Georges Elgozy. La réforme des retraites a été engagée en prenant, certes, le temps du dialogue, mais sans éviter la confrontation, ni convaincre le front du refus de ceux qui pensent que la solidarité consiste à faire payer toujours plus à des jeunes de moins en moins nombreux, et réclament le partage des fruits de la croissance, au lieu de s'activer pour l'augmenter. Elle reste cependant inachevée ; il faudra la compléter, et les inégalités les plus flagrantes n'ont pas été remises en cause. On a laissé les rapports de force l'emporter sur l'intérêt général en ne touchant pas aux régimes spéciaux (4% des retraités reçoivent 10% des pensions ; ils partent plus tôt et vivent plus longtemps !).

On aurait dû aussi faire payer l'allocation dépendance du 4^{ème} âge aux jeunes retraités du 3^{ème} âge, qui seront les prochains à en bénéficier, et non aux actifs qui ont des enfants à charge. Quel que soit le rapport de forces électoral, il serait juste

que les retraités payent pour leur santé un peu plus en proportion de leurs dépenses (aujourd'hui ils cotisent environ trois fois moins et dépensent trois fois plus), alors que leur pouvoir d'achat est supérieur à celui des actifs.

On n'a pas assez dit que la baisse des impôts était une manière d'encourager l'effort et le talent dans un pays où les cigales sont trop nombreuses par rapport aux fourmis. Le temps libre étant aussi inégalement réparti que les revenus, la baisse de l'impôt sur les revenus du travail, comme la prime à l'emploi, sont des manières indirectes de corriger ces inégalités. Pour être plus pédagogue, on aurait pu en même temps augmenter la CSG tout en la familialisant. Au passage, relevons que personne ne s'émeut de la paupérisation des familles nombreuses : plus de moitié de celles de quatre enfants sont de référence ouvrière et ont 40% de moins pour vivre que les couples actifs sans enfant.

La main de fer sur la sécurité routière a porté ses fruits, mais la répression a concerné d'abord les automobilistes isolés, guère les poids lourds et encore moins les motards (moins de 1% de la circulation, mais plus de 11% des accidents), autant de groupes de pressions qui font peur. « Le tabac tue », mais on a cédé devant le *lobby* des buralistes et, dans les gares comme dans les cafés, il est bien difficile d'échapper au poison de ceux qui fument comme des malades. Il y a pourtant, parmi les non-fumeurs, 3 000 morts par an, victimes du tabac des autres (soit la moitié des morts par accident de la route). Bref, le pouvoir est faible, il cède à la rue. Les revendications des chercheurs ont été satisfaites d'un coup sans même profiter de la crise pour remettre à plat le système de recherche et provoquer ce big-bang de nos organisations, réclamé par certains des plus éminents chercheurs. Il aurait fallu expliquer que la meilleure des sécurités pour un chercheur, c'est sa compétence, et qu'il ne faut surtout pas titulariser à vie un chercheur médiocre qui va s'ennuyer et encombrer inutilement le système.

Si la croisière peut continuer tant qu'on n'est pas dans l'iceberg, vient un moment où il est trop tard pour changer de cap et éviter la catastrophe. Aucune cause n'est jamais perdue ; la France pourrait trouver le chemin des réformes, à condition que ses dirigeants trouvent enfin la bonne méthode pour passer des idées aux actes.

Ce qui s'est passé en France, depuis le choc du 21 avril 2002, puis le contre-choc du 21 mars 2004 et, enfin, la déroute des partisans du oui au référendum sur l'Europe du 29 mai 2005, pose la question de la méthode pour réussir les réformes structurelles que la France devra faire pour cesser de reculer par rapport à ses voisins les plus dynamiques, comme la Grande-Bretagne ou l'Espagne.

L'appropriation indispensable

Les meilleures idées ne sont pas celles que l'on a, ni même celles que l'on donne, mais celles que l'on suscite. Or, sur la plupart des grandes questions de ce début de siècle, les diagnostics sont connus depuis longtemps ; seul le mode d'emploi pour passer des idées aux actes fait défaut. Comment mettre en œuvre les réformes qui s'imposent sans susciter des levées de boucliers ? Pour le pouvoir, la question la plus difficile n'est pas de savoir que faire, mais comment le faire. La méthode est

essentielle, il faut changer les règles de gouvernement, c'est-à-dire de gouvernance, et agir par le bas plutôt que par le haut, par la concertation et l'expérimentation, plutôt que par décret unilatéral. Aucune réforme ne peut se faire sans l'adhésion de ceux qui sont concernés. Car les Français sont adultes, ils ne veulent plus être traités comme des enfants. Ils sont partagés entre l'envie de ne pas savoir, de ne rien changer à leurs habitudes, de continuer la fuite en avant, et le désir qu'on leur dise la vérité sur les changements qui s'imposent. Ne laissons pas le monopole des bonnes questions à ceux qui apportent les mauvaises réponses et posons les questions qui dérangent en nous affranchissant des tabous.

Quand l'urgence s'impose, il est déjà trop tard. Commençons donc par penser au long terme. Une société qui ne se reproduit pas décline et a peu de chances de rester ouverte au changement et à l'extérieur. Inspirons-nous de l'exemple des pays nordiques pour faciliter l'insertion des étrangers par une meilleure répartition spatiale. N'attendons pas pour encourager la relance de la natalité, car l'intégration des flux migratoires à venir sera d'autant plus facile qu'il y aura un plus grand nombre d'enfants nés au pays. Bien sûr, cela ne suffira pas pour faire reculer la violence à l'école et dans les cités. Mais rompre avec un système de reproduction des élites, fondé sur la sélection par l'échec et un quasi apartheid scolaire entre les filières et les quartiers, ou compléter la politique sociale afin de lutter contre la paupérisation des familles nombreuses, sont autant de réponses à cette violence. La France des villes explose et la France des champs se ride : une autre politique d'aménagement du territoire est possible. À défaut de changer de cap, on aura bientôt, à côté de la région parisienne et de quelques métropoles, de grands cimetières verts dans nos provinces. Les technologies de communication et de transport rapide pourraient permettre de retrouver une meilleure cohésion sociale à moindre coût. Mais là encore, il y faut une volonté.

Le choc démographique est annoncé depuis longtemps, mais rien, ou presque, n'a été prévu pour le préparer. Il faudra tout remettre à plat — on a commencé à le faire pour les retraites ; restent la durée du travail, la politique familiale, l'ouverture des frontières, l'éducation, la santé et l'aménagement du territoire. Mais, on ne pourra le faire avec les institutions et les règles du jeu actuelles, qui ont rendu notre société ingouvernable et notre république de moins en moins démocratique, de plus en plus inégalitaire. Les réformes à entreprendre concernent d'abord la gouvernance des pouvoirs politiques, syndicaux, associatifs et médiatiques, afin d'instaurer une meilleure transparence de l'information, de l'évaluation et un partage plus démocratique des responsabilités.

L'anticipation et le courage politique de la réforme se font rares, car le temps politique des échéances électorales et le temps économique des retours sur investissements réduisent l'horizon au court terme (Bébéar, 2002). Comment, dans ces conditions, espérer un changement qui viendrait d'en haut ?

Mieux vaut réformer sans le dire que d'en parler sans le faire

Les modalités du changement sont cruciales, mais généralement négligées. Il ne suffit pas de produire un excellent rapport sur l'activité, l'emploi, la formation, la

fracture sociale, l'environnement ou la stratégie pour le faire passer en actes. L'appropriation est indispensable au passage de l'anticipation à l'action. C'est ce que n'ont guère saisi ceux qui nous gouvernent et qu'avait bien compris Parmentier en faisant garder les champs de pommes de terre par des soldats, afin que les Français aient enfin envie d'y goûter.

On se souvient de l'affaire du CIP, le contrat d'insertion professionnelle. L'idée de proposer aux jeunes diplômés une rémunération pour acquérir une première expérience professionnelle était excellente. Néanmoins, elle a été perçue comme l'instauration d'un sous-SMIC et, de ce fait, rejetée. Il aurait fallu présenter ce projet comme une bourse et non pas comme un ersatz de salaire. Or, ce qui n'a pu se faire d'en haut s'est fait en bas : la Région Poitou-Charentes a instauré un système équivalent au CIP mais baptisé « Passerelles pour l'emploi » et la Région Bretagne, elle, a imaginé un « chèque insertion ». Conclusion, mieux vaut faire des réformes sans le dire que d'en parler sans les faire.

Sur ce point, Claude Allègre, alors que personne ne l'a relevé, et peut-être pas même l'intéressé, s'est montré meilleur que ses prédécesseurs. Au nom de l'harmonisation européenne, il a réussi à faire passer la réforme des diplômes, de bac +2 à bac +3 et de bac +4 à bac +5. Il s'agit, le plus souvent, d'une année de stage non rémunéré ou au bon vouloir des entreprises — un CIP non payé ! Personne n'y a trouvé à redire. Là où il était scandaleux de sous-payer des jeunes diplômés, ne pas payer des stagiaires avant l'obtention de leur diplôme a paru normal ! Il suffisait donc de déplacer le curseur. Que les réformateurs de demain retiennent la leçon : les diagnostics et les prescriptions sont simples et connus ; le plus difficile et le plus complexe tient à leur mode d'emploi et à leur mise en œuvre efficace et durable. L'histoire reconnaîtra peut-être qu'avec la CSG, Michel Rocard se révéla un génie de la réforme instaurée en douceur. Faire payer des impôts proportionnels sur tous les revenus, c'est-à-dire aussi à ceux qui n'en payaient pas ou pas assez³⁴, comme les retraités sur leurs placements, aura finalement permis la réduction de l'impôt sur le revenu, beaucoup trop progressif et dissuasif dès qu'il s'agit de taxer le travail. De sorte qu'aujourd'hui, ce dernier est devenu inférieur en montant total à la CSG ! Qui dit mieux ?

³⁴ Ce qui n'est qu'un juste retour à la déclaration des Droits de l'Homme de 1789 où il est écrit que chacun doit contribuer à l'impôt en fonction de sa capacité contributive. Il est sain que chaque citoyen comprenne que les services publics ont un coût pour la collectivité et ne sont pas gratuits.

Bibliographie

- Allais (Maurice), 1989, « La philosophie de ma vie », *Annales des Mines : gérer et comprendre*, juin
- Artus (Patrick), Cette (Gilbert), 2004, *Productivité et Croissance*, La Documentation française
- Asher (François), 1995, *Metropolis ou l'avenir des villes*, Odile Jacob
- Baudry (Paul), Green (David), 2000, *Population Growth, Technological Adoption and Economic Outcomes: A Theory of Cross-Country Differences for the Information Era*, University of Columbia
- Bébéar (Claude) (Dir.), 2002, *Le Courage de réformer*, Odile Jacob
- Bonneuil (Michèle, de), Cahuc (Pierre), 2004, *Création d'emplois dans les services*, La Documentation française
- Brender (Anton), 2000, « La réalité du New Age n'est pas prouvée », *Revue de Rexecode*, n°66, 1er trimestre
- Brundtland (Gro Harlem), 1987, *Notre avenir à tous*, Commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement
- Calot (Gérard), 2002, « Le vieillissement de la population : un sujet qui fâche », *Panoramiques*, n°57
- Cannac (Yves), Godet (Michel), 2001, « La bonne gouvernance », *Futuribles*, n°265, juin
- Chaize (Jacques), 1992, *La Porte du changement s'ouvre de l'intérieur*, Calmann-Lévy
- CNAF, 2004, « L'Allemagne veut investir dans la petite enfance », *Horizon 2015*, n° 3, septembre
- Commission européenne, 2002, *Attitudes of Europeans towards fertility: ideals, desires and realizations*, Eurobarometer, n°56.2, Bruxelles, 75 p.
- Commission européenne, 2004, *Rapport du Groupe de Haut Niveau sur l'avenir de la politique sociale dans une Union européenne élargie*, Direction générale de l'emploi et des affaires sociale, mai, 104 p.
- Commission européenne, 2005, *Face aux changements démographiques, une nouvelle solidarité entre générations*, Livret vert, COM(2005) 94

final, 16 mars, 26 p.

- Daguet (Fabienne), 2004, « La fécondité dans les régions à la fin des années quatre-vingt-dix », *Insee Première*, n°963, avril
- Davezies (Laurent), 2002, « Les limites de la contribution des mécanismes fiscaux à la cohésion territoriale », CNAF, *Informations sociales*, n°104
- Delattre (Lucas), 2000, « Michel Camdessus fait le bilan de son action à la tête du Fonds monétaire international », *Le Monde*, 21 juin
- Didier (Michel), 2000, « Quelle croissance longue pour l'économie française ? », *Revue de Rexecode*, n° 66, 1^{er} trimestre
- Doliger (Cédric), 2003, *Démographie et croissance économique en France après la Seconde Guerre mondiale : une approche cliométrique*, LAMETA, Faculté de Sciences économiques, Université de Montpellier I
- Drucker (Peter), 1957, *La pratique de la direction des entreprises*, Edition d'Organisation
- Drucker (Peter), 1973, *Management tasks responsibilities and practices*, Harper & Row, New-York
- Dumont (Gérard-François), 2001, « Départements : les "six" France », *Population et Avenir*, n°654, septembre-octobre, p. 4
- Durand (Thomas), 1985, « Evolution de la pensée stratégique et pratique d'entreprise », *Futuribles*, n°91, septembre
- Faujas (Alain), 1998, « Des vitamines pour l'innovation », *Le Monde*, 12 mai
- Fauroux (Roger), Spitz (Bernard), 2002, *Notre État : le livre vérité de la fonction publique*, Pluriel
- Fayol (Henri), 1916, *Administration générale et industrielle*, réédition en 1999, Dunod
- Follet (M. P.), 1924, *Creative Experience*, Longman Green, New York
- Gille (Laurent), 2002, *Partager et échanger, les valeurs du lien et du bien*, thèse de Sciences de gestion soutenue au Conservatoire National des Arts et Métiers
- Giraud (Pierre-Noël), Godet (Michel), 1987, *Radioscopie du Japon*, Economica, coll. CPE-Economica, 165 p.

- Godet (Michel), 1978, « Va-t-on vers une surabondance d'énergie ? », *Le Monde*, 5 septembre
- Godet (Michel), Plas (J.-P.), 1979, « La banque pourrait être la sidérurgie de demain », *Le Monde*, 22 février
- Godet (Michel), 1987a, « Dix idées à contre-courant sur le Japon », *Politique industrielle*, avril
- Godet (Michel), 1987b, « Regards sur la japanosclérose », *Futuribles*, n°112, juillet-août
- Godet (Michel), 1988, « La France malade du diplôme », *Le Monde de l'Education*, n°146, février, pp. 44-47
- Godet (Michel), Pacini (Vincent), 1997, *De l'activité à l'emploi par l'insertion, rapport au ministre du Travail*, Cahiers du Lips, n° 6, janvier
- Godet (Michel), 2000, « Nouvelle croissance ou vieilles lunes », *Futuribles*, n°257, octobre
- Godet (Michel), 2004a, *Manuel de prospective stratégique, tome 1 : une indiscipline intellectuelle*, Dunod, 3^{ème} édition
- Godet (Michel), 2004b, *Choc de 2006 : démographie, croissance, emploi*, Odile Jacob, 2^{ème} édition
- Godet (Michel), 2004c, « Désindustrialisation : où est le problème ? », *Le Monde*, 16 novembre
- Graff (James), 2004, « We need more babies ! », *Time*, November, 29, pp. 40-41
- Guieysse (Louis), 2000, *Vivre en Ile-de-France en 2025*, Commission prospective du CESR, Travaux et Recherche de Prospective, n°10, mars
- Juppé (Alain), 2000, *Intervention sur l'Europe*, Assemblée nationale, 9 mai
- Kapferer (Jean-Noël), 1987, *Rumeurs, le plus vieux métier du monde*, Seuil
- Keroumi (Bachir), 2001, *Le management du handicap*, Cahiers du Lips, série Recherche, n°4, décembre
- Kok (Wim), 2004, *Relevé le défi, La stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi*, rapport du groupe de haut niveau, Communautés européennes, novembre, 60 p.

- Lawrence (P.), Lorsh (J.), 1968, *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation
- Lemoine (Philippe), 2000, « Qu'est-ce que la nouvelle économie ? » in *La nouvelle économie et ses paradoxes*, Cahier Laser, n° 3, juillet
- Le Roy Ladurie (Emmanuel), 1993, *Histoire du climat depuis l'an mil*, volume 1, Flammarion, coll. Champs
- Lesourne (Jacques), 1998, *Le Modèle français : grandeur et décadence*, Paris, Odile Jacob
- Lussato (Bruno), 1988, « La culture en danger ! Interview avec Michel Godet », *Futuribles*, n°122, juin, pp. 55-57
- Maurin (Eric), 2004, *Le ghetto français : enquête sur le séparatisme social*, Seuil, coll. La République des idées
- Mayo (Elton), 1933, *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, Harvard University Press
- Mousli (Marc), 2002, *Diriger au-delà du conflit*, six conférences traduites, précédées de *Mary Parker Follett, pionnière du management*, Village Mondial
- Mousli (Marc), 2004, *Pays Basque 2010*, Cahier du Lipsor, n°15, septembre ; disponible sur le site du Lipsor (<http://www.cnam.fr/lipsor/>).
- Nations Unies, 2004, *World Population Prospects: The 2004 Revision*, Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat
- Neiertz (Patrick), 1995, « Mesurer la création de valeur pour mieux dialoguer », *Expansion Management Review*, n°77, juin
- OCDE, 2001, *International Mobility of the Highly Skilled*
- Pesqueux (Yvon), Durance (Philippe) (coll.), 2004, *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?*, Cahier du Lipsor, série Recherche, n°6, septembre ; disponible sur le site du Lipsor (<http://www.cnam.fr/lipsor/>)
- Peyrefitte (Alain), 1995, *La Société de confiance*, Odile Jacob
- Population Reference Bureau (PRB), 2004, *2004 World population Data Sheet*, Washington
- Postel-Vinay (Olivier), 1994, *Le Taon dans la cité : Actualité de Socrate*, Interfaces

- Raux (Monique), 2004, « La nouvelle géographie sociale des villes », *Le Monde*, 17 novembre
- Rieg (Christian), 2003, « Les créateurs d'entreprises en 2002 - Un créateur sur trois était au chômage au moment de la création », *Insee Première*, n°928, octobre
- Rosenau (James N.), 1997, *Along the Domestic Frontier, Exploring Governance in a Turbulent World*, Cambridge University Press, p.145
- Sardon (Jean-Paul), 2004, « Evolution démographique récente des pays développés », *Population*, INED, n°59(2), pp. 305-360
- Sauvy (Alfred), 1980, « Démographie et refus de voir », in *L'enjeu démographique*, Paris, Editions de l'Association pour la Recherche et l'Information Démographique (APRD)
- Schröder (Gerhard), 2001, « Familles, progrès, bonheur », *Le Monde*, 14 mars
- Taylor (F. W.), 1912, *Direction scientifique des entreprises* ; voir présentations de L. Maury, Dunod, 1971 et de F. Vatin, Editions d'Organisations, 1990
- Valaskakis (Kimon), 1998, « Mondialisation et gouvernance. Le défi de la régulation publique planétaire », *Futuribles*, n°230, avril, pp. 5-28
- Ville (Laurence), 2001, « La mondialisation s'est déjà arrêtée...en 1914 », *L'Expansion*, n° 657, 22 novembre
- Vimont (Claude), Farhi (François), 1997, *Concurrence internationale et balance en emplois*, Economica
- Woot (Philippe, de), 1988, *Les entreprises de haute technologie et l'Europe*, Economica
- Zappi (Sylvia), 2004, « L'immigration extracommunautaire a crû de 28% depuis 2001 », *Le Monde*, 10 novembre

LIPSOR

Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation

Le LIPSOR, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation, est un laboratoire du Conservatoire National des Arts et Métiers. Il regroupe les activités de recherche des Chaires de Prospective Industrielle et de Développement des systèmes d'Organisation. Il est dirigé conjointement par les Professeurs Michel Godet et Yvon Pesqueux. Le LIPSOR anime, en liaison avec Futuribles International, le réseau de la formation doctorale en prospective, stratégie et organisation.

Le LIPSOR développe une politique de recherche autour des axes suivants : prospective, management stratégique et organisation ; organisation, systèmes d'information et changement organisationnel ; épistémologie et méthodologies de la prospective stratégique et de l'organisation ; gestion prospective des ressources humaines ; scénarios globaux et développement local ; prospective et évaluation technologique ; prospective et environnement et prospective territoriale.



Des enseignements de haut niveau Cours du soir d'octobre à juin Inscriptions en septembre

- **Méthodes de prospective et d'analyse stratégique**
UE : PRS201 6 crédits (60 heures)
UE : PRS202 4 crédits (40 heures)
Michel Godet, professeur
le lundi de 18h15 à 21h15
- **Prospective stratégique : recherches et applications**
UE : PRS207 6 crédits (60 heures)
UE : PRS208 4 crédits (40 heures)
Saphia Richou et Marc Mousli, enseignants
le mardi de 18h15 à 21h15
- **Prospective de l'environnement, développement durable et stratégie d'entreprises**
UE : PRS211 6 crédits (60 heures)
UE : PRS212 4 crédits (40 heures)
Pierre Chapuy, professeur associé
le vendredi de 18h15 à 21h15
- **Prospective territoriale**
UE : PRS213 6 crédits (60 heures)
UE : PRS214 4 crédits (40 heures)
Philippe Mirenovicz, professeur associé
le vendredi de 18h15 à 21h15
- **Organisation et systèmes d'information**
UE : DS221 6 crédits (60 heures)
UE : DS222 6 crédits (60 heures)
Yvon Pesqueux, professeur
le mercredi de 18h15 à 21h15

Master en Sciences de Gestion

Mention Management, spécialité :
Prospective, stratégie et organisation
MR013: Crédits ETCS : 120

Professeurs
Michel Godet et Yvon Pesqueux

Doctorat en Sciences de Gestion, spécialité : *Prospective, stratégie et organisation*

Cette formation doctorale, unique en France, est préparée en partenariat avec les universités françaises et étrangères et un réseau de grandes entreprises. Elle est prioritairement accessible aux titulaires d'un DEA ou équivalent ayant suivi une formation à la prospective.

Professeurs
Michel Godet et Yvon Pesqueux

Le Cercle des Entrepreneurs du Futur

Le Cercle des Entrepreneurs du Futur, créé en 2003, comprend une trentaine de partenaires et entend contribuer à la société de la connaissance en participant au rayonnement de l'Ecole française de prospective.

Grâce à ce projet, la communauté internationale accède gratuitement sur Internet aux outils de prospective stratégique développés par le professeur Michel Godet au sein du Lipsor, laboratoire du Cnam avec l'appui de l'Epita (Ecole pour l'informatique et les techniques avancées). Ceux-ci sont maintenant disponibles en trois langues (français, anglais, espagnol) et ont fait l'objet de plusieurs milliers de téléchargements dans le monde entier : www.cnam.fr/lipsor/

Deux membres du Cercle, la Fédération Nationale des Travaux Publics (FNTP) et le Syntec ont souhaité soutenir les nouvelles initiatives du Cercle autour du Centre national de l'entrepreneuriat (un institut du Cnam). Membres bienfaiteurs : Adecco, BASF, Bel, le BIPE, Colas, FNTP, France Telecom, Manpower, Sopra Group, Soparind Bongrain, Syntec, UIMM.

