EMMANUEL DUBUISSON



CE QUE LA GUERRE ET MON PÈRE M'ONT APPRIS

L'origine du Modèle Dubuisson de Réorganisation Systémique «MDRS»

© 2026 Emmanuel Dubuisson.
Tous droits réservés.

MDRS signifie Modèle Dubuisson de Réorganisation Systémique.
Récit autobiographique et essai.

Photo de couverture : Emmanuel DUBUISSON
Photo de la 4e de couverture : Christophe SENEHI

L'AUTEUR

Emmanuel Dubuisson est l'auteur et l'autoéditeur de cet ouvrage. Né au Sri Lanka et adopté en France, il a construit son regard sur les systèmes d'État au fil des voyages et de l'observation des réalités humaines et économiques.

Dans ce livre, il raconte le chemin personnel qui l'a conduit à concevoir le MDRS, une réflexion sur l'organisation, la création et la transmission de la richesse. Édition : Première édition Support :

Livre numérique / Format PDF
Langue : Français ISBN : 979-10-989575-0-5

À mes parents, pour la vie qu'ils m'ont apportée, le regard qu'ils m'ont donné sur le monde et la chance que cela représente.

À ceux qui voudraient transmettre à leurs enfants autre chose que l'inquiétude du lendemain.

SUR CE RÉCIT

Ce livre rassemble mes souvenirs, les éléments de mon parcours et la réflexion qui m'a conduit à concevoir le MDRS.

Les scènes racontées comme des souvenirs personnels ne se confondent pas avec les exemples généraux utilisés pour expliquer un fonctionnement économique.

Le pays africain auquel se rapportent les premiers travaux n'est pas nommé. Le souvenir de Beijing appartient à mon enfance, dans les années 1990. L'âge évoqué est approximatif et ne constitue pas une datation exacte du voyage.

L'idée d'un travail de l'enfant dans une centrale à charbon est restée associée à mon souvenir, sans être un fait que j'aie pu établir. Les propos sur les dix francs et le million expriment une réflexion sur l'échelle des besoins, pas un barème de subsistance.

Les développements consacrés à l'adoption sont mon témoignage et la manière personnelle dont j'observe mon histoire. Ils ne prétendent pas décrire chaque famille ni chaque parcours d'adoption.

Les règles détaillées, les montants, les sources et les calculs relèvent du corpus technique du MDRS. Le récit en présente la conception et les finalités sans leur substituer de nouveaux paramètres.

Il ne constitue ni un audit externe ni une démonstration de résultats déjà obtenus. La conception initiale est la mienne. Les outils numériques, dont l'intelligence artificielle, ont accompagné le développement documentaire et le travail rédactionnel.

À MES PARENTS ADOPTIFS, MERCI

Je pourrais commencer ce livre par les pays, les guerres, les rencontres ou les questions qui ont fini par orienter ma vie. Mais avant tout cela, il y a vous.

Il y avait les diapositives projetées à la maison, les photographies, vos récits de voyage et ces images de pays que je n'avais jamais vus. Je ne comprenais pas encore la guerre, la pauvreté ou la peur. Je voyais simplement des visages, des rues, des enfants, des familles vivant dans un monde qui ne ressemblait pas au mien. Ces images sont restées en moi.

Vous ne m'avez jamais appris à regarder le monde de loin. Vous m'avez appris qu'il y avait toujours des personnes derrière les chiffres, les frontières, les crises et les discours. Vous m'avez donné la chance de vivre en France, d'avoir une famille, une maison, une école, une table et un avenir. Avec le temps, j'ai compris que ce qui paraît ordinaire à certains est, pour beaucoup d'autres, une chance immense.

Papa, tu as été exigeant avec moi. À l'époque, je ne comprenais pas toujours cette exigence. L'école était difficile. La dyslexie et la dysorthographie me donnaient parfois le sentiment de ne pas avancer au même rythme que les autres.

Tu ne m'as pas laissé croire que ces difficultés décideraient de ma vie à ma place. Tu m'as appris à travailler autrement, à chercher par moi-même, à recommencer et à ne pas abandonner parce qu'une réponse n'arrivait pas tout de suite.

Avec les années, j'ai compris ce que tu essayais de me transmettre : on ne choisit pas toujours la manière dont la vie commence, mais on peut apprendre à choisir ce que l'on en fera. Maman, papa, vous

ne m’avez pas donné une vie toute tracée.

Vous m’avez donné une place. Vous m’avez donné la confiance nécessaire pour avancer, pour tomber, pour apprendre et pour continuer.

Vous m’avez permis de devenir moi-même sans jamais me demander d’oublier ce qui faisait mon histoire. Ce livre raconte un chemin qui est le mien. Mais le premier regard qui l’a rendu possible était le vôtre. Merci.

SOMMAIRE

PROLOGUE 1

PARTIE I 2

CHAPITRE 1 3
L'homme qui m'attendait 3

CHAPITRE 2 8
Ce que la guerre laissait encore circuler 8

CHAPITRE 3 13
Ce que je voulais laisser sur place 13

PARTIE II 17

CHAPITRE 4 18
Le goût de partir 18

CHAPITRE 5 22
Ce que je cherchais malgré les difficultés 22

CHAPITRE 6 26
Le geste et la précision 26

CHAPITRE 7 29
Ce que mes dossiers m'obligeaient à comprendre 29

PARTIE III 33

CHAPITRE 8 34
Le visage de Beijing 34

CHAPITRE 9 39
Le temps d'étudier 39

CHAPITRE 10 44
Quand les questions ont commencé à tenir ensemble 44

PARTIE IV 48

CHAPITRE 11 49
Revenir sans croire que tout est acquis 49

CHAPITRE 12 53
Ce qui doit revenir au travail 53

CHAPITRE 13 57
L'entreprise et ceux qui la font vivre 57

CHAPITRE 14 61
Ceux qui ont déjà donné leurs années 61

CHAPITRE 15 65
Les personnes derrière les services 65

CHAPITRE 16 70
Les distances de notre pays 70

PARTIE V 75

CHAPITRE 17 76
Ce que l'on garde après avoir dépensé 76

CHAPITRE 18 80
Un modèle vivant 80

CHAPITRE 19 84
La liberté que je cherche 84

DERNIERS MOTS 88

PROLOGUE

Pourquoi j'ai voulu raconter ce chemin

Je suis né à Colombo en juin 1985, pendant la guerre civile au Sri Lanka, et j'ai été adopté à six mois par mes parents, avec lesquels j'ai grandi dans le Jura. Je leur ai consacré les premières pages de ce livre parce que la suite aurait été difficile à comprendre sans eux. Ce qu'ils m'ont donné a précédé tout ce que j'ai pu construire.

Le premier MDRS a pris forme en Afrique, plusieurs années avant que je reprenne cette réflexion pour la France. Je travaillais dans un pays où les ressources existaient, où des gens produisaient, où l'argent continuait de circuler, mais où les institutions n'avaient parfois même plus les moyens de remplir leurs propres missions. Cette contradiction me préoccupait plus que les montants. Je cherchais à comprendre pourquoi la richesse semblait pouvoir traverser un pays tout entier sans donner à ses habitants de quoi en vivre.

Je n'étais pas arrivé devant cette question sans histoire. Il y avait eu les voyages, les difficultés de mes débuts, l'entreprise, les choses apprises en travaillant, et des souvenirs d'enfance qui revenaient là où je ne les attendais pas. Le MDRS, Modèle Dubuisson de Réorganisation Systémique, a réuni ce que j'avais longtemps regardé séparément.

C'est ce chemin que je souhaite raconter. La France en est devenue une destination, avec la conviction que sa richesse, elle aussi, pouvait se perdre, et que nous avions encore la possibilité de réfléchir avant que les difficultés nous retirent le choix de le faire.

PARTIE I

Le pays que j’avais devant moi

CHAPITRE 1

L'homme qui m'attendait

Le directeur général était seul dans le bâtiment où je venais le rencontrer. Il avait un titre, une responsabilité, un institut gouvernemental à faire fonctionner, mais autour de lui il ne restait presque rien de l'image que l'on se fait lorsque l'on prend rendez-vous avec une administration. La porte ne tenait plus que par quelques charnières, les fenêtres avaient perdu leurs vitres, et les murs portaient les traces des balles. J'étais venu parler avec lui pour comprendre sa situation, et cette situation avait commencé à se présenter avant qu'une explication soit nécessaire.

Je garde en moi le souvenir de ce contraste parce qu'il m'a longtemps accompagné dans mon travail. Un pays peut conserver les noms de ses institutions alors que ce qui leur permet d'agir s'est retiré. On peut encore désigner le responsable, retrouver la mission qui lui a été confiée, entrer dans le bâtiment qui la représente, et découvrir qu'un homme porte presque seul une obligation qui demanderait une équipe entière. Ce jour-là, ce n'était pas une idée que j'avais lue dans un rapport. Quelqu'un était devant moi, et c'était avec les moyens qui lui restaient qu'il devait continuer.

Je n'avais aucune envie d'expliquer cette situation par un mot qui aurait tout réglé dans ma tête. Dire que l'État était défaillant était juste, mais cela ne me disait pas ce que je devais rendre à cet homme pour qu'il puisse travailler. Dire que le pays était pauvre ne m'apprenait pas pourquoi des activités y continuaient malgré tout. Je cherchais à comprendre les empêchements, distinguer ce qui manquait de ce qui était mal organisé, ce qui avait été détruit de ce qui avait été détourné.

La réponse ne pouvait pas être la même selon ce que j'allais trouver, et l'état du bâtiment ne me donnait pas le droit de décider

à l'avance de la responsabilité de celui qui m'accueillait.

Il y a une solitude particulière à rester le représentant de quelque chose qui ne vous donne plus les moyens de le représenter. Je ne peux pas dire ce que cet homme ressentait, mais je pouvais regarder ce que sa situation imposait. On continuerait à s'adresser à lui parce que l'institut existait. On continuerait à attendre une décision, une information, un contrôle, parce que sa fonction était toujours là. Entre ce qui lui était demandé et ce qu'il pouvait accomplir, il y avait désormais tout ce que la guerre, le manque de moyens et l'affaiblissement de l'organisation avaient retiré.

En dehors de ces bâtiments, celles et ceux qui y vivent vivaient avec d'autres absences, qui finissaient par appartenir au même problème. Des enfants marchaient pieds nus au bord des routes, là où le goudron devenait rare. Un vélo chargé de sacs de nourriture était poussé plutôt qu'utilisé pour monter dessus. Dans les maisons de terre et d'argile, il y avait peu de lumière, pas d'eau courante, pas d'électricité. Un couchage surélevé sur une base de terre pouvait servir de banc pour manger lorsque personne n'y dormait. La vie se faisait avec cela, et le lendemain demanderait encore de recommencer avec cela.

Ces images, je ne les regardais pas comme les illustrations attendues d'un pays pauvre. Je cherchais progressivement à comprendre la place qu'elles prenaient dans une journée. Aller chercher l'eau, transporter la nourriture, rejoindre une école éloignée, trouver un moyen de se soigner, tout cela occupait du temps avant même que l'on puisse penser à faire autre chose. Une personne pouvait travailler du matin au soir et consacrer presque tout ce travail à maintenir les conditions élémentaires de son existence. L'effort était immense, mais il ne lui donnait pas forcément davantage de possibilités pour l'année suivante.

Les enfants me ramenaient à cette différence avec une force particulière. La première école se trouvait parfois à plusieurs kilomètres, sans bus, et les infrastructures sportives n'étaient plus que des vestiges. Je voyais bien qu'ouvrir une salle de classe ne

suffirait pas si l'enfant devait passer une partie de sa journée à rapporter ce dont sa famille avait besoin. Je ne pouvais pas séparer son avenir de la manière dont les adultes autour de lui parvenaient à vivre. Son absence de l'école pouvait commencer bien avant la porte de l'école, dans une organisation de la subsistance qui avait déjà décidé de son temps.

Je vivais dans les villes où mes activités me conduisaient. Je ne passais pas seulement vingt-quatre heures entre un hôtel et quelques réunions, et cette manière de rester au contact des populations avait de l'importance pour moi. Les présentations que l'on vous fait dans un bureau peuvent être sincères et rester incomplètes. Le pays continue une fois que la réunion est terminée, avec les trajets, les achats, les attentes et les difficultés que les documents ne peuvent pas toutes faire sentir. C'est là que je cherchais à aussi être, même si je savais que ma possibilité de repartir me distinguait profondément de ceux qui devaient y construire toute leur vie.

Cette différence ne m'a jamais quitté. Je pouvais être présent, m'intéresser, travailler sérieusement, sans devenir pour autant celui qui subissait toutes les conséquences du pays. Elle m'obligeait à écouter au lieu de prendre mon propre passage pour la mesure de leur quotidien. Une démarche facile pour moi pouvait demander à quelqu'un d'autre une journée de déplacement et un revenu perdu. Une solution que je trouvais raisonnable pouvait avoir un coût que je ne voyais pas encore. J'avais besoin de cette réalité pour que mon travail ne reste pas celui d'un visiteur auquel on aurait ouvert des portes que les femmes et les hommes qui y vivent ne pouvait pas franchir de même.

Même les lieux du pouvoir montraient leur dégradation. Dans les palais, les murs se fissuraient, les pelouses ressemblaient à un amas de mauvaises herbes et les marches permettant de passer d'une aile à l'autre laissaient apparaître les armatures métalliques. À l'entrée, des militaires et des contingents internationaux assuraient le filtrage et la surveillance, parce que l'armée nationale ne disposait plus seule de suffisamment d'hommes et de moyens. L'État dépendait d'autres pays jusque dans la protection de certains des lieux depuis

lesquels il devait gouverner.

Je ne rapprochais pas ces palais des maisons pour fabriquer une opposition facile entre ceux d'en haut et ceux d'en bas. La question qui m'occupait était plus difficile à saisir. La dégradation se retrouvait à plusieurs endroits qui auraient dû se soutenir. Une institution privée de moyens connaissait moins bien l'activité qu'elle devait encadrer. Ce qu'elle connaissait moins devenait plus difficile à contrôler et à transformer en recettes. Le manque de recettes affaiblissait encore ses moyens. Pendant ce temps, les femmes et les hommes qui y vivent avançait comme elle le pouvait, avec des services qui ne répondaient plus et des ressources dont une partie lui échappait.

Pourtant, le pays n'était pas immobile. Des gens cultivaient, transportaient, vendaient, réparaient. Ils savaient des choses que je ne savais pas, trouvaient des arrangements que je n'aurais pas imaginés, conservaient des relations de confiance là où l'organisation officielle ne suffisait plus. Cette capacité humaine était une partie de ce avec quoi je devais construire. Je ne voulais ni l'ignorer, ni en faire une raison d'accepter que ces mêmes personnes compensent indéfiniment le manque de tout le reste.

C'est à partir de là que ma réflexion a changé d'échelle. J'étais venu comprendre une situation, et je rencontrais des liens qu'aucune réponse isolée ne pouvait remettre entièrement en état. Donner un budget au directeur ne ferait pas apparaître immédiatement les collaborateurs dont il avait besoin.

Recruter ne réglerait pas à lui seul la sécurité des déplacements. Mieux connaître une production serait inutile si sa vente et son paiement restaient impossibles à suivre. L'homme que j'avais devant moi ne manquait pas seulement d'une somme. Il manquait d'un ensemble de conditions dont les défaillances se renforçaient

Je suis resté attaché à ce souvenir parce qu'il donnait un visage au problème que j'essayais de travailler. Le pays aurait pu rester pour moi un territoire, une population, des chiffres, des ressources naturelles. Il était aussi cet homme seul, qui continuait de recevoir

ceux qui venaient demander à son institut ce qu'il aurait dû pouvoir leur apporter. C'est devant cette réalité, et non devant la beauté d'un schéma, que j'ai commencé à chercher une autre manière d'organiser les choses.

CHAPITRE 2

Ce que la guerre laissait encore circuler

Ce qui me posait le plus de questions, c'était de voir que la richesse trouvait encore des chemins là où tant de services n'en trouvaient plus. Des ressources étaient exploitées, des acheteurs existaient, les marchandises sortaient, et une partie de l'argent alimentait des circuits qui échappaient à l'État, parfois jusqu'à financer les groupes armés ou les factions qui entretenaient la violence. Les possibilités de commercer régulièrement devenaient plus difficiles à maintenir, parce que la traçabilité ne permettait plus toujours de savoir ce que l'on achetait ni dans quelles conditions cela avait été produit.

La guerre ne fait pas seulement disparaître l'activité. Elle peut aussi changer ceux qui ont le pouvoir d'en décider. Une route demeure, mais son passage est soumis à d'autres exigences. Une ressource conserve une valeur, mais celui qui l'extrait ne possède plus les moyens de négocier ce qu'il recevra. Une institution existe encore, mais elle n'a plus les informations nécessaires pour défendre les droits qui lui appartiennent. Ce déplacement m'intéressait parce qu'il expliquait comment un pays pouvait continuer à produire tout en perdant la maîtrise de ce que sa production rendait possible.

J'ai donc commencé par regarder les activités dans leur différence. Certaines avaient cessé, d'autres continuaient, d'autres encore existaient à l'état de possibilité sans avoir les moyens de se développer. Je cherchais à comprendre ce qui avait changé pour chacune, pourquoi l'une avait trouvé un acheteur quand l'autre n'en avait plus, pourquoi un acteur acceptait les risques dont un autre s'était retiré.

Un inventaire des richesses du sous-sol ne pouvait pas me donner ces réponses. La ressource n'était que le commencement

d'une histoire qui passait ensuite par des personnes, des décisions et des rapports de force.

Pour expliquer cette partie de mon travail, je peux prendre une matière extraite du sol, sans lui donner le nom d'une opération particulière. La première difficulté apparaît avant même que l'argent entre dans le raisonnement. On doit pouvoir connaître la quantité qui a été produite et l'endroit d'où elle vient. Si une partie échappe dès le départ à l'enregistrement, tous les documents suivants peuvent être corrects sur une base qui ne représente déjà plus la réalité. La perte sera ensuite difficile à retrouver parce qu'elle n'aura jamais eu de place dans ce que l'on cherchera à rapprocher.

Mais connaître le poids ne suffit pas à connaître la valeur. La qualité d'une matière peut changer profondément ce qu'elle devrait rapporter, et le producteur qui dépend de l'évaluation de son acheteur se trouve dans une situation dont un contrôle bancaire ne le sortira pas. Il peut recevoir exactement la somme écrite, sans que cette somme corresponde à ce qu'il aurait pu obtenir avec une information fiable et un rapport de négociation moins déséquilibré. Je devais donc m'intéresser à la façon dont la valeur était reconnue, et pas seulement à la manière dont l'argent était versé.

C'était un point essentiel de la conception. Une organisation de traçabilité n'avait de sens que si elle permettait de retrouver le produit réel à travers son parcours. Il pouvait changer de mains, être transformé, divisé ou regroupé. Des pertes techniques pouvaient être normales, mais elles devaient avoir une explication. Les documents de départ et d'arrivée devaient pouvoir se répondre, au lieu de rester deux preuves séparées qui rassuraient chacune leur détenteur sans raconter ce qui s'était passé entre eux. C'est dans cet intervalle que je cherchais les endroits où la valeur se perdait.

Je ne pensais pas que l'on supprimerait le problème en ajoutant partout des contrôles. Un contrôle a un coût, demande une compétence, peut retarder le paiement, et peut lui-même devenir une position de pouvoir. Lorsqu'il est trop compliqué pour celui qu'il est supposé protéger, il finit parfois par lui fermer l'accès au circuit

régulier. Cela aurait été un contresens de bâtir une organisation dans laquelle seuls les grands acteurs auraient eu les moyens de prouver leur conformité, alors que les petits producteurs seraient restés dépendants des mêmes intermédiaires. La protection devait pouvoir être utilisée par les femmes et les hommes auxquelles elle était destinée.

La vente ouvrait ensuite une autre partie du raisonnement. Le transport, l'assurance, la transformation et le financement représentent de véritables services. Ils justifient des coûts, parfois importants, et je n'avais aucune raison de considérer tout intermédiaire comme quelqu'un qu'il faudrait retirer. Ce que je cherchais à rendre visible était la fonction réellement remplie, la part prise pour la remplir et les conditions dans lesquelles la personne qui produisait pouvait comprendre ce qui lui restait. Une chaîne trop opaque permet de donner à chaque prélèvement une justification que personne ne sait remettre en relation avec les autres.

Le paiement pouvait alors être suivi depuis le contrat jusqu'au destinataire. Là encore, il y avait plusieurs moments que l'on confond facilement lorsque l'on ne vit pas dans l'attente de l'argent. Le montant était prévu, la facture pouvait être émise, le règlement avoir commencé, sans que celui qui devait le recevoir puisse encore s'en servir. Pour le producteur, le transporteur ou le salarié, cette distance pouvait décider de la possibilité de continuer. Une opération intéressante à son terme pouvait être impraticable pour quelqu'un qui n'avait pas de quoi traverser les semaines qui précédaient son règlement.

Je connaissais cette difficulté par ma propre vie professionnelle, et elle m'empêchait de regarder seulement la clôture. Je devais penser les avances, la sécurité du versement, les responsabilités pendant l'attente. Un délai supportable pour une entreprise disposant de réserves pouvait devenir une contrainte insurmontable pour un autre acteur. La même règle ne produisait donc pas la même sécurité pour tous.

Cela m'obligeait à construire le circuit avec les conditions de vie

de ceux qui allaient l'utiliser, au lieu de considérer ces conditions comme un sujet social qui viendrait plus tard.

L'État devait lui aussi retrouver sa place dans cette connaissance. Il lui fallait une base identifiable, une règle applicable, une somme due, un versement et la possibilité de rattacher cette recette à ce qui l'avait produite. Je ne cherchais pas à lui donner le droit de prélever tout ce qu'il pourrait prendre. Je cherchais à qu'il sache ce qui lui revenait et qu'il puisse effectivement le recevoir, sans que l'incertitude de la production ou la disparition du paiement le rende dépendant d'estimations qu'il n'avait plus les moyens de vérifier. Une autorité fiscale sans information peut conserver son pouvoir dans les textes et le perdre dans les faits.

À mesure que je suivais ce parcours, je comprenais mieux que les pertes n'étaient pas toutes de même nature. Une quantité pouvait disparaître avant d'être connue, une qualité être minorée, un prix déplacer la marge, un règlement ne pas atteindre son destinataire, une recette publique rester sans versement. Chacune demandait un travail précis. Les réunir sous l'expression générale de fuite de richesse aurait donné un diagnostic impressionnant, mais trop peu de prises pour construire. Je cherchais à savoir à quel endroit intervenir et ce que l'intervention changerait réellement pour la suite.

Il restait enfin une perte dont les comptes pouvaient ne pas signaler immédiatement l'importance. L'argent pouvait être encaissé, réparti, consommé, sans qu'il demeure sur place une compétence nouvelle, une installation entretenue ou la possibilité de faire autre chose lorsque la ressource se raréfierait. Le pays aurait vécu d'un revenu sans préparer sa capacité à lui survivre. C'est cette question qui m'a conduit vers le réinvestissement, la formation, les infrastructures et la transmission du savoir. La richesse ne devait pas seulement être mieux défendue pendant son passage. Elle devait laisser quelque chose qui continuerait à servir.

Cela n'avait rien d'un refus du commerce extérieur. J'ai longtemps travaillé avec des échanges entre des pays, et je savais qu'une

exportation pouvait donner précisément les moyens de développer ce que le territoire ne possédait pas encore. Ce qui comptait était sa contrepartie. Une matière vendue pouvait financer un salaire, une école, un outil de production ou une réserve. Elle pouvait aussi sortir en laissant les femmes et les hommes qui y vivent dans les mêmes conditions et en renforçant ceux qui en avaient organisé l'exploitation. Le mouvement physique était semblable, mais ce qu'il produisait pour le pays n'avait plus rien de comparable.

Dans un environnement de guerre, cette distinction devenait impossible à laisser de côté. Le contrat ne protège pas suffisamment lorsque la contrainte décide de ce qu'une personne peut accepter. La banque ne remplace pas la sécurité. L'activité ne devient pas bénéfique simplement parce qu'elle continue. Je cherchais à un fonctionnement qui puisse soutenir des échanges légitimes sans offrir à la violence une apparence de normalité économique. Il y avait là une limite à tenir, même lorsque l'urgence et le manque de recettes donnaient de bonnes raisons de vouloir aller vite.

Cette recherche m'a fait comprendre que la création de richesse ne pouvait pas être séparée de sa transmission. Produire davantage était un objectif important, mais je ne pouvais plus le regarder seul. Je devais connaître le chemin par lequel cet effort deviendrait une amélioration pour celui qui l'avait fourni, un moyen d'action pour l'État et une capacité durable pour le territoire. C'est ainsi que mon travail a commencé à dépasser l'organisation d'une opération pour devenir la conception d'un ensemble.

CHAPITRE 3

Ce que je voulais laisser sur place

Je ne cherchais pas à qu'un pays fonctionne seulement tant que ceux qui étaient venus l'aider resteraient là. Cette idée a occupé une place importante dès les premières réflexions, parce que j'avais devant moi les conséquences d'institutions qui avaient perdu leurs moyens, et que remplacer une dépendance par une autre aurait laissé la même fragilité sous une forme plus récente. Je devais que le travail puisse être repris, compris, entretenu et modifié par ceux qui continueraient à vivre dans le pays.

C'est ce qui donnait son sens à la substitution dans les architectures que je concevais. Lorsqu'une fonction ne pouvait plus être remplie par le circuit ordinaire, je cherchais un autre fonctionnement capable de l'assurer. Mais je ne considérais pas le pays comme un espace disponible pour celui qui apporterait les moyens. L'opérateur pouvait avoir une mission, un contrat, des responsabilités précises. Il ne pouvait pas devenir à lui seul celui qui décidait de la règle, exécutait l'opération et jugeait si elle avait été correctement accomplie. La souveraineté devait rester autre chose que le nom donné à une autorité privée de tout moyen de contrôle.

Je devais donc penser les responsabilités ensemble et les garder distinctes. Celui qui produisait ou transportait n'avait pas à être son propre contrôleur. Celui qui finançait ne devait pas pouvoir rendre les résultats incontestables. L'administration devait retrouver assez de connaissance pour choisir ses partenaires et comprendre ce qu'ils faisaient. Cela pouvait paraître moins direct qu'une organisation concentrée entre quelques mains, mais je savais que la rapidité du début pouvait devenir la dépossession de la suite.

La formation se trouvait au cœur de cette question. Montrer un geste ne suffit pas à transmettre un métier si celui qui apprend reste

dépendant de quelqu'un d'autre dès qu'une situation change. Je cherchais à que les femmes et les hommes comprennent pourquoi elles faisaient les choses, sachent reconnaître une anomalie, puissent intervenir et expliquer à leur tour. La capacité du pays ne grandirait vraiment que lorsque le savoir ne resterait plus attaché à la présence du premier intervenant. Je devais préparer la relève pendant que le dispositif fonctionnait, pas découvrir au moment du départ que personne ne pouvait prendre la responsabilité de continuer.

Les équipements demandaient le même soin. Une installation peut donner une impression de développement et devenir rapidement inutilisable parce que les pièces sont introuvables, que personne ne sait la réparer ou que son coût de fonctionnement n'a pas été prévu. Je m'intéressais donc à ce que l'on pouvait réellement maintenir dans l'environnement du pays. Le choix le plus impressionnant n'était pas nécessairement le plus utile. Un outil plus simple, compris et réparable, pouvait donner aux personnes une liberté d'usage qu'un équipement plus sophistiqué leur aurait retirée.

Il en allait aussi des informations. Connaître ce qui avait été produit, vendu, reçu et engagé faisait partie de la capacité publique. Si cette mémoire restait enfermée dans le système d'un prestataire, le pays pouvait perdre les moyens de se comprendre au moment même où il décidait de changer de partenaire. Je cherchais à préserver les données utiles, les procédures et la possibilité de les reprendre, y compris lorsque les communications étaient interrompues. Dans ces conditions de terrain, une organisation qui supposait une liaison parfaite à chaque instant aurait été dessinée pour un autre monde.

La destination sociale de la richesse devait être pensée avec la même exigence. Je ne cherchais pas à que l'on ajoute à une opération économique quelques engagements humains pour lui donner une apparence plus acceptable. L'école, les soins, les compétences et la possibilité de travailler dans des conditions dignes étaient une partie de la construction elle-même. Une activité qui laisse les travailleurs et leurs familles dans la précarité n'a pas accompli ce qui m'avait conduit à la concevoir autrement, même si ses comptes

sont meilleurs et même si ses volumes ont augmenté.

Je regardais alors ce qu'une part de la valeur pouvait préparer dans la durée. Une formation donnait la possibilité de tenir un poste, puis peut-être d'en ouvrir d'autres. Un équipement entretenu permettait à une activité de ne plus dépendre d'un dépannage permanent. Une recette suivie donnait à l'administration de quoi décider avec plus de visibilité. Un service accessible retirait aux familles une difficulté qu'elles compensaient jusque-là par du temps ou des dépenses. Ces effets se rencontraient, et c'était leur rencontre que je cherchais à organiser plutôt que leur simple addition dans un contrat.

Le territoire devait conserver sa place dans cette durée. On peut exploiter une ressource et laisser derrière soi des charges qui continueront longtemps après la dernière vente. L'eau, les sols, les installations, les usages de la terre et les activités qui pourront encore exister ne se rangent pas à la fin d'une opération comptable. celles et ceux qui y vivent restent. Je cherchais à que la conception garde cette réalité devant elle, avec les coûts d'entretien, de fermeture ou de réparation qu'un résultat de court terme aurait facilement laissés à quelqu'un d'autre.

Peu à peu, j'ai compris que je ne cherchais pas seulement un pays mieux équipé. Je cherchais un pays qui puisse davantage compter sur ses propres moyens, choisir, discuter ce qu'on lui proposait et ne plus dépendre entièrement de celui qui avait apporté la première solution. Cela donnait à mon travail une exigence que je reconnaissais sans encore en avoir fait toute la théorie. Aider devait rendre l'autre plus capable de continuer, pas rendre notre présence plus nécessaire.

L'être humain devenait le point autour duquel les choix devaient tenir. Il ne s'agissait pas d'effacer les coûts ou de prétendre que les moyens étaient sans limites. Il s'agissait de ne pas retirer les femmes et les hommes du résultat lorsque leurs besoins compliquaient le modèle.

Je pouvais modifier l'organisation, reprendre une règle, revoir un calendrier. Je ne pouvais pas déclarer la construction réussie

si le pays retrouvait de l'argent et que ceux qui le faisaient vivre demeuraient à l'extérieur de ce qu'il avait retrouvé.

Cette conviction venait aussi de plus loin que le terrain où je travaillais. J'avais connu, dans ma propre vie, ce que des moyens transmis peuvent ouvrir. J'avais appris par mes parents que l'on peut donner à quelqu'un une possibilité sans décider de tout ce qu'il en fera.

Et j'avais déjà rencontré des difficultés qui m'avaient obligé à distinguer l'ambition de la capacité réelle d'avancer. Pour comprendre pourquoi je pensais ainsi, il faut revenir un peu avant ces bâtiments et ces ressources, vers le chemin que j'avais fait pour arriver jusque-là.

PARTIE II

Ce qui m’avait conduit jusque-là

CHAPITRE 4

Le goût de partir

J'ai longtemps eu envie de partir sans avoir le sentiment de quitter ce qui comptait pour moi. C'est peut-être l'une des choses les plus précieuses que mes parents m'ont données. La maison existait, je savais où était ma famille, et cette certitude me permettait de regarder beaucoup plus loin que ce qui m'entourait. Le voyage n'était pas une fuite. Il ouvrait quelque chose que je cherchais à retrouver dès que nous étions rentrés.

Je venais du Sri Lanka, mais le pays de mon enfance était celui où mes parents m'avaient accueilli. À six mois, je n'avais pas pu conserver la mémoire du changement de continent. Je l'ai découvert par les récits, puis par la différence entre les lieux auxquels je me suis attaché. Le Jura, que j'ai appelé le frigo géant en pensant au contraste avec mon île natale, était d'abord ce que je connaissais. Le froid ne représentait pas encore le contraire d'une autre vie. Il faisait partie de la mienne.

La famille était issue du monde rural, avec tout ce que cette histoire contenait de travail, d'élevage, de choses que l'on garde parce qu'elles servent encore. Je grandissais au milieu d'objets dont on pouvait raconter l'usage et parfois l'origine, dans une maison qui avait abrité d'autres vies avant la nôtre. Les récits de l'eau chauffée sur le poêle, de la toilette dans un baquet, du linge lavé à la main et des bidons de lait ne m'étaient pas présentés comme un enseignement économique. On me racontait comment on avait vécu. J'apprenais ainsi, sans le chercher, que ce qui semblait ordinaire avait pu demander autrefois beaucoup plus d'efforts.

Je n'en ai pas gardé le regret d'un temps plus difficile. Je suis heureux que le confort existe. Ce qui m'intéresse, avec le recul, c'est de voir à quel point on cesse de penser aux conditions de ce

confort dès qu'il devient familier. les femmes et les hommes qui avaient dû chauffer l'eau n'avaientpas la même relation au robinet que l'enfant que j'étais. Nous utilisions la même chose, mais nous n'y voyions pas toute la même histoire. Cette différence de regard allait me suivre bien au-delà de la maison.

Ma mère et ma grand-mère avaient enseigné. Ma mère avait aussi étudié à Berlin. L'idée d'apprendre ailleurs n'était donc pas étrangère à sa propre vie, et mon goût du départ ne venait pas seulement du travail international de mon père. Ils m'ont donné, chacun à leur manière, une curiosité qui ne demandait pas de choisir entre l'attachement à son pays et le désir de connaître les autres. Je pouvais aimer les lieux où je grandissais et vouloir passer une grande partie de mon temps très loin d'eux.

Ce goût du voyage et de la découverte des populations ne m'a jamais quitté, et je dois aussi remercier ma maman pour cela. Enfant, je ne voulais qu'une chose, passer mon temps en l'air dans un avion. Elle connaissait mon avion préféré et faisait en sorte de choisir des compagnies et des vols qui me permettraient de voyager à son bord. Même si cela les fatiguait davantage, ma mère faisait des plannings de vol avec encore plus d'escales pour que je puisse être encore plus en l'air.

C'est une chance que peu d'enfants ont eue, et ça, je le reconnais plus que volontiers, mais c'est aussi une chance qui a façonné ma façon de voyager. Et souvent, quand je suis dans un avion, ce qui arrive très souvent, je repense à ces moments avec eux, à ces souvenirs qui m'ont marqué, pour retrouver mon regard d'enfant et comprendre ce que j'aurais voulu si j'avais été à la place de ceux qui vivent dans le pays où je me rends.

Quand je repense à ces itinéraires, ce qui me touche n'est pas seulement la chance d'avoir voyagé. C'est le soin qu'elle mettait à rendre le voyage encore plus heureux pour moi, alors qu'un trajet plus direct aurait été plus simple pour eux. L'enfant ne mesure pas toujours cela. Il compte les heures pendant lesquelles il sera dans l'avion, il se réjouit de ce qu'il va voir, et il reçoit comme une

évidence ce qui a demandé à ses parents un effort supplémentaire. Je le comprends autrement maintenant que j'observe ce temps avec mes yeux d'adulte.

Le monde technique occupait lui aussi une place dans cette envie de partir. Mon père m'emmenait au salon des télécommunications à Genève, et j'y approchais l'univers des satellites, des moyens de communiquer, de ces objets qui rendaient possibles des relations à des distances que j'avais du mal à me représenter. J'étais fasciné par ce qui volait. Je cherchais à comprendre comment on faisait tenir dans la réalité quelque chose qui, pour moi, avait d'abord été une image ou une idée.

À l'époque, je ne réunissais pas encore cette fascination et mon attention aux populations. Les deux existaient ensemble, sans que j'aie besoin de leur donner une raison commune. Je pouvais m'intéresser à un avion pour l'avion lui-même, puis être arrêté par la manière dont une famille vivait dans le pays où il nous avait conduits. Ce rapprochement s'est fait progressivement. La technique a cessé d'être seulement ce qui me permettait de découvrir le monde. Elle est devenue aussi une partie des moyens par lesquels on pouvait agir sur les conditions dans lesquelles les autres vivaient.

Les voyages m'apprenaient surtout que mon quotidien n'était pas la mesure de tous les quotidiens. Des choses que je ne pensais pas avoir à demander pouvaient manquer ailleurs, et des enfants de mon âge devaient consacrer leur journée à ce que les adultes autour de moi avaient déjà rendu possible. Je ne disposais pas des connaissances nécessaires pour expliquer ces différences. J'avais seulement du mal à comprendre pourquoi elles étaient aussi grandes, et pourquoi elles semblaient s'imposer si tôt dans une vie.

Mes parents ne m'ont pas donné, en voyageant, l'illusion de connaître tous les pays que nous traversions. Ils m'ont donné envie de ne pas m'en tenir à la première image. Cette envie a changé avec l'âge. L'enfant cherchait à voir, l'adulte a commencé à chercher les raisons, puis le travail m'a conduit à examiner les moyens. Il y avait une continuité entre ces mouvements, mais aucune obligation

d’en faire ce que j’en ai fait. Ce sont les questions auxquelles je suis revenu qui ont donné une direction à cette chance.

Je crois que l’on emporte davantage de ses parents que ce que l’on sait leur dire au moment où l’on vit auprès d’eux. Une habitude, une exigence, une manière de préparer quelque chose, parfois un détour accepté pour faire plaisir à un enfant, restent présents dans des choix que l’on prend bien plus tard. Les miens ont fait entrer le monde dans ma vie sans m’en retirer la maison. J’ai pu partir parce que j’avais ce point de départ, et je continue de le retrouver dans des avions où ils ne sont plus assis à côté de moi.

CHAPITRE 5

Ce que je cherchais malgré les difficultés

L'envie de comprendre n'a jamais été pour moi la même chose que la facilité à apprendre comme on me le demandait. À l'école, la dyslexie et la dysorthographie compliquaient mon rapport à l'écrit, et je pouvais sentir un intérêt très fort pour un sujet tout en rencontrant des difficultés dans la manière de le restituer. Ce décalage est important dans mon histoire. Il explique une partie de l'obstination avec laquelle j'ai ensuite cherché d'autres façons de travailler.

Je ne veux pas faire croire que j'avais déjà compris enfant ce que ces difficultés deviendraient dans ma vie. Il y avait ce que l'on attendait de moi, ce que je parvenais à faire et ce que je n'arrivais pas à montrer. Le sens est venu après, avec les expériences, les reprises et la possibilité de construire des méthodes qui ne dépendaient pas entièrement d'une forme dans laquelle je me retrouvais mal. Sur le moment, je devais avancer avec cela.

J'ai écrit à mon père ce que je pensais de son exigence. Je n'ai pas besoin de reprendre cette lettre ici, mais je reconnais encore dans ma manière de travailler cette impossibilité qu'il m'avait laissée de considérer la première difficulté comme une autorisation d'arrêter. Je pouvais ne pas savoir, ne pas parvenir immédiatement à faire, avoir besoin de plus de temps ou d'un autre chemin. Cela ne devait pas devenir la fin de ma recherche. Avec les années, j'ai fait de cette contrainte une part de ma propre discipline.

Apprendre autrement ne veut pas dire apprendre sans effort. J'ai dû revenir sur les choses, les décomposer, chercher ce qui m'échappait et trouver les femmes et les hommes ou les lectures qui me permettraient de continuer. Cette manière de faire demande

aussi d'accepter une certaine solitude. Le chemin n'est pas toujours indiqué, et le fait de s'y intéresser ne suffit pas à savoir où se trouve la bonne information. On peut passer beaucoup de temps à comprendre pourquoi on ne comprend pas encore.

À dixhuit ans, lorsque j'ai commencé mes activités, j'ai dormi dans ma voiture et je me suis lavé dans les gares. Cette phrase revient dans mon parcours parce qu'elle dit quelque chose que je n'ai pas oublié, pas parce que j'aurais envie de transformer mes débuts en récit héroïque. J'avais choisi d'avancer, mais le projet que je portais ne réglait pas immédiatement les conditions dans lesquelles je devais vivre pour le faire.

Le travail ne commençait donc pas seulement au moment où je m'y mettais. Je devais auparavant trouver comment dormir, se laver, être présentable, se déplacer et conserver ses affaires. Ces nécessités prenaient une place que l'on mesure mal quand elles sont déjà assurées. Une maison permet de déposer beaucoup de préoccupations sans même savoir qu'on les dépose. Lorsqu'elle manque, on les transporte avec soi, et elles occupent encore la tête pendant que l'on essaie de penser à autre chose.

J'avais de l'ambition, et je ne m'en excuse pas. Elle me donnait une raison de continuer dans des conditions qui ne correspondaient pas à ce que je cherchais à construire. Mais l'ambition ne nourrit pas à elle seule, ne repose pas le corps et ne suspend pas les dépenses du lendemain. Je pouvais croire à l'avenir tout en ayant à résoudre la question de la nuit qui venait. Ces deux réalités ont coexisté, et c'est précisément leur coexistence qui m'a appris à regarder un projet autrement.

On présente souvent la précarité comme d'un état dans lequel rien ne se passe. La mienne pouvait être pleine de mouvement. Je cherchais, je travaillais, je me déplaçais, et cette activité n'effaçait pas les besoins matériels. On peut faire beaucoup de choses et rester sans marge.

On peut donner l'impression d'avancer parce que l'on ne s'arrête jamais, alors qu'une partie considérable de son énergie est consacrée

à garder la possibilité de recommencer le lendemain.

Je n'ignore pas aussi que le récit change lorsque l'on connaît la suite. Une fois les difficultés traversées, on trouve plus facilement les mots pour leur donner une utilité. On dit qu'elles ont forgé le caractère, appris l'endurance, préparé autre chose. Cela peut être vrai, mais cela ne raconte pas entièrement ce que l'on savait au moment où l'on devait les vivre. La réussite donne rétrospectivement de l'ordre à des jours qui n'en avaient pas autant. Je tiens à ne pas oublier cette incertitude lorsque je parle de mon parcours.

Je ne veux pas davantage laisser croire que chacun pourrait passer par là à condition de vouloir suffisamment. les femmes et les hommes n'ont pas la même santé, les mêmes appuis, les mêmes obligations ni les mêmes accidents sur leur route. Certaines travaillent beaucoup et s'épuisent avant d'obtenir les moyens de continuer. D'autres ont des enfants ou un proche à protéger, ce qui change profondément les risques qu'elles peuvent prendre. Ce que j'ai fait appartient à mon histoire. Ce n'est pas une mesure du courage des autres.

En revanche, cette période a donné un sens très précis à l'idée de richesse. une réserve modeste aurait déjà changé beaucoup de choses. Elle aurait donné du temps pour chercher plutôt que décider dans l'urgence, un moyen de régler une difficulté avant qu'elle atteigne toutes les autres, une possibilité d'attendre une réponse sans que cette attente commande aussitôt toute la journée. Il n'était pas nécessaire de parler de sommes immenses pour comprendre la différence que pouvait faire un peu de sécurité.

La question qui m'occupait, même sans savoir encore le formuler ainsi, était la possibilité de ne pas être entièrement absorbé par les conditions de sa propre survie. L'attention ainsi libérée peut aller vers un métier, un apprentissage, une relation, une décision plus réfléchie.

La valeur d'une réserve ne se trouve donc pas seulement dans ce que l'on achète avec elle. Elle se trouve aussi dans les mauvaises décisions qu'elle permet d'éviter et dans le temps qu'elle rend à ce

que l'on essaie de devenir.

Cette expérience est restée présente quand j'ai travaillé sur des projets d'une autre taille. Je pouvais regarder un contrat, une perspective de résultat ou une transformation qui semblait intéressante et revenir immédiatement à ce qui se passerait avant son aboutissement. Je ne le faisais pas pour freiner l'ambition. J'avais au contraire besoin de savoir comment elle pourrait tenir jusque-là. Un avenir possible n'est pas encore un avenir accessible à celui qui n'a pas les moyens de le rejoindre.

J'ai gardé la même attention aux personnes à qui l'on demande de se former. Reprendre un parcours peut ouvrir un métier, mais la nourriture, le logement et les autres engagements ne s'arrêtent pas pendant les mois d'apprentissage. Je connaissais trop concrètement cette distance entre le projet et le présent pour considérer qu'un débouché annoncé répondait à toute la question. Elle reviendrait au centre du MDRS, avec un autre souvenir de mon enfance, dont je parlerai plus loin.

Aujourd'hui, je ne cherche pas à faire de mes difficultés scolaires ou matérielles une explication de tout. Elles ont leur place parmi d'autres choses que j'ai reçues et vécues. Elles m'ont surtout empêché de croire que l'on pouvait juger une capacité humaine uniquement à la facilité de ses premières manifestations. Quelqu'un peut chercher sa voie longtemps, la trouver autrement, puis construire ce que les premières difficultés n'avaient pas permis de voir. Je voudrais que les organisations sachent laisser cette possibilité ouverte au lieu de décider trop tôt de ce qu'une personne pourra devenir.

CHAPITRE 6

Le geste et la précision

La gymnastique m'a appris à m'intéresser à un détail sans perdre le mouvement entier. Un geste peut paraître impossible tant qu'on le regarde comme quelque chose qu'il faudrait réussir d'un seul coup.

Puis on commence à le travailler, et l'on découvre des appuis, une impulsion, un placement, une manière de dépasser l'hésitation.

L'ensemble ne devient pas facile, mais il cesse d'être une masse devant laquelle la volonté n'aurait aucune prise.

J'aimais cette précision. Elle donnait à l'effort une direction qui n'était pas simplement celle d'en faire davantage. Pousser plus fort ne réglait pas toujours le problème, et pouvait même accentuer le défaut.

Je devais reconnaître ce qui arrivait trop tôt, trop tard, trop loin, ce que le corps n'avait pas encore appris à réunir. La progression venait autant de l'attention que de l'énergie dépensée.

La chute avait aussi quelque chose de trompeur. Elle attirait toute la faute vers la réception, parce que c'était là qu'on la voyait. Pourtant, le mouvement pouvait avoir commencé à se perdre bien avant. Reprendre uniquement le dernier instant ne permettait pas forcément de réussir le suivant. Je devais revenir en amont, retrouver le défaut et accepter de travailler une partie moins spectaculaire que celle à laquelle on attribuait spontanément l'échec.

Cette expérience a beaucoup compté dans ma manière de réfléchir, sans que j'aie eu besoin de la transformer tout de suite en méthode. J'ai pris l'habitude de regarder une difficulté là où elle apparaît, puis de chercher ce qui l'a rendue possible. Le résultat visible garde son importance, mais il n'est pas toujours l'endroit où

l'on peut agir le plus utilement. J'ai ensuite retrouvé cette différence dans les dossiers, lorsqu'une entreprise manquait de trésorerie à cause d'un délai décidé ailleurs ou lorsqu'un service recevait les conséquences d'un problème né hors de sa compétence.

Le sport m'a également appris à ne pas donner à chaque erreur le poids d'un jugement sur moi-même. On peut avoir beaucoup travaillé et devoir recommencer. Ce n'est pas agréable, surtout quand on croit avoir compris, mais ce qui ne tient pas ne se met pas à tenir parce que l'on défend son effort. J'ai gardé ce rapport assez concret à la correction. Je peux être attaché à une idée et avoir besoin de reprendre la façon dont je l'ai construite.

L'engagement comme pompier volontaire m'a fait rencontrer une responsabilité différente. Il ne s'agissait plus seulement de réussir quelque chose pour moi. Une personne pouvait avoir besoin que nous soyons prêts, et la préparation prenait sa valeur dans cette attente. Le matériel, la formation, la transmission de l'alerte et la connaissance de sa place n'étaient pas des obligations posées à côté de l'intervention. Ils en préparaient la possibilité.

Je me suis rendu compte que la bonne volonté était une chose trop importante pour être laissée sans compétence. Quand on veut aider quelqu'un, on lui doit aussi le sérieux de ce que l'on entreprend.

Apprendre un geste, vérifier un équipement, connaître les limites de son rôle peuvent sembler moins généreux qu'une déclaration d'intention. Dans la réalité, ce sont souvent ces efforts qui évitent de faire porter à l'autre le prix de ce que l'on n'avait pas suffisamment préparé.

Le secours oblige aussi à recevoir et à transmettre. Chacun ne peut pas s'arrêter à sa propre tâche en supposant que tout le reste trouvera naturellement sa place. La suite doit être comprise, les responsabilités doivent se rencontrer, et celui qui intervient après vous doit disposer de ce qui lui permettra d'agir. Cette relation donne à l'organisation une dimension humaine immédiate. Elle existe pour que l'on puisse compter les uns sur les autres au moment où il n'y aura plus le temps de tout réexpliquer.

Je n'ai pas vécu ces engagements en pensant qu'ils me préparaient à concevoir une architecture nationale. Il serait artificiel de donner à chaque expérience de jeunesse la forme d'une vocation déjà écrite. Je les ai vécus pour ce qu'ils étaient, puis j'ai reconnu plus tard certaines habitudes qu'ils avaient laissées dans mon travail. L'attention au commencement d'un défaut venait en partie du mouvement. L'attention à celui qui attendait venait aussi de l'engagement.

Il y avait là deux façons de ne pas se contenter de l'apparence. Un mouvement réussi une fois ne signifie pas que l'on sache le reproduire. Une organisation annoncée disponible ne signifie pas qu'elle puisse répondre dans les conditions où elle sera sollicitée. Ce que l'on a préparé doit finir par rencontrer le réel, et cette rencontre ne se remplace pas par les mots que l'on avait employés pour le décrire.

Je crois que cette exigence m'a aidé à conserver une relation assez simple avec des sujets devenus ensuite très complexes. Lorsque je m'éloigne dans les comptes ou dans les mécanismes, je reviens à ce que quelqu'un doit pouvoir faire grâce à eux. Cela ne réduit pas le besoin de connaissance. Cela rappelle seulement pourquoi il faut l'acquérir. La précision a une raison d'être lorsqu'une personne pourra s'appuyer sur elle.

CHAPITRE 7

Ce que mes dossiers m'obligeaient à comprendre

Je ne suis pas arrivé à mon métier par un parcours qui aurait donné dès le départ une réponse précise à ce que j'allais faire. J'ai appris en travaillant, en revenant sur les sujets que je ne maîtrisais pas et en cherchant des explications au-delà de ce qui m'était immédiatement demandé. Les dossiers avaient cette particularité de ne pas respecter les limites auxquelles les disciplines semblaient s'arrêter. Le problème continuait là où le vocabulaire changeait.

Un contrat pouvait être valable et rester impossible à exécuter dans les conditions prévues. Une commande pouvait être signée sans que l'entreprise dispose de quoi produire avant d'être payée. Une décision pouvait autoriser une opération alors qu'un autre calendrier la rendait déjà difficile. Ces situations m'intéressaient parce que personne n'avait nécessairement tort dans la partie qu'il décrivait. C'était leur réunion qui ne produisait pas ce que l'on attendait.

Je devais alors apprendre à entendre la précision derrière les mots. Le bénéfice n'était pas la trésorerie, une autorisation n'était pas une mise à disposition, une somme due n'était pas un règlement reçu. Cela paraît élémentaire une fois posé ainsi, mais dans le travail les expressions circulent vite, et elles peuvent emporter une conclusion que leur auteur n'avait pas exactement voulue. Je cherchais le fait que l'on pouvait engager, la date à laquelle on pouvait le faire et l'obligation qui continuerait d'exister entre-temps.

L'entreprise m'a donné une connaissance concrète de ces intervalles. Elle doit souvent acheter avant de vendre, investir avant de connaître la réponse du marché, former avant de disposer pleinement du savoir recherché. Ce qu'elle prépare ne se confond pas avec ce qu'elle peut financer immédiatement. Les relations

avec ses clients, ses fournisseurs et ceux qui apportent des moyens lui permettent d'avancer dans cet écart, mais elles ne font pas disparaître le risque.

Le retard d'un paiement montre bien ce que je cherchais à suivre. Pour celui qui le doit, quelques semaines peuvent sembler une difficulté de procédure. Pour celui qui l'attend, les salaires, les achats et les autres échéances continuent. Il peut utiliser une réserve, demander une avance, différer un investissement ou faire attendre quelqu'un d'autre. Le délai a donc une contrepartie, même lorsqu'aucune dépense nouvelle n'apparaît chez celui qui l'a provoqué. Quelqu'un finance cette attente.

Si le fournisseur attend à son tour, le déplacement continue. Une difficulté née à un endroit peut finir dans une entreprise plus petite, dans la vie de son dirigeant ou dans celle de personnes qui n'avaient aucune part à la décision initiale. Je me suis intéressé à ce trajet parce qu'il montrait les limites d'une analyse arrêtée au compte du premier acteur. La situation peut sembler réglée pour lui au moment même où elle commence à se dégrader pour un autre.

Cette façon de travailler m'a éloigné de l'idée selon laquelle la connaissance d'un seul domaine suffirait à rendre compte d'un résultat. J'avais besoin de comprendre le droit de l'opération, ses conditions financières, son déroulement matériel et le temps qu'elle demandait. Je ne possédais pas seul toutes ces compétences. Je devais savoir où elles se trouvaient, ce que je pouvais leur demander et comment faire se rencontrer leurs réponses sans leur retirer leur précision.

J'ai beaucoup appris ainsi du savoir des autres. Être autodidacte ne m'a pas conduit à considérer les spécialistes comme des obstacles à une pensée libre. Leur expérience rend visible ce que l'on ne saurait même pas chercher sans eux. Un détail peut avoir des conséquences considérables dans un métier, et celui qui le pratique le reconnaît là où un regard extérieur ne voit qu'une formalité. Mon travail consistait à comprendre la place de ce détail dans l'ensemble, pas à décider que la vue d'ensemble m'en dispensait.

Je me suis aussi intéressé aux règles qui absorbaient du travail sans améliorer le résultat. Une information demandée plusieurs fois, un outil qui oblige à recommencer, un contrôle qui ne dispose pas du document que le précédent vient de produire peuvent créer une activité administrative dont chacun finit par croire qu'elle est nécessaire puisqu'elle existe. Avant de la retirer, je cherchais à comprendre ce qu'elle protégeait encore. Il y avait des garanties à conserver et des détours à reprendre, et les confondre aurait été une manière de simplifier seulement sur le papier.

L'entreprise rend cette distinction très sensible parce que le temps consacré aux procédures n'est plus disponible pour le produit, le client ou l'équipe. Une petite structure ne peut pas toujours répartir cette charge entre plusieurs services. Le dirigeant la porte lui-même, avec les autres responsabilités. Lorsque je parle d'alléger le fonctionnement, je crois à ce temps rendu à l'activité, pas à la suppression indifférenciée des règles qui permettent au contrat et au travail de rester fiables.

Ce regard a fini par donner une forme à mon métier. Je suivais des problèmes à travers leurs dépendances, jusqu'à comprendre pourquoi des moyens apparemment réunis ne parvenaient pas à produire leur effet. La question pouvait commencer avec un paiement et conduire à l'organisation d'une production, puis aux compétences ou aux conditions d'accès à un marché. Je ne choisissais pas d'ajouter des sujets pour rendre le dossier plus vaste. Le travail me les imposait à mesure que j'essayais de ne pas laisser une réponse inachevée.

C'est avec cette manière de penser que je suis arrivé aux architectures de pays. L'échelle changeait profondément, mais une interrogation demeurait. Comment faire pour que les efforts des uns ne soient pas annulés par les difficultés des autres, et que le coût d'une mauvaise relation ne finisse pas toujours chez celui qui dispose du moins de moyens pour le porter ? Je ne cherchais plus seulement à faire aboutir une opération. Je commençais à me demander quelle organisation permettrait à beaucoup d'opérations de mieux servir les mêmes vies.

Cette recherche n'aurait pas pris le même sens sans ce que j'avais vu plus jeune. Les dossiers m'apportaient des moyens de comprendre, mais ils n'avaient pas fait naître seuls l'importance de certaines questions.

Au moment où je cherchais à construire le premier MDRS, un souvenir est revenu avec une netteté qui m'a rappelé cela. Il était très loin des contrats et des comptes. Il venait d'un voyage avec mes parents, dans le froid de Beijing.

PARTIE III

La naissance du MDRS

CHAPITRE 8

Le visage de Beijing

Le jour où j'ai voulu commencer à créer le MDRS, j'ai repensé à notre voyage en Chine. J'étais en Afrique, occupé par les difficultés du pays et par la recherche d'une organisation qui permettrait à sa population de reprendre une place dans la richesse qui y circulait.

Je regardais les ressources, les moyens, les institutions, et ce qui m'est revenu n'a pas été une explication supplémentaire. C'était cet enfant que j'avais rencontré à Beijing, alors que j'avais moi-même à peine une dizaine d'années.

Le souvenir est resté attaché au mois de décembre, au froid, à la grisaille du ciel que j'associe au charbon. Nous étions près d'un passage métallique et mes parents m'avaient acheté un panda en peluche, un doudou auquel je tenais. L'enfant avait essayé de me le prendre. Je garde en moi le souvenir de son visage noir, couvert de cette poussière que j'avais comprise comme du charbon, et de la peur qui m'avait saisi avant que je sois capable de regarder vraiment celui qui était devant moi.

Il faisait ma taille. Nos regards se rencontraient directement, sans que j'aie à lever ou à baisser les yeux. Ce détail m'a marqué parce qu'il aurait dû me permettre de reconnaître immédiatement un autre enfant. Pourtant, j'avais été pétrifié par son apparence. Dans ma mémoire, il n'avait plus de dents, il était vêtu de tissus qui paraissaient dérisoires pour des températures négatives, et le noir sur son visage le rendait presque méconnaissable à mes yeux. Je n'avais pas su voir d'abord ce que nous avions de semblable.

Je n'ai aucune envie d'améliorer aujourd'hui ma réaction pour qu'elle ressemble à celle d'un enfant qui aurait déjà possédé toutes les qualités de l'adulte qu'il espérait devenir. J'avais eu peur. J'avais

mon panda, mes parents, la protection du voyage que nous faisions ensemble, et je me trouvais devant une réalité que rien dans mon quotidien ne m'avait appris à recevoir ainsi. La rencontre avait été trop proche pour rester une image de pauvreté regardée à distance. Quelqu'un voulait prendre ce qui était à moi, et ce quelqu'un était un enfant que je ne parvenais presque plus à reconnaître comme tel.

Je m'étais imaginé qu'il travaillait peut-être dans une centrale à charbon, à cause de ce qui recouvrait son visage. Cette idée est restée avec le souvenir, mais je ne sais pas si elle était vraie. Je ne connaissais ni son travail ni sa vie. Je ne peux donc pas donner aujourd'hui à cette supposition la place d'une information. Ce que je me rappelle, c'est son apparence, ses vêtements, son regard et le froid dans lequel nous nous trouvions. Le reste est ce que j'avais essayé de comprendre à partir de ce que je voyais.

Mes parents m'avaient offert un jouet. Pour moi, il était déjà davantage que l'objet acheté, parce qu'il appartenait à ce voyage et à leur attention. Je pouvais m'attacher à un panda en peluche sans que la question de manger ou de me couvrir décide de toute l'importance des choses. L'autre enfant se tenait devant moi avec une vie dont je ne savais presque rien. Le même objet nous avait rapprochés pendant un instant, mais ce rapprochement rendait surtout visible la distance entre nos conditions.

Je ne sais pas ce que le panda représentait pour lui. Je serais incapable de dire s'il le voulait pour jouer, pour le garder, pour autre chose. Lui donner une intention précise reviendrait à remplir le silence du souvenir avec ce qui conviendrait au récit. Ce silence existe encore. Je ne connais pas son nom, je ne sais pas ce qu'il est devenu, et je n'ai pas la suite de sa vie. J'ai seulement conservé un moment qui a continué d'agir dans la mienne.

C'est étrange de penser qu'une personne peut prendre cette place sans jamais le savoir. Elle vous a regardé, vous l'avez regardée, puis vos chemins se sont séparés. Les années passent, vous apprenez, vous travaillez, vous voyagez à votre tour pour d'autres raisons, et

ce visage revient au milieu d'une réflexion qui semble n'avoir plus rien à voir avec le lieu où vous l'avez rencontré. Il ne revient pas avec une réponse. Il remet une question devant vous avec une force que les mots avaient fini par atténuer.

Ce que je n'avais pas compris enfant, j'ai essayé de le comprendre plus tard. Comment pouvaiton avoir sensiblement le même âge, la même taille, être au même endroit et ne pas disposer des mêmes possibilités de vivre ? Je n'avais rien accompli qui puisse expliquer à lui seul la protection dont je bénéficiais. Je l'avais reçue. Mes parents me permettaient de découvrir un pays, de passer du temps dans les avions que j'aimais et de garder un doudou près de moi. L'autre enfant n'avait pas choisi, lui non plus, ce qui l'avait conduit jusque-là.

Je n'en ai pas tiré une culpabilité à l'égard de la chance que j'avais eue. Elle appartenait à l'amour de mes parents, et je ne cherchais pas à la transformer en quelque chose dont il aurait fallu se défendre. Mais elle me rendait difficile l'idée que les écarts entre les vies s'expliqueraient uniquement par le mérite de ceux qui les vivaient. Nous étions encore des enfants. Une grande partie de nos possibilités avait été décidée autour de nous avant que nous ayons pu décider nous-mêmes.

En Afrique, ce souvenir est revenu au moment où j'essayais de penser le modèle depuis celles et ceux qui y vivent plutôt que depuis les seules ressources du pays. Je voyais les contraintes qui occupaient les journées, le travail nécessaire pour se nourrir, les distances, les services affaiblis. La question de l'école ne pouvait plus rester celle d'un bâtiment ou d'une inscription. Elle devenait celle du temps qu'un enfant avait réellement le droit de consacrer à son avenir lorsque sa famille devait déjà trouver les moyens de tenir le présent.

Le visage de Beijing n'expliquait pas le pays dans lequel je travaillais. Les histoires étaient différentes. Il m'empêchait cependant d'oublier ce qui pouvait être retiré à une vie très tôt, avant même que la personne possède les mots pour le demander.

Je pensais à ce que l'on ne découvre pas, à ce que l'on n'apprend pas, aux métiers que l'on n'aura jamais la possibilité d'envisager parce que la nécessité vous aura déjà donné une autre occupation. Un pays peut perdre cette richesse sans voir partir une seule somme de ses comptes.

C'est là que les études ont pris pour moi une place entière dans la conception. Je cherchais à que celui qui apprenait puisse vivre pendant qu'il apprenait, et pas seulement recevoir la promesse que ses efforts lui permettraient un jour de vivre mieux. Il ne suffisait pas d'ouvrir une possibilité d'études si le besoin de se nourrir obligeait ensuite à l'abandonner. La liberté apparente de choisir une formation pouvait cacher une décision déjà prise par le manque de moyens.

Je savais que cette intention demanderait un financement, une organisation et des règles. Le souvenir n'allait pas me les donner. Mais il déterminait la place que je cherchais à leur accorder dans le travail. La formation ne serait pas un supplément social à ajouter quand les autres questions auraient trouvé leur réponse.

Elle devait appartenir à la manière dont le pays créait et transmettait sa richesse, parce qu'elle préparait les femmes et les hommes capables de la faire vivre ensuite.

Ce fil de réflexion a accompagné le premier MDRS développé en Afrique, puis celui que j'ai repris pour la France. Le niveau des besoins, les structures et les moyens changeaient. Ce que je cherchais à éviter ne changeait pas. Qu'une personne renonce à apprendre parce qu'il lui faut d'abord trouver de quoi manger, et que le pays considère ensuite comme naturelle la perte de ce qu'elle aurait pu lui apporter.

Je revois encore cet enfant avec une précision que beaucoup d'autres moments du voyage ont perdue. Je ne sais pas si ma mémoire a conservé chaque détail exactement comme il était. Je n'ignore pas qu'elle a gardé le regard, ma peur et cette proximité de deux visages à la même hauteur. Je ne peux pas retourner vers lui pour lui donner ce que j'aurais voulu comprendre alors. Je peux

seulement faire quelque chose de ce qu'il a laissé dans ma façon de regarder les autres.

Ce jour-là, je n'avais pas su quoi faire devant un enfant qui voulait mon panda. Des années plus tard, je cherchais comment une organisation pouvait éviter que les enfants aient à demander à la chance de leur donner le temps d'apprendre.

Le chemin entre les deux n'a pas été une illumination. Il a été fait de voyages, de travail et de questions auxquelles je n'avais pas réussi à cesser de penser.

CHAPITRE 9

Le temps d'étudier

Quand j'ai commencé à travailler sur cette question, je ne cherchais pas à simplement ajouter une aide aux aides existantes. Je cherchais à changer la place que l'on donnait à celui qui étudiait. On parle facilement de lui comme de quelqu'un qui se prépare à devenir utile, alors qu'il est déjà en train de consacrer une partie de sa vie à construire les connaissances dont son pays aura besoin. Cette façon de considérer les études me paraissait avoir des conséquences bien plus importantes qu'un choix de mots.

Celui qui apprend n'est pas absent de la vie du pays. Il y travaille autrement. Il prépare une compétence, un savoir-faire, une capacité à comprendre ou à créer. Il n'est pas encore au terme de cette préparation, et c'est justement pour cela qu'il lui faut du temps. Si l'on ne reconnaît ce qu'il apporte qu'à partir du moment où il exerce un métier, on laisse les années nécessaires pour y parvenir à la charge de moyens familiaux très inégaux. Le pays bénéficie ensuite de ce qui a pu être construit, mais il a laissé la possibilité de le construire dépendre en grande partie de la naissance.

Je cherchais à que le modèle soit capable de regarder ce temps comme une contribution. La rémunération du parcours devait trouver son sens dans le travail d'apprentissage accompli, et pas seulement dans la difficulté financière de celui qui le suivait. C'est une différence à laquelle je tiens. Elle ne retire rien à la solidarité. Elle donne une valeur de référence à ce que l'on finance, et elle permet de demander sérieusement les moyens nécessaires pour que ce travail puisse être mené jusqu'au bout.

Cela ne signifie pas que le pays achète une carrière ou devient propriétaire de la personne qu'il contribue à former. J'ai reçu de mes parents des moyens dont je n'ai pas été obligé de leur rendre l'usage

sous la forme d'une vie conforme à ce qu'ils auraient choisi. Leur transmission m'a permis de faire mes propres choix. L'État n'est pas une famille, mais je reconnais dans cette distinction quelque chose d'essentiel. Soutenir un avenir ne doit pas servir à l'enfermer. La contrepartie que je recherche est le parcours réellement accompli, avec ses exigences, pas une dette morale qui suivrait l'étudiant toute sa vie.

Il faut aussi regarder ce que le pays reçoit de connaissances qui ne produiront pas toutes le même effet ni au même moment. Une formation peut conduire à un métier précis, permettre de se réorienter, ouvrir une recherche, donner une capacité de jugement ou transmettre une culture. Je ne veux pas enfermer la valeur des études dans le seul salaire du premier emploi. Ce serait ignorer tout ce qui circule ensuite dans les entreprises, les familles, les services et la société grâce à ce qu'une personne a appris.

Mais reconnaître cette valeur ne suffit pas à fixer un montant. Quand je me suis demandé combien il faudrait pour qu'une personne puisse vivre en étudiant, je suis revenu à des besoins très concrets. Se nourrir, avoir un toit, se déplacer, disposer du matériel nécessaire et ne pas être obligé de retirer constamment au temps d'apprentissage les heures qu'il réclame. Une somme n'a pas le même effet selon ce qui est déjà accessible et ce qui reste entièrement à financer. Le chiffre doit arriver après cette compréhension, sinon il ne représente que l'impression qu'il produit sur celui qui l'annonce.

Un jour, quelqu'un m'a dit que dix francs, c'était beaucoup, et qu'un million, ce n'était rien. J'ai trouvé cette phrase très juste. À l'échelle d'une personne et dans les conditions dont il était question, les dix francs pouvaient permettre de manger et de boire. À l'échelle d'une population, le million ne suffisait pas à faire vivre tout le monde. Le nombre changeait d'importance dès qu'on lui rendait sa destination. Ce qui paraissait petit pouvait décider d'une journée. Ce qui paraissait immense pouvait devenir insuffisant presque immédiatement. J'ai gardé cette manière de regarder l'argent. Je ne prends pas la phrase pour un tarif valable partout ni pour une équivalence entre les époques. Elle m'aide à ne pas laisser la taille

d'un montant remplacer la connaissance de ce qu'il doit permettre. Un financement national se répartit entre des personnes, des lieux, des besoins et une durée. Le total n'a de sens qu'une fois revenu à cette réalité. On peut afficher beaucoup et donner trop peu à chacun, comme on peut retirer un obstacle important avec une somme précisément placée.

Pour les études, je cherchais à donc partir de la vie de celui qui apprend. Un logement moins cher mais trop éloigné peut prendre du temps et de l'argent en transport. Une formation proposée sans équipement accessible peut rester difficile à suivre. Un parcours reconnu peut demander des périodes de présence dont l'étudiant ne peut pas financer les conditions. Le versement devait entrer dans une organisation plus large, afin que la possibilité d'étudier ne disparaisse pas entre les différentes réponses censées la rendre accessible.

L'alternance avait sa place dans cette réflexion, parce que le travail peut lui-même être un lieu d'apprentissage. Il peut relier les connaissances à leur usage, permettre de comprendre une responsabilité, donner accès à des gestes et à des situations que l'on n'apprend pas de la même façon ailleurs. Mais sa valeur tient à cette relation avec la formation. Je ne cherchais pas à qu'elle serve simplement à demander à l'étudiant de financer ses études par un travail qui l'en éloignerait. On aurait alors conservé le problème sous une formulation plus acceptable.

Toutes les filières ne peuvent pas fonctionner de manière identique. Certaines demandent de longues périodes de concentration théorique, d'autres davantage de pratique, d'autres des équipements, des stages ou des lieux particuliers. Vouloir tout faire entrer dans la même organisation aurait rendu le tableau plus simple, mais pas nécessairement les parcours plus justes. La cohérence du modèle devait permettre de reconnaître ces différences sans renoncer à l'exigence commune de rendre l'apprentissage matériellement possible.

Je crois également à ceux qui reprennent des études après avoir

travaillé. Ils n'arrivent pas avec une vie vide autour de leur projet. Il y a parfois un logement, des enfants, des engagements qui ne peuvent pas être interrompus. Leur demander de redevenir un étudiant imaginé sans charges reviendrait à annoncer une possibilité dont on connaît déjà les limites pour beaucoup d'entre eux. La capacité de se former doit pouvoir accompagner les changements d'une vie, pas seulement le moment où l'on est supposé choisir définitivement ce que l'on fera.

Mes propres difficultés scolaires m'ont rendu attentif à la manière dont on reconnaît les capacités. Je ne crois pas qu'il faille diminuer l'exigence pour permettre à davantage de personnes d'apprendre. Je crois qu'il faut savoir ce que l'on exige réellement. La maîtrise d'un savoir, d'une méthode ou d'un geste est une chose. La capacité à supporter un obstacle matériel, à financer son attente ou à entrer immédiatement dans une forme qui ne lui correspond pas en est une autre. Les confondre peut conduire à écarter quelqu'un sans avoir véritablement regardé ce qu'il pouvait construire.

Il reste nécessaire que le financement repose sur des ressources présentes. Les connaissances que l'on prépare peuvent avoir une grande valeur pour l'avenir, mais cette valeur n'est pas l'argent disponible pour le paiement du mois. Cette limite donne au travail de conception son sérieux. Elle oblige à organiser les moyens, à distinguer les effets espérés des sommes mobilisables, et à ne pas transformer la reconnaissance d'une contribution en promesse impossible à tenir. Le caractère humain d'une idée ne l'exonère pas du coût qu'elle demande.

Je cherchais à aussi que l'apprentissage reste au centre de cette reconnaissance. Une inscription ne suffit pas à constituer un parcours. Il y a un travail à accomplir, une progression, des conditions d'accueil et des responsabilités réciproques. Donner les moyens de se consacrer à ses études permet précisément de prendre ces exigences au sérieux, sans demander à quelqu'un de faire comme si ses difficultés de subsistance n'occupaient pas déjà une partie de ses forces.

Ce point est devenu l'un des liens les plus importants entre le premier modèle africain et celui que j'ai reconçu pour la France. Je ne reprenais pas les mêmes montants ni les mêmes institutions. Je reprenais une question que je considérais désormais comme centrale dans la création de richesse. De quelles personnes le pays se privetil lorsqu'il laisse les moyens d'étudier décider trop tôt de ceux qui pourront poursuivre ? Ce manque ne se présente pas comme une dépense supplémentaire. Il peut ne jamais apparaître dans les comptes, parce qu'il concerne des possibilités qui n'auront pas eu lieu.

C'est ainsi que je parle d'un modèle vivant. Une organisation ne peut pas continuer à distribuer les mêmes places alors que les connaissances, les métiers et les vies changent autour d'elle. Elle doit permettre aux personnes de se développer avec ces changements. La formation est l'un des moyens de conserver cette liberté. Je cherchais à lui donner une place entière au sein du MDRS, avec les ressources, les droits et le temps qui lui permettraient d'être autre chose qu'une promesse adressée à ceux qui ont déjà de quoi la saisir.

CHAPITRE 10

Quand les questions ont commencé à tenir ensemble

Les bases du premier modèle se sont dessinées en moins de quinze jours. Celles que j'ai ensuite consacrées à la France ont pris forme dans un temps comparable. Je les ai conçues seul, sans intelligence artificielle pour l'idée initiale. Je n'ignore pas que cette rapidité peut surprendre quand on regarde l'étendue des sujets, mais elle ne raconte pas que j'aurais appris un pays en quinze jours. Elle raconte le moment où des questions accumulées pendant des années ont commencé à trouver une organisation commune.

Le travail, les ressources, les recettes publiques, les services et la formation ne m'étaient pas apparus tous ensemble pour la première fois. Je les avais rencontrés dans des situations différentes. L'entreprise m'avait appris les délais, les terrains fragiles la difficulté de maintenir les fonctions, mes débuts la nécessité de vivre avant que le résultat arrive, et certains souvenirs la place que je refusais de laisser disparaître aux personnes. Au moment de concevoir, je n'avais pas besoin d'inventer une raison pour relier ces sujets. Je voyais déjà ce qu'ils se demandaient les uns aux autres.

Ce qui a changé était la manière de leur donner une place. Je ne voulais plus partir d'une mesure isolée en espérant que les autres domaines absorberaient ses conséquences. Je cherchais à construire depuis ce qui devait devenir possible pour celles et ceux qui y vivent, puis retrouver les moyens nécessaires et les relations entre ces moyens. Une amélioration de revenu rencontrait les protections et les dépenses de la vie.

Une formation rencontrait le besoin de vivre pendant qu'on l'accomplissait. Une activité productive rencontrait l'énergie, les compétences, les transports et la possibilité de recevoir son

paiement.

Le noyau autour duquel cette construction s'organisait était l'être humain. Je ne le dis pas comme une formule ajoutée à la fin pour donner une apparence généreuse à un travail de comptes. C'était la limite que je m'imposais dès le commencement. Si l'amélioration du système exigeait de ne plus regarder ce qu'elle faisait subir aux personnes, je considérais que le raisonnement avait perdu sa raison d'être. Les difficultés devaient être prises dans la conception, et non laissées à ceux qui la vivraient sous prétexte qu'elles rendaient le modèle moins simple.

Cela m'obligeait à penser les relations dans les deux sens. Une économie qui donne davantage de moyens aux personnes peut permettre à certaines de moins dépendre de compensations. Mais retirer la compensation avant que ces moyens existent peut produire l'effet inverse. Le changement devait donc connaître sa propre succession. Je ne cherchais pas seulement un état final souhaitable. Je cherchais l'organisation par laquelle il deviendrait possible sans que le passage contredise ce que l'on voulait atteindre.

Je ne partais pas non plus de l'idée qu'il faudrait tout centraliser. Relier des fonctions ne signifie pas confondre les pouvoirs. Les métiers gardent leurs connaissances, les institutions leurs responsabilités, les femmes et les hommes leurs choix. La construction sert à comprendre ce qui doit être reçu et transmis entre eux, à quel moment et avec quelle possibilité de contrôle. Si l'on concentrait tout dans une seule autorité, on pourrait résoudre certains problèmes de coordination en créant une dépendance bien plus dangereuse.

Le premier modèle devait donc être adapté à son pays, à ses industries et à sa précarité. Je ne disposais pas d'un schéma universel que j'aurais posé sur le terrain en lui demandant de ressembler à mes hypothèses. Les conditions matérielles, la sécurité, les capacités locales et les droits devaient entrer dans le travail.

C'est aussi pour cette raison que la France a demandé une nouvelle conception. Une même manière de regarder pouvait m'aider, mais elle ne donnait pas à elle seule les réponses d'une autre économie

et d'une autre histoire.

Le nom de MDRS est venu désigner cette recherche, le Modèle Dubuisson de Réorganisation Systémique. Derrière ces mots, je voyais une façon de réorganiser le fonctionnement plutôt que d'accumuler des réponses à chaque difficulté sans reprendre ce qui les produisait ensemble. Je cherchais à que la production puisse mieux devenir de la richesse reçue, que cette richesse renforce les femmes et les hommes et les services, puis que les capacités ainsi construites permettent à leur tour au pays de tenir davantage par lui-même.

Cette idée pouvait être claire dans sa direction et rester exigeante dans sa démonstration. Chaque relation devait ensuite être confrontée aux textes, aux données, aux coûts et aux moyens disponibles. Le dessin initial ouvrait le travail. Il ne le remplaçait pas. Je pouvais comprendre comment deux fonctions devraient se soutenir sans avoir encore établi toutes les conditions pour qu'elles le fassent. La précision demandait d'accepter que certaines parties résistent et que la suite du dossier transforme des réponses que je croyais déjà avoir.

Je n'ai jamais trouvé cette résistance étrangère à la conception. Elle en fait partie. Une idée générale peut tenir parce que l'on n'a pas encore rencontré le cas qui la mettra en difficulté. Quand ce cas apparaît, il rend le travail plus réel. Il oblige à savoir ce qui peut être conservé, déplacé ou abandonné. L'important est que la personne concernée ne soit pas celle que l'on retire du raisonnement pour protéger l'élégance de la première idée.

Le MDRS a pris de l'ampleur ainsi. Le détail ne s'ajoutait pas pour impressionner. Il venait parce qu'une réponse sur un sujet ouvrait une obligation sur un autre. La richesse transmise au travail devait rencontrer les financements collectifs. Le patrimoine devait rencontrer ses revenus et ses risques.

Une réorganisation administrative devait rencontrer la vie des agents et celle des usagers. Le temps qui suivait la conception était consacré à faire entrer ces réalités dans ce que le premier

mouvement avait réuni.

Je crois que c'est cela qui décrit le mieux la place de mon parcours dans ce travail. Il ne prouve pas le modèle, mais il explique les questions que je n'ai pas voulu laisser hors de lui.

J'avais vu trop de différences entre ce que l'on pouvait annoncer et ce que les femmes et les hommes pouvaient recevoir pour m'arrêter à une proposition dont la contrepartie se trouvait toujours ailleurs. Je cherchais à continuer le chemin, même lorsque cela m'obligeait à sortir du domaine dans lequel je l'avais commencé.

PARTIE IV

La France que je cherchais à regarder

CHAPITRE 11

Revenir sans croire que tout est acquis

Lorsque j'ai repris cette réflexion pour la France, je ne voulais pas lui imposer l'histoire d'un autre pays. Je savais ce qui séparait un territoire où la guerre avait défait les institutions de celui où j'avais grandi. Cette différence n'était pas secondaire. Elle faisait précisément partie de ce que je cherchais à préserver : mes voyages m'avaient appris à ne jamais considérer comme définitivement acquis ce qui nous permet de vivre sans penser chaque matin à notre sécurité, à l'eau qui arrivera ou au paiement que nous recevrons.

La France était mon pays, avec la place singulière qu'elle occupait dans une vie commencée ailleurs. Je la regardais à la fois depuis les habitudes que j'y avais reçues et depuis les questions poursuivies loin d'elle. Ces deux regards ne s'opposaient pas. Je pouvais reconnaître ce qu'elle m'avait permis de connaître sans fermer les yeux sur ce qui devenait difficile pour ceux qui y vivaient. L'attachement ne m'obligeait pas à trouver tout satisfaisant ; il me donnait envie de comprendre ce que l'on pouvait faire de ses ressources.

Je voyais un pays doté de métiers, d'entreprises, d'infrastructures, de protections et de connaissances. La situation était très différente de celle d'un territoire où il fallait reconstruire des fonctions dont presque tous les moyens avaient disparu. Ici, une grande partie des capacités existait encore, mais leur articulation pouvait devenir laborieuse. Une personne savait faire son travail et consacrait une grande partie de son temps à satisfaire des exigences qui l'en éloignaient. Un projet obtenait un accord sans trouver le calendrier nécessaire à sa réalisation. Une famille devait parfois reconstituer elle-même les liens entre plusieurs décisions qui s'appliquaient pourtant à sa seule vie.

Ce décalage m'intéressait davantage qu'un jugement général sur un pays qui irait bien ou qui n'irait plus du tout. Ces formules orientent le débat, mais expliquent mal les situations concrètes. On peut être protégé sur un point et rencontrer une difficulté majeure sur un autre. On peut recevoir une aide utile et rester empêché par un coût qu'elle ne modifie pas. Je cherchais à comprendre les relations, parce que les femmes et les hommes en subissaient déjà les conséquences sans attendre que nous les ayons décrites ensemble.

La richesse française n'était pas, à mes yeux, un stock déposé là une fois pour toutes. Elle tenait aussi à ce que le pays savait continuer à faire. Une compétence transmise, une équipe qui travaille depuis longtemps, un réseau entretenu ou une production qui conserve ses fournisseurs représentent davantage que leur présence à une date donnée. Ils contiennent du temps et des relations qu'il peut être difficile de reconstituer après les avoir laissés disparaître. J'avais assez observé les effets des ruptures pour ne plus croire que l'on pourrait toujours racheter rapidement ce que l'on n'avait pas pris soin de maintenir.

Cette différence me préoccupait profondément. Perdre peut aller beaucoup plus vite que construire. Une décision de fermeture peut disperser une équipe avant même que l'on ait mesuré ce qu'elle savait faire ensemble. L'entretien peut être repoussé longtemps sans que l'installation cesse immédiatement de fonctionner, donnant l'impression que l'économie était sans conséquence. Puis la panne survient, et le pays découvre dans l'urgence ce que les années précédentes ont retiré à sa capacité de répondre.

Les femmes et les hommes qui vivent dans le pays peuvent subir cette dégradation avant qu'elle n'apparaisse dans les grands chiffres. Les services existent encore, mais il faut davantage de temps pour les atteindre. L'emploi demeure, mais laisse moins de marge. Les droits sont là, mais leur exercice exige des démarches que certaines personnes ne peuvent plus accomplir seules. Le pays ne s'est pas arrêté ; il demande simplement à ses habitants un effort supplémentaire pour obtenir ce qu'ils pouvaient attendre de lui, et

cet effort finit par occuper une part croissante de leurs journées.

Je ne veux pas utiliser les situations de guerre pour faire peur à la France. Elles m'ont surtout appris la valeur des choses avant qu'elles ne manquent. Ce que j'en rapporte est une attention à la fragilité, non la volonté de confondre toutes les difficultés.

Il reste possible de regarder ce qui s'affaiblit sans prétendre que tout s'est effondré. C'est même à ce moment que l'on dispose encore de moyens pour choisir une autre organisation.

Les échanges avec le monde appartiennent à cette réflexion. Je ne considère pas qu'une richesse quitte nécessairement le pays chaque fois qu'une somme franchit la frontière. Le commerce, l'investissement et la coopération peuvent apporter des moyens que la France ne trouverait pas seule. Ce qui m'importe est ce que nous recevons en contrepartie, ce que nous conservons comme savoir-faire et les décisions que nous pourrons encore prendre si les conditions changent.

La liberté économique ne gagne rien à ignorer ses dépendances, pas plus qu'elle ne gagne à les remplacer toutes par l'isolement.

Je me suis donc remis au travail avec les réalités françaises. Les revenus, les prélèvements, les droits constitués, les engagements publics, les territoires et les entreprises ne pouvaient pas être simplement transposés dans une architecture conçue ailleurs. Le modèle devait être repensé. Ce que j'avais appris me permettait de poser les questions ; les réponses exigeaient de regarder ce pays tel qu'il était, avec ce qui tenait déjà et ce qui demandait à être transformé.

Je ne cherchais pas davantage à désigner une catégorie de Français qui serait la cause de toutes les difficultés. Les fonctionnaires, les salariés, les dirigeants, les retraités et les élus ne vivent pas chacun dans une explication unique. Ils agissent avec leurs contraintes, leurs responsabilités et parfois des règles qui les poussent dans des directions contradictoires. Il peut y avoir des fautes individuelles, mais l'organisation ne se comprend pas en leur demandant de

résumer tout ce qu'elle produit.

Ce que je voulais reprendre était plus concret : comment permettre au travail de laisser davantage à celui qui l'accomplit, aux entreprises de produire et d'investir, aux services d'atteindre les femmes et les hommes, et aux territoires de disposer des moyens réels de leurs responsabilités ? Ces questions existaient déjà dans les vies. Je souhaitais les faire entrer dans un même raisonnement, afin qu'une amélioration décidée quelque part ne soit pas aussitôt annulée par une difficulté laissée ailleurs.

Je suis revenu vers la France avec cette exigence et le sentiment qu'elle disposait encore de suffisamment de forces pour ne pas attendre que l'urgence lui dicte tous ses choix. Un pays ne conserve pas ce qu'il est par la seule fidélité à son image. Il le conserve aussi par le travail qu'il accepte d'accomplir sur lui-même, en donnant une suite à ce que les générations précédentes ont rendu possible. C'est dans cette suite que je cherchais à inscrire le MDRS.

CHAPITRE 12

Ce qui doit revenir au travail

Je voudrais que le travail permette de regarder plus loin que le mois suivant. Ce souhait peut sembler simple, mais il change la façon dont j'aborde le revenu. Avoir un emploi et recevoir une paie sont des choses importantes. Il reste à savoir ce que cette paie laisse dans la vie, une fois le logement, les déplacements, l'énergie, la nourriture et les autres dépenses nécessaires réglés. C'est à cet endroit que l'on mesure ce que l'effort permet réellement de construire.

Le temps consacré au travail ne se récupère pas. Il devient une production, un service, une relation avec un client ou une tâche accomplie pour que l'activité continue. J'ai du mal à considérer comme satisfaisante une organisation dans laquelle ce temps ne donnerait durablement à la personne que les moyens de revenir le consacrer encore. Il devrait aussi préparer de la sécurité, des choix et une capacité à faire quelque chose pour soi et pour ceux que l'on aime.

Dans la conception du MDRS, j'ai donc voulu reprendre le chemin qui va du coût du travail à ce qui parvient au salarié. Les prélèvements salariaux et patronaux concernés doivent être regardés ensemble. Ce n'est pas une différence de présentation : limiter le raisonnement à l'une de ces parts reviendrait à modifier la base du transfert que je cherche à organiser. Ce qui compte est la totalité du mouvement prévu, son origine, son destinataire et les fonctions jusque-là financées par ces sommes.

Je cherchais à rendre une part plus directe de cette valeur à celui qui travaille. Mais je ne pouvais pas considérer ce gain indépendamment de sa contrepartie. Si l'argent finançait une protection qui doit continuer, son déplacement exige un autre

financement. Le revenu supplémentaire ne doit pas laisser la personne seule devant un risque beaucoup plus lourd lorsqu'elle sera malade, perdra son activité ou prendra sa retraite. La réorganisation doit mieux transmettre la richesse, non rendre moins visible le coût des protections en le repoussant vers celui qui les utilisera.

Cette exigence explique pourquoi les différentes parties du modèle ne peuvent pas être présentées comme des mesures que l'on choisirait séparément, sans regarder ce qu'elles finançaient ensemble. Le transfert vers le salaire rencontre les ressources collectives, les protections, la situation de l'entreprise et celle du ménage. J'ai voulu que le calcul suive ces relations : la même somme ne peut pas être annoncée comme un revenu nouveau pour l'un tout en restant implicitement disponible pour l'ancienne dépense.

Le changement devait aussi rendre les règles plus lisibles. Celui qui travaille devrait savoir ce qui lui revient, ce qui est destiné à sa protection, ce qui reste disponible maintenant et ce qui prépare la durée. Une amélioration devient difficile à comprendre lorsque plusieurs mécanismes évoluent en sens contraire et que la personne n'en découvre le résultat qu'après coup. Je voudrais que le lien entre l'effort et les moyens reçus soit assez clair pour être examiné, et pas seulement cru sur parole.

Je me suis également intéressé à ce qui arrive ensuite dans le budget du ménage. Un salaire augmenté peut rencontrer une prestation qui diminue, un loyer qui absorbe une partie du gain, ou des dépenses de transport et de santé qui restent élevées. La mesure ne devient pas inutile pour autant, mais son effet réel peut différer de celui que l'on aurait annoncé en s'arrêtant au bulletin de paie. C'est ainsi que je souhaite suivre le revenu jusqu'à la possibilité qu'il ouvre, plutôt que conclure au moment de son versement.

La réduction de certaines compensations peut avoir sa place lorsque le besoin auquel elles répondaient a effectivement reculé. Je ne la confonds pas avec une suppression préalable. Retirer une aide ne prouve pas que la personne soit devenue plus autonome ; elle peut être restée confrontée à la même difficulté avec moins de

moyens. Le changement doit donc être construit dans le bon ordre. Les protections liées à la maladie, au handicap ou à la dépendance doivent conserver leur raison propre : une hausse générale de revenu n'efface pas ces situations.

Deux foyers qui reçoivent la même somme ne disposent pas nécessairement des mêmes possibilités. Le logement, les dettes, la distance, les enfants, la santé et les réserves modifient ce qu'ils peuvent en faire. Je tiens à cette diversité parce que la moyenne offre une facilité dangereuse : elle permet de parler d'un mouvement favorable sans montrer ceux pour lesquels il ne l'est pas, ou pas encore. Le MDRS doit pouvoir retrouver ces personnes avant que leur difficulté ne devienne une surprise lors de l'application.

Je crois aussi au temps que l'organisation demande aux familles. Les trajets, la garde des enfants, les démarches répétées et les rendez-vous éloignés prennent des heures qu'une hausse de revenu ne restitue pas forcément. Je ne veux pas attribuer un prix artificiel à chaque moment de la vie. Je souhaite que ce temps soit visible dans la conception, parce qu'il peut décider de la possibilité de travailler, de se former ou de prendre soin d'un proche. La richesse reçue ne se limite pas à ce qui entre sur un compte.

Ce que je recherche à travers le patrimoine populaire commence à cette échelle. Une réserve peut être modeste et permettre déjà de ne pas dépendre entièrement du premier imprévu. Elle donne la possibilité de réparer, d'attendre, de changer, parfois de refuser une condition que l'on aurait acceptée faute de choix. Celui qui dispose de quelques moyens devant lui n'est pas invulnérable ; il possède simplement un peu plus de temps pour décider de ce qui lui arrive.

Je voudrais que cette sécurité puisse venir du travail ordinaire, et pas seulement d'une réussite exceptionnelle. Il ne devrait pas être nécessaire de devenir quelqu'un d'extraordinaire pour construire une vie qui ne soit pas continuellement au bord de l'urgence. Chacun doit pouvoir constater que ses années d'effort lui laissent quelque chose, même progressivement, et que ce quelque chose ne sera pas repris intégralement par la prochaine règle ou la prochaine dépense

essentielle.

Le travail reste une partie de l'existence. Il ne résume ni la valeur d'une personne ni toutes ses contributions. On apprend, on accompagne les siens, on traverse la maladie, on vieillit. Je souhaite lui donner davantage de force précisément pour permettre de vivre ces autres dimensions avec plus de liberté. Une économie qui améliore la production tout en retirant toujours davantage de place à la vie de ceux qui produisent perd une part de ce que je cherche à construire.

La participation à la réussite de l'entreprise complète cette réflexion, mais elle mérite d'être examinée pour elle-même. Le salaire et le partage d'un résultat ne remplissent pas la même fonction. En les distinguant clairement, on peut chercher à donner au travailleur une relation plus durable avec la valeur à laquelle il contribue, sans affaiblir l'activité qui devra continuer à la créer.

CHAPITRE 13

L’entreprise et ceux qui la font vivre

Je connais l’entreprise depuis la responsabilité de la faire vivre. Cela change la manière dont je parle du partage. Un résultat positif ne transforme pas toute l’activité en une somme disponible que l’on pourrait distribuer avant de recommencer l’année suivante comme si rien n’avait été engagé. Il y a les achats, les salaires, les équipements, les obligations, la formation et les périodes où l’argent sort avant de revenir. Il faut préparer l’avenir sans encore savoir exactement ce qu’il donnera.

Cette réalité ne m’amène pas à considérer le partage comme une menace par principe. Au contraire, je voudrais qu’il devienne une relation plus stable entre ceux qui font réussir l’entreprise. Le dirigeant prend des décisions et porte une responsabilité. Le capital permet des investissements et accepte un risque. Les salariés apportent leur métier, leur temps et leur connaissance du travail réel. Les fournisseurs, les clients et les infrastructures collectives contribuent eux aussi au développement de l’activité. Reconnaître l’un ne fait pas disparaître les autres.

Je n’ai jamais été convaincu par les récits où l’entreprise serait entièrement l’œuvre d’un seul type d’acteur. Ils donnent parfois à chacun une image flatteuse de sa propre contribution, mais rendent plus difficile la construction d’une relation durable. On ne produit pas sans les moyens de produire, et ces moyens ne se mettent pas à travailler seuls. Une organisation a besoin de décisions, de compétences et de confiance, avec des personnes qui n’attendent pas toutes exactement la même chose d’elle.

Le partage des bénéfices que je défends au sein du MDRS part de cette pluralité. Je voudrais que les salariés puissent recevoir une part de la réussite à laquelle ils contribuent, sur une base définie et

vérifiable. Le salaire rémunère le travail convenu.

Le résultat peut ouvrir une autre forme de transmission lorsque la richesse créée permet effectivement de la soutenir. Il peut s'agir d'un revenu, d'une épargne ou de droits destinés à durer selon les mécanismes du modèle ; dans tous les cas, la personne doit comprendre ce qu'elle reçoit et à quelles conditions.

Le bénéfice comptable et l'argent immédiatement disponible ne sont pas la même chose. Une entreprise peut avoir engagé ses moyens dans des stocks, un investissement ou des paiements qu'elle attend encore. Ignorer cette différence ferait peser sur l'activité une obligation qu'elle ne serait peut-être pas capable de régler à la date annoncée. Je ne veux pas que le partage détruise les conditions de sa propre continuité. Mais je ne veux pas non plus que cette distinction devienne une réponse permanente permettant de rendre toute distribution impossible.

C'est là que la règle et la transparence prennent leur sens. La base doit être connue, les conditions de disponibilité doivent pouvoir être expliquées et les mouvements de valeur ne doivent pas permettre de soustraire indéfiniment le résultat à ceux auxquels une part était destinée. L'entreprise a besoin de prévoir. Les salariés ont besoin de vérifier. Le financeur a besoin de comprendre le risque. Une organisation sérieuse doit donner à ces attentes les moyens de se rencontrer, plutôt que de laisser l'opacité arbitrer à la place de tous.

Il y a aussi une durée humaine dans l'entreprise. La réussite peut se construire grâce à des personnes qui connaissent les clients, les machines, les gestes et les difficultés que les comptes ne décrivent pas entièrement. Leur contribution ne se remplace pas toujours au moment où l'on décide de recruter quelqu'un d'autre. Je voudrais que cette continuité soit mieux reconnue, parce qu'elle participe à la valeur et à la capacité de l'activité à traverser les périodes difficiles.

Pour autant, améliorer le partage ne suffirait pas si la production restait empêchée par des conditions mal organisées. Une fiscalité difficile à comprendre, des démarches superposées, des délais

qui ne correspondent pas aux engagements ou des informations redemandées consomment du temps et des moyens. Une petite entreprise les subit souvent sans disposer d'équipes spécialisées pour les traiter. La simplicité que je recherche doit se mesurer dans son travail, et non dans la seule réduction du nombre de pages d'une procédure.

Je souhaite conserver les protections qui ont une fonction réelle. Le droit du salarié, la sécurité, la qualité, les garanties du client et les obligations envers le territoire permettent aussi à l'activité de durer. Les retirer indistinctement ferait réapparaître les coûts dans les accidents, les conflits ou la défiance. Le travail de réorganisation consiste à retrouver ce que la règle protège et à chercher, lorsqu'un détour ne lui apporte plus rien, une manière plus claire de l'accomplir.

Les aides publiques posent une question comparable. Certaines soutiennent une recherche, une capacité ou la traversée d'une difficulté particulière. D'autres compensent un coût entretenu par l'organisation générale. Je ne peux pas leur donner la même réponse à toutes. Supprimer une compensation avant d'avoir transformé sa cause laisserait à l'entreprise le problème que le modèle prétend résoudre. En revanche, lorsque les conditions ont réellement changé, le financement peut être réexaminé à partir de ce qui reste nécessaire, et non par habitude.

La production me ramène toujours au concret. Une activité demande un lieu, de l'énergie, des compétences, des transports, un financement et des clients. L'accord donné sur un seul de ces éléments n'entraîne pas automatiquement les autres. Un projet peut être encouragé par plusieurs acteurs qui ne se sont pas accordés sur le moment où leurs décisions deviendraient utilisables. Je voudrais que la cohérence soit recherchée avant que le porteur du projet n'ait engagé des moyens dont l'attente épuisera la valeur.

L'État ne doit pas, pour autant, décider de toute l'activité économique. Il doit rendre ses propres responsabilités compréhensibles et traiter les arbitrages qui lui appartiennent. L'entreprise conserve sa liberté, ses choix et ses risques. Mais elle

ne devrait pas avoir à deviner seule comment plusieurs décisions publiques, censées s'appliquer au même projet, pourront un jour fonctionner ensemble.

C'est cette relation que je cherche à construire au sein du MDRS : une activité capable de produire, d'investir et de prendre des risques, tout en laissant une part plus durable de sa réussite à ceux qui la font vivre.

Je n'imagine pas que leurs intérêts deviendront identiques. Je voudrais que leurs différences puissent être organisées sans faire de l'épuisement de l'un la condition permanente de l'avenir de l'autre.

CHAPITRE 14

Ceux qui ont déjà donné leurs années

Je ne peux pas réfléchir à la richesse d'un pays en regardant seulement ceux qui travaillent aujourd'hui. Une partie de ce que nous utilisons a été construite par des personnes qui ont quitté la vie active. Leur travail demeure dans les équipements, les métiers transmis, les entreprises et les services. Il ne disparaît pas lorsque leur nom quitte la liste des salariés du mois. C'est pourquoi la retraite occupe une place entière dans ma réflexion, et non celle d'un sujet auquel on consacrerait ce qui reste une fois les autres questions réglées.

Une personne a passé des années à organiser sa vie autour de son travail et de règles qui lui permettaient d'envisager la suite. Elle a contribué, constitué des droits, fait des choix et parfois accepté des contraintes dont la retraite devait être l'un des prolongements. Il m'est difficile de parler de cette histoire comme d'une simple charge sans regarder les engagements pris à l'égard de quelqu'un qui ne peut plus toujours recommencer pour compenser un changement.

Le temps n'offre pas à toutes les générations les mêmes possibilités d'adaptation. Celui qui commence sa vie professionnelle peut encore modifier une partie de son parcours. Celui qui approche du départ a déjà construit beaucoup de choses dans les règles existantes. Celui qui reçoit sa pension dépend de sa continuité immédiate. Une nouvelle architecture doit connaître ces différences. Je ne cherchais pas à dessiner un fonctionnement futur en oubliant les femmes et les hommes qui vivaient déjà dans celui qu'il devait faire évoluer.

La question du financement exige donc de tenir plusieurs histoires en même temps. Les versements continuent pendant que de nouveaux mécanismes se mettent en place. Les droits constitués ne

disparaissent pas lorsque l'on change la destination d'une ressource. Les périodes de transition ont un coût propre. Il serait trompeur de financer le nouveau système en retirant silencieusement à l'ancien les moyens d'honorer ce qu'il doit encore. Le manque ainsi créé ne serait pas supporté par le schéma, mais par les femmes et les hommes qui attendent leur pension.

Je souhaite aussi regarder ce que cette pension permet de vivre. Sa présence dans un texte ne suffit pas. Elle doit être versée, comprise et accessible à la correction lorsqu'une erreur survient. Elle rencontre ensuite le logement, l'énergie, la santé, les déplacements et le besoin éventuel d'être accompagné. Le montant ne dit pas tout de l'autonomie. Une somme peut rester identique tandis que la personne doit renoncer à davantage pour tenir avec elle.

Cette autonomie compte au sein même d'une famille. Pouvoir décider de ses dépenses, garder une place dans les échanges, aider parfois les plus jeunes ou ne pas dépendre entièrement de ce qu'ils pourront avancer change la manière de vivre. La retraite protège des besoins matériels, mais elle permet aussi de conserver une liberté personnelle lorsque d'autres libertés peuvent se réduire. Je voudrais que le modèle garde cette dimension humaine au lieu de laisser le coût effacer tout ce qu'il rend possible.

Les carrières sont différentes. La maladie, le chômage, les changements de métier, les enfants ou l'accompagnement d'un proche peuvent interrompre un parcours ou modifier la possibilité de travailler. Une représentation fondée uniquement sur une carrière régulière risque de donner l'apparence d'une règle neutre à ce qui favorise surtout le cas le plus simple à décrire. Je souhaite que les trajectoires moins continues restent présentes dans les calculs, avec les protections qu'elles demandent et les contributions qu'elles ont réellement comportées.

La solidarité conserve sa place pour ceux dont les droits ne suffisent pas à assurer une sécurité convenable. Reconnaître le travail et protéger la personne ne sont pas deux idées qui devraient s'annuler. Il existe des accidents et des limites que l'effort individuel

ne permet pas de surmonter seul. Je ne voudrais pas qu'un modèle destiné à mieux transmettre la richesse finisse par écarter les femmes et les hommes dont la vie n'a pas correspondu à la forme de contribution qu'il décrit le plus facilement.

La constitution d'un patrimoine peut participer à l'organisation de la durée. Il faut cependant distinguer le capital, les revenus que l'on peut en tirer et les réserves nécessaires. Un rendement espéré n'est pas un versement certain. Je garde cette limite à l'esprit dès qu'une ressource patrimoniale rencontre une dépense essentielle : un retraité ne peut pas remettre ses besoins à plus tard parce que le scénario favorable ne s'est pas réalisé. La sécurité annoncée doit disposer de moyens pour traverser aussi les périodes moins bonnes.

Je ne veux pas que la complexité de cette organisation devienne une obligation supplémentaire dans la vie des personnes âgées. Comprendre ses droits ne devrait pas exiger de devenir spécialiste des marchés. La conception et la gestion doivent porter cette difficulté, avec des informations assez claires pour que chacun sache ce qui lui revient, ce qui est protégé et à qui s'adresser. La technicité ne doit pas devenir une manière d'éloigner le bénéficiaire des décisions dont il dépend.

Enfin, une pension ne remplace pas un service qui manque. Elle ne fait apparaître ni le soignant, ni le transport, ni l'aide disponible, ni le logement adapté. La famille ne peut pas être traitée comme une réserve de temps illimitée à laquelle on remettrait toutes les conséquences d'une absence de prise en charge. Le revenu et les services doivent se soutenir. La personne qui a travaillé ne devrait pas passer ses années suivantes à reconstruire seule, avec ses proches, ce que l'organisation collective n'est plus capable de lui apporter.

J'ai voulu garder les jeunes et les anciens dans le même pays. Les premiers doivent pouvoir entrer dans leur vie sans hériter de charges cachées au nom de l'avenir. Les seconds doivent pouvoir compter sur des engagements qui ne leur soient pas retirés au

moment où il devient le plus difficile de les remplacer. Il faut choisir entre ces exigences, mais aucun moyen supplémentaire ne naît du fait de transformer les générations en adversaires.

Lorsque je parle de rendre la richesse à ceux qui travaillent et à ceux qui ont travaillé, je crois à cette continuité. Le pays utilise encore les années des uns pendant que les autres lui donnent les leurs.

La retraite doit permettre à ceux qui ont déjà contribué de continuer à y vivre avec leur place, leurs liens et leur liberté. Je ne vois pas comment une architecture pourrait prétendre renforcer la France en traitant cette continuité comme extérieure à sa richesse.

CHAPITRE 15

Les personnes derrière les services

Dans mon travail, j'ai souvent eu le sentiment que l'on plaçait face à face des personnes qui subissaient les deux côtés d'un même défaut d'organisation. L'usager attendait une réponse. L'agent détenait une partie de l'explication, parfois même la connaissance de ce qui permettrait d'avancer, mais il ne disposait ni du pouvoir, ni de l'information, ni du moyen nécessaire pour agir. L'un voyait un refus là où l'autre rencontrait un empêchement. La difficulté finissait par prendre un visage humain alors qu'elle était née bien avant leur rencontre.

Je ne veux pas que la réforme des services commence par accuser ceux qui les assurent. Ils connaissent les dossiers qui reviennent, les demandes que personne ne parvient à résoudre complètement, les outils qui obligent à répéter et les détours qui permettent encore de travailler. Cette connaissance n'a pas toujours la forme d'un rapport. Elle se trouve dans le métier, dans la succession des situations auxquelles on répond et dans la fatigue de voir se reproduire un problème que l'on ne peut pas reprendre depuis son poste.

L'usager connaît une autre partie de cette réalité. Il sait ce qu'il a déjà envoyé, le temps qu'il a attendu, le déplacement que la démarche lui a demandé et les conséquences d'une erreur sur sa vie. Il ne peut pas décrire seul toute l'organisation, mais son parcours montre ce qu'elle lui impose. Je cherchais à faire entrer ces deux connaissances dans la conception, parce qu'un système pensé uniquement depuis son centre peut perdre de vue le travail réel qu'il demande à ceux qui le font fonctionner et à ceux qui en ont besoin.

Je prends souvent la répétition des informations comme exemple de ce qu'il faut examiner. Une personne fournit une pièce à un service, puis doit la produire de nouveau ailleurs, parfois sous une

autre forme. Si une donnée est corrigée, les systèmes qui l'ont reçue peuvent continuer à utiliser l'ancienne. La personne se retrouve chargée de transporter non seulement les documents, mais aussi la cohérence de toute son histoire. Ce n'est pas une faute de vouloir vérifier. C'en est une lorsque les vérifications ne savent plus recevoir ce qui a déjà été établi et que personne ne répond du passage entre elles.

La solution ne peut pas consister à faire circuler toutes les informations sans limite. Certaines données sont sensibles, certains métiers doivent garder leur indépendance et le citoyen conserve des droits sur ce qui le concerne. Le travail de liaison exige donc de définir les usages nécessaires, les responsabilités et les possibilités de correction. La facilité technique ne suffit pas à justifier un accès. Je ne veux pas qu'un État mieux organisé devienne un État capable de tout savoir d'une personne simplement parce que ses systèmes ont été reliés.

Ce qui m'intéresse est le résultat pratique. Une demande doit pouvoir être comprise, suivie et reprise lorsqu'elle sort du fonctionnement ordinaire. Le citoyen ne devrait pas avoir à connaître toutes les frontières administratives pour trouver une réponse. Les professionnels peuvent intervenir chacun dans leur compétence, à condition que les passages aient été pensés et que l'absence d'une compétence évidente ne devienne pas une raison de laisser la personne attendre indéfiniment.

La santé donne à cette question une gravité particulière. Le soin demande une équipe, une disponibilité, des équipements et des approvisionnements, mais il s'inscrit aussi dans ce qui arrive à la personne avant et après. Un traitement peut être prescrit dans de bonnes conditions et devenir difficile à poursuivre faute de transport ou d'accompagnement. Un établissement peut recevoir une difficulté aggravée parce qu'une autre prise en charge n'a pas été accessible. L'hôpital rencontre alors des conséquences qui ne relèvent pas toutes de ce qu'il peut décider.

Je ne cherche pas à remplacer le jugement du médecin par

une organisation générale. Je cherche au contraire à lui donner les conditions dans lesquelles son métier ne soit pas continuellement détourné vers la compensation des absences du reste. Le soignant doit pouvoir soigner. La coordination devrait lui apporter une suite, une information pertinente et un accès à ce dont le patient a besoin, sans faire de lui le responsable de toutes les difficultés sociales et matérielles rencontrées au cours d'une vie.

L'enseignement m'est proche par ma famille et par mon propre parcours. Je n'ignore pas ce que représente une difficulté qui ne se résout pas en répétant plus fort la même consigne. Je souhaite que l'école dispose de temps pour apprendre, expliquer, reprendre et reconnaître les chemins différents par lesquels une compréhension peut se construire. Les moyens qui l'entourent doivent soutenir cette tâche. Ils ne devraient pas multiplier les obligations au point que la relation pédagogique devienne une activité parmi d'autres dans la journée de celui qui enseigne.

Une école accueille des enfants qui n'arrivent pas tous avec les mêmes conditions de vie. Le sommeil, la santé, le logement, les moyens matériels et les relations familiales comptent. Le reconnaître ne signifie pas demander à l'enseignant de tout résoudre. Cela signifie que les autres fonctions doivent tenir leur place, afin que son travail puisse porter. J'ai connu assez de difficultés avec la forme scolaire pour ne pas vouloir que l'organisation ferme trop tôt la possibilité de progresser. Cette attention doit toutefois s'accompagner d'exigences et de moyens réels, pas seulement de bonnes intentions envers les élèves.

La justice m'a également conduit à regarder le temps autrement. Une décision peut être exacte et arriver lorsque son effet est devenu beaucoup plus difficile à obtenir. Une entreprise a perdu ses moyens, une personne a continué à subir un dommage, une situation s'est aggravée pendant l'attente. L'indépendance du jugement reste essentielle. Le parcours peut néanmoins être travaillé, de la préparation du dossier à la notification et à l'exécution, pour que le droit ne demeure pas trop longtemps séparé de ce qu'il devait protéger.

Il en va de même pour la sécurité. Une personne victime d'une atteinte peut avoir besoin de protection, de soins, d'informations, d'un hébergement et d'une suite judiciaire. Ces besoins ne respectent pas toujours l'ordre des procédures. Je voudrais que la coordination soit assez préparée pour ne pas lui demander de relier elle-même tous les services au moment où elle a le moins de force pour le faire. Les responsabilités peuvent rester distinctes tout en sachant ce que chacune doit transmettre à l'autre.

Je veille aussi à la place de l'autorité. La formation, le revenu et la prévention ne remplacent pas la nécessité d'arrêter une violence, d'enquêter et de faire exécuter une décision. Mais la réponse ne doit pas se limiter à ce qui se passe après le dommage. Le travail en amont appartient lui aussi à la solidité du pays, sans transformer la pauvreté en explication automatique des comportements ni en excuse des infractions. C'est l'ensemble des fonctions qui permet de protéger, non une seule à laquelle on demanderait de remplacer toutes les autres.

Le financement doit suivre la vie réelle de ces services. Il ne suffit pas de prévoir l'ouverture d'un bâtiment ou l'acquisition d'un outil. Les équipes doivent pouvoir travailler ensuite, entretenir, renouveler et former les femmes et les hommes qui prendront la suite. Cette durée est moins visible qu'un lancement, mais c'est elle qui permet aux personnes qui vivent dans le pays de compter sur la réponse. Une capacité publique se construit aussi dans les dépenses que l'on remarque peu parce qu'elles évitent précisément qu'un service cesse de fonctionner.

Je tiens à une distinction qui protège autant les agents que la sincérité du projet. Lorsqu'une tâche inutile disparaît et que le temps libéré est consacré au métier, le service peut s'améliorer sans que la paie diminue. Le pays reçoit alors davantage pour les mêmes moyens. C'est un progrès réel, mais pas automatiquement une économie de trésorerie que l'on pourrait utiliser ailleurs. Je ne veux pas que toute amélioration soit présentée comme la suppression déjà acquise d'un poste ou d'une dépense.

Le numérique peut soutenir ces changements s'il reste un moyen. Il peut aussi accélérer les erreurs et rendre leur origine moins accessible. Un système doit conserver la possibilité d'une intervention humaine, notamment lorsque la situation ne correspond pas aux cas prévus. Une réponse automatique répétée ne devient pas plus juste parce que l'usager a essayé plusieurs fois. Quelqu'un doit pouvoir comprendre ce qui se passe et disposer des moyens de reprendre le dossier.

Ce que je voudrais au terme de ce travail, c'est une relation moins éprouvante avec le pays. Une personne pourrait savoir où en est sa démarche, ce qui manque, qui peut décider et comment contester. Tout ne serait pas accepté ni immédiat, mais la limite serait expliquée et la responsabilité ne disparaîtrait pas derrière la complexité.

Les agents pourraient davantage exercer les métiers auxquels ils se sont engagés. Les personnes qui vivent dans le pays auraient moins à réparer elles-mêmes l'organisation dont elles attendent une présence.

CHAPITRE 16

Les distances de notre pays

Le voyage m'a appris que la distance ne se réduit pas au nombre de kilomètres sur une carte. Elle dépend aussi du moyen de les parcourir, du prix, du temps disponible et de ce que l'on peut trouver à l'arrivée. Deux lieux proches en apparence peuvent être difficiles à relier dans une vie. Deux lieux éloignés peuvent devenir accessibles lorsque les moyens ont été organisés. Cette différence a pris une grande place dans ma manière de regarder la France.

Mon histoire familiale m'avait déjà familiarisé avec la ruralité. Les récits des trajets dans la neige pour rejoindre l'école, à pied ou en skis de fond, rappelaient que l'existence d'un bâtiment ne supprimait pas la question du chemin. Je reconnais aujourd'hui cette question dans d'autres conditions, lorsqu'un soin, une démarche ou un emploi exigent un déplacement qu'une personne ne peut pas effectuer facilement. La fonction est annoncée comme présente ; sa présence dans la vie dépend encore de l'accès.

Je ne crois pas que la réponse consiste toujours à conserver partout la même forme de service. Les territoires ne disposent pas des mêmes moyens, et le partage d'équipements, une présence mobile ou un outil numérique accompagné peuvent parfois apporter une meilleure réponse. Mais le changement doit être jugé depuis son usage. Un déplacement évité ne peut pas être simplement reporté à l'étape suivante. Une démarche accessible en ligne n'aide pas celui qui ne peut pas l'accomplir ou qui reste sans interlocuteur lorsqu'une difficulté apparaît.

Les collectivités rencontrent ces situations de près. Une décision nationale devient chez elles une route, une école, une équipe, un équipement à maintenir ou une facture à régler. Elles connaissent les conséquences que les grands périmètres peuvent rendre moins

visibles. Je cherchais à rendre leur place explicite au sein du MDRS, avec leurs ressources, leurs responsabilités et le moment où les financements deviennent utilisables. Le pays ne peut pas être considéré comme mieux organisé si une amélioration centrale laisse aux communes une charge que le calcul n'a pas conservée.

Les recettes existantes doivent donc rester identifiables. Une mesure nouvelle ne donne pas le droit d'effacer silencieusement ce qui permet déjà au territoire de travailler. Les transferts ont une histoire et un calendrier. Une somme qui n'apparaît plus dans un total consolidé peut rester indispensable à la trésorerie de celui qui doit la recevoir. Je voudrais que les relations financières du pays soient assez claires pour que personne ne découvre trop tard qu'une compétence lui a été confiée sans les moyens de l'exercer.

Les outre-mer m'obligent à prolonger ce regard au-delà de la représentation habituelle de la carte française. La Guyane, les Antilles, La Réunion, Mayotte, la Polynésie française, la Nouvelle-Calédonie et Wallis-et-Futuna ne constituent pas une situation unique. Les distances, les statuts, les organisations et les possibilités d'approvisionnement diffèrent. Leur donner une place dans le même modèle exige de conserver ces différences, non de fabriquer une moyenne qui ne correspondrait vraiment à aucun de ces territoires.

Je tiens à ce que l'on commence par ceux qui y vivent. On peut parler longtemps de la présence de la France dans les océans, de ses positions et de ses ressources. Mais cette puissance ne prend tout son sens que si elle laisse les populations accéder convenablement à l'eau, à l'alimentation, au logement, à la santé et à l'école. Les territoires ne doivent pas seulement être utiles au reste du pays. Ils doivent pouvoir construire pour leurs habitants une vie dont la continuité ne dépend pas toujours du prochain soutien extérieur.

L'approvisionnement y rend particulièrement visible ce que contient le prix d'un produit. Il a fallu le faire venir, le stocker et le distribuer, parfois avec des délais et des coûts que l'on ne rencontre pas de la même manière ailleurs. Un changement de liaison ou une interruption peut affecter plusieurs activités à la fois. La conception

doit donc connaître ce qui est indispensable, le temps nécessaire pour le rétablir, ainsi que les réserves ou les solutions de remplacement permettant de tenir pendant cette période.

J'observe de la même façon la question des compétences. Un poste prévu ne signifie pas que l'on dispose d'une présence durable. Le logement, les conditions de travail, la formation et les remplacements comptent dans la capacité d'un service à continuer. Un équipement peut rester inutilisable parce qu'une pièce ou une personne manque. Ces difficultés paraissent particulières lorsqu'on les regarde séparément ; elles deviennent structurantes lorsqu'elles conditionnent les soins, l'énergie ou l'activité de tout un territoire.

La richesse locale doit aussi pouvoir se transformer sur place lorsque les conditions le permettent. Il y a des possibilités de production, de formation, de maintenance et de coopération avec les régions voisines à examiner. Je ne veux pas annoncer des activités simplement parce qu'elles seraient souhaitables. Elles ont besoin de débouchés, de moyens et de personnes capables de les faire vivre. Le développement doit laisser une capacité, pas seulement un équipement dont le prochain financement décidera s'il peut continuer.

L'énergie entre dans cette réflexion comme l'une des conditions du reste. Elle concerne les entreprises, les soins, la conservation des produits, les communications et la vie domestique. Je défends une orientation reposant sur des moyens pilotables, notamment nucléaires, avec les autres ressources dont la faisabilité peut être établie, y compris les ressources marines selon les lieux. Cette direction exige des études et des choix adaptés. Elle ne peut pas être appliquée indifféremment à toutes les situations au seul motif qu'elle paraît cohérente à l'échelle nationale.

Je m'intéresse à l'énergie que l'on peut effectivement utiliser là où elle est nécessaire. La production doit rencontrer les réseaux, les raccordements, la maintenance et les moyens de secours. Une capacité annoncée ne suffit pas à faire fonctionner un site qui attend encore son accès. Le coût doit aussi pouvoir être compris, avec ce

qui relève de la production, du transport, de l'investissement et des prélèvements. Les ménages et les entreprises reçoivent une facture entière, non des choix politiques séparés.

L'agriculture me ramène à un monde présent dans mon histoire familiale. Ce que l'on achète pour manger contient de la terre, de l'eau, du temps, des équipements et un savoir, puis de la transformation, du stockage et du transport. Je ne peux pas penser le revenu du producteur et l'accès du consommateur comme deux problèmes étrangers l'un à l'autre. Le prix qui devient supportable pour l'un ne peut pas être durablement construit sur l'impossibilité de vivre pour l'autre.

Les sols et l'eau font partie de cette richesse dans la durée. Je ne cherche pas à opposer la production à la protection du territoire, mais à savoir ce que les choix présents laisseront à ceux qui continueront de produire. Un revenu peut être réel tout en s'accompagnant de charges que d'autres devront réparer. La conception doit garder cette suite au lieu d'arrêter l'histoire au moment de la vente. Les compétences agricoles elles-mêmes doivent être transmises, et leur perte ne se répare pas par la seule décision de vouloir produire davantage.

La souveraineté prend pour moi un sens très concret. Elle est la possibilité de continuer à nourrir, soigner, communiquer, produire et protéger lorsque les conditions extérieures deviennent moins favorables. Elle ne suppose pas que la France fabrique seule tout ce dont elle a besoin. Elle suppose qu'elle connaisse ses relations, choisisse ses dépendances et conserve des moyens d'adaptation, au lieu de les découvrir au moment où elles lui retirent une décision.

Les médicaments, les composants, les données, les câbles, les ports et la défense rencontrent chacun cette question à leur manière. Les cadres européens et internationaux en font également partie. Une architecture nationale ne peut pas faire comme si les engagements et les échanges n'existaient pas. Elle doit travailler avec cette réalité, distinguer ce que l'on partage volontairement de ce que l'on subit faute d'alternative et préparer les choix qui

demandent du temps avant de devenir possibles.

C’est une France entière que je cherchais ainsi à faire entrer dans le travail. Pas seulement les lieux où il est le plus facile de rendre un service, ni la situation moyenne qui permet d’obtenir un total présentable. Chaque territoire devait conserver ses contraintes et ses moyens, parce que la solidité du pays se vérifie aussi là où la distance rend la réponse la plus difficile.

L’appartenance ne peut pas se limiter à une présence sur une carte si la vie demande encore de prouver chaque jour que l’on a droit à la même attention.

PARTIE V

Ce que je voudrais transmettre

CHAPITRE 17

Ce que l'on garde après avoir dépensé

J'ai longtemps eu du mal à considérer un compte comme la fin de l'histoire qu'il décrit. Une somme a été reçue, une dépense a été engagée, un résultat apparaît ; il reste à savoir ce que le passage de cette année a changé dans les moyens dont on disposera ensuite. On peut avoir moins dépensé en reportant une réparation. On peut avoir davantage dépensé pour construire quelque chose qui servira longtemps. L'argent raconte une partie du mouvement. Ce qu'il laisse exige un autre regard.

Cette question rejoint ce que j'ai appris dans ma famille, puis dans l'entreprise. Un objet peut continuer à servir alors que son entretien a été abandonné. On bénéficie encore de sa présence sans préparer sa durée. Tant qu'il fonctionne, il est facile de croire que l'on a économisé. Le jour où il s'arrête, on découvre que la dépense n'avait pas disparu : elle s'était déplacée dans le temps, avec une difficulté parfois devenue plus grande à résoudre.

À l'échelle d'un pays, cette différence concerne des moyens dont dépendent de nombreuses vies. Une route, un réseau, un bâtiment, une participation ou un équipement ne se comprennent pas seulement par leur valeur globale. Ils ont un usage, un état, des charges et des conditions de remplacement. Certains sont indispensables à une fonction même s'ils ne produisent pas directement de revenu. D'autres peuvent avoir perdu leur utilité. Je voudrais que l'on connaisse suffisamment ces réalités pour ne pas décider de leur avenir à partir d'un chiffre qui les rassemble sans les expliquer.

Je ne considère pas que tout patrimoine doive être conservé sans discussion. Un bien peut être cédé, une activité transformée, un investissement réorienté. Ce qui compte est de savoir ce que l'on

reçoit en contrepartie et ce que l'on retire au pays. Vendre peut être pertinent, mais le produit d'une vente ne revient pas chaque année. Conserver peut être nécessaire, mais la possession n'exonère pas d'entretien. Les mots économie, investissement ou patrimoine ne suffisent pas, à eux seuls, à décider de la qualité d'une opération.

La dette demande le même travail de mémoire. Elle représente une obligation, avec un coût et des échéances. Elle a aussi servi à financer quelque chose : une crise traversée, une dépense consommée, un équipement ou une capacité. Regarder ce qui existe en face permet de mieux comprendre le choix, mais ne fait pas disparaître le besoin de payer. Une route utile n'est pas une somme que l'on peut retirer d'une dette pour considérer celle-ci comme réglée. L'usage du patrimoine et l'argent disponible au moment de l'échéance restent deux réalités différentes.

C'est à partir de cette attention à la durée que j'ai donné une place au fonds souverain dans ma vision. Je souhaitais qu'une part de la richesse devienne un patrimoine collectif, au lieu de rester entièrement absorbée par les besoins immédiats. Il ne s'agissait pas d'inventer une caisse capable de financer toutes les promesses, mais de distinguer ce que l'on utilise, ce que l'on investit, ce que l'on conserve et les revenus que l'on peut réellement en tirer ensuite.

Le capital n'est pas son rendement. Une valorisation n'est pas nécessairement un encaissement. Les réserves ne sont pas une somme oubliée que l'on pourrait distribuer sans modifier la sécurité de l'ensemble. Je tiens à ces distinctions parce que les fonctions auxquelles on veut donner de la durée ne peuvent pas reposer seulement sur les années favorables.

Une recette peut baisser, un investissement peut ne pas produire ce qui était attendu, et les engagements envers les femmes et les hommes qui vivent dans le pays continuent malgré tout. La gouvernance a donc autant d'importance que le montant réuni. Celui qui gère un patrimoine commun ne reçoit pas seulement le droit de prendre des décisions avec de l'argent. Il reçoit une responsabilité envers des personnes qui ne sont pas toutes présentes pour

examiner ses choix, et envers d'autres qui vivront plus tard avec leurs conséquences. Le mandat, les risques, les frais, les résultats et les contrôles doivent permettre de comprendre ce qui a été fait, sans que la technicité devienne un abri contre toute contestation.

Je voudrais que le patrimoine donne au pays une capacité de décider, et non une nouvelle manière de repousser les difficultés. Il peut soutenir la durée, permettre des investissements et renforcer certaines protections. Il ne doit pas servir à éviter toute discipline dans les dépenses ordinaires. Lorsque l'on promet de conserver le capital tout en traitant sa valeur entière comme disponible, on a déjà confondu deux usages incompatibles. La construction doit choisir et rendre ce choix visible.

Il existe aussi des richesses qui résistent à une évaluation financière simple. Une compétence, une relation de confiance, la crédibilité d'une institution, la qualité d'un sol ou la possibilité de travailler ensemble ne trouvent pas toujours un prix qui dise correctement leur importance. Leur absence peut pourtant retirer beaucoup de moyens au pays. Je ne veux ni les ignorer parce qu'elles se calculent difficilement, ni leur attribuer un montant imaginaire pour rendre un bilan plus flatteur.

La compétence m'intéresse particulièrement parce qu'elle est portée par des personnes. Une documentation ne restitue pas tout ce qu'une équipe sait reconnaître, adapter ou transmettre dans son travail quotidien. Lorsque des femmes et des hommes partent sans que la relève ait été préparée, une partie de cette connaissance peut disparaître alors que les bâtiments et les équipements restent.

Préserver la richesse demande aussi de laisser les métiers se transmettre, de donner du temps à la formation et de comprendre ce que l'expérience contient au-delà des tâches écrites.

Le patrimoine des ménages participe à cette solidité, avec une fonction différente de celle du patrimoine public. Une population qui possède quelques réserves ne reçoit pas chaque choc de la même manière qu'une population sans aucune marge. Les protections communes demeurent nécessaires, mais les femmes et les hommes

disposent de davantage de possibilités pour choisir, réparer et traverser une difficulté. Je voudrais que la richesse du pays se reconnaisse aussi dans cette capacité largement partagée, et pas seulement dans la taille de certains actifs.

Ce qui m'importe finalement est de savoir ce que l'on pourra encore faire après avoir dépensé. Une réponse peut avoir consisté à protéger des vies pendant une crise, et cela suffit à lui donner une valeur qui ne se résume pas à un bien conservé. Une autre doit préparer une capacité durable. Dans les deux cas, il faut connaître la destination et la suite. Le pays ne devrait pas transmettre aux générations suivantes des obligations dont les raisons ont disparu ni des équipements dont personne n'a prévu la vie entière.

J'ai voulu que le MDRS garde cette mémoire. Non pour immobiliser la richesse, mais pour lui donner des usages qui ne s'annulent pas entre eux et qui laissent davantage de moyens à ceux qui viendront. On ne reçoit pas un pays pour le conserver sous une cloche. On l'utilise, on le transforme, on l'entretient, et les décisions d'aujourd'hui deviennent une partie de ce que d'autres appelleront demain leur point de départ.

CHAPITRE 18

Un modèle vivant

Je tiens au MDRS parce qu'il rassemble un travail et une manière de voir auxquels j'ai consacré une grande part de moi-même. Cet attachement ne doit pas le rendre intouchable. Je n'ignore pas la tentation de défendre ce que l'on a longuement construit, surtout lorsqu'une partie de son parcours explique pourquoi on l'a entrepris. Mais les efforts consacrés à une idée ne donnent pas le droit de demander aux autres d'en accepter les résultats sans les examiner.

La conception m'appartient. La preuve de ce qu'elle permet doit pouvoir être reprise par quelqu'un qui n'a ni mon histoire ni mes convictions. Je souhaite que l'on puisse retrouver les règles, les données, les relations et les calculs, puis regarder ce qui tient et ce qui ne tient pas. Une critique précise ne détruit pas nécessairement l'ensemble. Elle peut montrer où le travail doit continuer et lui éviter de reporter une erreur sur les femmes et les hommes auxquels il s'adresse.

J'ai choisi de partir du bas, de la personne, du ménage, de l'entreprise, du contrat, du service et du territoire, avant de réunir les résultats. Cette construction ascendante me paraît essentielle, parce qu'un total national peut masquer les vies dont il est supposé être composé. Une moyenne favorable ne signifie pas que tous les ménages gagnent. Une économie globale ne dit pas qui supporte le changement. Les différences doivent rester visibles assez longtemps pour que l'on comprenne ce que l'on additionne.

La qualité des données compte autant que le calcul. Les nombres ont des dates, des définitions et des périmètres. Deux valeurs portant le même nom ne décrivent pas nécessairement la même chose. Les rapprocher sans vérifier peut produire un résultat précis en apparence mais faux dans son sens. Je préfère que l'on retrouve

une information manquante à son emplacement plutôt que de fabriquer une certitude pour permettre au tableau de continuer. Un vide ne devient pas un zéro parce que la suite a besoin d'un nombre.

Les objectifs doivent rester des objectifs. Je souhaite améliorer les revenus, renforcer les services et donner davantage de solidité au pays. Cela ne prouve pas que chaque mécanisme proposé y parviendra. Si l'on fixe d'abord la conclusion avant d'ajuster les hypothèses pour la retrouver, le modèle ne peut plus nous apprendre ce qui ne fonctionne pas. Il devient une manière de présenter une conviction avec des chiffres. Ce n'est pas ce que je cherche.

Il faut pouvoir comparer la situation avec réforme à une situation sans réforme construite sur des bases compatibles. On ne peut pas donner au projet les meilleures conditions extérieures tout en laissant l'autre scénario supporter seul les difficultés du monde. Le changement doit recevoir ce qui lui revient, pas le mérite d'un contexte choisi pour lui. Les comportements doivent également rester ouverts. Les femmes et les hommes peuvent épargner, dépenser, rembourser, attendre ou modifier leurs choix. Ils ne deviennent pas les exécutants d'une réaction inscrite d'avance dans une formule.

Les coûts exigent la même attention. Une dépense retirée d'un budget peut réapparaître chez une collectivité, une entreprise ou une famille. Un gain ne doit pas être séparé de sa contrepartie. Les transferts internes doivent être rapprochés pour éviter les doubles comptes, et les ressources attendues doivent conserver leur date de disponibilité. La comptabilité ne remplace pas la vie, mais elle empêche de promettre à plusieurs personnes le même moyen en lui donnant plusieurs noms.

C'est dans ce travail de développement que les outils numériques, puis l'intelligence artificielle, ont trouvé leur place. Ils peuvent aider à parcourir la matière documentaire, rapprocher des textes, repérer des contradictions et préparer des vérifications. Ils n'ont pas conçu à ma place l'origine du modèle. Ils ne possèdent pas davantage une autorité qui permettrait de croire une réponse simplement

parce qu'elle est bien formulée. Une erreur peut être exprimée avec assurance, et une lacune devenir moins visible lorsqu'un texte la comble sans preuve.

Je conserve donc la responsabilité de ce qui est retenu et de ce qui reste à vérifier. L'outil n'a pas à choisir l'importance que j'accorde à la personne, à la liberté ou à la solidarité. Il peut éclairer les conséquences d'une décision, mais cette décision demeure un choix humain. Le travail doit conserver les sources et les hypothèses afin que la rapidité de traitement ne produise pas seulement une impression de profondeur. Ce qui compte est de mieux comprendre, non de faire grossir le dossier.

La même exigence s'applique à la transition. Une réforme ne commence pas uniquement le jour où un texte l'annonce. Elle a besoin de personnes formées, de moyens disponibles, de données fiables et d'outils capables de fonctionner. Les anciens engagements continuent pendant ce passage. Les salaires, les pensions et les soins ne se suspendent pas pour faciliter la mise en place d'une nouvelle organisation. Je connais trop concrètement la différence entre une perspective et les moyens d'y parvenir pour laisser cette période en dehors du modèle.

Il peut être nécessaire de conserver deux fonctionnements pendant un temps. Cela demande de l'argent, de l'attention et des équipes. Ces coûts ne sont pas un défaut que l'on pourrait retirer de la présentation : ils appartiennent au changement. Une évolution favorable à la fin d'une année peut contenir plusieurs mois difficiles pour quelqu'un qui paie chaque mois. Le calendrier doit donc suivre les opérations au rythme où elles sont vécues, même si cela rend la transition moins rapide ou moins immédiatement avantageuse qu'on l'aurait souhaité.

Les essais limités permettent de rencontrer cette réalité avant de généraliser. Une procédure cohérente peut révéler une difficulté d'usage, un calcul avoir oublié une situation, un service découvrir une tâche nouvelle. La conclusion de l'essai doit rester libre. S'il ne peut mener qu'à confirmer ce qui a été décidé, on a organisé une

présentation plutôt qu'une vérification. Je préfère qu'une difficulté soit trouvée assez tôt pour pouvoir être reprise sans avoir déjà été imposée à tout le pays.

La possibilité de revenir doit elle-même être préparée avec précision. Certaines décisions se corrigent facilement ; d'autres dispersent des compétences ou engagent des moyens qui ne se reconstituent pas rapidement. Une sauvegarde peut permettre de restaurer une donnée. Elle ne fait pas revenir une équipe qui a été séparée. La prudence ne consiste pas à ralentir indistinctement tous les changements, mais à savoir où l'erreur aurait les conséquences les plus difficiles à réparer.

Un modèle vivant doit aussi laisser une place au désaccord qui ne vient pas d'une erreur. On peut connaître les effets d'une proposition et ne pas partager le choix qu'elle comporte. La liberté, la solidarité, la répartition de l'effort et le risque ne se règlent pas entièrement par une opération arithmétique. Le calcul rend la discussion plus précise. Il ne retire pas aux citoyens ni aux institutions le droit de décider autrement que le concepteur.

Je voudrais que le MDRS puisse être utilisé sans dépendre de ma présence permanente. Les métiers ont leurs connaissances, les institutions leurs responsabilités et d'autres personnes peuvent comprendre certaines situations mieux que moi. Si le projet ne pouvait continuer qu'à condition que j'en interprète seul toutes les règles, il contiendrait déjà une fragilité. La transmission exige de rendre le travail lisible, de laisser les décisions contestables et de ne pas transformer le nom du modèle en argument d'autorité.

Une organisation figée finit par se séparer des vies auxquelles elle devait répondre. Les métiers changent, les connaissances évoluent et les contraintes se déplacent. Je souhaite que ce mouvement puisse entrer dans le MDRS. Rester fidèle à son point de départ ne signifie pas conserver chaque mécanisme. Cela signifie continuer à regarder les femmes et les hommes et accepter de modifier le plan lorsque celui-ci ne leur donne plus les possibilités pour lesquelles il a été pensé.

CHAPITRE 19

La liberté que je cherche

Je ne me suis pas intéressé à l'État pour qu'il prenne toute la place dans la vie des personnes. Ce que j'ai découvert dans les pays où ses fonctions s'étaient affaiblies m'a plutôt montré ce que leur absence obligeait celles et ceux qui y vivent à faire eux-mêmes : trouver une protection, compenser un service, organiser un passage, avancer un coût. Une grande partie de la vie pouvait être occupée par ce qui aurait dû lui permettre de commencer. La solidité que je recherche doit rendre cette place aux personnes, non la leur reprendre autrement.

Un revenu qui laisse une marge, une retraite sur laquelle on peut compter, un service qui répond et un droit que l'on peut exercer donnent des moyens de choisir. Ils permettent de refuser, de changer de voie, de prévoir, ou simplement de ne pas accepter immédiatement la seule solution qui se présente. La liberté n'est pas seulement une permission écrite. Elle devient plus réelle lorsque le premier incident ne suffit pas à retirer toutes les autres possibilités.

Je souhaite que le pays protège cette liberté jusque dans l'organisation qu'il construit pour la soutenir. La maîtrise des ressources et des paiements ne donne pas un droit général sur toutes les décisions privées. La circulation des informations doit avoir des limites. Les professionnels doivent conserver leur jugement, les citoyens leur recours et les institutions leurs contrôles indépendants. Un système très efficace pour imposer ne devient pas juste parce qu'il accomplit rapidement ce qu'on lui demande.

La paix appartient à cette réflexion. Je l'ai vue à travers ce qu'elle permet et ce que la guerre retire. Travailler, se déplacer, apprendre, entretenir des relations et préparer le lendemain prennent une autre valeur lorsque leur continuité devient incertaine. Je ne confonds pas

cette expérience avec toutes les difficultés françaises. Je voudrais simplement que la France conserve les moyens de ne pas demander à sa population de vivre toujours davantage dans la défense de ce qui devrait déjà être assuré.

L'autorité est nécessaire pour protéger contre la violence et faire respecter les décisions. Elle doit rester contrôlable afin que cette protection ne devienne pas elle-même une source d'arbitraire. Les services, le travail et les possibilités de formation ont aussi leur place, sans que le revenu suffise à expliquer tous les comportements humains. La paix que je cherche ne supprime pas les désaccords ; elle permet de les vivre sans que la force soit le seul moyen de se faire entendre.

Je n'ignore pas qu'une architecture ne donne pas, à elle seule, un avenir. Elle peut ouvrir des possibilités, rendre des conséquences visibles et mieux organiser des moyens. Ensuite, des personnes travaillent, choisissent, inventent, se trompent et recommencent. C'est cette part de liberté qui donne aussi à un pays sa capacité d'évoluer. Le MDRS ne doit pas la remplacer par un dessin dont chacun aurait seulement à occuper la place prévue.

L'horizon de travail de 2027 à 2048 m'aide à garder cette durée devant moi. Un enfant né au début de cette période aura vingt et un ans à son terme. Il aura grandi avec les effets de décisions dont il n'aura pas eu à approuver les intentions pour en recevoir les conséquences. Son école, les métiers qu'il pourra apprendre, les territoires où il pourra vivre et les services qu'il trouvera seront une partie de ce que nous aurons préparé ou laissé se dégrader.

Je ne prétends pas connaître le monde dans lequel il deviendra adulte. Les événements, les techniques et les besoins ne suivront pas exactement ce que l'on imagine aujourd'hui. Cet horizon ne sert pas à donner l'illusion de tout prévoir. Il sert à empêcher que les conséquences les plus éloignées soient systématiquement écartées de la décision.

Une dette, une infrastructure, une formation ou la perte d'un savoir-faire traversent les années et les mandats. Quelqu'un vivra toujours après la période à laquelle nous avons arrêté notre calcul.

Je pense à mon fils lorsque je réfléchis à cette suite. Je ne lui demande pas de porter mon projet ni de choisir la même vie. Je voudrais qu'il dispose des moyens de chercher la sienne, d'apprendre, de travailler, de changer d'avis et de prendre soin des personnes qui compteront pour lui. Cette attente ne s'arrête pas à ma famille. Ce que je voudrais pour lui me permet aussi de reconnaître ce que d'autres parents peuvent souhaiter pour leurs enfants, même lorsque leurs vies ne ressemblent pas à la mienne.

Mes parents m'ont donné une place sans écrire toute la suite. C'est ce que je voudrais retrouver dans la manière dont un pays prépare ses générations : des appuis, des connaissances, des protections et la possibilité de décider ce que l'on en fera. On peut transmettre quelque chose de solide sans demander qu'il reste immobile. Les femmes et les hommes qui viendront auront le droit de reprendre les choix, de corriger le modèle et de construire avec des connaissances que nous ne possédons pas encore.

Je ne leur souhaite pas seulement des documents expliquant pourquoi nous pensions bien faire. Je voudrais qu'ils trouvent des moyens réels et puissent comprendre les décisions dont ils héritent. Qu'une erreur ait une trace, qu'un engagement ait un financement, qu'un équipement ait une relève et qu'une règle puisse être discutée. La transmission serait incomplète si elle donnait les obligations sans fournir les informations nécessaires pour les reprendre.

C'est dans cette direction que mon parcours m'a conduit. Je suis parti de visages, de difficultés et de choses que je ne comprenais pas. J'ai cherché des explications dans le travail, puis une manière de les réunir pour construire. Je n'ai pas oublié que l'origine de cette recherche était humaine, et je ne voudrais pas que son développement la rende de moins en moins reconnaissable pour les femmes et les hommes auxquels elle est destinée.

Ce livre raconte les raisons pour lesquelles j'ai entrepris ce

travail. Le MDRS doit encore répondre, dans ses mécanismes et dans leur vérification, de ce qu'il peut réellement apporter. Je peux en défendre la direction, poursuivre sa construction et accepter la contradiction.

Je ne peux pas posséder la vie du pays que je voudrais aider à mieux fonctionner. Elle appartient à ceux qui y vivent, et c'est pour qu'ils disposent de davantage de liberté que j'ai voulu m'y consacrer.

Avant de refermer ces pages, il me reste à revenir à ceux qui ont rendu ce regard possible. J'ai parlé de travail, de richesse et d'organisation, mais rien de tout cela n'efface la place de mes parents dans ce que je suis devenu. Les mots qui suivent leur doivent beaucoup. Je souhaite aussi les adresser à ceux qui ont fait, ou envisagent de faire, le choix d'ouvrir leur vie à un enfant.

DERNIERS MOTS

À toutes celles et ceux qui ont adopté, et à celles et ceux qui envisagent de le faire, je veux adresser un merci profond. Vous donnez à un enfant une chance immense, non pas celle d'une vie parfaite, mais celle d'avoir une place, du temps, et une famille

Je ne parle pas au nom de tous les enfants adoptés. Je sais seulement ce que peut changer une présence, un pays, et un foyer. Cela ne supprime ni les questions ni l'histoire qui précède, mais elle donne la force de grandir, de chercher sa voie et de continuer.

Merci à vous toutes et à vous tous.



CE QUE LA GUERRE ET MON PÈRE M'ONT APPRIS

Emmanuel DUBUISSON

On ne comprend pas un pays en regardant ses chiffres. On le comprend en regardant ce qu'il laisse derrière lui.

Né au Sri Lanka, adopté en France, Emmanuel Dubuisson a grandi avec les récits de voyage, les images de guerre et les questions que l'on ne pose pas assez tôt. Ce livre est né d'une conviction : aucun pays ne devrait accepter que le travail, la richesse et l'avenir de ses enfants deviennent une fatalité. Une histoire personnelle. Un regard sur la France. Une volonté de reconstruire

Édition : Première édition **Support :** Livre numérique / Format Numérique PDF **Langue :** Français **ISBN :** 979-10-989575-0-5