

Zeitschrift: Revue économique franco-suisse
Herausgeber: Chambre de commerce suisse en France
Band: 74 (1994)
Heft: 2: 75e anniversaire de la Chambre de commerce suisse en France

Artikel: Exposé de Monsieur Roger Papaz, Directeur général honoraire des assurances générales de France (AGF), Paris
Autor: Papaz, Roger
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-886674>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 08.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Exposé de Monsieur Roger Papaz, Directeur Général Honoraire des Assurances Générales de France (AGF), Paris *

Monsieur Antoine Jeancourt-Galignani n'a pu à son grand regret être parmi vous ce matin, retenu par un engagement impromptu mais impératif.

Il me prie de vous dire combien il le regrette.

Le Président Jeancourt aurait été mieux à même que moi de traiter le thème choisi et exprimer des réflexions nourries d'expériences successives de haut-fonctionnaire, de banquier public et privé et enfin d'assureur.

Vous pouvez penser à contrario et à juste titre que je suis peu qualifié pour traiter des chances du système libéral moderne puisque j'ai passé plus de 40 ans de mon activité professionnelle dans une entreprise française d'assurances nationalisée. Je connais les servitudes des entreprises publiques, j'en sais les mérites, j'en ai éprouvé les contraintes et je crois après une longue expérience que le chemin doit maintenant largement s'ouvrir pour tous vers un système entrepreneurial moderne et libéral.

C'est la justification de ma présence parmi vous. J'espère que mes propos ne trahiront pas ceux que le Président Jeancourt vous aurait tenus.

* Prononcé le 14 juin 1994, lors du Colloque sur « les perspectives du libéralisme moderne » organisé au Sénat par la Chambre de Commerce Suisse en France, à l'occasion de son 75^e anniversaire.

Dans son cours d'économie politique, le Professeur Henri Guitton enseignait qu'un système économique se définit par une série de réponses apportées à un ensemble de questions fondamentales.

Il les résumait ainsi :

- quel est le sujet de l'activité économique ?
- qui a l'initiative et la responsabilité d'entreprendre ?
- quel est le but de l'entrepreneur ? quelle est la finalité de son action ?
- quels sont les procédés à mettre en œuvre pour atteindre ce but ? Sous quelles formes juridiques s'organisent les individus nécessaires à l'acte productif ?

En schématisant, deux types de réponses étaient alors apportés par le Professeur Guitton à ces questions capitales :

La réponse libérale :

l'individu est au commencement et à la fin du système libéral. L'organisation de la société s'ordonne autour de la reconnaissance de deux formes juridiques : la propriété et le contrat. L'arène où s'affrontent les intérêts de chacun s'appelle le marché. Là, chaque individu doit obligatoirement composer avec la force des autres. Il en résulte une limitation de la toute puissance de chacun. L'association combinée des intérêts individuels, de la recherche utilitariste et du contrat capitaliste, ajoutée à la conscience d'une responsabilité collective, donne son assise au libéralisme moderne.

La réponse par l'économie planifiée :

le sujet initiateur est celui qui résume ou représente tous les autres. C'est une entité collective. Si l'on considère le groupe national c'est l'Etat.

Le but est le bien social. C'est le total qui l'emporte sur l'individu. Chacun reçoit à sa place la part rationnelle qui lui revient. L'idée de profit individuel est remplacée par celle de la productivité sociale. C'est l'autorité du but qui se substitue à la liberté de chacun.

Selon les pays et les époques, le communisme, le collectivisme, le planisme, l'étatisme, le socialisme représentent les moyens pour y parvenir.

Ainsi, ces deux réponses tracent la frontière entre deux grandes zones idéologiques :

- le système libéral ;
- le système planificateur.

QUELLE CHANCE OFFRE LE LIBÉRALISME MODERNE ?

En vérité, la séparation ne peut être aussi nette et les deux systèmes ont été ramenés à assouplir leur doctrine et à évoluer pour partie vers le système concurrent.

C'est ainsi que nos économies occidentales ne sont plus des économies intégralement libérales. Elles n'ont pas la pureté doctrinale.

Au fil des ans, des guerres, des crises, les pays dits libéraux ont évolué vers une économie de compromis, d'économie plus ou moins dirigée ou incitée, vers le libéralisme encadré.

Le libéralisme d'aujourd'hui représente la synthèse de cette évolution et assume désormais dans ce cadre ses responsabilités dans le domaine des secteurs d'activités.

Ce libéralisme moderne offre-t-il de nouvelles « chances » au terme de cet aboutissement ?

- aux entrepreneurs ?
- aux individus ?

Le mot chance d'ailleurs peut prêter lui-même à interprétation :

- s'agit-il de « chance » pris au sens de challenge ?

- s'agit-il de « chance » pris au sens aléatoire ou ludique de gain pour l'entrepreneur ?
- s'agit-il des possibilités d'élever le niveau de vie général ? des chances de meilleur accomplissement des destins individuels dans les domaines économique ou éducatif ?

Le libéralisme moderne offre-t-il la « chance » de satisfaire demain 6 milliards d'individus ? Est-il le système qui sera le plus pertinent à l'aube du XXI^e siècle, dans le domaine social, financier, voire écologique ?

Il convient semble-t-il d'adopter les diverses acceptations du terme « chance », étant entendu que l'économie libérale moderne est devant des challenges et offre ainsi de nouvelles possibilités de « chances » aux entrepreneurs et aux individus.

D'abord un challenge

En se montrant partout plus efficace, plus créatrice de richesses et de services et donc d'emplois. En définitive, plus socialement désirable que les économies strictement planifiées...

Ensuite, en offrant de « nouvelles chances » de solution aux problèmes de notre temps :

Ces « nouvelles chances », cette « nouvelle société » diront certains, permettront seules la pérennité du système libéral qui autrement risque d'être balayé par la montée des insatisfactions collectives, individuelles ou populistes. Il donnerait ainsi réponses aux questions que posait le Professeur Guitton :

- l'homme restera le vrai sujet de l'activité économique ;
- l'entrepreneur libéral gardera comme but de produire plus, pour son profit certes, mais pour l'avantage de tous, en respectant la propriété individuelle dans le cadre d'un contrat social accepté.

Dès lors, où et comment faire face aux challenges, où et comment pourraient s'exercer ces nouvelles chances ?

LE PREMIER CHALLENGE EST CELUI DU CHÔMAGE, DE L'EMPLOI ET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Il convient que le système libéral réponde rapidement à ces problèmes lancinants :

- par une participation active et volontariste des entrepreneurs à la formation (apprentissage) puis au recyclage en continu des hommes concourants à l'acte de production ;
- par une adaptation de l'organisation du travail aux nécessités de la vie collective moderne (travail à temps partiel, congé maternel souple, travail réparti, congé éducation, année sabbatique...);
- par un enrichissement des tâches subalternes, afin d'éviter que le travail non qualifié, payé à un coût non compétitif, exclu du marché de l'emploi des catégories entières de salariés.

Pour surmonter ce dernier handicap, il sera sans doute nécessaire d'obtenir une réduction des charges assises sur les salaires et de réfléchir sur les systèmes de prestations sociales qui réduisent l'utilité marginale du travail.

La solidarité exige bien sûr de maintenir la notion de revenu minimum, mais celle-ci peut également être assurée par la mise en place de système d'impôt négatif laissant à ses bénéficiaires l'intégralité du gain lié à l'acceptation d'un travail dont la rémunération correspond à son utilité économique.

- Enfin, par la concertation permanente dans l'entreprise avec les hommes qui participent à la création de richesses ou de services.

Le système libéral ne conserverait pas ses « chances » s'il devait se résigner à considérer le travail des hommes comme une « denrée limitée » à partager au moindre coût, en laissant en jachère une importante partie de la population en âge de travailler. Cette vue malthusienne ne peut que conduire au déclin.

C'est par la formation, l'imagination, l'innovation, la participation, fondements de toutes richesses, que s'ouvre la route du libéralisme moderne.

LE DEUXIÈME CHALLENGE OÙ LE LIBÉRALISME MODERNE DOIT TROUVER À S'APPLIQUER EST CELUI DES SERVICES COLLECTIFS

Dans bien des cas, la redistribution des richesses serait plus efficace si elle prenait une forme monétaire ou quasi monétaire sous forme de droit à acquérir des services qui seraient mieux assurés par des entreprises concurrentielles soumises à la sanction du marché.

La mise sur le marché d'un nombre croissant de services collectifs, quitte à financer par l'impôt le niveau nécessaire de redistribution des richesses, constituerait l'occasion de soumettre ces secteurs abrités de l'économie à l'exigence de la productivité et du service du client.

Elle réduirait par là même, sans affecter la solidarité nécessaire, le niveau des charges fixes de l'économie, en rapprochant du front de la guerre économique ceux qui se trouvent actuellement en ses arrières protégés.

A titre d'exemple, dans le métier des assurances dites obligatoires, personne n'imagine qu'elles seraient plus sociales ou en tout cas plus efficaces, si ce service était rendu par un monopole d'Etat.

LE TROISIÈME CHALLENGE EST LE DOMAINE DE LA PROTECTION SOCIALE

Dans beaucoup de pays les systèmes en place ont atteint les limites de leurs possibilités financières.

Le financement de la protection sociale obligatoire constitue, à moyen terme, et au plan macroéconomique, la bombe qui menace nos systèmes libéraux. Au plan inflationniste et au plan budgétaire.

Des réformes profondes devront être mises en place dans tous les pays où cela devient indispensable.

Dans le domaine de la santé, elles passeront nécessairement à la fois par une mise sous enveloppe des dépenses et par un retrait progressif de la protection sociale obligatoire de la couverture des risques maladie les plus courants au profit des techniques d'assurances librement consenties et, le cas échéant, subventionnées pour les cotisants les plus modestes.

Il conviendra là aussi, de ne pas se tromper de libéralisme en soutenant un exercice libéral de la médecine qui échapperait à tous les régularisateurs économiques, l'exercice étant libéral et le financement collectif.

Or, le seul libéralisme acceptable dans ce domaine est celui qui permet, une fois définis les impératifs de solidarité, à chacun de choisir son niveau de protection et de s'orienter vers le meilleur service au moindre prix.

Le fait de donner aux assureurs privés une place plus large dans ce marché ne pourra qu'accentuer la nécessaire restructuration de l'offre de soins. D'une façon générale, plus un système de financement est étatisé et rigide, plus il est porteur d'alourdissement budgétaire et de dérive inflationniste : en sens inverse, plus il laisse de part à la prise en charge individuelle, à l'assurance facultative par rapport à l'assurance obligatoire, à l'assurance de marché par rapport à l'assurance monopoliste, plus il a de chances de mettre les dépenses sous contrôle.

LE QUATRIÈME CHALLENGE **EST CELUI DES RETRAITES**

Le financement des retraites ouvre un champs complémentaire très large au système libéral moderne. Dans beaucoup de pays, les pouvoirs publics dans le passé se sont efforcés de sécuriser l'avenir en favorisant la mise en place de systèmes de répartition.

Ces systèmes qui organisent la solidarité entre générations et charge familiale fonctionnent convenablement.

Mais il est souhaitable maintenant qu'à côté de ces caisses de retraite qui ont et qui conservent d'immenses mérites, mais qui connaissent maintenant leurs limites, soient mis en place des systèmes de capitalisation individuelle ou collective, à adhésion facultative ou contractuelle.

La nécessaire sécurité des épargnants semble exiger que la gestion de ce nouveau mode de financement de retraite ou « fonds de pension » soit confiée à des intervenants spécialisés, mais librement choisis et soumis à une réglementation prudentielle stricte. Il serait bien entendu souhaitable que ces organismes réservent une part importante de leurs investissements au financement des fonds propres des entreprises.

Ces « fonds de pension » accumulateur d'épargne devraient alors modifier en profondeur les structures et les habitudes du capitalisme moderne. Une large part des difficultés structurelles de nos économies libérales provient du peu d'épargne accumulée par les générations d'après-guerre : capitalisme sans capital, excès d'endettement et de transformation, contrôle mutuel et hermaphrodite des grandes entreprises.

On peut se demander si les débats récurrents sur les nationalisations et les privatisations, auraient eu la même acuité si les entreprises, au lieu de se contrôler les unes les autres grâce au jeu de la barbichette, avaient été détenues pour une large partie par des fonds chargés de maximiser l'intérêt financier à long terme des retraités. Les économies modernes ne devraient plus se perdre en débats inutiles sur la légitimité du profit en mettant en place des formes appropriées d'appréciation et éventuellement de sanction de la compétence du management.

Il y a donc une cohérence très forte entre l'émergence rapide d'une masse suffisante d'épargne gérée par des fonds de pension en capitalisation et la mise en place d'un capitalisme moderne et responsable. Les politiques de privatisation menées dans beau-

coup de pays rendent nécessaires ce choix.

Aussi, ces fonds devraient dans l'avenir largement participer à l'orientation des stratégies et à la surveillance des performances des sociétés, et concourir aux « chances » de l'économie libérale de demain, par une association plus étroite du gouvernement des entreprises et de leurs actionnaires.

LE CHALLENGE ÉCOLOGIQUE **ET ASSOCIATIF**

Le champ immense de l'écologie se présente comme une « chance » pour le système libéral moderne. Si nos entreprises ont pu dans le passé négliger ce problème en laissant son financement aux bons soins de la collectivité, chacun maintenant voit bien que les entrepreneurs libéraux devront s'en préoccuper activement pour certains.

Ils le font déjà - mais cela doit devenir pour tous une ardente obligation - chacun dans ce domaine doit à la fois être acteur, spectateur et bénéficiaire.

Il n'y aurait plus d'avenir pour un quelconque système libéral qui ne prendrait pas en charge son environnement.

Enfin, le mécénat intelligemment pratiqué, l'organisation et le financement efficace de la vie associative doivent aussi être les « chances » d'insertion et de pérennité des systèmes libéraux de l'Avenir.

*
**

A vrai dire, il y a quelque paradoxe à parler aujourd'hui de la modernité du libéralisme. Non que beaucoup de gouvernements ne soient pas libéraux ; mais l'opinion, l'esprit public, l'ont rarement été moins. La tendance des individus à la rétraction sur leur nation, leur tribut, leur corporation reste très forte. Dans les élites la contestation du libre échange, de l'efficacité des marchés des biens et de l'argent, et même des

progrès induits par la recherche d'une plus grande productivité du capital et du travail restent émergents.

Tout se passe comme si nos concitoyens, dans une conscience ambiguë qu'une pente naturelle et dangereuse les mènerait vers plus d'étatisation et de corporatisme, adoptaient la doctrine libérale afin de mieux résister à leurs propres tentations, tout en se chargeant de contester ou de bloquer les initiatives que sont amenés à prendre les gouvernements qu'ils ont élus.

La pédagogie du libéralisme doit donc être sans cesse renouvelée. Rappelons modestement, la modernité de quelques leçons fondamentales que nous a enseignées la doctrine libérale.

Première Leçon : c'est l'échange, c'est la division du travail qui créent la richesse. Chaque fois qu'une corporation se ferme aux nouveaux entrants, un métier aux nouvelles techniques, un marché à des compétiteurs externes, un pays aux importations, on s'éloigne de l'optimum collectif.

Deuxième Leçon : rien ne remplace un marché où les prix et les quantités se fixent librement pour mesurer l'utilité sociale des biens et des services qu'on produit et qu'on échange. Quand les quantités sont rationnées ou quand un monopole est attribué par la loi à une entreprise ou à un mode de distribution ou de production, le consommateur paie un impôt caché dans les prix, dont rien ne garantit qu'il sera utilisé pour le bien-être collectif, et de surcroît suffisamment sournois pour échapper au contrôle démocratique. Quand les prix sont fixés réglementairement, l'ajustement se fait par les quantités, d'une façon qui éloigne l'économie de la recherche d'un optimum collectif.

La troisième leçon est le strict corollaire de la seconde : les entreprises qui fournissent des biens et des services ne sont pas des institutions. Elles n'ont droit de survivre que si elles répondent à l'attente de leurs clients et rémunèrent leurs actionnaires. Il n'y a

pas de « juste prix » d'un bien et d'un service, mais seulement le prix que le consommateur est prêt à payer pour ce bien et ce service.

La dernière leçon, à rappeler pour mémoire, est sans doute celle qui a été la mieux assimilée à ce jour dans nos pays : le risque comme l'effort, donc le capital comme le travail, doivent être rémunérés. Dans un marché financier ouvert, le temps n'est plus où l'on pouvait construire une réussite économique sur la spoliation des épargnants, soit par l'impôt, soit par l'inflation. Or, toutes les activités économiques ont besoin de capital : celles-là même qui ont cru pouvoir se développer sur une base mutualiste rencontrent aujourd'hui leurs limites, et doivent s'ouvrir à des formes plus modernes de détention du capital, et bientôt au contrôle démocratique de leurs actionnaires. Il faut y voir un progrès.

J'ai rappelé en termes très simplistes ces quelques leçons toujours modernes, encore parfois provocatrices de la doctrine libérale, simplement pour noter que, dans l'immense majorité des activités humaines, la recherche de l'intérêt individuel n'est pas incompatible avec la recherche de l'intérêt collectif.

Cela me rappelle une phrase très profonde d'un philosophe américain... qui disait à la fin de sa vie, qu'après avoir beaucoup pensé et réfléchi, il ne voyait pas ce qu'un homme pouvait faire de plus innocent sur cette terre que de chercher à gagner de l'argent pour lui-même ou pour le bien des autres.

Mais dans cette économie libéralisée, les états devraient garder un rôle éminent :

- celui de garantir, par des règles appropriées, le bon fonctionnement, la transparence et la moralité des opérations de marché, en résistant aux pressions corporatistes de ceux qui cherchent à en détourner le fonctionnement à leur profit ;

- celui de fixer le niveau de solidarité et de protection que la société décide démocratiquement de se donner, en veillant à ce que ces mécanismes ne prennent pas des formes qui affectent la performance globale de l'économie ;

- celui d'ajuster le système de prélèvements et de dépenses publics afin de le faire coïncider avec la recherche de l'intérêt général ;

- celui de protéger si nécessaire leurs entrepreneurs d'une concurrence déloyale, par des règles du jeu adaptées ;

- celui enfin de fournir aux opérateurs économiques, par une politique constante de recherche des grands équilibres, les repères dont ils ont besoin pour construire leurs anticipations.

Dans la recherche de leurs « chances » puissent les entrepreneurs libéraux ne jamais oublier que le beau mot de libéral avait le sens originel de générosité. ■