

J.-R. Loubat, J.-P. Hardy, M.-A. Bloch

# Concevoir des plateformes de services

en action sociale et médico-sociale

*2<sup>e</sup> édition*

*Préface de Denis Piveteau*

DUNOD

Illustration de couverture © Shutterstock  
Composition : Publilog

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



© Dunod, 2022  
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
www.dunod.com  
ISBN 978-2-10-083874-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Préface à la première édition

**P**OUR QUI CONNAÎT CHACUN des trois auteurs de cet ouvrage – l’auteur de ces lignes en a le privilège, et pour deux d’entre eux depuis fort longtemps – les voir ici rassemblés a quelque chose d’à la fois très logique et très étonnant.

Très logique, car ils sont chacune et chacun aussi reconnus dans leurs compétences, qui sont hors normes, que dans leur expérience, qui est exceptionnelle. J’écris cela sans flatterie, car je sais que ceux qui me liront seront d’accord avec moi. À commencer par d’autres concepteurs et promoteurs du concept de « plateforme de services », je pense notamment à Jean-François Bauduret, plusieurs fois cité dans ce livre, qui m’avait convaincu d’accompagner l’idée il y a plus de dix ans déjà, à l’époque de la création de la Caisse nationale de solidarité pour l’autonomie.

Logique, donc, mais étonnant tout de même, car là encore, quiconque connaît nos trois auteurs sait à quel point ils ne se ressemblent pas. Et pourtant, pour notre plus grand profit, ils s’assemblent.

C’est un constat qui mérite qu’on s’y arrête : pourquoi fallait-il que trois voix, qui avaient assez à dire chacune pour produire leur propre ouvrage autorisé, nous délivrent en trois facettes ce document qui fait la meilleure synthèse qu’on ait aujourd’hui sur les « plateformes de services » dans le champ social et médico-social ?

Que ce soit ou non la bonne réponse, je veux y voir un effet de cette loi selon laquelle, dans l’accompagnement sanitaire, social et médico-social des personnes, comme dans le champ de la réflexion autour de cet accompagnement, il s’impose de manière de plus en plus évidente que le travail expert ne peut plus être solitaire, et que le travail solitaire ne peut plus être le mieux expert. Loi qui, précisément, a servi de matrice à la naissance du concept de « plateforme de services ».

Dans l'accompagnement sanitaire, social et médico-social (j'ajoute ici délibérément la dimension sanitaire, même si l'objet de ce livre n'est pas de la traiter), la qualité de l'intervention ne peut plus s'apprécier vraiment que de manière globale, dans le temps et dans l'espace de ce qu'il est maintenant devenu courant d'appeler le « parcours de vie ». La qualité du service rendu, ce mot « service » qui est, au fond, ce qui fait le plus sens dans l'expression « plateforme de services », ne résultera jamais (jamais plus) de l'addition désordonnée de petits services épars, aussi bien faits soient-ils. Il y a à cela un grand nombre de raisons, tenant simultanément de la science médiatale et de la technique professionnelle, de l'épidémiologie, de l'évolution des mentalités et de celle des structures sociales.

Et donc, sur l'arrière-plan de ces grandes transformations dont le livre veut aussi rendre compte, il y a urgence à penser les structures qui parviendront à articuler ces interventions professionnelles multiples, simultanées ou successives, et autrement ordonnées aux aspirations nouvelles de ceux que l'on accompagne.

De ce point de vue, l'un des mérites des pages qui suivent est qu'elles arrivent à tracer leur chemin entre les deux écueils qui guettent en ce moment la réflexion médico-sociale. Elles évitent bien sûr la caricature, à laquelle on a déjà sacrifié, dans le code de l'action sociale et des familles, une si belle forêt de sigles, qui aurait consisté à ajouter la « plate-forme de services » à la liste des établissements et services qui existent déjà, fût-ce pour la définir comme un agrégat d'établissements et de services coordonnés. Cela aurait été un non-sens : car si une chose apparaît bien clairement à la lecture de l'ouvrage, c'est que le concept de plateforme est d'abord, et avant tout, le fer de lance d'une nouvelle démarche institutionnelle, celui du paradigme nouveau de la « réponse » (et plus seulement de la « place »).

La « plateforme de services » est en quelque sorte l'institution de la sortie de l'institutionnalisation. Et du même coup, l'ouvrage évite aussi l'autre écueil, qui aurait été de s'en tenir, par prudence ou excès d'abstraction, à une approche strictement fonctionnelle des divers concepts – coordination des interventions, complémentarité des compétences, pluridisciplinarité – qui, en réalité, vont bien devoir, si on veut que tout cela débouche pour de bon, s'incarner dans des formes stables d'organisation.

Bref, vous ne refermerez pas ce livre en ayant le sentiment que la « plateforme de services » est un nouveau type de dispositif qu'il suffit maintenant de tamponner, tout d'un bloc, un peu partout. Mais vous ne le refermerez pas non plus sans avoir compris qu'il y a là un objet qu'il est maintenant urgent d'identifier, de nommer et de financer. C'est-à-dire de reconnaître plus nettement sur les plans administratif, juridique et budgétaire, afin de lui donner son élan. Peut-être par des créations sur de la ressource nouvelle mais surtout – la transformation de l'offre devant, je crois, devenir notre immense leitmotiv – en faisant évoluer le plus grand nombre possible de structures vers ce modèle. Et de ce point de vue, le livre, qui fourmille d'exemples, peut devenir vade-mecum de réflexion et d'action.

Autrement dit mon souhait est que beaucoup, ayant ouvert ce livre, ne le referment pas.

Denis PIVETEAU, 2016

# Préface à la seconde édition

**D**ANS LA PRÉFACE de la première édition de cet ouvrage que j'avais eu l'honneur et le plaisir d'écrire, j'osais le constat que, pour qui connaît chacun des trois auteurs, les voir rassemblés avait quelque chose de très logique.

Logique, je le disais et je le répète, car ils sont chacune et chacun aussi reconnus dans leur compétence que dans leur expérience. Et l'une comme l'autre n'ont su, évidemment, que s'enrichir au cours de ces cinq ans.

Logique, ensuite, parce que les cinq années qui se sont écoulées ont été si riches en évolutions et en transformations – au demeurant, pour beaucoup d'entre elles, déjà pointées par eux à l'époque – que seule l'alliance de plusieurs compétences est sérieusement en capacité d'en rendre compte.

Logique, enfin, et la lecture de cette nouvelle édition en convaincra immédiatement ceux qui avaient lu la précédente, parce qu'il ne s'agit pas là d'une simple mise à jour. Ce livre est aussi une première prise de recul sur son objet même, une nouvelle mise en perspective, aussi bien socio-économique et professionnelle (Jean-René Loubat), administrative et juridique (Jean-Pierre Hardy) qu'en théorie des organisations (Marie-Aline Bloch) qui nous est proposée sur la notion même de « plateforme de service », en ce qu'elle est et, plus encore, en ce qu'elle exprime des multiples évolutions en cours dans le secteur.

Soyons plus clairs encore : en ayant ce livre entre les mains, vous avez, bien sûr sous vos yeux un manuel qui vous explique, avec précision et pédagogie, ce que sont les plateformes de services, comment les analyser, les comprendre ou les mettre en place. Et qui le fait à la lumière des contextes, des textes et des outils d'analyse les plus récents.

Mais vous avez aussi, indirectement, un discours à trois voix qui dit quelque chose de l'évolution d'ensemble de l'accompagnement social et médico-social.

Qu'on permette à l'auteur de cette nouvelle préface de faire à son tour un peu de prospective : j'espère évidemment avoir, dans quelques années, la troisième mouture de cet

excellent livre et je gage que la question qui se posera alors sera de savoir s'il mérite encore de porter le même titre. Car, par petites touches, les auteurs nous emmènent vers un livre global, vers une « plateforme de pensée » sur les grandes évolutions du champ social et médico-social.

Denis PIVETEAU, 2021

# PARTIE I

---

## Un contexte sociétal en transition

Jean-René LOUBAT

---

Introduction. Une transition systémique et radicale .....	2
■ <b>Chap. 1</b> Comprendre le nouveau contexte sociétal.....	7
■ <b>Chap. 2</b> Les conséquences du nouveau contexte.....	50
■ <b>Chap. 3</b> PFS : du concept organisationnel à la réalité opérationnelle.....	89

## Introduction

# Une transition systémique et radicale

### La fin d'un développement séparé

Jean-René LOUBAT

*« Le défaut principal de l'institution service public, c'est de tenir pour fondamentale la forme de l'institution d'abord, puis d'en déduire son mode de fonctionnement et le contenu de son activité ; et, à partir de là, d'élaborer des règles de relations avec le public. On peut se demander si ce type d'organisme vise l'intérêt du public ou la subsistance du système en place. »*  
Guy Serraf

**À** N'EN PAS DOUTER le terme de « plateforme » constitue aujourd'hui un vocable tendance, un concept transversal et polyvalent que l'on peut être tenté d'utiliser pour désigner quantité d'objets organisationnels. L'appellation a fait florès dans les colloques, les écrits officiels et les appels à projets au sein des secteurs de l'action sanitaire, sociale et médico-sociale. Nombre d'opérateurs ont compris qu'il était désormais le Sésame de tout dialogue avec les autorités de tarification... Si cela n'enlève certes rien à sa pertinence, il s'avère néanmoins nécessaire de préciser ce que l'on peut entendre aujourd'hui par-là afin de lui préserver sa dimension spécifiquement innovante.

Pour nous, il s'agit d'une variété de configuration qui se veut – comme son nom l'indique – plus horizontale et transversale, plus ouverte, offrant davantage d'exposition et d'amplitude en matière d'offre de services et de ressources mais aussi davantage de souplesse organisationnelle que le paysage médico-social habituel, structuré en « silos » ou en « tuyaux d'orgue », c'est-à-dire composé d'établissements ou de services classiques.



Pour faire simple, nous pourrions dire que la plateforme est une organisation qui se gyroscope sur une logique externe : une demande d'offre de service émanant de ses clients<sup>1</sup> et consommateurs (sans oublier bien entendu la mission d'intérêt général confiée sur un territoire donné), et non plus essentiellement sur une logique interne : le manifeste d'un projet institutionnel autoproclamé et le fonctionnement des structures et leurs professionnels. À n'en pas douter, cette *client-centered approach* – selon l'expression du management et du marketing des services, d'où la citation de Guy Serraf – conduit à une nouvelle variété d'organisations qui répond à de nouvelles attentes dont nous allons nous efforcer de définir les caractéristiques et de mettre en évidence les intérêts qu'elle présente.

Victime du succès linguistique que nous venons d'évoquer, la plateforme de service peut aussi représenter une banale opération cosmétique qui désignerait un simple agrégat de services existants et se contenterait de mutualiser quelques ressources. Ce genre de faux-semblants est assez couramment usité par ceux qui souhaitent changer les apparences pour ne rien changer sur le fond. Est-ce à dire que la plateforme constitue actuellement un objet mythique ? Non pas, elle représente bien une nouvelle variété d'organisation totalement opérationnelle à condition de ne pas la dissocier d'une authentique démarche innovante au service des personnes bénéficiaires et d'une gestion radicalement différente.

Si le concept de plateforme de service a fini par s'imposer, c'est qu'il renvoie à une organisation qui répond à une préoccupation très actuelle : la recherche de compromis entre le souci de profit personnel (qui est celui du client) et le souci collectif d'optimisation des ressources<sup>2</sup> (qui est celui du financeur). En effet, la puissance publique, qu'elle soit étatique ou territoriale, doit à la fois fournir des réponses de qualité à des causes sanitaires et sociales en constante augmentation et veiller à contenir ces réponses dans le cadre d'enveloppes budgétaires déterminées (de plus en plus déterminées...). Comme l'énonce le *Rapport Piveteau* : « Le seul but qui ait collectivement un sens, c'est le zéro sans solution. [...] Les moyens supplémentaires ne doivent plus simplement financer des « places » mais doivent aller vers des « réponses territoriales » de qualité<sup>3</sup>. » Dans la seconde partie du présent ouvrage, Jean-Pierre Hardy, développe les enjeux et aspects administratifs, juridiques et financiers essentiels à l'affirmation de ces nouvelles organisations plus efficientes.

Pour réussir et améliorer cette conjugaison, il s'avère indispensable de favoriser les expériences innovantes, les dispositifs les plus adéquats et la mutualisation des ressources. Cela suppose une redistribution générale des cartes et de parvenir à une coopération entre les opérateurs au lieu d'une juxtaposition entre une myriade de projets aussi épars qu'empiriques qui caractérisait jusqu'alors l'action médico-sociale. En somme, logique de parcours et logique de territoire doivent se combiner. Dans la troisième partie de notre ouvrage, Marie-Aline Bloch aborde précisément les enjeux entre acteurs et développe une

---

1. Rappelons à toutes fins utiles que le mot client vient du latin *clientis* qui désigne les gens dont on prend soin, que l'on protège.

2. Cf. J.-R. Loubat, *Optimiser les ressources des organisations sociales et médico-sociales*, Dunod, 2020.

3. Denis Piveteau, *Droit à un parcours sans rupture pour les personnes en situation de handicap*, 2014. La mission confiée à Marie-Sophie Desaulle vise à mettre en application les préconisations de ce rapport.

typologie des différents dispositifs existants à l'heure actuelle en les situant dans un contexte plus global, voire international.

En une formule, le défi en cours est le suivant : *comment rendre nos actions et organisations à la fois plus efficaces, plus cohérentes, plus lisibles et moins dispendieuses ?* La réponse est sans hésitation : la SIMPLIFICATION ! Tandis que les évolutions actuelles venant d'en haut, quand bien même elles témoignent d'une volonté innovante, se présentent sous la forme de nouvelles exigences administratives – de nouvelles couches au millefeuille, tels les GOS, les PAG, les PCPE, les équipes relais handicap rares et... les communautés 360 – occasionnant de la complexité supplémentaire et des surcharges de travail, alors que nous avons besoin d'une plus grande rationalisation et simplification des processus.

Les plateformes de service sont l'exemple même de nouvelles *organisations intelligentes*<sup>1</sup> appelées par ce que nous pouvons appeler la « transition sociale et médico-sociale » qui s'est amorcée et la recherche d'une nouvelle cohérence. Au sens littéral, l'organisation intelligente doit posséder une capacité d'anticipation et une souplesse adaptative qui lui permettent de rendre plus intelligible son environnement et son rapport avec celui-ci. Nous pouvons la caractériser en sept qualités :

- une *attention* soutenue à l'endroit des attentes de ses clients et une grande capacité de personnalisation ;
- une *lisibilité* immédiate et une *simplification des processus* ;
- une *réactivité* importante aux variations de l'environnement et aux commandes sociales qui lui sont adressées ;
- une *plasticité organisationnelle* dans sa reconfiguration qui lui permet de s'adapter rapidement à de nouvelles activités ou orientations ;
- un haut niveau de *spécialisation* dans les réponses et dans le même temps une couverture large des besoins grâce à une coordination performante ;
- une *optimisation des ressources* en vue d'abaisser des coûts qui sont devenus insupportables pour des communautés à faible croissance ;
- une *capacité prospective* et d'innovation par un investissement en recherche et développement.

La plateforme de service s'avère donc une modalité organisationnelle simplifiée et modulable, en lieu et place d'un archipel d'établissements et de services qui se multipliaient quasiment par parthénogénèse et entrecroisaient leurs interventions jusqu'à l'absurde (qu'il suffise de se reporter à la liste compulsive de services tels que les SAVS, SAMN, SAMSAH, SAAD, SAD, SAED, SSIAD, SESSAD, SAAAIS, SPASAD, SAFEP, SAPAD<sup>2</sup>, etc.) Cette multiplication cancéreuse tient au besoin obsessionnel de catégoriser, de ventiler et de gérer des flux de la part de l'administration étatique. La plateforme de service doit permettre un meilleur

1. Jean-René Loubat, « Qu'est-ce qu'une organisation intelligente ? » in *ASH* n° 2847, 14 février 2014.

2. Jean-René Loubat, « Faut-il en finir avec FINESS ? » in *Gestions Hospitalières*, n°588, août-septembre 2019.

ajustement de l'offre et de la demande dans le nouveau contexte sociétal qui est le nôtre, en inversant la donne et en se centrant sur les attentes des clients.

Si nous consacrons le premier chapitre de cet ouvrage à l'intérêt de la prospective et à une approche macrosociologique de ce nouveau contexte, avant même de développer les évolutions des secteurs qui nous intéressent et la conception opérationnelle d'une plateforme de service et ses divers corollaires, c'est précisément pour bien signifier que cette nouvelle organisation ne saurait se réduire à un effet de mode, une recette magique, une lubie de technocrate ou au dernier avatar du *new public management* – ceux qui le croient s'apercevront qu'ils se trompent. Elle s'inscrit dans un plus vaste mouvement sociétal international qui tourne carrément une page d'histoire et dont les retombées vont infiniment plus loin qu'un simple changement d'organigramme ou de terminologie.

Cette mutation sociétale, issue de l'Amérique du Nord de l'après-guerre avant d'irradier les divers pays occidentaux, se caractérise par une affirmation des droits individuels, d'importants changements paradigmatiques au sein des sciences humaines, le recours privilégié au *mainstreaming*<sup>1</sup>, un déclin des réponses institutionnelles traditionnelles (*désinstitutionalisation*) au profit de réponses plus environnementales, une révolution technologique<sup>2</sup> aussi importante que la révolution industrielle des XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles, et une nouvelle approche des organisations. Les facteurs de ces divers mouvements sont d'ordre démographique, économique, écologique mais aussi d'ordre psychosocial et culturel. Ils concernent aussi bien les secteurs de la santé, de l'action sociale et médico-sociale. La prise de hauteur s'impose donc si l'on veut saisir les divers enjeux de la transition que nous évoquions précédemment et l'appréhender en profondeur pour mieux en anticiper les effets.

Depuis de nombreuses décennies, la France s'est mise en marge des grandes orientations internationales en matière d'approche des personnes en situation de handicap et se trouve aujourd'hui rattrapée par les recommandations de l'Union européenne et des Nations Unies qui fustigent ses manquements en matière de droits des personnes et son système de développement séparé. Aussi notre pays est-il appelé à revoir son modèle en profondeur comme le lui demande Catalina Devandas Aguilar, avocate des droits de l'homme et rapporteuse de l'ONU :

« Le système français de protection sociale doit remplacer son approche paternaliste d'isolement des personnes par des mesures favorisant une citoyenneté active, l'inclusion sociale et la participation à la collectivité. »

Et Jonas Ruskus, rapporteur du Comité pour l'examen du rapport de la France devant la représentation de l'ONU au sujet de sa politique handicap, de surenchérir :

« La France n'a pas encore intégré l'approche du handicap fondée sur les droits de l'homme. 700 000 personnes en France restent privées de leur capacité juridique sur la base de leur

---

1. *Mainstream* : cadre commun ou droit commun. Le *mainstreaming* signifie donc la recherche d'inclusion dans le cadre commun.

2. Jeremy Rifkin, *La troisième révolution industrielle*, Les Liens qui libèrent, 2013.

handicap, et donc privées de leurs droits humains : cela constitue une violation claire de l'article 12 de la Convention<sup>1</sup>. »

Les faits rappelés sont évidents parmi lesquels la loi du 11 février 2005 qui n'est toujours pas harmonisée avec la Convention internationale. Le « modèle médical français du handicap » reconnu comme étant discriminatoire y est encore une fois clairement critiqué au détriment d'une approche du handicap fondée sur les droits de l'homme.

Autrement dit, l'objet de cet ouvrage n'est pas constitué par le seul objet organisationnel qu'est la plateforme de service mais bien par l'ensemble des changements qui s'expriment au travers de cette nouvelle configuration. Car c'est bien d'une reconfiguration systémique et radicale dont il s'agit – même si elle a déjà commencé à se traduire dans la pratique –, que ces changements soient de l'ordre de l'approche de la situation de handicap, des relations avec les personnes bénéficiaires, du recentrage sur leurs projets de vie, du positionnement et de la posture de prestataire de services, de la méthodologie et des pratiques professionnelles, de l'organisation et des fonctions, du financement et du partenariat, des compétences émergentes et des formations. Adopter une nouvelle organisation en plateforme de service n'a pas vraiment de sens si l'on ne comprend pas la profonde intrication de l'ensemble de ces changements et si par conséquent l'on ne met pas cette nouvelle organisation au service d'un nouveau paradigme : celui du projet et du parcours de vie des personnes concernées. Fondamentalement, la problématique de la transition peut être simplement résumée par cette formule de Marie-Aline Bloch : « Comment faire entendre la voix des usagers dans les établissements et les services pour que ces derniers évoluent pour mieux répondre aux besoins des personnes ? »

En somme, cet ouvrage ne tend pas simplement à promouvoir une nouvelle forme organisationnelle mais à fournir un ensemble d'éclairages, de pistes de réflexion et de travail à tous ceux qui considèrent que le changement n'est pas un problème mais une solution pour l'avenir des secteurs de la santé et de la solidarité ; des secteurs qui ne peuvent plus être appréhendés seulement de l'intérieur mais qui sont parties prenantes de l'avenir même de nos sociétés et – n'ayons pas peur des mots – de notre écosystème mondialisé. Aussi, pouvons-nous reprendre à notre compte la formule du célèbre psychosociologue Kurt Lewin : « pour comprendre un système, il faut savoir en sortir ».

---

1. Cf. audition de la France des 18 au 20 août 2021 devant les Nations-Unis au sujet du non-respect de la CIDPH.

# Chapitre 1

## Comprendre le nouveau contexte sociétal

### Éléments de prospective

Jean-René LOUBAT

« Ne pas prévoir, c'est déjà gémir. »  
Leonardo da Vinci

**P**OUR LA PREMIÈRE FOIS dans l'histoire de l'humanité, les hommes n'ont plus seulement l'intuition mais la preuve objective que leur biotope, la planète Terre – l'antique Gaïa –, constitue un système de ressources limitées au regard de sa démographie galopante et, qu'à ce titre, sa survie est en jeu. Ce constat malthusien, grandiloquent et pathétique mais des plus réalistes, conditionne l'état de notre monde et fait de la *géopolitique* une approche incontournable et surdéterminante, et non plus l'affaire d'un petit cénacle de spécialistes, comme l'évoque le politologue et économiste Jean-Simon Tabournel dans ses *32 défis géopolitiques du XXI<sup>e</sup> siècle* :

« Nous sommes dans une dynamique de la complexité, doublée d'une conscience à la fois nationale, voire « nationaliste », et planétaire, alourdie du fait de la prise de conscience d'une clôture de l'espace mondial, d'une balkanisation/régionalisation/fragmentation de l'aire mondialisée, et de la recherche brouillonne de nouvelles régulations réputées pertinentes et de modalités aptes à permettre de sauvegarder le patrimoine écologique de l'humanité. »<sup>1</sup>

Géo-démographie, géopolitique, géo-économie, géo-finance, géo-écologie, se combinent aujourd'hui dans cette dynamique de la complexité et balisent l'espace mondialisé sans

---

1. J.-S. Tabournel, *32 défis géopolitiques du XXI<sup>e</sup> siècle*, Lyon, Chronique Sociale, 2010.

lequel notre propre contexte sociétal n'est plus compréhensible. Le monde d'aujourd'hui est un système global dont les parties sont plus que jamais interdépendantes, même si de tout temps – et beaucoup plus qu'on ne le pense généralement – les évolutions sociétales ont toujours été le fait d'échanges culturels et économiques à grande échelle : la Renaissance européenne aurait-elle eu lieu sans les contacts avec l'Orient, notamment au travers des croisades et du commerce qu'elles ont développé (les Templiers ont inventé en cette occasion la lettre de change) ? La fantastique montée en puissance de l'Europe durant cinq siècles aurait-elle pu se réaliser sans la découverte du Nouveau monde et de ses immenses richesses qui ont bouleversé la donne de l'économie européenne et amorcé une ère de grandes entreprises ?

Cette prise de hauteur s'avère nécessaire pour signifier très concrètement qu'un opérateur œuvrant dans le champ de la santé ou de la solidarité ne peut plus fonctionner indépendamment de son environnement distant, national et international, qu'il s'agisse de l'appréciation des besoins des publics, de l'évolution législative et administrative, de la conjoncture économique et politique, de la circulation des personnels, des techniques et des recherches ou des modalités de réponse et d'organisation. L'action de cet opérateur ne se décide plus fondamentalement – même si l'illusion locale peut être conservée – dans un environnement immédiat, même plus à terme dans l'hémicycle fréquemment déserté de notre parlement ou les couloirs austères de nos ministères, mais aussi et d'abord à des milliers de kilomètres.

Les accords de Yalta avaient partagé le monde et distribué les pays entre les grandes puissances industrielles victorieuses de la seconde guerre : USA et URSS. Le parti communiste français s'était laissé désarmer par De Gaulle sur ordre de Moscou ; déjà, le sort de la France de 1945 ne s'était plus décidé dans l'Hexagone au sein du Conseil national de la résistance... Les Trente glorieuses et le formidable essor de l'économie (5,3 % de croissance annuelle moyenne entre 1949 et 1973) et de la consommation dans la France de l'après-guerre étaient redevables au *plan Marshall* (suggestion d'un think tank américain) et au bras de fer qui s'était engagé entre les États-Unis et l'Union Soviétique, notamment sur le terrain européen. Nous le comprenons davantage aujourd'hui dans une Europe réunifiée mais émolliente...

La stagnation de la croissance de la zone Europe en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle tient à une série de rebonds internationaux qui doit autant à la décolonisation, aux conflits qui s'en sont suivis, à l'effondrement du bloc communiste, à la résurgence de chocs inter-civilisationnels et à l'émergence de nouvelles grandes puissances. Mais elle doit encore à une foule de phénomènes sociologiques affectant le Monde occidental de l'intérieur comme l'affaiblissement du temps de travail et de la valeur travail, le ralentissement des naissances et la dissolution des liens familiaux, le vieillissement de sa population, le culte de l'hédonisme (civilisation des loisirs), le relâchement des valeurs morales et civiques, le déclin des religions établies, la perte de ligne d'horizon, la crise de confiance vis-à-vis des institutions et de ses systèmes politiques, etc. La crise dite de la COVID 19 aura été à ce titre un prodigieux – mais terrible

– révélateur<sup>1</sup> du profond malaise et de la grande fragilité de nos sociétés européennes, timorées, hypocondriaques, égocentrées et percluses de « rhumatismes institutionnels ».

Comprendre le monde autour de nous nécessite paradoxalement de s'en extraire pour surmonter cette illusion sensorielle et humaine immédiate, celle de ce monde visible qui nous aveugle, pour saisir les lignes de force souterraines qui le façonnent par une cascade très complexe d'interactions. C'est pour cette raison qu'un quelconque opérateur, qu'il soit prestataire de services, producteur de biens ou extracteur de ressources, se situe de manière permanente dans un environnement social nécessairement mouvant et soumis à de multiples variables – « effet papillon » ou « effet dominos » obligent...

Par exemple, les chocs pétroliers de ces cinquante dernières années, qui ont fortement impacté notre économie, ont tous été dus à des épisodes militaires ou à des crises financières (guerre du Kippour, révolution iranienne, guerre du Golfe, crise des *subprimes*, etc.) et très peu à des péripéties géologiques ou technologiques inhérentes au pétrole lui-même car les réserves sont encore très importantes. Cela signifie qu'en matière de prospective énergétique, ce ne sont pas le géologue, l'ingénieur spécialisé dans les hydrocarbures ou le gestionnaire d'une raffinerie qui s'avèrent les plus pertinents. Il en va de même dans les secteurs de l'action sanitaire, sociale et médico-sociale... Même s'ils ont su faire preuve d'inventivité, les opérateurs (comme les administrations) de ces secteurs n'ont en effet jamais brillé par leur capacité prospective et leur compréhension des évolutions de l'environnement.

Les crises jouent un rôle majeur dans ces évolutions : elles déstabilisent les certitudes, réinterrogent l'avenir qui devient plus incertain et contraignent de fait à une révision des modèles et des scénarios. Les Nations Unies estiment que les pertes dues aux catastrophes naturelles depuis l'an 2000 s'élèvent à près de 4 000 milliards de dollars (soit 50 % de plus que les projections établies). De ce fait, la prise de conscience géo-écologique a fait de la prospective une impérieuse nécessité, qu'il s'agisse du réchauffement climatique, de ses multiples conséquences et de la transition énergétique qui s'impose alors.

Dans une telle conjoncture, trois fonctions associées se révèlent aujourd'hui indispensables au sein d'une entreprise quelconque : celles de *prospective*, de *veille stratégique* et de *communication environnementale*. Notons précisément que ces trois fonctions étaient parfaitement ignorées jusqu'alors par les secteurs d'activité qui nous intéressent, tant du fait de leur marginalité et culture historiques, que de leur dépendance normative et financière au sein d'une économie administrée.

---

1. J.-R. Loubat, « Covid-19, analyseur d'un système en crise » in *Gestions Hospitalières*, n°595, avril 2020.

---

## DE L'INTÉRÊT DE LA PROSPECTIVE

---

La prospective représente une approche qui consiste littéralement à « regarder au loin », c'est-à-dire par-delà son champ d'opération immédiat, afin d'élaborer des scénarios plausibles, et si possible très probables, et de mieux se préparer à l'avenir. La capacité prospective de l'opérateur va naturellement dépendre de la globalité de sa vision, de la pertinence des informations qu'il parviendra à recueillir, de ses facultés à les analyser et à en tirer des conclusions (ce qui constitue la méthodologie même du *marketing global* en matière économique : analyser, comprendre et structurer les marchés et leurs mouvements – sachant que tout marché est interdépendant avec son environnement).

Précisément, si les secteurs qui nous intéressent n'ont pas fait preuve de vision prospective c'est parce qu'ils se sont désintéressés de tout marché et de sa dynamique du fait qu'ils sont essentiellement dépendants des administrations qui leur passent commande et qui les financent. En effet, il est notable que tous les facteurs d'évolution de ces secteurs étaient identifiables dès les années 80 et que divers pays développés ont alors mené les réformes ad hoc... mais pas la France.

### ► Établir des scénarios probables pour réduire l'incertitude et anticiper

Prenons l'exemple de l'énergie : la France produit actuellement l'électricité la moins chère d'Europe grâce à ses centrales nucléaires, mais une bonne partie de celles-ci va atteindre les plus de quarante ans... nécessitant toujours plus de maintenance en attendant d'être démantelées. Or, le coût du démantèlement s'avère prohibitif du fait de l'extrême durée de ce processus encore mal maîtrisé (nous pouvons nous appuyer sur le cas allemand). Pour finir, notre électricité risque donc de devenir une des plus chères si l'on n'anticipe pas l'évolution de ce parc (c'est le sens du projet EPR [*European Pressurised Reactor*] mais dont les déboires ont déjà coûté beaucoup plus cher que prévu) et l'éventuelle transition énergétique déjà en partie financée par la Contribution au service public de l'électricité. Compte tenu du rôle majeur joué par le coût de l'énergie dans nos économies modernes, c'est tout l'avenir de notre économie française qui est en jeu dans l'élaboration de scénarios prospectifs énergétiques.

Quant à elle, la veille stratégique permet à l'opérateur d'être attentif en temps réel aux tendances de cet environnement, à l'émergence de nouveaux clients et de nouvelles attentes de la part de ses partenaires, mais aussi de nouvelles règles du jeu ou de nouvelles mœurs, de réagir rapidement afin de concevoir des projets pertinents et innovants, et donc de s'adapter au mieux au nouveau contexte. Pour disposer de cette veille stratégique, l'opérateur doit être bien informé par un réseau relationnel élargi (véritable *intelligence service*) comprenant des partenaires très divers : administrations, organismes de recherche, associations, élus, entreprises, groupes de pression, mais aussi consultants et think tanks<sup>1</sup>.

---

1. C'est en ce sens que nous avons fondé le think tank *Parcours & Innovations*.



Il peut encore réaliser des études et des sondages pour mieux maîtriser ses interactions avec son environnement.

Il lui faut ensuite entretenir une communication permanente avec ces partenaires, être soucieux de la connaissance que ceux-ci peuvent avoir des services rendus et de la façon dont il les rend. Conséquemment, le dirigeant moderne doit accepter de passer beaucoup plus de temps qu'auparavant en *relations publiques*<sup>1</sup> car la complexité croissante d'un système social entraîne toujours plus d'interdépendance entre ses éléments. Ces relations s'inscrivent dans ce que les Américains appellent *Publicity* (littéralement, ce qui rend publique) et qu'ils différencient d'*Advertising* (qui correspond à ce que nous, Français, appelons communément publicité). Bref, un opérateur d'aujourd'hui en action sanitaire, sociale et médico-sociale ne peut plus se contenter de « naviguer à vue » dans un environnement régenté par des contraintes administratives mais doit se considérer comme une entreprise interactive, partie prenante (*stakeholder*) d'un système évolutif dont il convient de comprendre les dynamiques. D'une certaine manière, un entrepreneur est un *phénoménologue* !

Illustrons concrètement nos propos par un exemple simple concernant le secteur qui nous intéresse : un foyer de vie, situé en milieu urbain et accueillant des personnes majeures en situation de handicap, réexamine son projet à la suite d'un constat simple : il ne remplit plus. Autrement dit, la plupart de ses chambres sont vacantes. Problème typique de marketing : s'agit-il d'un tarissement de la demande (mais par rétrécissement de la clientèle potentielle ou par dépassement du besoin ?) ou bien est-ce dû à l'existence d'offres concurrentes plus attractives du fait d'une baisse de la qualité des prestations, d'un prix trop important ou d'offres alternatives plus adaptées ?

Une rapide enquête montre que les chambres proposées par ce foyer n'attirent tout simplement plus une clientèle qui n'a pas diminué mais qui ne veut plus d'un mode de vie institutionnel classique. Les bénéficiaires habituels de ce genre de résidence, qui en l'occurrence présentent une déficience motrice, souhaitent désormais mener une vie indépendante et profiter de l'environnement urbain. D'autre part, les activités qu'on leur propose ne correspondent plus nécessairement, là encore, à leurs projets de vie davantage centrés sur une vie sociale plus importante et une vie affective et sexuelle plus accomplie. Bref, ce « foyer de vie » propose paradoxalement une vie dont ne veulent plus ses clients potentiels. Il convient donc de revoir radicalement le projet de cet établissement. Mais celui-ci s'est contenté de réagir par rapport à un constat, faute précisément d'une anticipation prospective...

Si un tel établissement avait disposé de cette capacité prospective, il aurait déjà fait notablement évoluer son offre de service. Il aurait procédé à des consultations approfondies concernant les projets de vie, il aurait mis en place un service de coordination des parcours,

---

1. De plus en plus absorbé par ces tâches d'interface avec l'environnement, le dirigeant doit pouvoir déléguer une grande part du management interne tout en demeurant à l'écoute de ses salariés, ce qui modifie considérablement sa fonction : cf. Jean-René Loubat « Dirigeant d'ESMS : une fonction en mutation », in *Les Cahiers de l'Actif* n° 388/389, septembre/octobre 2008 ; « La fonction de directeur a muté » (interview) in *TSA* n°85 septembre 2017 ; *Penser le management*, 3<sup>e</sup> éd., Dunod, 2019.

il aurait proposé un service d'aide à l'accès au logement, un programme de développement des relations sociales, affectives et sexuelles, fait évoluer conséquemment les compétences de ses personnels, modifié les postes et les horaires de travail, changé de locaux. Ce qui sous-entend, certes, une petite révolution. Mais au lieu de cela, il gère aujourd'hui une situation déprimante, des arrêts de travail en cascade, une menace de fermeture, des conflits institutionnels, etc., etc. Bien entendu, personne ne dit que tout cela pouvait se faire aisément. Précisément parce que la prospective – en l'occurrence « l'écoute du marché » – ne fait pas partie de la culture historique d'un secteur habitué à ce que les décisions soient prises d'en haut par l'administration, véritable tutelle de fait.

### ► Réinterroger le présent

La prospective est une approche toujours soumise à caution, comme le sont d'une manière générale toutes les tentatives futurologiques, parce qu'elle s'avère nécessairement spéculative et implique une multitude de variables interactives. Si elle ne prétend pas être à l'évidence une science exacte, elle n'en demeure pas moins un exercice de style rationnel s'appuyant sur une analyse factuelle de l'existant. Elle vise un double objectif : le premier est d'établir des scénarios en vue de se préparer à une conjoncture et d'améliorer la pertinence de la prise de décision ; le second, plus prosaïque et *a priori* plus surprenant, est de mieux comprendre le présent. En effet, tout comme l'histoire, discipline rétrospective – qui n'en est pas pour autant toujours plus exacte – la prospective éclaire l'actualité en nous obligeant à une analyse phénoménologique. Par goût du paradoxe, nous pourrions dire que l'histoire éclaire tout autant l'avenir que la prospective permet de mieux comprendre le passé...

Comme nous le rappelle l'historien Moses Finley<sup>1</sup> : « l'histoire ne se réalise qu'au présent », parce qu'au-delà des faits rapportés, des traces ou artefacts retrouvés, elle est une construction qui se fait et se défait en fonction des lectures et des nécessités contemporaines et qu'elle ne propose après tout qu'une tentative de compréhension d'une réalité trop complexe et trop inaccessible en soi. Comme en témoignent par exemple les divers scénarios évolutifs sur l'origine de l'humanité ou plus récemment l'histoire du colonialisme. À l'opposé, mais dans le même ordre d'idée, la science-fiction – prospective fantaisiste et romanesque – renvoie également aux représentations, à l'esthétique, aux valeurs et aux angoisses d'une époque : par exemple, à l'univers fonctionnaliste de la SF des années soixante, fasciné par le progrès technique et les robots mais aussi hanté par la crainte d'une invasion extra-terrestre<sup>2</sup> (réplique de la « guerre froide »), a succédé celui des années quatre-vingt-dix, préoccupé par la restriction des ressources, la propension des virus, puis par les cataclysmes

1. Moses Finley : *L'Économie antique*, Minuit, 1992 ; *L'Invention de la politique*, Flammarion, 1994.

2. Le film emblématique de Fred F. Sears sorti en 1956, *Les soucoupes volantes attaquent*, exprimait alors la crainte d'une attaque massive des forces soviétiques contre les USA, crainte ultérieurement accrue par la crise de Cuba de 1962. La série TV culte *Les Envahisseurs* imaginait, après 1968 et les mouvements contestataires, les ennemis du Monde libre au sein même de celui-ci, incognito... ou presque. Dans les années 80, une autre série,

écologiques ou terroristes, l'Apocalypse et la fin pressentie d'une civilisation (*Madmax*, *Waterworld*, *Virus*, etc.). On peut supposer que la SF sera désormais logiquement obsédée par les réalités virtuelles (*Matrix*) et les thématiques biologiques (immortalité, êtres bioniques, clonage, développement des capacités cognitives du cerveau, etc.), voire métaphysiques, par une ré-interrogation même de l'origine de la vie, de l'existence et de la mort.

Le véritable auteur d'anticipation, tel Jules Verne, est celui qui est capable de se saisir de la logique d'une époque et de se montrer capable d'en tirer des perspectives d'évolution plausibles. Même s'il se veut d'abord un écrivain romanesque, l'auteur d'*Autour de la lune* et de *Vingt mille lieues sous les mers* est parfaitement documenté sur la technologie de son temps ; il a compris la révolution industrielle et scientifique et ses conséquences sociétales. Dans un ouvrage de jeunesse, jusqu'à peu inédit, qui anticipe de manière extraordinaire une vie urbaine censée se dérouler un siècle plus tard : *Paris au xx<sup>e</sup> siècle*<sup>1</sup>, Jules Verne pressent, entre autres, le fax, la bureautique, l'informatique et Internet. Mais celui qui apparaît comme le chantre du progrès y exprime étonnamment ses doutes pessimistes sur l'avenir sociologique de ce progrès (son dernier chapitre s'intitule d'ailleurs : *Et in pulverem reverteris...* Et poussière tu redeviendras). Cependant, les œuvres prophétiques faisaient déjà peur et l'éditeur de notre grand Jules, Hetzel, refusa catégoriquement de publier l'ouvrage en commentant sa réponse sur le manuscrit même :

« Mon cher Verne, fussiez-vous prophète, on ne croirait pas aujourd'hui en votre prophétie. »

### ► Un exercice interdisciplinaire et systémique

La Chine et l'Inde seront-elles les grandes puissances dominantes du XXI<sup>e</sup> siècle ? L'Islam fondamentaliste continuera-t-il son affirmation et sa progression territoriale ? L'urbanisme va-t-il poursuivre son développement inexorable ? L'Europe, son déclin ? Les automobiles seront-elles encore d'actualité dans vingt ans ? La population mondiale va-t-elle encore doubler d'ici la fin du siècle ? L'écologie va-t-elle dicter l'ensemble de nos comportements à venir et devenir la nouvelle « religion verte » de l'Occident ? Les femmes accoucheront-elles toujours dans quelques décennies ? La biologie de l'être humain va-t-elle poursuivre ses modifications ? L'homme deviendra-t-il bionique ? Accédera-t-il à l'immortalité (comme l'avait prédit pour 2050 un congrès scientifique qui s'était tenu dans les années soixante-dix et qu'aborde le film *Time out*) ? La sexualité humaine va-t-elle se modifier totalement dans les décennies qui viennent ? Les sociétés développées vont-elles se réunir dans un gouvernement mondial ou bien éclater en une mosaïque de communautés et de lobbies ou encore se trouver dépendantes d'une poignée de groupes financiers ? Etc., etc. Qu'il s'agisse

---

V, imaginait une invasion extraterrestre négociée débouchant sur la logique collaboration/résistance renvoyant au rapprochement d'alors de l'Ouest et de l'Est.

1. Écrit en 1863, cet ouvrage était antérieur à la longue série des *Voyages extraordinaires*, inaugurée par *Cinq semaines en ballon*, qui devait faire le succès littéraire de Jules Verne. Le manuscrit fut retrouvé puis édité par Hachette en 1994.

de domaines politiques, démographiques, technologiques, biologiques, ou sociaux, tout est interdépendant, mais de quelle manière et jusqu'à quel point ?

Un événement imprévu ne peut-il s'avérer finalement déterminant et modifier le cours d'une prévision – phénomène relevant de la *sérendipité*<sup>1</sup> ? Il n'est que de constater le rôle joué par les catastrophes naturelles<sup>2</sup> dans les bouleversements politiques, voire les fins de civilisation, ou bien encore l'effet incontrôlé d'une découverte technologique paraissant mineure ou le détournement d'une utilité déterminée au départ (par exemple, le début des ordinateurs est lié au besoin de calculateurs très puissants pour la balistique des missiles militaires ; Internet est également à l'origine un système de communication militaire). Les prévisionnistes donnent le joli nom de « cygnes noirs » (*black swan*) à ces événements hautement improbables et donc imprévisibles<sup>3</sup> qui contredisent leurs théories et leur donnent des sueurs froides. Inversement, un événement prévisible, comme la raréfaction de l'eau potable, peut entraîner des conséquences aussi diverses qu'imprévues, comme la valorisation de technologies radicalement nouvelles, un tout autre mode de vie urbain, le déclenchement de vastes conflits ou une nouvelle donne dans les relations internationales... Tout comme la fonte des glaces du continent arctique peut relancer l'exploitation des énergies fossiles et alimenter de nouvelles zones de tensions internationales.

Pour qu'une prospective s'avère plausible, il est indispensable de repérer des *logiques* à l'œuvre, des chaînes d'événements indiscutables possédant un lien de causalité, car la prospective s'avère d'abord une projection qui procède d'une lecture des situations. Elle exige de pouvoir identifier des paramètres fiables, de les hiérarchiser et de les articuler entre eux, illustrant la fameuse formule de Pascal, intuition d'une pensée systémique : « Je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties ».

Par exemple, l'essor du marché des plats cuisinés correspond à l'évolution du travail et du mode de vie urbain, et notamment des temps de transports (qui eux-mêmes sont liés à la croissance des villes, au prix de l'immobilier qui entraîne une séparation plus importante des lieux de travail et des lieux de vie, à la montée de l'écologie qui influence électoralement les politiques urbaines qui réduisent la circulation automobile dans les villes, politiques qui à leur tour modifient la sociologie des centres urbains et donc les modes de consommation), à l'éclatement des rôles familiaux, au travail accru de la femme et à ce qu'il est convenu d'appeler son émancipation qui entraîne une moindre appétence pour les travaux ménagers,

1. Traduction de l'américain *serendipity* (néologisme forgé en 1754 par l'écrivain Horace Walpole à partir d'un conte persan *The Three Princes of Serendip* ; lieu correspondant à Ceylan) qui désigne la faculté à trouver des choses par hasard, en recoupant des informations de divers champs, en sachant tirer parti de rencontres fortuites.

2. Tel est l'objet de la cyndinique (du grec *kindunos*, danger). Les risques épidémiologiques, sismiques, volcaniques, d'inversion des pôles magnétiques, d'éruptions solaires ou de percussio de comètes, etc., font régulièrement l'objet d'études quant à leurs processus et leur périodicité afin de mieux connaître leurs risques d'occurrence. Cf. L. Bodin, *Quand la météo fait l'histoire*, Albin Michel, 2015.

3. Nassim Nicholas Taleb, *Le cygne noir. La puissance de l'imprévisible*, Les Belles Lettres, 2008.

etc. C'est naturellement cette complexité même qui rend la prospective si délicate et si passionnante à la fois.

La prospective nécessite encore d'accorder plus d'importance à certains phénomènes qu'à d'autres et de faire des choix. Comme dans toute discipline, aussi scientifique soit-elle, elle comporte par conséquent une part d'*intuition*. En effet, nombre de prévisions sont des prolongements déductifs mais peinent à anticiper par nature les « ruptures de logiques » (fréquemment provoquées par ces fameux *cygnes noirs*) qui entraînent des modifications structurelles. Parfois, deux scénarios opposés mais plausibles sont envisageables : par exemple, la mondialisation économique entraîne un recul des états-nations au profit de grands blocs continentaux (l'Union Européenne, l'Arena, le Mercosur, l'ASEAN, etc.) mais la mondialisation peut elle-même reculer et entraîner à son tour une résurgence des états-nations (les arguments des deux scénarios ne sont pas du même ordre bien que plausibles). L'Europe se trouve au cœur de cette problématique contradictoire avec le « Brexit », les risques de déglissement de l'espace Schengen, voire de dislocation de l'Euro comme monnaie unique.

Par conséquent, la prospective exige un esprit symphonique, une compréhension des dynamiques en interaction, bref, un regard interdisciplinaire, car les variables démographiques, géographiques, économiques, politiques, sociales et culturelles, sont aussi multiples qu'indissociables en la matière. Par exemple, une baisse de la natalité, qui entraîne des conséquences multiples, d'ordre économique et sociologique, est elle-même la résultante de nombreux facteurs d'ordre socioculturel, comme l'évolution de la conception de la famille, la primauté de la réalisation de soi, l'allongement des études, l'avènement d'un carriérisme professionnel féminin, une vision pessimiste de l'avenir.

### ► Distinguer les lames de fond de l'événementiel

Ceux qui doutent de la plausibilité de la prospective s'appuient fréquemment sur de nombreux exemples concrets mettant en évidence l'importance des facteurs humains et émotionnels, et pour finir l'incohérence et la versatilité des prises de décision qui en interdiraient la prévisibilité. Ils n'ont évidemment pas tout à fait tort. Il y aura toujours un petit malin de journaliste pour évoquer l'importance de telle relation galante qui a modifié de grandes décisions politiques (qu'elles s'appellent Madame de Pompadour ou Valérie Trierweiler) ou le rôle d'un événement statistiquement insignifiant mais qui va entraîner de nombreux bouleversements législatifs. Méfions-nous toutefois de cette vision historique par le petit bout de la lorgnette qui ravit la presse *people*. Ne nions pas cependant d'un bloc l'importance de ces « petits événements » sur de plus grands. Disons qu'ils n'opèrent pas dans la même temporalité et sur les mêmes registres.

L'analyse de la crise COVID s'avère exemplaire en matière de questionnement prospectif : à première vue, il s'agirait d'un de ces fameux « cygnes noirs » qui défient toute anticipation. Pourtant, son apparition n'est pas une véritable surprise. Le scénario se trouve décrit avec

une précision étonnante dans le rapport prospectif de 2009 de la CIA, *Comment sera le monde en 2025...* :

« L'apparition d'une nouvelle maladie respiratoire humaine virulente, extrêmement contagieuse, pour laquelle il n'existe pas de traitement adéquat, pourrait déclencher une pandémie mondiale. [...] Les experts voient dans les souches hautement pathogènes de la grippe aviaire telles que le H5N1 des candidats probables à ce type de transformation, mais d'autres agents pathogènes, comme le coronavirus du SRAS et diverses souches de la grippe, auraient les mêmes propriétés. Si une maladie pandémique se déclare, ce sera sans doute dans une zone à forte densité de population, de grande proximité entre humains et animaux, comme il en existe en Chine et dans le sud-est asiatique où les populations vivent au contact du bétail. Des pratiques d'élevage non réglementées favorisent la circulation d'un virus comme le H5N1 parmi les populations animales – augmentant les chances de mutation d'une souche susceptible de provoquer une pandémie.

[...] Dans un tel scénario, la maladie tarderait à être identifiée si le pays d'origine ne disposait pas des moyens adéquats pour la détecter. Il faudrait des semaines pour que les laboratoires fournissent des résultats définitifs confirmant l'existence d'une maladie risquant de muter en pandémie. Entretemps des foyers se déclareraient dans les villes du sud-est asiatique. En dépit des restrictions limitant les déplacements internationaux, des voyageurs présentant peu ou pas de symptômes pourraient transporter le virus sur les autres continents.

Les malades seraient de plus en plus nombreux. De nouveaux cas apparaissent tous les mois. L'absence d'un vaccin efficace ou d'immunité dans le reste du monde exposerait des populations à la contagion. Dans le pire des cas, ce sont de dix à plusieurs centaines de millions d'Occidentaux qui contracteraient la maladie, et les morts se compteraient par dizaines de millions. »

Ce scénario très probable n'a pourtant pas entraîné d'anticipation. La France a même abandonné le financement de certaines recherches sur les coronavirus<sup>1</sup> et notre système hospitalier n'était pas du tout préparé à une vague importante de patients. La sévérité de la crise n'est donc pas liée au caractère imprévisible de l'événement mais à une incurie politique délibérée. En effet, la létalité relativement faible du virus ne peut expliquer à elle seule la disproportion des conséquences décisionnelles politiques et économiques, si l'on ne comprend pas que ces dernières instrumentalisent le virus – comme elles l'ont fait (et le font toujours) avec le terrorisme islamique – pour faire accepter tout un ensemble de mesures liberticides, prévisibles parce que s'inscrivant dans une logique repérable de contrôle social accru.

Ces mesures témoignent en fait de l'accélération d'une vaste mutation sociétale – le passage à la « cyber-société » – à la fois technologique (la numérisation et la dématérialisation des transactions sociales), économique (l'accroissement de la concentration, l'émergence de nouveaux marchés et le renforcement de certains lobbies, le développement du télétravail), sociale (l'augmentation des cyber-contrôles tous azimuts et des mesures liberticides, la

1. Bruno Canard, directeur de recherche au CNRS à Marseille, qui travaille sur les virus à ARN – dont font partie les coronavirus –, révèle que les travaux sur cette famille de virus ont été quasi abandonnés. En cause, la baisse drastique des financements attribués à la recherche depuis plus de 10 ans. Avec d'autres collègues européens, il avait pourtant alerté sans succès dès 2005 sur les importants risques épidémiques de cette famille de virus. Las, on a oublié l'épisode du SRAS aussi vite qu'il est apparu.

limitation des déplacements), politique (restriction de la démocratie, instauration d'une quasi-loi martiale, renforcement des pouvoirs étatiques). Bref, le succès de ce virus ne doit pas tant à sa mutation génétique qu'aux multiples services qu'il rend aux états centraux. La peur demeure l'arme fatale en politique, mettant les peuples au pas et faisant taire toutes les revendications...

En somme, il convient de dissocier le terrain rapproché sur lequel les événements s'avèrent trop nombreux, trop circonstanciels, trop influencés par de l'immédiateté pour permettre effectivement de la prévisibilité à terme. Ce terrain-là concerne les aspects tactiques et nécessite de la part de l'acteur une capacité de renseignement et de réactivité, pour employer un vocabulaire militaire. En revanche, les grands mouvements ou « lames de fond » sont plus aisément prévisibles car ils mobilisent une grande énergie, possèdent une inertie considérable et entraînent toute une cascade logique d'événements conséquents. Ces grands mouvements sont un peu les paquebots de l'évolution dont le cap est plus facilement repérable que celui d'une coquille de noix ballottée par la houle. Autrement dit, il est plus facile d'évaluer le risque d'une pandémie mondiale que de savoir où a bien pu se fourrer cette bague que l'on a fait tomber de son bureau... Bref, les événements massifs possèdent une trajectoire moins incertaine que les petits.

Par exemple, l'augmentation du nombre d'enfants naturels, la pénétration du monde du travail par les femmes, la baisse des mariages ou la fragilisation des couples, le déclin de la natalité en Europe, constituent des tendances lourdes qui correspondent à des mouvements socioculturels fondamentaux de nos sociétés occidentales qui courent sur des décennies et dont on connaît les déterminants. C'est également vrai pour des phénomènes aussi divers que la montée des partis populistes en Europe, le maintien d'un haut niveau de chômage, le déficit des dépenses publiques, le vieillissement de la population, la hausse des cancers, la montée en puissance des nouvelles technologies, etc. En revanche, des microphénomènes beaucoup plus volatiles et instables, comme certaines décisions politiques qui peuvent être des réactions tactiques à des conjonctures limitées dans le temps et qui possèdent un impact électoral (comme telle nouvelle loi qui répond à une vague émotionnelle déclenchée par un fait divers dramatique) sont difficilement prévisibles par tout autre moyen que l'espionnage électronique.

Le niveau stratégique concerne donc précisément ces lames de fond et il nécessite beaucoup de recul pour mieux les appréhender. Ce qui explique que les professionnels « qui ont le nez sur le guidon » connaissent davantage de difficultés pour anticiper car ils sont précisément trop absorbés par la gestion tactique des événements journaliers de leur champ d'opération. Par conséquent, si l'on veut vraiment faire de la prospective stratégique, il est plus important de s'intéresser à la démographie, à l'économie mondiale, à la sociologie et à la géopolitique que de savoir si le directeur de l'ARS locale a changé, si la MDPH a les moyens de fonctionner, si tel fonctionnaire connaît bien les directives qu'il est censé appliquer, si tel ou tel professionnel est formé ou pas à telle approche, si son délégué du personnel est en train de divorcer, etc., autant d'éléments certes importants à un niveau tactique mais qui ne pèsent pas véritablement sur le long cours des choses. En somme, la prospective exige de se dégager de l'événementiel et du bruitage.

Quand Jules Verne, pour revenir à ce cher auteur, anticipe de nouveaux moyens de communication entre les hommes du  $xx^e$  siècle, y compris des ordinateurs, qu'il conçoit certes nécessairement sur le modèle industriel de son époque, il fait véritablement œuvre de prospective (même s'il demeure dans un cadre romanesque), car il ne produit pas de pures élucubrations imaginaires mais procède de scénarios d'évolution déduits d'une logique économique, technologique et industrielle de son temps. C'est ainsi que selon lui, les ordinateurs qu'il anticipe servent à transmettre rapidement des informations utilisables pour la Bourse... Jules Verne comprend que la logique économique produira inéluctablement les éléments technologiques dont elle a besoin. Même s'il n'est pas sociologue, il s'intéresse donc à ces fameuses lames de fond ou structures profondes de la société pour établir ses anticipations.

### ► Les biais psychosociaux de la prospective

Enfin, il nous faut également tenir compte d'un facteur psychologique inhérent à la pensée magique de l'être humain : le message est bien souvent confondu avec le messager. Le météorologue qui prévoit du beau temps paraît toujours plus sympathique et moins douteux que celui qui prédit la tempête, comme le médecin qui nous dit que nous sommes en bonne santé par rapport à celui qui nous découvre une vilaine pathologie. La neuropsychologie désigne ce phénomène par l'appellation de « biais optimiste ».

#### ● *Les prévisions défavorables sont moins appréciées que les autres...*

De la sorte, si un sociologue annonce que le chômage va logiquement continuer d'augmenter dans notre pays, que l'insécurité va devenir plus importante, que le risque de conflit social est plus réel que jamais, qu'une tentative de putsch n'est pas à écarter, il peut aisément apparaître comme un oiseau de mauvais augure, qui génère ce qu'il énonce, pire encore qui souhaite ce qu'il avance. Imaginons un instant un prévisionniste qui, dans les années trente du  $XX^e$  siècle, aurait anticipé une guerre mondiale, 30 millions de morts, le génocide des camps de concentration, la politique de sélection raciale, des villes rasées par une arme nouvelle et terrifiante, un nouveau partage de l'Europe, etc. Ne l'aurait-on pas pris pour un fou dangereux ? Malheur à celui par qui le scandale arrive ! Souvenons-nous du jugement de « déclinologues » infligé par un éloquent premier ministre à l'endroit de ceux qui voyaient la France tomber dans les années 2000 (comme Nicolas Baverez<sup>1</sup>), mais depuis, s'est-elle relevée pour autant ? Bien au contraire, plus personne n'ose nier aujourd'hui ce déclin tous azimuts et certains sont même montés d'un cran en parlant de *suicide français*<sup>2</sup>... Si la politique de l'autruche et la méthode Coué font toujours partie des fondamentaux de la rhétorique politicienne, elles n'ont jamais inversé une réalité.

1. Nicolas Baverez, *La France qui tombe : un constat clinique du déclin français*, Paris, Perrin, 2003.

2. Eric Zemmour, *Le suicide français*, Paris, Albin Michel, 2014.



En matière de prospectives – comme de sondages et d’enquêtes – il en existe d’argumentées et de fausses. Les véritables prospectives procèdent par des arguments rationnels et sont étayées par des phénomènes et des paramètres identifiés, elles ne recherchent pas nécessairement l’adhésion ou la séduction mais la connaissance ; les fausses sont chargées d’arrière-pensées et servent des causes idéologiques, politiques ou économiques particulières, elles visent un impact immédiat et sont dans l’air de la « bien-pensance » de leur temps ou de mouvements d’opinion<sup>1</sup>. Les médias diffusent en permanence de pseudo-éléments de prospective, comme des sondages et des enquêtes, qui n’ont pas d’autre but que de capter l’attention du moment ou de diriger l’opinion vers des options idéologiques voulues<sup>2</sup>. Ces messages brouillent naturellement les cartes et participent à ensevelir les phénomènes fondamentaux sous une masse de *fake news* ou de bruitages (à l’instar de nombreux *talk-shows*...). Autrement dit, certaines prospectives sont encouragées et d’autres non.

Par exemple, nous pouvons voir fleurir les scénarios les plus fantaisistes concernant l’avenir des nouvelles énergies (comme des anciennes) mais il n’est pas politiquement correct d’aborder l’évolution ethnico-religieuse de notre pays compte tenu des enjeux en la matière (cf. le débat sur l’interdiction faite aux enquêtes sociologiques de mentionner l’appartenance ethnique ou religieuse des individus). Pour les mêmes raisons, toute prospective sur la situation économique ou l’évolution du chômage sera plus mal venue ou davantage mise sous surveillance que celle concernant la possession de téléphones 4 ou 5G ou la consommation de chocolat dans la décennie qui vient. Bref, la réflexion prospective s’avère toujours plus délicate sur les sujets qui fâchent.

Pour ces raisons il existe un « effet Janis<sup>3</sup> » au sein des prévisionnistes qui ont tendance à rechercher le conformisme, tout autant à cause des difficultés à maîtriser beaucoup d’informations, que pour minimiser les risques personnels d’erreurs (ou tout le monde se trompe ou personne ne se trompe) que pour ne pas apparaître comme l’oiseau de mauvais augure et se marginaliser au sein de la communauté qui compte. Reconnaissons que si l’on prédit un événement positif, on est moins sommé de s’expliquer que si l’on en prédit un négatif... « Il faut essayer de se libérer du conformisme, qui tend à régner entre le FMI, l’OCDE et la Commission européenne et ce n’est pas facile, car on prend en compte les informations des

---

1. Mathieu Bock-Côté, *L’empire du politiquement correct : essai sur la respectabilité politico-médiatique*, Paris, Éditions du Cerf, 2019.

2. Lire à ce sujet l’excellent et pédagogique ouvrage de Gérard Dahan, *La manipulation par les sondages*, L’Harmattan, 2014.

3. I. L. Janis a donné son nom à un processus de pensée et de prise de décision (*groupthink*) qui émane d’un groupe restreint à très forte cohésion interne, généralement sous l’influence d’un leader charismatique, et qui tend à se couper de son environnement ou du reste d’une organisation. Les décisions sont la plupart du temps funestes parce que déconnectées de la complexité de l’environnement. Janis, *Victims of groupthink*, Boston, Houghton-Mifflin, 1972.

autres ! » reconnaît lui-même Jean-Luc Schneider, directeur du département économique de l'OCDE<sup>1</sup>.

### ● De l'autoréalisation de la prophétie

Un autre phénomène, dans la même veine que le précédent, vient troubler les tentatives de prospective : celui d'*autoréalisation*. En particulier dans certains domaines, notamment économiques, où l'annonce d'une éventualité déclenche une réaction en chaîne effective. Un événement défavorable (y compris une rumeur) va immédiatement générer des effets sur les cours de la Bourse. Cette dernière fonctionne tout particulièrement comme un baromètre événementiel. C'est pour cette raison qu'il existe chez les prévisionnistes de l'économie cet effet Janis que nous évoquions précédemment. Dans cet ordre d'idées, les prévisions de taux de croissance annuels du PIB français sont quasiment toujours surestimées et les chutes jamais anticipées (par les experts du gouvernement).

L'exemple même de prétendue prospective, noyée par le discours politiquement correct et le style énarquien, nous est donné par le désolant et complaisant rapport de *France Stratégie* au président de la République de l'époque (François Hollande), intitulé : *Quelle France dans dix ans* ?<sup>2</sup> et dont le vide en matière d'analyses et de propositions laisse le lecteur sur sa faim (et quelque peu angoissé si l'on songe qu'il est question de stratégie pour l'avenir de la France). Qu'on en juge pour ce qui concerne l'emploi :

« Le chômage qui perdure depuis plusieurs décennies n'est pas seulement une cause de souffrance, il est aussi le signe d'un profond dysfonctionnement de nos institutions économiques et sociales [...] Le but doit être le plein emploi [...] Nous donner aujourd'hui cet objectif pour 2025 serait cependant jugé peu crédible pour tous les Français qui souffrent depuis des décennies [...] Dans cet esprit, nous pouvons ambitionner de revenir durablement dans le premier tiers des pays européens pour l'emploi. »

Trois pages (de 55 à 58) alignent ce genre de truismes sans l'ombre d'une idée. Aussi creux et langue de bois qu'une interview d'un ministre du travail par un journaliste de France info... Et tout le rapport est du même jus ou presque. Certes, l'avantage de ce rapport est que l'on ne pourra pas dire que ses propositions ne sont pas appliquées puisqu'il n'y en a pas...

Demeurons raisonnables à l'égard de la prospective, dans un sens comme dans l'autre : elle ne garantit pas l'avenir et ne propose pas des oracles comme la Sybille de Cumès, car il existe assurément trop d'impondérables et de variables en jeu pour certifier quoi que ce soit, surtout sur du très long terme, mais inversement, elle n'est pas à prendre à la légère car il existe des facteurs surdéterminants qui entraînent des conséquences quasi inéluctables (comme les facteurs démographiques) et des faisceaux d'indicateurs qui fiabilisent des scénarios. Nous sommes évidemment toujours dans le registre des probabilités... mais ces

1. Jean-Pierre Robin : « Les économistes sont-ils incapables de prévoir les crises ? » in *Le Figaro* du 11 mars 2014.

2. Jean Pisani-Ferry, *Quelle France dans dix ans* ? Fayard, 2014.

dernières ont fait la preuve de leur valeur prédictive à peu près dans tous les domaines. Nous disposons aujourd'hui de modèles mathématiques et d'algorithmes pour connaître à quelle vitesse peut se répandre une épidémie de grippe, comment peut s'écouler une foule lors d'un mouvement de panique où à quel moment un crime a le plus d'occurrences de se produire.

La question de la prévision ne dépend pas tant du phénomène lui-même que de la quantité d'informations que l'on peut recueillir et traiter concernant ledit phénomène. La gestion de *big data*<sup>1</sup> permet – et surtout permettra – de gérer à très grande vitesse des sommes astronomiques d'informations, comme nous n'avons jamais pu le faire dans l'histoire de l'humanité, et d'explorer des scénarios jusqu'alors invisibles offrant ainsi de nouvelles possibilités prédictives et prospectives (dans les domaines économique, écologique, criminologique, urbain ou dans le domaine de la santé). Selon Gilles Babinet, premier président du Conseil national numérique,

« Cette nouvelle révolution est d'une amplitude comparable aussi à celle de chacune des deux précédentes révolutions industrielles [...] c'est une nouvelle manière de manager les entreprises. Il bouleverse la manière dont elles fonctionnent, leur culture. Il remet en cause les processus commerciaux et industriels. En résumé il bouscule toutes les organisations. »<sup>2</sup>

En conclusion, la prospective correspond toujours à une prise de risque. Elle propose une lecture nécessairement dérangeante, car elle semble identifier et régenter le futur qui participe chez l'homme d'une représentation nécessairement idéale parce que porteur d'une forte charge d'angoisse. Autrement dit, la prospective encourt le risque de désenchanter le monde, là où la prédiction idéologique et le prophétisme promettent des lendemains qui chantent : on préférera toujours le *Temps des cerises* au temps des restrictions. Dans le contexte dramatique de la guerre, si un général anticipe la défaite de son camp sur des bases militaires rationnelles, il risque d'être fusillé pour haute trahison ; mais s'il ne cesse de clamer que la victoire est en vue et qu'il perd la guerre, il passera pour un imbécile aux yeux de l'Histoire (ce qui est arrivé au général Bazaine dans la France de 1870). Entre le rejet et le ridicule, le choix s'avère cornélien et toute anticipation doit donc être faite avec précaution<sup>3</sup>. C'est pour toutes ces raisons que le prévisionniste est contraint de se placer depuis un ailleurs (que l'on appelle élégamment « le point de vue de Sirius ») et bien souvent... d'y retourner. Toutes ces considérations expliquent une autre antienne : nul n'est prophète en son pays.

---

1. *Big Data : la quatrième révolution industrielle ?* Gilles Venturi, 2011, Business Intelligence, CRM, e-Business, [en ligne].

2. Gilles Babinet, *Big data, penser l'homme et le monde autrement*, Éditions Le Passeur, 2015.

3. C'est le choix auquel a été confronté le général De Gaulle qui, sur ce coup-là, a perçu le sens de l'histoire...

---

## LES FONDAMENTAUX DÉMOGRAPHIQUES, ÉCONOMIQUES ET SOCIOLOGIQUES DU NOUVEAU CONTEXTE SOCIÉTAL... ET DE L'EXCEPTION FRANÇAISE

---

Une fois posés l'intérêt, les enjeux et les aléas de la prospective en général, intéressons-nous aux grilles de lecture et aux scénarios qu'elle peut nous proposer utilement concernant les secteurs qui nous intéressent dans cet ouvrage. Autrement dit, en quoi l'analyse du nouveau contexte sociétal nous permet de dégager des tendances fortes et d'anticiper les situations de demain de tels secteurs ; en quoi permet-elle *in fine* à des opérateurs d'éclairer leurs choix stratégiques et de mieux préparer leur avenir.

### ► Une démographie inédite dans l'histoire de l'humanité

« La démographie scelle le sort des nations ! » nous répétait à l'envi un professeur de démographie tandis que nous étions étudiants, parce qu'elle constitue à terme la principale cause de leur puissance ou de leur déclin. Le grand historien Fernand Braudel ne dit rien d'autre quand il évoque que « tout est lié au nombre, à l'oscillation de la masse des hommes.<sup>1</sup> » Il s'agit là d'ailleurs d'une vérité éco-biologique valable pour toutes les espèces vivantes dont la survie est conditionnée par une balance numérique entre les unes et les autres. Lorsqu'on demandait à Napoléon d'expliquer ses succès impériaux, celui-ci répondait : « le nombre, encore le nombre, toujours le nombre ! » (La France était alors une grande puissance démographique). C'est d'ailleurs dans le domaine démographique que les premières prospectives et statistiques ont été réalisées dès le XIX<sup>e</sup> siècle au sein des puissances européennes telles que l'Angleterre, la France et l'Allemagne, du fait même de l'importance militaire du « stock démographique »<sup>2</sup> et que la prévision dans ce domaine y était plus facile que dans d'autres.

La population mondiale, qui comprenait environ 1 milliard d'individus en 1800 et 3 milliards en 1960, a plus que doublé en soixante ans seulement (elle est de 7,875 milliards en 2021) créant une situation totalement inédite sur notre planète et remettant à l'ordre du jour les craintes prédictives de Malthus concernant les ressources alimentaires. Nous avons du mal à imaginer que cette population puisse encore doubler en quelques décennies ! Elle devrait toutefois atteindre les 10 milliards d'individus dès 2050 dont plus de 65% d'urbains d'après les prévisions des Nations unies ; mais il ne s'agit naturellement que d'un scénario médian (hors pandémies...). Il est plus qu'évident que les défis planétaires à venir tiennent essentiellement aux variations de cette équation entre populations et ressources.

La lutte pour la possession des ressources est certes ancestrale et a toujours constitué l'enjeu des découpages territoriaux et des conflits entre groupes humains mais elle a pris

---

1. F. Braudel, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècle*, Armand Colin, 1979.

2. Expression inélégante mais alors utilisée par les militaires pour désigner l'ensemble des hommes en âge de prendre part à une campagne militaire.

une dimension plus dramatique du fait de la prise de conscience de la finitude de notre biotope. La lutte pour l'eau s'avère vitale et féroce, par exemple au Moyen-Orient où le captage de l'Euphrate et du Jourdain constitue un *casus belli*, mais aussi la lutte pour les terres agricoles, pour les énergies fossiles (comme dans l'océan Arctique que se disputent Canada, USA et Russie), pour les minerais communs ou les terres rares ou encore pour les plantes qui représentent la pharmacopée de demain (cf. la « phyto-guerre » : de grands laboratoires américains font ainsi main basse sur l'ADN d'un maximum de plantes des zones tropicales peu explorées, notamment en Amérique centrale). Nous sommes parvenus à un point où la population terrestre consomme davantage d'oxygène que notre planète en produit ; et les grandes forêts diminuent tandis que notre population augmente... Si tous les habitants de la Terre consommaient autant de viande que la minorité occidentale, celle-ci n'offrirait pas assez de surface agricole pour élever le bétail nécessaire. D'où les subtiles campagnes culturelles pour consommer moins de viande, voire ne plus en consommer du tout...

La production alimentaire devra augmenter de 70 % afin de nourrir la population supplémentaire d'ici 2050, or nombre de terres se désertifient<sup>1</sup> ou sont absorbées par l'extension toujours croissante des villes et de l'habitat périurbain, tandis que les populations augmentent dans les pays les moins avancés (sur les 48 PMA, 34 sont africains). L'ONU estime que d'ici 2030 il faudrait amener l'eau à 600 millions de personnes et l'électricité à 900 millions... Par ces simples exemples, parmi une infinité d'autres, comme l'élévation du niveau des mers qui entraînera nécessairement un gigantesque exode, il est clair que l'élément démographique constitue un « moteur à explosions » pour le futur immédiat comme à plus long terme. Le dernier rapport du *Department of Economic and Social Affairs* (DESA) des Nations unies, intitulé *L'avenir que nous voulons*, qui fait suite à la conférence Rio+20 sur le développement durable, pointe trois défis cruciaux : la sécurité alimentaire, la transformation énergétique et la capacité des villes à absorber une démographie débordante, notamment dans les pays les moins développés.

D'autre part, ce tsunami démographique est très inégal et participe à redécouper les lignes de forces géopolitiques et économiques : les pays les plus riches voient leurs populations croître beaucoup moins vite que celles des pays pauvres ou des pays émergents. Ainsi, la population des pays les moins avancés (PMA) devrait doubler d'ici 2050 pour atteindre plus de 2 milliards d'individus. Se crée ainsi un déséquilibre démographique entre pays riches et pays moins développés qui contribuent aux « chocs de civilisations », en cours et à venir, évoqués avec tant de clairvoyance par Samuel Huntington<sup>2</sup>. Or la puissance d'une communauté a partie liée avec l'importance démographique : le Luxembourg, la Suisse et la Norvège sont les pays les plus riches d'Europe, et figurent donc parmi les plus riches au monde, mais ne constituent pas pour autant de réelles puissances face à la Chine, l'Inde, le Brésil, les États-Unis ou la Russie. Le fait actuel que plus d'un habitant sur deux de

---

1. Il n'est nul besoin d'aller très loin pour dresser ce constat, l'Espagne, par exemple, voit ses terres désertifiées augmenter considérablement.

2. Samuel Huntington, *Le choc des civilisations*, Paris, Odile Jacob, 2000.

notre planète soit asiatique n'est évidemment pas étranger au recentrage du monde sur ce continent.

Par exemple, l'Asie représente actuellement 4,2 milliards d'habitants et possède un taux de croissance démographique de 1,1. L'Afrique, qui compte 1 milliard d'habitants mais possède un taux de croissance de 2,2, devrait voir sa population doubler en 2050. Quant à l'Europe, elle compte 733 millions d'habitants mais possède un taux de croissance de seulement 0,1. Le taux de natalité est de 34,6 pour l'Afrique, de 17,1 pour l'Asie mais de 12,9 pour l'Amérique du Nord et de 10,7 pour l'Europe. En France, il est passé entre 1982 et 2021 de près de 15 à moins de 11 (source INSEE).

Quant au nombre moyen d'enfants par femme (indice de fécondité), il est encore plus éloquent : de 4,24 pour l'Afrique et de 2,11 pour l'Asie, il tombe à une moyenne d'environ 1,53 pour l'Europe (avec des taux de 1,44 pour l'Allemagne et 1,34 pour la Pologne). Rappelons qu'il faut un taux de 2,1 pour maintenir une population. Même la France, qui se flattait d'avoir une natalité supérieure à la moyenne européenne, connaît des revers à partir de 2015 avec une baisse des naissances et un indice de fécondité tombant à 1,9 (soit le solde naturel le plus faible depuis quarante ans<sup>1</sup>). En 2025, l'Europe et la France représenteront respectivement environ 6,5 % et 0,8 % de la population mondiale...

Dès 1998, un cri d'alarme était poussé : certains démographes n'hésitaient pas à dire que l'on se préoccupait davantage de la chute de la reproduction des baleines à bosses et de la disparition des ours blancs ou des lions d'Asie – espèces qui ont certes toute notre estime – que de la baisse démographique de la population européenne ! Dans nombre de pays d'Europe orientale (Croatie, Serbie, Pologne, Ukraine, Lituanie, Lettonie, Grèce) qui ne représentent pas des pôles d'attraction migratoire, la population a commencé à décliner numériquement et pourrait baisser dans des proportions plus drastiques au cours des prochaines décennies (l'Ukraine, par exemple, dont la population a déjà décliné, devrait passer d'une population de 43,4 millions d'habitants en 2021 à 33 millions d'ici 2050).

De fait, la crise de la natalité s'avère patente dans toute l'Europe et n'est compensée, dans les pays attractifs au plan économique ou qui possèdent une histoire coloniale, que par les entrées migratoires ou la présence de fortes communautés allogènes à la natalité plus importante (ce qui soulève d'autres problèmes d'intégration et de tensions intercommunautaires). Tel est le cas tout particulièrement de l'Allemagne, de la France, du Royaume-Uni, des Pays Bas ou de la Belgique. Même la présence d'un catholicisme historique n'empêche plus le déclin de la natalité : l'Espagne, l'Italie, l'Irlande ou la Pologne figurent parmi les nations les plus touchées. Le déclin de la natalité obéit à des facteurs plus profonds qui témoignent plutôt d'un égocentrisme croissant, d'un doute existentiel, d'une peur de l'avenir, bref, d'une « crise de civilisation ».

---

1. Source INSEE 2021.