

MAI 2017 - N°31

Les normes, nécessités pédagogiques ou contraintes bureaucratiques**Éditorial****par Michel Rouger, président de l'institut Presaje**

La première décennie du 21^{ème} siècle, qui a vu naître notre Institut avec ses équipes de chercheurs, s'est développée dans le charme de la « mondialisation heureuse ». C'est la période des réglementations et normes utiles.

[lire la suite page 3]

Médicament innovants : impasse normative, issue contractuelle**Comment gérer le rapport de forces entre les producteurs et l'acheteur****Par Francis Megerlin**

A l'heure de la big data et à l'aube de contraintes fortes, comment rétablir la confiance entre producteurs et acheteurs sur le marché des technologies de santé ? L'envolée des pétitions de prix et l'extrême spécialisation des médicaments se sont traduites ces dernières décennies par un étirement des négociations, voire leur échec potentiel. Les acteurs privés et publics sont au pied du mur, les outils doivent évoluer. Aujourd'hui, explique Francis Megerlin, une approche nouvelle peut reposer sur la garantie contractuelle de valeur.

[lire la suite page 4]

Pourquoi il faut se méfier du millefeuille bio**Par Dominique Hoestlandt, consultant**

Mettre en garde les Français contre les atteintes à la biodiversité c'est bien. Les informer, les alerter, les sensibiliser, c'est utile. Mais à trop en dire et à trop en faire, il y a un risque à introduire auprès des opinions publiques une représentation totalement faussée de la biodiversité, assimilée à un « état de nature » statique et mesurable. Plus grave, depuis 15 ans, la France a accumulé un véritable millefeuille de règlements qui risquent à terme d'induire des réactions hostiles explique Dominique Hoestlandt.

[lire la suite page 6]

En entreprise, de la norme qui protège à la norme qui étouffe**Par Isabelle Proust, Partner USIDE**

Plus l'entreprise grandit et s'internationalise, plus elle se trouve enserrée dans une épaisse forêt de normes. Normes volontaires pour s'assurer le strict contrôle de ses filiales et de ses services. Normes imposées pour se mettre en conformité avec les règlements et les standards des Etats et des marchés. Avec au bout du compte un risque grandissant d'alourdissement des procédures et de démotivation des équipes. Comment concilier sécurité, souplesse et performance s'interroge Isabelle Proust ?

[lire la suite page 8]

La sécurité des patients dans les établissements de santé**Approche normative administrée ou approche pragmatique professionnelle ?****Par le Docteur Jean Petit, Centre Hospitalier et Universitaire de Toulouse**

Aux yeux de l'opinion, les affaires récentes du Médiateur et de la Dépakine ont montré les limites du recours aux normes légales et réglementaires pour prévenir les risques d'erreurs humaines ou de défaillances techniques dans le domaine de la santé. Si les normes ont permis de réels progrès elles ont peu d'impact sur le respect des bonnes pratiques par les professionnels constate le docteur Jean Petit. D'où l'importance primordiale du développement sur le terrain d'une culture collective de sécurité.

[lire la suite page 10]

Le travailleur, le bureaucrate et la fiche de paie.**par Michel Rouger, président de l'institut Presaje**

Le témoin le plus éclairant des transformations du modèle français depuis la Libération est sans conteste la feuille de paie du salarié, cet agent économique lié par un lien de subordination à son entreprise. La comparaison d'une feuille de salaire de 1952 avec celle d'un salarié de 2017 est saisissante. En 1952, constate Michel Rouger, la retenue sociale représentait 6% du salaire brut. Elle dépasse aujourd'hui les 20%.Entre

L'Institut PRESAJE réunit le 29 mai un colloque : « La réforme européenne de l'audit »

temps, l'Etat-Providence a perdu l'essentiel de ses repères.

[lire la suite page 12]

Dans la continuité de la lettre 31, l'Institut Presaje organise le 29 mai, un colloque à vocation macro-économique qui traitera de la réforme européenne des normes de l'Audit. Sous la conduite de Thomas CASSUTO et d'Yvonne MULLER – LAGARDE, les meilleurs spécialistes, y débattront de l'entreprise, base de la puissance économique de la Nation, face aux règles de la normalisation comptable, de l'Audit, sujets controversés entre le monde anglo-saxon et les institutions européennes.

Edito

par Michel Rouger, *président de l'institut Presaje*

La première décennie du 21ème siècle, qui a vu naître notre Institut avec ses équipes de chercheurs, s'est développée dans le charme de la « mondialisation heureuse ». C'est la période des réglementations et normes utiles.

La première décennie du 21ème siècle, qui a vu naître notre Institut avec ses équipes de chercheurs, s'est développée dans le charme de la « mondialisation heureuse ». C'est la période des réglementations et normes utiles.

Elles nous ont apporté protections et contrôles dans tous les secteurs de la société ; la santé et les médicaments, l'hygiène et l'alimentation, les déplacements collectifs ou individuels, les infrastructures et la construction ou le chiffre ou le droit.

Elles ont facilité le développement commercial en permettant d'avoir des règles mondiales communes pour diffuser le plus largement et le plus simplement possible les produits. On y trouve notamment l'aviation, l'alimentation, les produits manufacturés et en particulier les matériels technologique, les téléphones, les ordinateurs ou les logiciels ces 30 dernières années. Elles ont ouvert l'accès aux échanges pour tous et partout dans le monde. Que ferions-nous si nous devons gérer plusieurs protocoles Internet ou téléphonique incompatibles entre eux ?

La seconde décennie se termine dans les querelles de la « mondialisation anxieuse ». Les réglementations, les « normes », de toutes provenances, accablent une société surtaxée et sur contrôlée, dans laquelle l'opinion publique fait ses chouchous de ceux qui subissent en râlant.

PRESAJE, fidèle à la vocation de ses études sociétales n'avait pas d'autre choix que de parler de ces normes qui imposent une triple peine à la société Française. Celle, paralysante, de la bureaucratie qui régit la société, ajoutée à celle aggravante du protectionnisme montant, puis à celle ruineuse du déclassement de la Nation né de l'affaiblissement des équilibres européens.

Comment ? En traitant les questions que les analystes patentés ne savent, ni ne peuvent, ni veulent poser, selon la phrase célèbre, slogan de la plus grosse faillite française. C'est fait dans cette lettre qui affronte les aléas d'une campagne électorale « hors normes ».

Le choix éditorial de fin 2016 de parler de ces normes découlait de la forme prévisible des grands débats de société qui verraient les candidats s'affronter sur les institutions européennes, l'économie, le social, la santé, la nature et l'écologie, la Justice. Ce choix a été judicieux.

Ce sont sur ces sujets, où foisonnent les normes les plus contraignantes, que PRESAJE veut attirer l'attention au travers d'expériences vécues par ceux qui y sont confrontés tous les jours et pas seulement 6 mois tous les cinq ans. Ce sont les normes qui font débats en permanence. Les débats électoraux intermittents ne défont jamais les normes. C'est un travail à plein temps. Laissons parler ceux qui savent pour mieux aider à les défaire.

Médicament innovants : impasse normative, issue contractuelle **Comment gérer le rapport de forces entre les producteurs et l'acheteur**

Par Francis Megerlin

A l'heure de la big data et à l'aube de contraintes fortes, comment rétablir la confiance entre producteurs et acheteurs sur le marché des technologies de santé ? L'envolée des pétitions de prix et l'extrême spécialisation des médicaments se sont traduites ces dernières décennies par un étirement des négociations, voire leur échec potentiel. Les acteurs privés et publics sont au pied du mur, les outils doivent évoluer. Aujourd'hui, explique Francis Megerlin, une approche nouvelle peut reposer sur la garantie contractuelle de valeur.

Comment gérer le rapport de forces entre les producteurs et l'acheteur ? L'enjeu est majeur pour le patient, qui veut accéder au médicament autorisé (ici par autorisation de mise sur le marché AMM) ; l'industriel, qui veut accéder au marché remboursable, et en France pour l'Etat, tenu par la garantie constitutionnelle de l'accès de tous aux meilleurs soins, et comptable d'un budget approuvé par la représentation nationale. L'Etat porte la responsabilité politique du choix des produits remboursables et de la négociation de leurs prix avec les producteurs. Or, les pétitions de prix comme les revendications d'efficacité thérapeutique sont parfois une source de désarroi. L'acheteur s'interroge : les études rapportées sont-elles suffisantes ? sont-elles fiables ? les résultats d'essais protocolisés sont-ils extrapolables en pratique de soins ? La survie bilatérale est engagée, les positions se tendent, les normes s'accumulent.

Le marché est grossièrement animé par deux tendances : du côté de l'offre, de nouveaux produits autorisés avec des indications toujours plus ciblées et des pétitions de prix toujours plus élevés, donnant parfois lieu à un usage intensif, sans données d'efficacité/sécurité à long terme. Du côté de l'acheteur, la confiance est ébranlée, le budget contraint, la pression politique forte, et l'aversion aux risques (ici économique – de ne pas retrouver le résultat attendu au prix payé) croissante. Il en résulte un renforcement des exigences réglementaires a priori, un étirement des négociations, voire une rupture de dialogue entre producteur et acheteur : elle s'exprime en le refus d'achat au prix demandé (même après remises confidentielles), ou le refus de vente au prix proposé.

Face au spectre du rationnement selon des critères cliniques – comme aux Etats-Unis, voire sociaux – comme parfois au Royaume-Uni, différentes logiques sont à l'œuvre. Par le contrat, ces dernières visent à restaurer le dialogue et pourraient être un outil de transformation des systèmes, lorsqu'elles reposent sur la garantie économique selon un modèle « satisfait ou remboursé » (F. Lhoste). Le contrat de résultat, alternative au rationnement ? Face aux prix demandés, l'acheteur ne veut pas un produit, ni un service, mais une *solution* – et doit pouvoir rendre compte à la collectivité de ses décisions.

Il en résulte de nouveaux comportements : certains producteurs s'engagent sur des indicateurs de performance en vie réelle, à l'échelle individuelle (résultat par patient) voire populationnelle (% de succès sur la population traitée), avec modulation du prix selon la valeur éprouvée, ou remboursement à due proportion de l'échec, voire paiement subordonné au résultat – ceci n'excluant pas les accords prix/volumes et les remises confidentielles (les prix internationaux n'étant qu'une base de négociation).

A l'ère de la data-masse, la possibilité d'une connaissance de l'usage et valeur en pratique de soins, a *fortiori* de l'enregistrement de la preuve d'efficacité, fondent un nouveau paradigme pour les contrats et la gouvernance. Cette possibilité est nourrie des progrès continus des sciences et techniques en matière de scores, biologie, imagerie, etc. pourvu que les indicateurs proposés soient cliniquement pertinents pour contrat – sujet majeur !

Loin des « algorithmes » réglementaires actuels et des études sophistiquées et instrumentalisables, ces types d'accords visent à restaurer la confiance entre parties, et renouvellent la dialectique norme / contrat.

Développés dans plusieurs pays, leur champ d'application est certes limité en France, mais les gouvernements successifs témoignent de leur intérêt. La performance ne relève toutefois pas du seul mérite intrinsèque d'une molécule ou de combinaisons: l'intelligence collective dans l'organisation des soins et leur management documenté ne sont-elles pas une condition du succès ? L'autonomie responsable, éclairée par la data-masse, ne pourrait-elle fonder une nouvelle réflexion sur la transversalité et la temporalité de la gouvernance ?

Pourquoi il faut se méfier du millefeuille bio

Par Dominique Hoestlandt, *consultant*

Mettre en garde les Français contre les atteintes à la biodiversité c'est bien. Les informer, les alerter, les sensibiliser, c'est utile. Mais à trop en dire et à trop en faire, il y a un risque à introduire auprès des opinions publiques une représentation totalement faussée de la biodiversité, assimilée à un « état de nature » statique et mesurable. Plus grave, depuis 15 ans, la France a accumulé un véritable millefeuille de règlements qui risquent à terme d'induire des réactions hostiles explique Dominique Hoestlandt.

La vie est apparue sur terre voilà 3,4 milliards d'année, l'homo sapiens voilà 200.000 ans, la biodiversité – le mot – voilà 35 ans seulement. Ce néologisme – car c'en est un – apparaît en 1986 dans les actes d'un colloque scientifique sur la diversité biologique.

Car c'est d'elle qu'il s'agit : de l'extraordinaire foisonnement des formes prises par la vie, des gènes et organismes les plus infimes (bactéries...) aux organismes plus évolués (plantes, animaux, êtres humains) et à leurs écosystèmes¹. C'est dire son extraordinaire complexité, et sa capacité à évoluer sans cesse ; la biodiversité est dynamique.

Magie des mots : l'opinion publique et les politiques, séduits par ce néologisme qui sonnait comme un idéal, y virent une richesse, mais une richesse en sursis. Cette biodiversité – fruit de milliards d'années d'évolutions adaptatives – avait empiriquement trouvé les meilleurs compromis entre le vivant et notre planète. Mais le rythme d'érosion que lui font subir nos activités humaines depuis quelques siècles est beaucoup trop rapide pour la capacité d'adaptation naturelle des espèces, et font entrer notre planète dans une séquence inédite, peu documentée scientifiquement.

Pour mobiliser les opinions publiques mondiales, les scientifiques cherchèrent à nous alerter sur ces dangers, et à montrer ce que nous gagnerions à utiliser la biodiversité et les services rendus par certains écosystèmes. Leur message confortait une prise de conscience récente de ce qu'avec l'explosion démographique de l'humanité au XXe siècle, son développement devait se réformer s'il voulait être durable.

Diverses institutions internationales se saisirent de cette problématique biodiversité. En 1992 se tint à Rio le Sommet de la terre qui statua sur la biodiversité. En 2005 fut publié le Millenium Ecosystems Assessment, collationnant les travaux de centaines de chercheurs décrivant les écosystèmes. En 2010, année internationale de la biodiversité, se tint une COP 10 sur ce thème - la Conférence de Nagoya – qui adopta un plan stratégique décennal et proposa de créer l'IPBES, qui ferait pour la biodiversité ce que fait le GIEC pour le climat. L'Europe articula en mai 2011 une stratégie à horizon 2020.

La France, dotée d'une stratégie nationale pour la biodiversité au début de ce siècle (SNB 2002-2010), la prolongea par la SNB 2011-2020. Furent créés l'Observatoire de la biodiversité (ONB), le Conseil scientifique du patrimoine naturel et de la biodiversité (CSPNB), le Système d'information sur la nature et les paysages (SINP), le Centre d'échange pour la convention sur la diversité biologique (CEF), l'inventaire national du patrimoine naturel (INPN) géré par le Muséum national d'histoire naturelle (MNHM). Par une loi d'août 2016, elle institua des Atlas de la biodiversité communale (ABC), et une Agence Française pour la biodiversité (AFB). Au cours des dernières décennies, diverses réglementations instituèrent, en un vrai millefeuille, de multiples zones de protection ou de restauration de la biodiversité : zones Natura, parcs nationaux, parcs naturels régionaux, réserves naturelles, réseau des sites classés, conservatoires d'espaces naturels, parcs naturels marins, aires de protection de biotopes, sites du conservatoire du littoral et des rivages lacustres... Ces zonages se recouvrent partiellement certes, mais font au total 12,5% du territoire

métropolitain (pour ne rien dire des zones humides, ni des trames vertes et bleues, elles aussi intouchables).

Inflation réglementaire

Or cette surabondance réglementaire a progressivement introduit une représentation approximative, voire inexacte, de la complexité de cette diversité biologique comme de sa dynamique : la biodiversité y est assimilée à un état de nature (statique et mesurable), plutôt qu'à l'enchevêtrement de systèmes dynamiques de toutes tailles, extraordinairement complexes. On parle de la protéger, de la sauvegarder, de la restaurer... expressions naïves de la doxa administrative ; on la confond avec un état des lieux, un patrimoine dont on connaîtrait un état originel - seul légitime. Dans la vie publique locale, cette biodiversité est parfois prise en otage par certains conservatismes trouvant dans sa défense un argument facile pour contrer un projet qui impacte un habitat. Et quel projet ne le fait pas ?

Mais, à surenchérir en son nom dans ce millefeuille, on risque de laisser nos concitoyens, qui verront dans cette luxuriance réglementaire l'explication des difficultés que nous avons à lancer de nouveaux projets ; ils soupçonneront que la biodiversité est un mauvais prétexte pour paralyser les collectivités locales qui aménagent leurs territoires, et les entreprises qui s'y installent. Lassitude à prévenir : à vouloir demain s'affranchir de certains règlements, on risque de jeter le bébé (la biodiversité) avec l'eau du bain (les réglementations). Ce qui serait fâcheux.

Alors ?

Alors il est plus urgent que jamais de mieux connaître et mieux comprendre cette biodiversité, et donc de former plus de naturalistes qu'on ne le fait aujourd'hui. Et il est vital de mieux faire connaître et de faire comprendre cette biodiversité locale, même en ville, à nos concitoyens et à leurs enfants.

¹ écosystème : ensemble de relations qui relie un être vivant à son milieu, lui permettent d'y vivre et de s'y reproduire.

En entreprise, de la norme qui protège à la norme qui étouffe

Par Isabelle Proust, Partner USIDE*

Plus l'entreprise grandit et s'internationalise, plus elle se trouve enserrée dans une épaisse forêt de normes. Normes volontaires pour s'assurer le strict contrôle de ses filiales et de ses services. Normes imposées pour se mettre en conformité avec les règlements et les standards des Etats et des marchés. Avec au bout du compte un risque grandissant d'alourdissement des procédures et de démotivation des équipes. Comment concilier sécurité, souplesse et performance s'interroge Isabelle Proust ?

Notre environnement économique, social, culturel pousse à la production de normes : par précaution, des protocoles et des interdictions pour protéger notre santé, une régulation pour protéger nos droits de consommateurs ...

Pour se protéger elle-même dans son fonctionnement interne, l'entreprise produit également de la norme. Plus sa taille grossit, plus les normes – sous la forme de process, reportings, autorisations préalables ... – augmentent et contraignent, au point d'étouffer.

La normalisation dans l'entreprise a été rendue nécessaire tant par les impératifs de « compliance » (respect des standards techniques, de sécurité, environnementaux et des réglementations financières) que par l'extension de la taille des multinationales, comptant de nombreuses filiales dont il faut contrôler les flux financiers. Sur le plan technique, il convient de respecter des cahiers des charges stricts, de remplir des dossiers d'homologation etc. Cela se fait au nom d'un impératif de sécurité, et si la lourdeur est critiquée, elle est admise au nom de l'intérêt de tous.

Il en est différemment de la lourdeur des processus comptables et financiers, qui, s'ils répondent pourtant à un impératif de bon fonctionnement des marchés pour la protection de tous les épargnants, n'en apparaissent pas moins comme l'injonction d'une « direction déconnectée du terrain ». Que vaudrait une entreprise et comment pourrait-on coter des actions d'entreprises sur un marché si les bilans n'obéissaient pas à des règles communes et si l'on ne pouvait s'assurer que ces mêmes bilans correspondent à une réalité tangible ? quelques scandales financiers sont là pour nous rappeler l'importance des procédures comptables et financières.

Dérive

Mais le sens de cette régulation a été perdu au fur et à mesure de la multiplication des normes.

Dans le même mouvement d'une critique sociale du gigantisme des multinationales, on constate une perte d'efficacité, qui tend à remettre en cause ce modèle (plusieurs études de l'OCDE font apparaître une tendance très nette à la diminution des montants et de la rentabilité des investissements des grandes entreprises hors de leur pays d'origine ; la direction de Danone a annoncé en février 2017 privilégier pour le futur des stratégies locales, à l'opposé de « la mondialisation à l'ancienne »).

Les deux causes sont en effet liées : c'est la complexité de contrôler un groupe aux multiples ramifications, associée à une volonté d'optimisation des ressources employées, qui est à l'origine de l'inflation des procédures en entreprises.

Puis, à force de vouloir protéger, la norme a étouffé : la créativité, l'interaction entre les métiers et les gens ... La lourdeur des process internes a fini par éloigner de l'objectif final et de la réalité de terrain. Elle a fait perdre le sens du travail. Les « reportings pour le siège » et organigrammes matriciels – sources d'injonctions souvent contradictoires – font l'objet d'un rejet massif de la part

de salariés démotivés, au point de faire voler en éclat le modèle hiérarchisé et cadré de l'entreprise traditionnelle, et pas seulement sous la pression des millenials qui arrivent sur le marché du travail. Les startups sont appelées à la rescousse, via des accélérateurs dans les grands groupes, pour redonner du sens, de l'agilité et libérer les énergies.

Comment concilier sécurité, performance et épanouissement au travail, c'est tout l'enjeu de la réflexion managériale aujourd'hui, de l'entreprise libérée à l'évolution des comportements des managers.

Car, au-delà des modèles ou des structures, dans un environnement extrêmement mouvant, où il s'agit de gérer l'incertitude, les process ne sont plus une protection mais un frein. Et c'est bien plus sur la capacité d'adaptation individuelle qu'il faut agir. Il est une catégorie dont le quotidien est de gérer l'incertitude, c'est l'entrepreneur. Quand le forum Peter Drucker de novembre 2016 s'intitule « The entrepreneurial society », il n'est pas question de dire que toutes les nouvelles générations vont faire naître des Steve Jobs mais que nous sommes tous amenés, grâce à notre souplesse comportementale, à savoir gérer l'incertitude. C'est-à-dire « une société de l'entrepreneuriat » dans laquelle « l'esprit d'entreprise et l'innovation sont normaux ».

¹Uside est un cabinet de conseil spécialiste des mutations culturelles et des comportements.

La sécurité des patients dans les établissements de santé
Approche normative administrée ou approche pragmatique professionnelle ?
Par le Docteur Jean Petit, Centre Hospitalier et Universitaire de Toulouse

Aux yeux de l'opinion, les affaires récentes du Médiateur et de la Dépakine ont montré les limites du recours aux normes légales et réglementaires pour prévenir les risques d'erreurs humaines ou de défaillances techniques dans le domaine de la santé. Si les normes ont permis de réels progrès elles ont peu d'impact sur le respect des bonnes pratiques par les professionnels constate le docteur Jean Petit. D'où l'importance primordiale du développement sur le terrain d'une culture collective de sécurité.

En 2009, une étude française sur les événements indésirables associés aux soins en estimait le nombre entre 600 000 et 880 000 par an. Ces événements entraîneraient un décès près d'une fois sur dix, et la moitié pourrait être évitée.

Affirmer, pour faire accepter l'imprévu, que « le risque zéro n'existe pas » suppose que tout ait été mis en œuvre pour réduire les erreurs humaines et les défaillances techniques. En France, cette mobilisation s'est concrétisée depuis 30 ans par une approche fondée sur la norme établie par l'État et sur l'engagement des professionnels. Place de l'une et de l'autre, responsabilité collective et individuelle... le débat, empreint de philosophie politique, n'est pas original.

Le recours aux normes légales et réglementaires est l'approche la plus traditionnelle. Ces normes ont d'abord concerné les « vigilances ». Depuis 1973, la pharmacovigilance recense les effets indésirables inattendus des médicaments. Les affaires du Médiateur® et plus récemment de la Dépakine® démontrent les limites de l'exercice. Faute de priorités et de réalisme, l'approche normative réglementaire a connu des échecs et a laissé de côté des sujets majeurs, comme les complications chirurgicales. Mais elle aligne aussi de beaux succès. Des normes de structure et de ressources élaborées en partenariat avec les collègues professionnels ont permis de sécuriser les activités soumises à autorisation, par exemple la transfusion sanguine (1993) ou l'anesthésie dont les complications graves ont été réduites de plus de 10 fois en 20 ans.

Les limites des normes

Mais les normes ne permettent pas le contrôle des risques complexes et rares, tels que des erreurs d'identité ou de côté en chirurgie. Elles ont en effet peu d'impact sur le respect des bonnes pratiques et ne permettent pas de développer la culture de sécurité des professionnels, qui relèvent des méthodes d'amélioration continue de la qualité. L'objectif n'est plus d'être conforme à une norme – si justifiée fut-elle –, mais de résoudre des problèmes et d'améliorer la prise en charge des patients au moyen d'actions ciblées, priorisées et itératives. Dans l'approche normative, la conformité se contrôle et la non-conformité se sanctionne. Dans l'approche pragmatique, un travail collectif permet de trouver derrière chaque erreur – et en particulier humaine – une opportunité d'amélioration.

Sept Lois de santé depuis 1991 ont progressivement donné à ces démarches d'amélioration continue un statut de... normes. Elles sont pilotées par la Haute Autorité de Santé (HAS). Pour les hôpitaux et cliniques, une procédure d'évaluation externe dénommée certification a été créée. Dans certaines disciplines « à risques », l'Assurance Maladie peut prendre en charge une partie des cotisations de responsabilité civile des médecins engagés dans une démarche dite « accréditation » et qui repose sur des retours d'expérience.

Si la judiciarisation de ces accidents reste limitée, les indemnisations et les contentieux civils ou administratifs ne cessent d'augmenter.

La déclaration des événements indésirables graves associés aux soins, l'analyse de leurs causes systémiques et leur prise en compte dans une logique d'amélioration des pratiques constituent également des obligations légales qui viennent d'être précisées (Décret 2016-1606 du 25/11/2016). Ce dispositif concilie exigence réglementaire et responsabilité professionnelle : tout événement grave doit être déclaré sans délai à l'Agence Régionale de Santé, et l'établissement ou les professionnels déclarants disposent d'une période de 3 mois pour en analyser les causes profondes puis dégager et mettre en œuvre des actions de prévention. Un retour d'expérience national est prévu.

Médecins et paramédicaux, pourtant confrontés au principe de précaution, à la confusion permanente entre lien et conflit d'intérêt, et à l'obsolescence de plus en plus rapide de leurs connaissances, restent engagés dans une attitude de progrès qui leur permet notamment de mieux s'approprier des exigences importantes – réglementaires – et de les dépasser. Cette démarche devra permettre une réglementation moins exubérante. Les professionnels de santé doivent pouvoir rester libres de leurs pratiques, tant qu'elles ne comportent pas de risque accru pour les patients et que l'accord de ceux-ci a été recueilli. Il existe donc bien une complémentarité entre l'approche normative traditionnelle et les démarches laissées à la responsabilité des professionnels.

Le travailleur, le bureaucrate et la fiche de paie.

Par Michel Rouger, président de l'Institut Presaje

Le témoin le plus éclairant des transformations du modèle français depuis la Libération est sans conteste la feuille de paie du salarié, cet agent économique lié par un lien de subordination à son entreprise. La comparaison d'une feuille de salaire de 1952 avec celle d'un salarié de 2017 est saisissante. En 1952, constate Michel Rouger, la retenue sociale représentait 6% du salaire brut. Elle dépasse aujourd'hui les 20%. Entre temps, l'Etat-Providence a perdu l'essentiel de ses repères.

La fiche de paie est l'instrument le plus lourdement chargé de tous les symboles qui marquent les relations entre les êtres humains. Il fallait l'imagination bureaucratique d'un collecteur de taxes, prélèvements et impôts, typiquement français, pour l'inventer comme elle est devenue.

La fiche de paie du travailleur salarié, celui qui est subordonné à son employeur et que le bureaucrate veut protéger de la malignité et de la cupidité du « patron exploiteur » porte cette écriture en filigrane. Y compris celle du travailleur indépendant, qui veut être salarié de lui-même, libre et à son compte, écrite sur le même papier filigrané.

Qu'est-ce qu'une fiche de paie : 3 nombres, le salaire brut, les retenues, le salaire net. X chiffres variables, qui expliquent comment on passe d'un nombre à l'autre. Il suffit de les analyser sur le très long terme pour apprécier quelle est la réalité de notre modèle social, réputé huitième merveille du monde. C'est difficile car il s'agit du domaine intime de l'individu, déjà obligé de se dévoiler au percepteur, peu enclin à montrer, réellement, ce qui révèle son statut et sa rémunération, que le secret permet d'enjoliver.

Ce travail a été possible grâce à la collecte de soixante-cinq années de fiches de paies rendues anonymes, entre 1952 et 2017. Ce travailleur subordonné, devenu urbain, vivant au sein de l'économie de services, a livré les secrets de sa vie de salarié, face à la bureaucratie de l'Etat-providence, sur 2 sujets, la retenue opérée sur le salaire brut, la rédaction de la fiche de paie.

Dans l'économie de survie de l'après-guerre, 1945-1950, de type rural, non administrée, il n'y avait que 2 choix, le travail, ou le trafic, en continuité du marché noir. C'est, hélas la même chose aujourd'hui pour les décrocheurs des cités de non droit, condamnés aux trafics, faute d'emplois à mettre en fiches, par des politiques qui s'évertuent à tuer le goût au travail pour mieux refuser la subordination.

La 1ère fiche de paie étudiée apparaît en 1952, lorsque l'administration a mis un terme à la liberté ambiante, chez les artisans ruraux, du paiement de « la main à la main » qui ne laissait pas le temps d'écrire la future fiche de paie. Ce prototype comporte 14 chiffres en 3 nombres. La retenue sociale représente 6 % du salaire brut.

1956, l'artisan rural est devenu employé urbain à Paris, sa belle et vraie fiche de paie comporte 33 chiffres, le nombre de la retenue toujours 6 % du salaire brut. 1966, 33 chiffres la retenue passe à 8%.

En 1976, le travailleur fête l'arrivée des grands administrateurs de l'Etat au pouvoir. Les chiffres sur sa fiche de paie passent de 31 à 220, la retenue à 10 %, puis en 1986, de 220 à 252 chiffres alors que la retenue grimpe à 12 %, le double de 1956. En 1996, dernière de la série du 20ème siècle, record battu, 390 chiffres, la retenue passant à 14 %.

Derniers flashes, en 2006 et 2016, on réduit à 330 puis à 311 chiffres, mais la retenue atteint 20%

sur le salaire brut, le double d'il y a 40 ans. Sacré progrès !

Conclusion : En cette année électorale, les grands savants de la macro économie, comme les candidats, dans leurs professions de foi, nous expliquent que tous nos malheurs ont débuté il y a 40 ans. Le « travailleur inconnu » le savait, depuis longtemps, en lisant ses fiches de paies. S'il était candidat, il proposerait de faire figurer le poids de la bureaucratie sociale dans le compte pénibilité des entreprises.

La newsletter PRES@JE.COM

Une publication de l'Institut PRESAJE

(Prospective, Recherche et Etudes Sociétales Appliquées à la Justice et à l'Economie)

30 rue Claude Lorrain 75016 Paris – Tél. 01 46 51 12 21

Courriel : contact@presaje.com – www.presaje.com

Directeur de la publication : Michel Rouger

Vice président : Xavier Lagarde

Édition : Isabelle Proust, Jacques Barraux