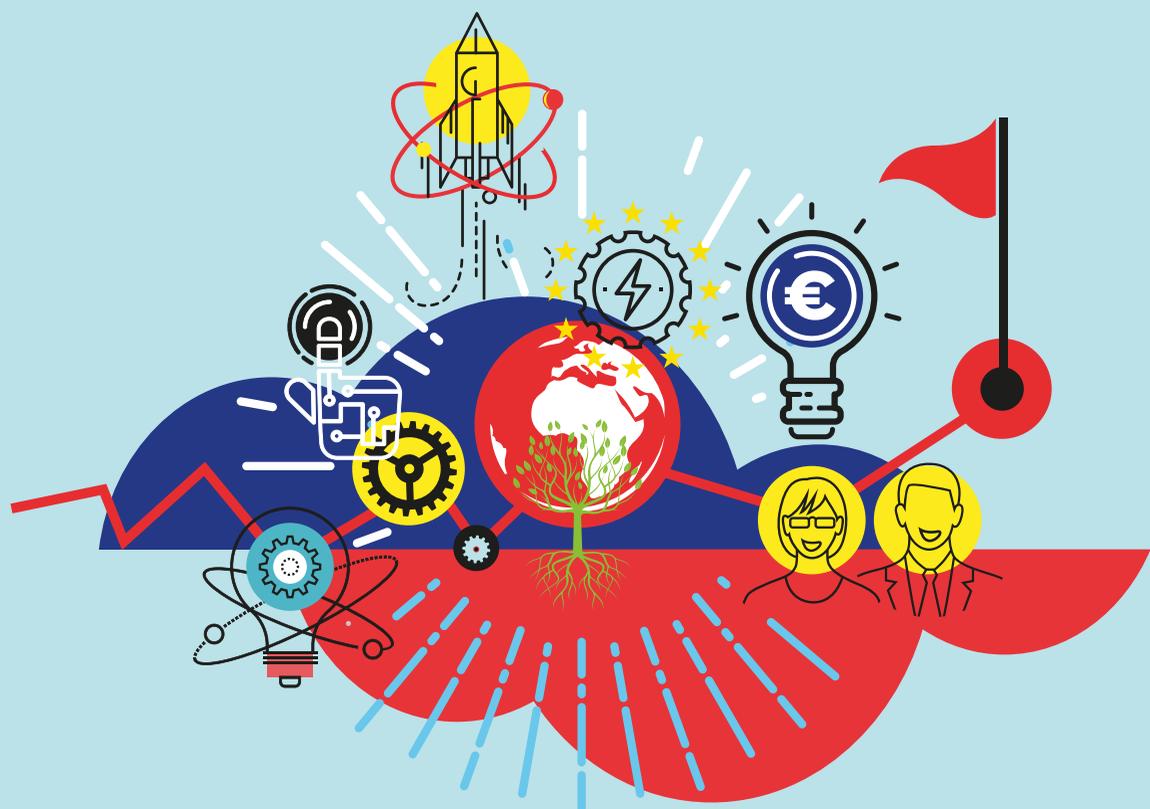


LE MONDE CHANGE, BOOSTONS LA FRANCE !

QUELS LEVIERS POUR PASSER DURABLEMENT LE CAP
DES 2% DE CROISSANCE ?



LE MONDE CHANGE, BOOSTONS LA FRANCE !

QUELS LEVIERS POUR PASSER DURABLEMENT LE CAP
DES 2% DE CROISSANCE ?



ÉDITO



« *Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va* », disait Sénèque voilà bien longtemps. Alors, depuis cinq ans, le Medef a travaillé avec force pour bâtir une vision économique partagée, grâce à un travail de terrain participatif. Cela a donné lieu à la publication de notre travail prospectif « France 2020 » en 2015. Puis, nous nous sommes interrogés sur les réformes à apporter au pays pour libérer le potentiel économique que nous avons identifié. Et en 2017, en amont des élections présidentielles et législatives, le Medef a publié un deuxième tome, intitulé « Le monde change, changeons la France ! », qui résumait nos propositions de réformes structurées autour de quatre blocs : éducation, modèle social, simplification et fiscalité.

Aujourd'hui, le cap semble clair, les réformes structurelles aussi, il nous faut donc passer à l'action pour, enfin, faire grandir notre pays, c'est-à-dire retrouver une croissance qui s'ancre durablement au-dessus de 2%. Je suis toujours frappé quand j'entends les politiques parler de croissance : ils semblent la découvrir et l'attendre comme on attendait la pluie au Moyen Âge. Dans nos entreprises, la croissance, on va la chercher, on la provoque. Et je suis persuadé qu'il en est de même pour un pays.

Si l'on ne fait rien, la France risque de revenir très rapidement à une trajectoire autour de 1,3% de croissance, peut-être moins, et conserver un taux de chômage toujours élevé. Ma conviction, c'est que notre pays peut faire mieux, beaucoup mieux, à condition de prendre les bonnes décisions dès maintenant.

Mais cette conviction, j'ai voulu la tester. Les équipes du Medef ont fait l'inventaire des travaux disponibles, et pour chacun des 7 défis de France 2020, ont identifié les enjeux en termes de croissance, en opportunité comme en risque. C'est un exercice inédit, car il ne s'appuie pas sur un modèle macroéconométrique particulier, mais sur la synthèse de travaux d'instituts reconnus, de jugements d'experts, d'intuitions économiques, dans une approche à 360 degrés.

Je retiens de ces analyses que la France a toutes les cartes en main pour réussir. En actionnant les bons leviers d'action, avec ambition et courage, la France pourrait obtenir en moyenne entre 1,9% et 3,2% de croissance à moyen terme, et se mettre en condition d'aborder le long terme avec sérénité. Car les potentiels de croissance sont là et nous avons une capacité de rattrapage importante : les Français ont perdu près de 8% de PIB par habitant en dix ans par rapport à leurs voisins allemands. En même temps, près de 9% de la population active est au chômage. La France dispose donc de ressources inutilisées et de marges de progression importantes, mobilisons-les ! Je retiens également que l'inaction a un coût. Le 1,3% de croissance potentielle que certains économistes nous indiquent pourrait bien descendre à 0,8% ou même 0,3% si nous ne nous donnons pas collectivement les moyens d'agir pour relever les défis qui nous attendent.

Avec l'ambition d'impulser durablement le débat sur la croissance, ce livre donne la parole, de façon libre et sans engagement de part et d'autre, à vingt-quatre experts et entrepreneurs pour recueillir leur diagnostic et leurs solutions pour relever la croissance en France, défi par défi. J'invite le lecteur à lire ces entretiens inspirants, qui donnent des idées concrètes et percutantes sur les solutions à mettre en œuvre et la marche à suivre.

Ce que je souhaite profondément, c'est que tous les acteurs de la vie économique, citoyens, entrepreneurs, étudiants et apprentis, syndicalistes, experts, salariés, journalistes, politiques, agents publics challengent ce livre, et apportent leurs idées, leur diagnostic, leurs solutions pour donner vie à un débat de fond sur la croissance.

Pierre Gattaz

SOMMAIRE

P. 4 ÉDITO

P. 8 VUE D'ENSEMBLE

LES LEVIERS D'UNE CROISSANCE AUGMENTÉE

- P. 10 2 % DE CROISSANCE, JUSQU'À QUAND ?
- P. 16 LES RISQUES D'UN SCÉNARIO DE CROISSANCE DURABLEMENT FAIBLE
- P. 26 RELEVER LA CROISSANCE EN FRANCE, C'EST POSSIBLE, À CONDITION D'ACTIVER LES BONS LEVIERS
- P. 36 ENTRETIEN AVEC PHILIPPE AGHION ET NATACHA VALLA
- P. 42 ANNEXE TECHNIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

P. 52 AUDACE CRÉATRICE

PLUS D'AUDACE, MOINS DE CONTRAINTES

- P. 54 ATOUTS ET FAIBLESSES FRANÇAISES
- P. 56 CLASSEMENT MONDIAL DE COMPÉTITIVITÉ 2017/2018
- P. 57 DES DÉFIS STRUCTURELS À RELEVER POUR LIBÉRER L'AUDACE CRÉATRICE
- P. 60 ENTRETIENS AVEC...
- P. 60 JEAN-MARC DANIEL / P. 64 GUILLAUME POITRINAL

P. 70 ÉPANOUISSEMENT DES FEMMES ET DES HOMMES

UN FACTEUR DE CROISSANCE À MOBILISER

- P. 72 AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE, L'ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL EST UN FACTEUR DE PRODUCTIVITÉ
- P. 73 AU NIVEAU DE L'ÉCONOMIE, LE FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL EST UN LEVIER DE CROISSANCE
- P. 74 LA FRANCE GAGNERAIT À S'INSPIRER DES PAYS LES PLUS PERFORMANTS
- P. 75 LA RSE COMME LEVIER DE PERFORMANCE
- P. 76 L'ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE COMME LEVIER D'ÉPANOUISSEMENT DES FEMMES ET DES HOMMES POUR PLUS DE PRODUCTIVITÉ
- P. 78 L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE : UN LEVIER D'ÉPANOUISSEMENT DES FEMMES ET DES HOMMES, FACTEUR DE COMPÉTITIVITÉ
- P. 82 ENTRETIENS AVEC...
- P. 82 MICHEL HERVÉ / P. 86 XAVIER QUERAT-HEMENT

P. 90 NUMÉRIQUE

UNE AMBITION POUR LA FRANCE

- P. 92 UNE TRANSITION NUMÉRIQUE À PARFAIRE
- P. 95 UN LEVIER POUR ACCÉLÉRER LA CROISSANCE
- P. 99 INVESTIR ET AMÉLIORER L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES, LES CLÉS DU SUCCÈS
- P. 101 COMMENT LE NUMÉRIQUE TRANSFORME L'ÉCONOMIE : L'EXEMPLE DES BANQUES ET DU BÂTIMENT
- P. 104 ENTRETIENS AVEC...
- P. 104 GILBERT CETTE / P. 108 LAURENT FIARD / P. 110 PHILIPPE LEMOINE / P. 114 OLIVIER MIDIÈRE

P. 118 FILIÈRES D'AVENIR

FAIRE ÉMERGER LES FILIÈRES ET SECTEURS DE DEMAIN

- P. 120 DES FILIÈRES À RENOUVELER
- P. 121 FAIRE ÉMERGER DES FILIÈRES D'AVENIR QUI DEVIENDRONT DES MOTEURS DE CROISSANCE
- P. 122 LES BÉNÉFICES DU LEADERSHIP SUR DES FILIÈRES D'AVENIR
- P. 124 FAIRE ÉMERGER DES ACTEURS MONDIAUX EN SUPPRIMANT LES FREINS DE COMPÉTITIVITÉ
- P. 126 ENTRETIENS AVEC...
- P. 126 JEAN-LUC BELINGARD / P. 128 PHILIPPE DARMAYAN / P. 134 MICHÈLE DEBONNEUIL / P. 138 VINCENT KRAUS

P. 142 DÉVELOPPEMENT DURABLE

FAIRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE UN ATOUT ÉCONOMIQUE

- P. 144 UN POTENTIEL DE CROISSANCE SIGNIFICATIF
- P. 146 CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ
- P. 147 TROUVER LE BON ÉQUILIBRE ENTRE AMBITION NATIONALE ET CONDITIONS DE CONCURRENCE POUR PRÉVENIR LE RISQUE SUR LA COMPÉTITIVITÉ
- P. 148 LE CASSE-TÊTE DE LA MESURE D'IMPACT DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE SUR LE PIB
- P. 149 RÉDUIRE NOS IMPORTATIONS NETTES D'HYDROCARBURES POURRAIT STIMULER LA CROISSANCE
- P. 150 UNE POLITIQUE NATIONALE, EUROPÉENNE ET MONDIALE AMBITIEUSE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
- P. 152 LES GRANDS ÉNERGÉTICIENS FRANÇAIS TRANSFORMENT LEUR MODÈLE POUR METTRE EN ŒUVRE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE
- P. 154 LES ENJEUX DU FINANCEMENT DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE
- P. 156 ENTRETIENS AVEC...
- P. 156 PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR / P. 160 JEAN-PIERRE CLAMADIEU / P. 164 CHRISTIAN DE PERTHUIS

P. 168 EUROPE

UNE AMBITION À RENOUVELER

- P. 170 UNE UNION À CONSOLIDER SOIXANTE ANS APRÈS SA CRÉATION
- P. 171 RENFORCER L'UE POUR FAVORISER LA CROISSANCE FRANÇAISE
- P. 177 LA FRANCE DOIT MONTRER L'EXEMPLE EN MATIÈRE DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE SI ELLE VEUT PESER DANS LE DÉBAT
- P. 178 ENTRETIENS AVEC...
- P. 178 OLIVIER BLANCHARD / P. 184 GILLES BRIATTA / P. 188 EMMANUELLE BUTAUD-STUBBS / P. 192 XAVIER RAGOT

P. 196 MONDIALISATION

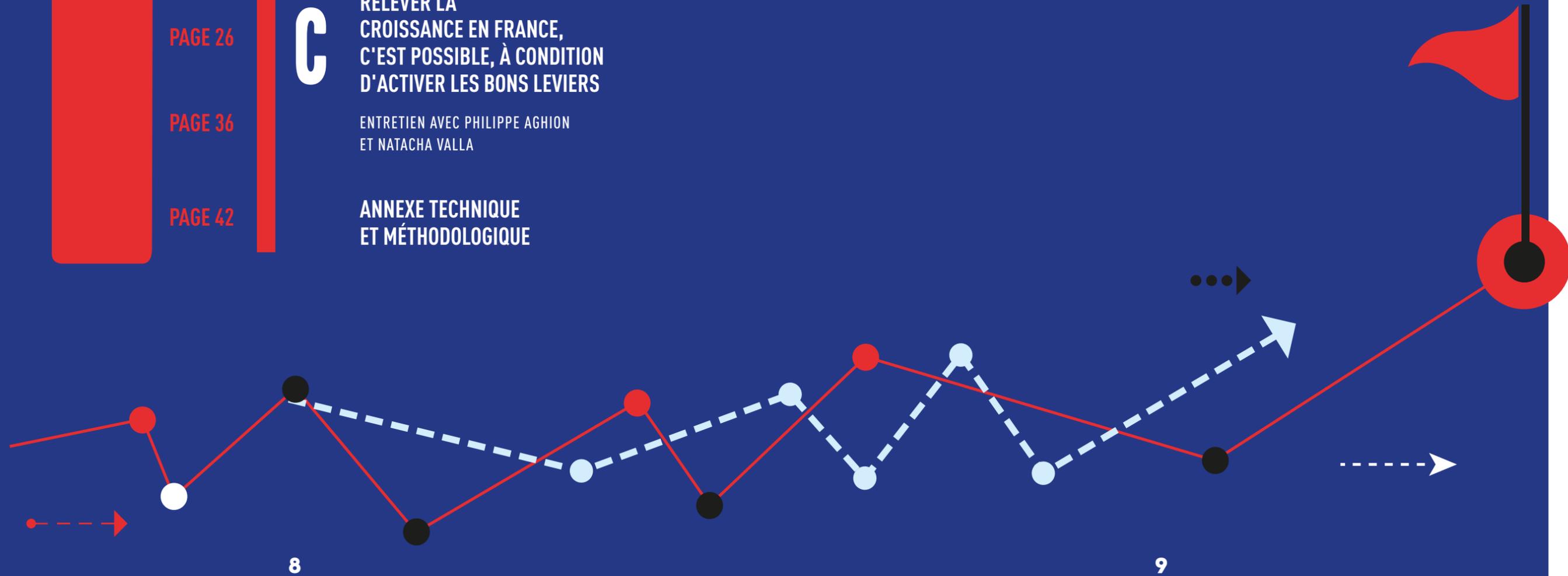
LA FRANCE DANS L'ÉCONOMIE MONDIALE : ATOUTS ET MARGES DE PROGRESSION

- P. 198 LA FRANCE FACE AU DÉFI DE LA MONDIALISATION
- P. 201 OUVERTURE AU COMMERCE MONDIAL, EXCÉDENT COMMERCIAL : DEUX PARAMÈTRES POUR TIRER PROFIT DE LA MONDIALISATION
- P. 204 LES LEVIERS POUR MIEUX TIRER PARTI DE LA MONDIALISATION : COMPÉTITIVITÉ PRIX ET HORS PRIX
- P. 206 ENTRETIENS AVEC...
- P. 206 MICHEL DIDIER / P. 210 SÉBASTIEN JEAN / P. 214 FRÉDÉRIC SANCHEZ



PAGE 10	A	2 % DE CROISSANCE, JUSQU'À QUAND ?
PAGE 16	B	LES RISQUES D'UN SCÉNARIO DE CROISSANCE DURABLEMENT FAIBLE
PAGE 26	C	RELEVER LA CROISSANCE EN FRANCE, C'EST POSSIBLE, À CONDITION D'ACTIVER LES BONS LEVIERS
PAGE 36		ENTRETIEN AVEC PHILIPPE AGHION ET NATACHA VALLA
PAGE 42		ANNEXE TECHNIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

-----> **VUE D'ENSEMBLE
LES LEVIERS
D'UNE CROISSANCE
AUGMENTÉE**



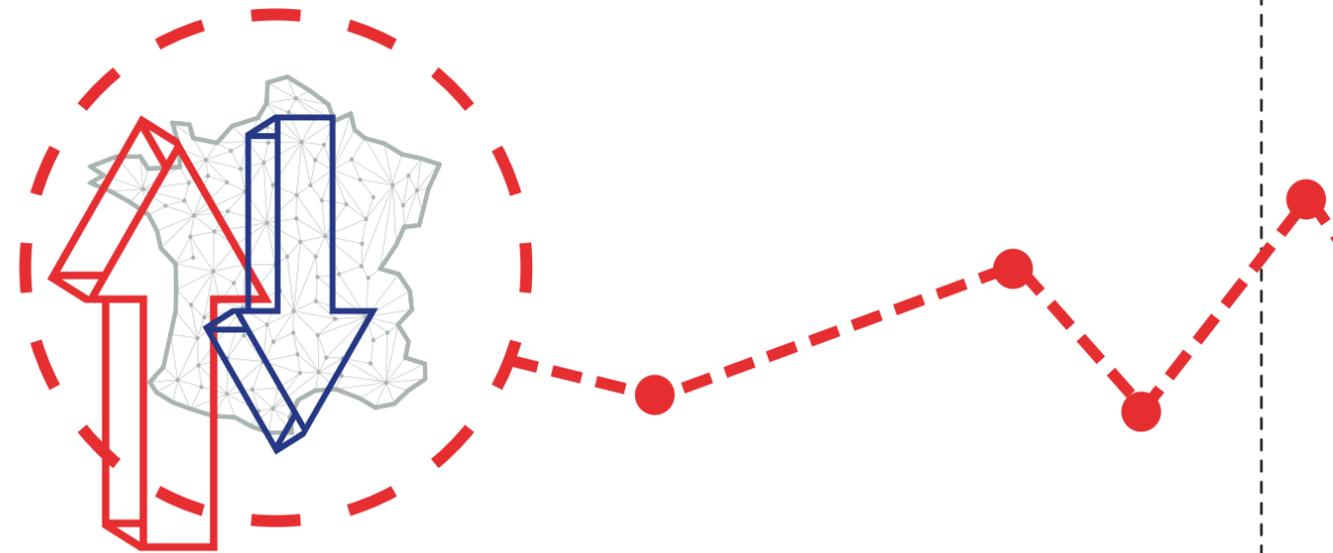
2 % DE CROISSANCE, JUSQU'À QUAND ?

LES BONNES NOUVELLES CONJONCTURELLES QUI SE SONT ACCUMULÉES À PARTIR DE L'ÉTÉ 2017 NOURRISSENT UN DISCOURS OPTIMISTE : REPRISE ÉCONOMIQUE, ACCÉLÉRATION DE L'ACTIVITÉ, CLIMAT DES AFFAIRES AU PLUS HAUT DEPUIS DES ANNÉES, PRÉVISIONS RÉVISÉES À LA HAUSSE, RETOUR DE LA CONFIANCE. AVEC 2 % EN 2017, LE RYTHME DE CROISSANCE A DOUBLÉ PAR RAPPORT AUX CINQ ANNÉES PRÉCÉDENTES.

LES PROJECTIONS ACTUELLES DE CROISSANCE ET DE PIB POTENTIELS INVITENT NÉANMOINS À LA PRUDENCE DANS LA MESURE OÙ L'ÉCONOMIE SEMBLE BUTER SUR DES CONTRAINTES D'OFFRE, NOTAMMENT AU NIVEAU DES RECRUTEMENTS. AINSI, LA CROISSANCE POURRAIT RETOMBER RAPIDEMENT, CONFIRMANT LE DÉCROCHAGE DE LA FRANCE PAR RAPPORT À SA TENDANCE D'AVANT CRISE. SI, COMME CERTAINS L'ESTIMENT, LA CROISSANCE POTENTIELLE SE SITUE AUTOUR DE + 1,3 % PAR AN, LE PIB EN 2030 SERA 25 % INFÉRIEUR À SON NIVEAU PRÉDIT PAR LA TENDANCE D'AVANT CRISE.

2 % DE CROISSANCE, JUSQU'À QUAND ?

A



REPRISE DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE À COURT TERME

Après 2 % de croissance en 2017, les prévisions pour 2018 et 2019 oscillent autour des 2 %, ce qui constituerait une bonne performance. La France n'avait pas connu un tel rythme de croissance depuis 2011 : sa croissance moyenne sur la période allant de 2012 à 2016 était de 0,8 %. Elle a retrouvé son rythme de croissance moyen des années 2003-2007. À titre de comparaison, la croissance moyenne des pays avancés, sur les cinq dernières années, était de 1,7 %, et celle de l'Allemagne de 1,3 %.

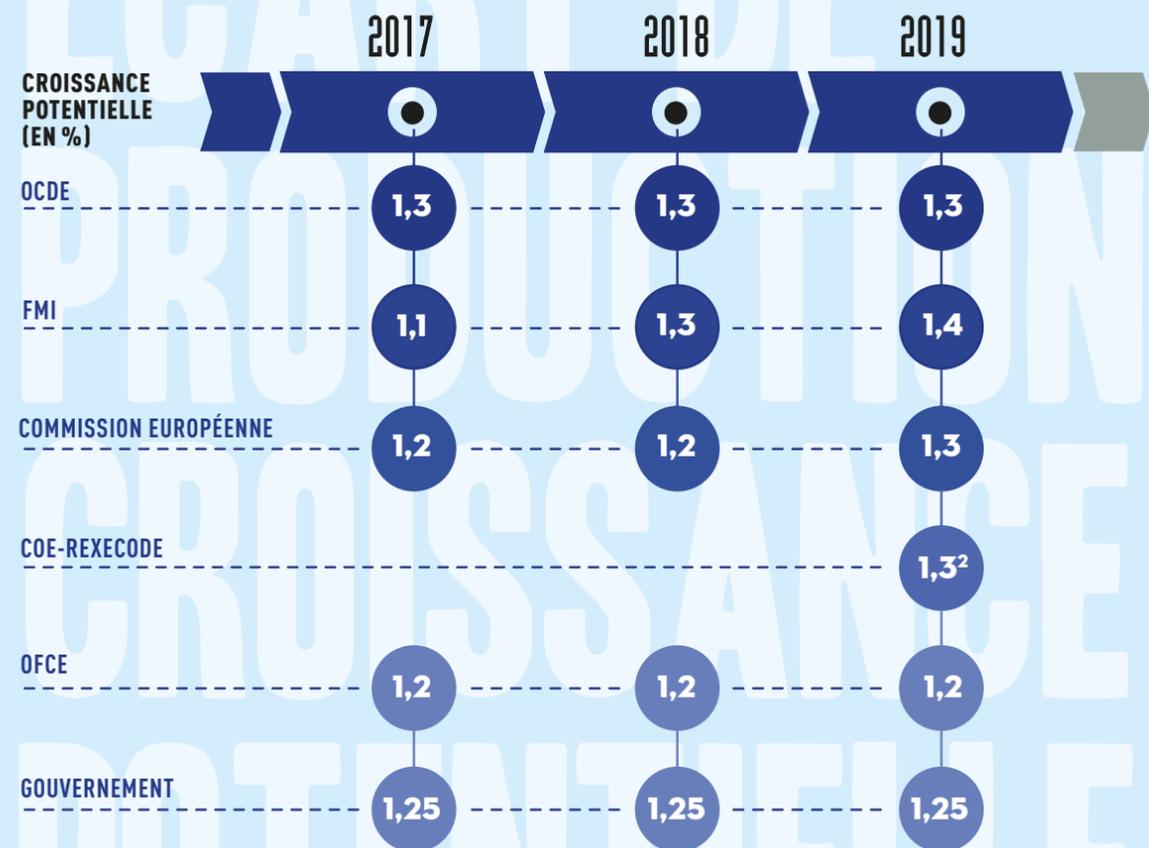
2 % de croissance, c'est plus de revenu pour les ménages, de créations d'emplois, de marges pour les entreprises et de recettes publiques pour l'administration. La croissance du PIB mesure le taux de variation de la valeur ajoutée de l'économie – qui se calcule elle-même comme la somme des valeurs ajoutées des acteurs de l'économie sur le territoire national. La hausse du PIB permet de fournir la demande : la consommation des ménages, l'investissement des entreprises et des ménages, la consommation et l'investissement publics, et les exportations nettes.

La valeur ajoutée se fait au sein du secteur privé (les entreprises) et du secteur public (les administrations), grâce à l'utilisation des facteurs capital et travail. Elle se partage notamment entre les salariés, les actionnaires, l'État et les prêteurs. C'est dans ce contexte qu'ont eu lieu les hausses de créations d'emploi ou encore les bonnes nouvelles budgétaires.

La croissance a surpris à la hausse. Les différents instituts de prévision nationaux, la direction générale du Trésor, la Banque de France, les institutions financières ou les organismes internationaux tels que le FMI, l'OCDE ou la Commission européenne, qu'ils soient publics ou privés, ont été surpris par la vigueur de la croissance, de notre pays et de ses voisins européens¹. La plupart ont revu à la hausse leurs prévisions, parfois à plusieurs reprises, ces derniers mois. En revanche, les grèves annoncées au printemps et les goulots d'étranglement signalés par les entreprises au niveau des recrutements pourraient se traduire par une modération de l'activité.

1. OFCE Policy Brief, "Une comparaison des prévisions macroéconomiques sur la France", Sabine Le Bayon et Christine Riffart, 2018

ESTIMATION DE CROISSANCE POTENTIELLE DE QUELQUES INSTITUTIONS



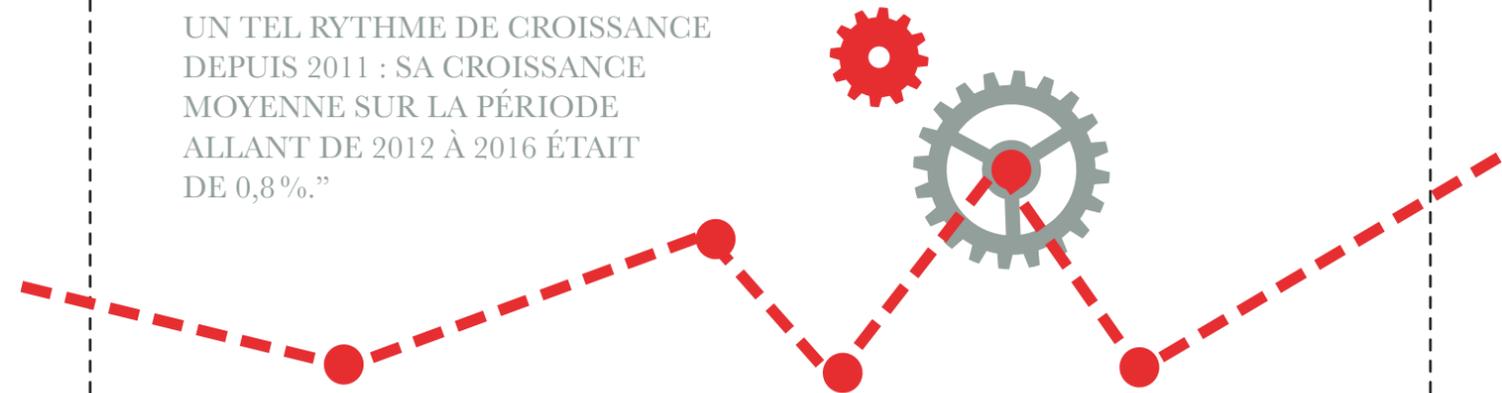
Source : prévisions publiques de chaque institution disponibles courant mars 2018.

2. À horizon 2022, en tenant compte de l'impact des réformes récentes.

2 % DE CROISSANCE, JUSQU'À QUAND ?

A

“LA FRANCE N’AVAIT PAS CONNU UN TEL RYTHME DE CROISSANCE DEPUIS 2011 : SA CROISSANCE MOYENNE SUR LA PÉRIODE ALLANT DE 2012 À 2016 ÉTAIT DE 0,8 %.”



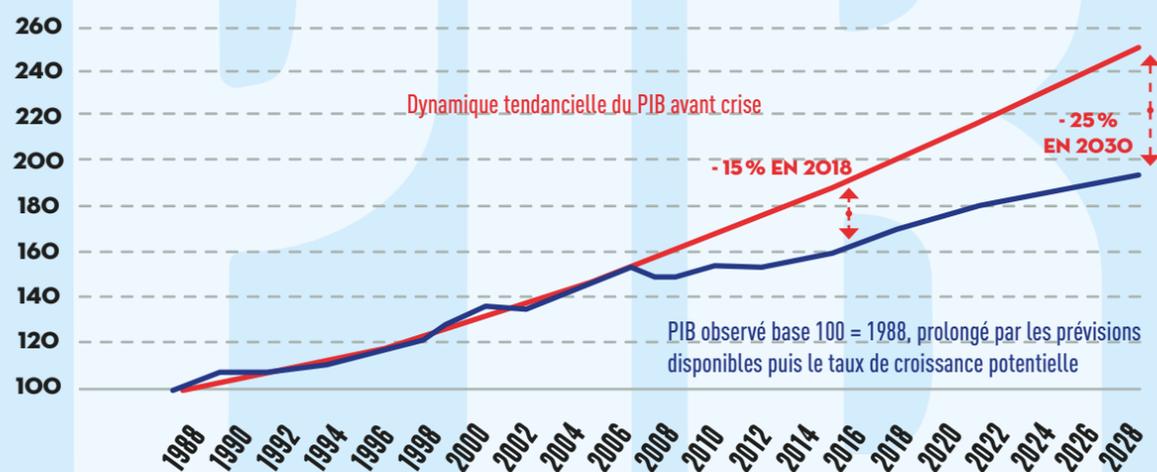
À MOYEN TERME, DES PERSPECTIVES PLUS MODESTES

Pour se projeter à moyen terme, il faut regarder le PIB potentiel. Au gré des cycles conjoncturels, des périodes de croissance et des récessions, le PIB fluctue autour d'une trajectoire déterminée par les fondamentaux structurels de l'économie, à savoir le capital physique, le facteur travail et le progrès technique : il s'agit du PIB potentiel. Le PIB potentiel n'est ni un plafond de production, ni un plancher : c'est plutôt un niveau d'équilibre auquel le PIB est renvoyé par des forces de rappel, notamment l'inflation. L'écart entre le PIB et son potentiel, c'est à dire son niveau à l'équilibre, est couramment appelé « output gap », signifiant en anglais « écart de production ». Lorsqu'il est négatif, le PIB se situe sous son potentiel ; il y a des marges pour relever la croissance. Lorsqu'il est positif, la croissance devrait plutôt se modérer. Aujourd'hui, le PIB serait proche de son potentiel, et la croissance devrait retomber à la croissance potentielle. Le PIB potentiel ou la croissance potentielle ne se mesurent pas précisément, ils sont estimés sur la base de modèles, par un certain nombre d'institutions

publiques ou privées. Il y a une forme de consensus aujourd'hui pour dire que, d'une part, l'output gap qui s'était creusé au moment de la récession de 2008 est en voie de se résorber et, d'autre part, que la croissance potentielle s'établit autour de 1,3%. Cela signifie qu'avec une certaine marge d'incertitude, et sous réserve de chocs conjoncturels qui pourraient survenir, la croissance devrait retomber dans les toutes prochaines années autour de son rythme de croissance potentielle (estimé autour de 1,3%).

“L'ÉCART ENTRE LE PIB ET SON POTENTIEL, C'EST À DIRE SON NIVEAU À L'ÉQUILIBRE, EST COURAMMENT APPELÉ « OUTPUT GAP », SIGNIFIANT EN ANGLAIS « ÉCART DE PRODUCTION ».”

PIB EN VOLUME TRACÉ SUR UNE LONGUE PÉRIODE : APRÈS 2008, LE PIB OBSERVÉ A DÉCROCHÉ PAR RAPPORT À SA TENDANCE AVANT CRISE ; AU COURS DES PROCHAINES ANNÉES, CETTE DIVERGENCE S'ACCENTUERAIT.



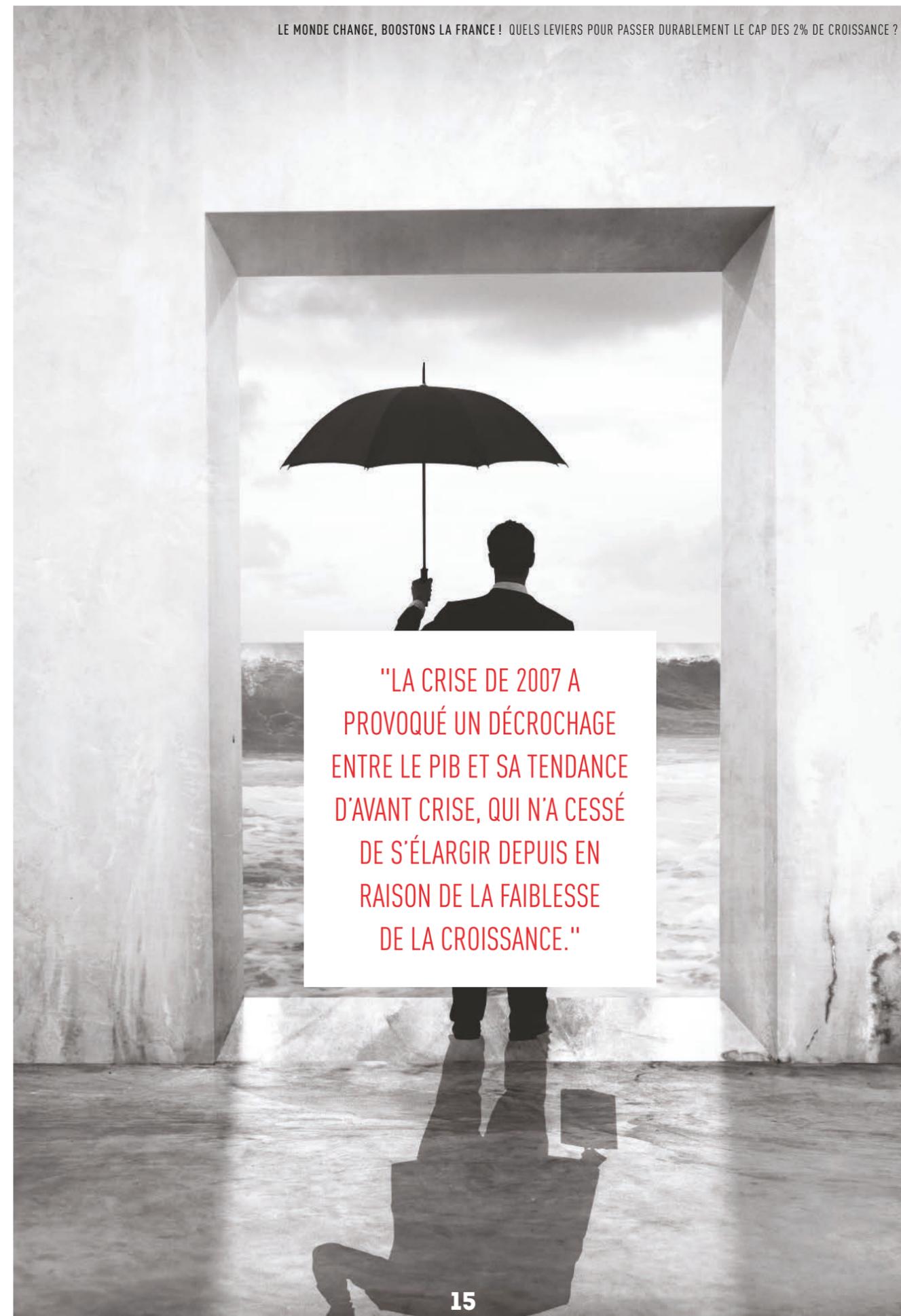
La courbe de tendance suit la formule $y_{(t+1)} = y_{(t)} * (1 + g)$ où g est le taux de croissance moyen sur la période 1988-2008, qui vaut environ 2,3% ; les données de PIB sont exprimées en volume, en base 1988 = 100. La projection est construite en prenant un taux de croissance de 1,8% par an pour les années 2018 et 2019 (moyenne des prévisions disponibles courant mars 2018), puis de 1,25% par an à partir de 2020 (taux de croissance potentielle estimé par la DG Trésor en septembre 2017³).

Source : Insee, DG Trésor, calculs Medef.

À 1,3% (ou moins) de croissance potentielle, la France est en décrochage. La crise de 2007 a provoqué un décrochage entre le PIB et sa tendance d'avant-crise, qui n'a cessé de s'élargir depuis en raison de la faiblesse de la croissance. Les bonnes performances de 2017, et sans doute de 2018, voire de 2019, ne permettent pas de réduire significativement cet écart. Et le fossé se creusera encore davantage : si la croissance potentielle est de l'ordre de 1,3%, comme l'estiment les principales institutions économiques, le PIB de la

France sera de 25% inférieur à son niveau tendanciel d'avant-crise en 2030. À noter que le taux de croissance potentielle mentionné, estimé à 1,3% pour la période présente, n'est pas garanti dans la durée : par le passé, la croissance potentielle a eu tendance à baisser d'une décennie à l'autre. Elle peut aussi être relevée à l'aide de réformes structurelles : le FMI⁴, l'OCDE⁵ et Coe-Rexecode⁶ estiment un effet positif des mesures des années précédentes sur la croissance de moyen terme.

3. DG Trésor, "La croissance potentielle en France", Antoine Herlin, Alexis Gatier, 2017. / 4. FMI, "France : Rapport au titre de l'article IV", 2017 / 5. OCDE, "France structural reforms : impact on growth and options for the future", 2014. / 6. Coe-Rexecode, "Perspectives France 2018 : premières réformes structurelles dans un contexte favorable", 2017.



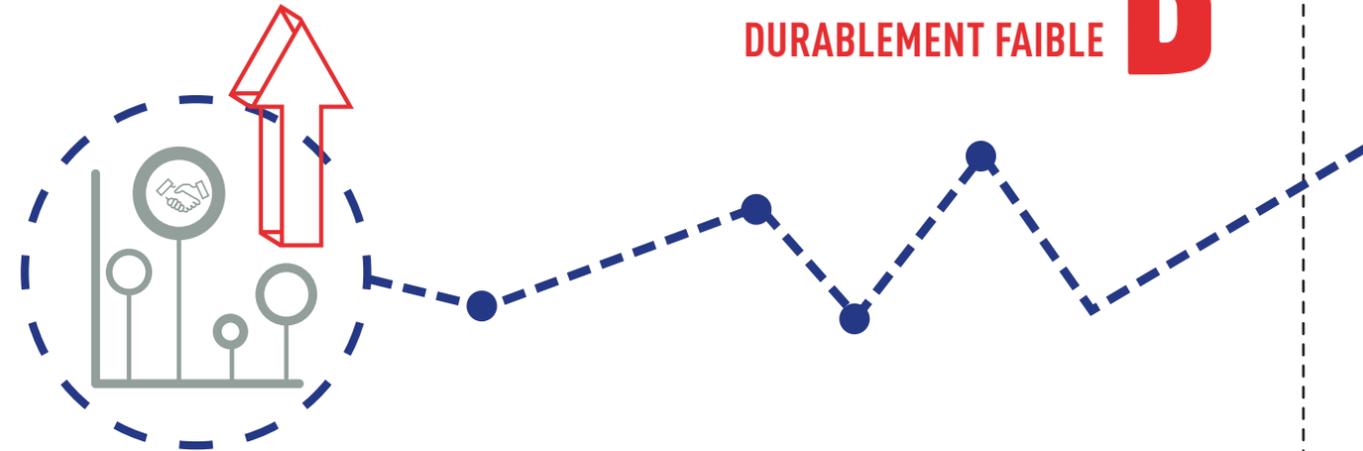
"LA CRISE DE 2007 A PROVOQUÉ UN DÉCROCHAGE ENTRE LE PIB ET SA TENDANCE D'AVANT CRISE, QUI N'A CESSÉ DE S'ÉLARGIR DEPUIS EN RAISON DE LA FAIBLESSE DE LA CROISSANCE."

D LES RISQUES D'UN SCÉNARIO DE CROISSANCE DURABLEMENT FAIBLE

AVEC UNE CROISSANCE POTENTIELLE AUTOUR DE 1,3 %, LA FRANCE RISQUE D'ÊTRE PRISONNIÈRE D'UNE TRAJECTOIRE DE CROISSANCE FAIBLE, DE CHÔMAGE ÉLEVÉ ET DE MONTÉE DES DÉSÉQUILIBRES BUDGÉTAIRE ET EXTERNE. AU-DELÀ DES CHIFFRES ET DES GRAPHIQUES, LES ENJEUX SONT BIEN RÉELS POUR LA VIE ET LE QUOTIDIEN DES FRANÇAIS : PRÉCARITÉ DE L'EMPLOI, NIVEAU DE VIE QUI STAGNE, SYSTÈME DE PROTECTION SOCIALE MENACÉ, SOUVERAINETÉ NATIONALE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE FRAGILISÉE, DÉVELOPPEMENT INÉGAL DES TERRITOIRES, RAYONNEMENT INTERNATIONAL AMOINDRI.

LES RISQUES D'UN SCÉNARIO DE CROISSANCE DURABLEMENT FAIBLE

B



SANS CROISSANCE FORTE, PAS DE RETOUR AU PLEIN EMPLOI

Au rythme de croissance actuel, le taux de chômage ne va baisser que très lentement. Pour la France, la relation habituelle entre variation du chômage et croissance indique que la croissance doit être comprise entre 1,5% et 2% pour faire baisser le taux de chômage, et qu'un point de croissance supplémentaire réduit le taux de chômage de 0,4 point par an. Cette règle empirique ne s'applique pas mécaniquement, comme en témoigne la baisse surprise du taux de chômage fin 2017. Mais la tendance qu'elle inscrit ne laisse pas la place à une baisse significative du chômage, sans nette accélération de la croissance.

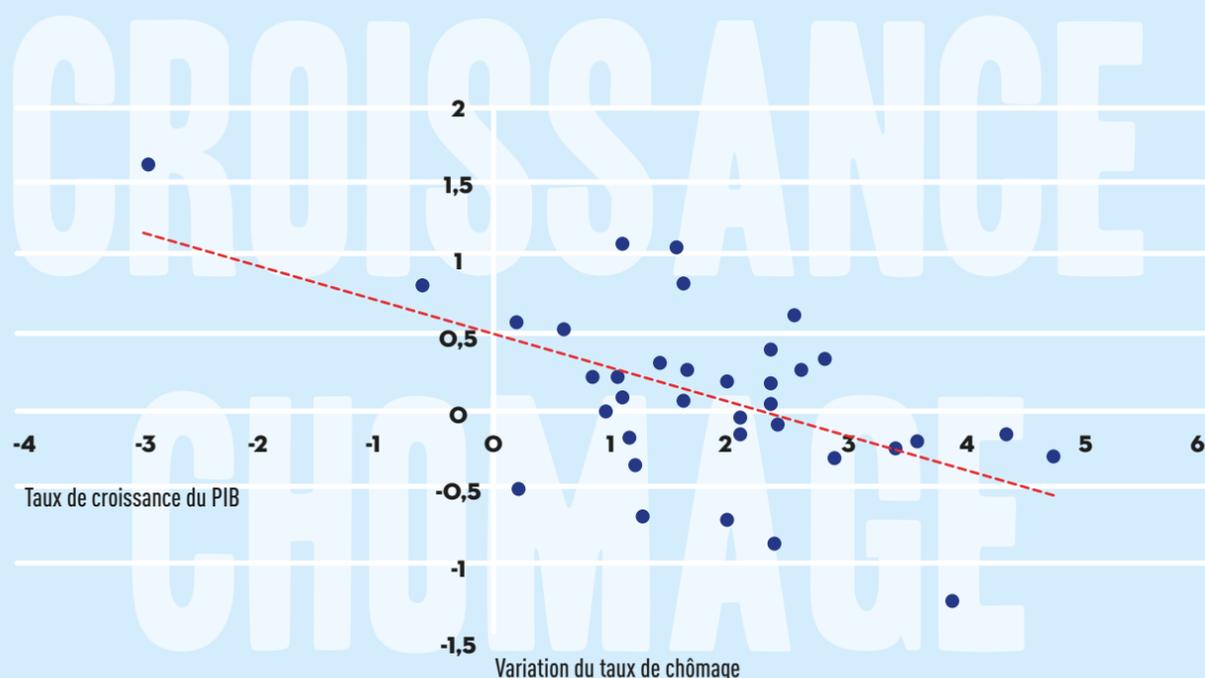
Sans nette augmentation de la croissance, la France risque de se retrouver dans un piège à croissance faible et à chômage élevé. La France connaissait déjà une situation préoccupante avant la crise, puisque son taux de chômage n'est pas durablement retombé sous

“POUR LA FRANCE, LA CROISSANCE DOIT ÊTRE COMPRISE ENTRE 1,5 % ET 2 % POUR FAIRE BAISSER LE TAUX DE CHÔMAGE.”

les 7% depuis 1981 et que sa croissance s'est affaiblie décennie après décennie. Aujourd'hui, plusieurs institutions comme l'OCDE ou le FMI⁷ estiment le taux de chômage structurel⁸ entre 8 et 9% et ne le voient pas baisser significativement sous les 8% dans les années à venir. En substance, le scénario d'une croissance comprise entre 1% et 1,5% et d'un taux de chômage durablement supérieur à 8% est tout à fait plausible.

7. Voir perspectives économiques de l'OCDE de novembre 2017 ou FMI, "France : Rapport au titre de l'article IV", 2017/8. Pour les économistes, le taux de chômage structurel d'une économie est le niveau atteint lorsque l'économie est à son niveau d'équilibre. Il ne peut donc pas être expliqué par une insuffisance de l'activité économique, contrairement au chômage conjoncturel engendré par un cycle de décroissance. L'existence du chômage structurel résulterait de l'inadéquation entre l'offre et la demande de travail, et son niveau dépend des paramètres structurels du marché du travail (niveau de protection de l'emploi, salaire minimum, dispositifs de minima sociaux, qualifications, dynamiques des salaires, etc.).

LIEN EMPIRIQUE ENTRE CROISSANCE ET VARIATION DU TAUX DE CHÔMAGE: HISTORIQUEMENT, IL FAUT PLUS DE 2 % DE CROISSANCE POUR FAIRE BAISSER SIGNIFICATIVEMENT LE CHÔMAGE EN FRANCE

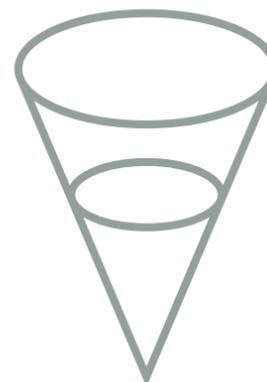


Le graphique représente en abscisse les taux de croissance du PIB et en ordonnée, les variations du taux de chômage, pour la période 1981-2016. L'estimation donnée par Excel pour la courbe de tendance du nuage de points indique qu'il faut un peu plus de 2 % de croissance par an pour stabiliser le taux de chômage. Les estimations disponibles dans la littérature économique font état d'un taux de croissance seuil compris entre 1,5 % et 2 % pour stabiliser le chômage. La relation mathématique entre croissance du PIB et variation du taux de chômage est appelée « loi d'Okun ». Trois économistes (Laurence Ball, Daniel Leigh, Prakash Loungani⁹) ont montré que cette loi, formulée par l'Américain Arthur Okun en 1962, restait valable et s'appliquait pour la plupart des économies considérées.

Source : données FMI, calculs Medef.

9. International Monetary Fund - Working Paper, "Okun's Law Fit at 50?", Laurence Ball, Daniel Leigh, Prakash Loungani, 2012.

LES RISQUES D'UN SCÉNARIO DE CROISSANCE DURABLEMENT FAIBLE **B**

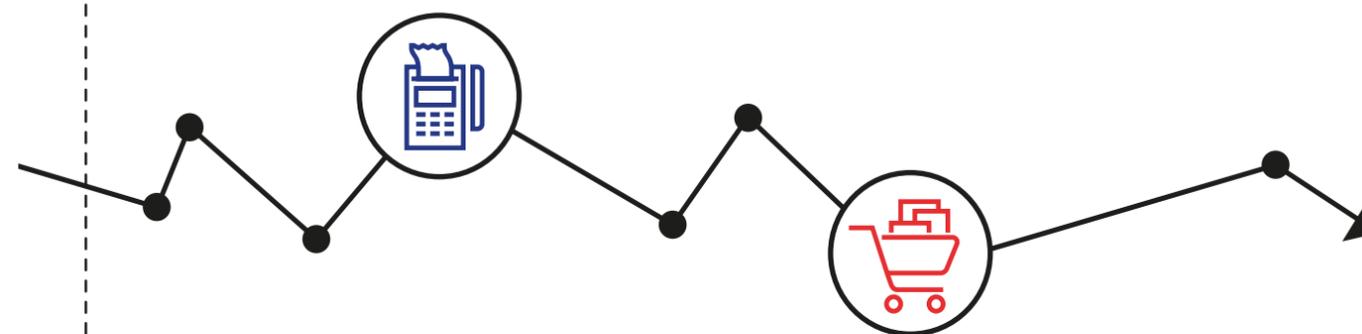


LA FAIBLESSE DE LA CROISSANCE RÉDUIT LE POUVOIR D'ACHAT DES PLUS FRAGILES

Au rythme actuel de croissance potentielle, les niveaux de vie moyens vont fortement ralentir. Le PIB par habitant, en prix constants, mesure le niveau de vie moyen des Français. Entre 1980 et 2007, il a crû de 1,7 % par an en moyenne : à ce rythme, le niveau de vie moyen doublait en l'espace d'une quarantaine d'années, autrement dit, une personne qui vivait jusqu'à 80 ans pouvait voir son niveau de vie multiplié par quatre entre sa naissance et sa mort. Mais avec un rythme de croissance de l'ordre de 0,8 % (ce qui correspond à une croissance potentielle de la France à 1,3 % et à une croissance de la population de l'ordre de 0,5 % par an), il faudrait en moyenne vivre jusqu'à environ 120 ans pour voir doubler son niveau de vie ! **Ce sont les populations les plus fragiles qui vont d'abord souffrir du manque de croissance.** Historiquement, en France comme ailleurs dans le monde,

la croissance est le principal moteur de progrès social et d'amélioration des conditions de vie, notamment pour les populations les plus fragiles. Ces populations sont aussi les premières touchées par le manque de croissance, notamment lorsque cela se traduit individuellement par des situations de chômage ou de précarité du travail.

“ENTRE 1980 ET 2007, LE NIVEAU DE VIE MOYEN DOUBLAIT EN L'ESPACE D'UNE QUARANTAINE D'ANNÉES. AUJOURD'HUI, IL FAUDRAIT VIVRE ENVIRON 120 ANS POUR LE VOIR DOUBLER !”



LES RISQUES D'UN SCÉNARIO DE CROISSANCE DURABLEMENT FAIBLE **B**

UNE CROISSANCE FAIBLE ET UN CHÔMAGE ÉLEVÉ FRAGILISENT NOTRE MODÈLE DE PROTECTION SOCIALE

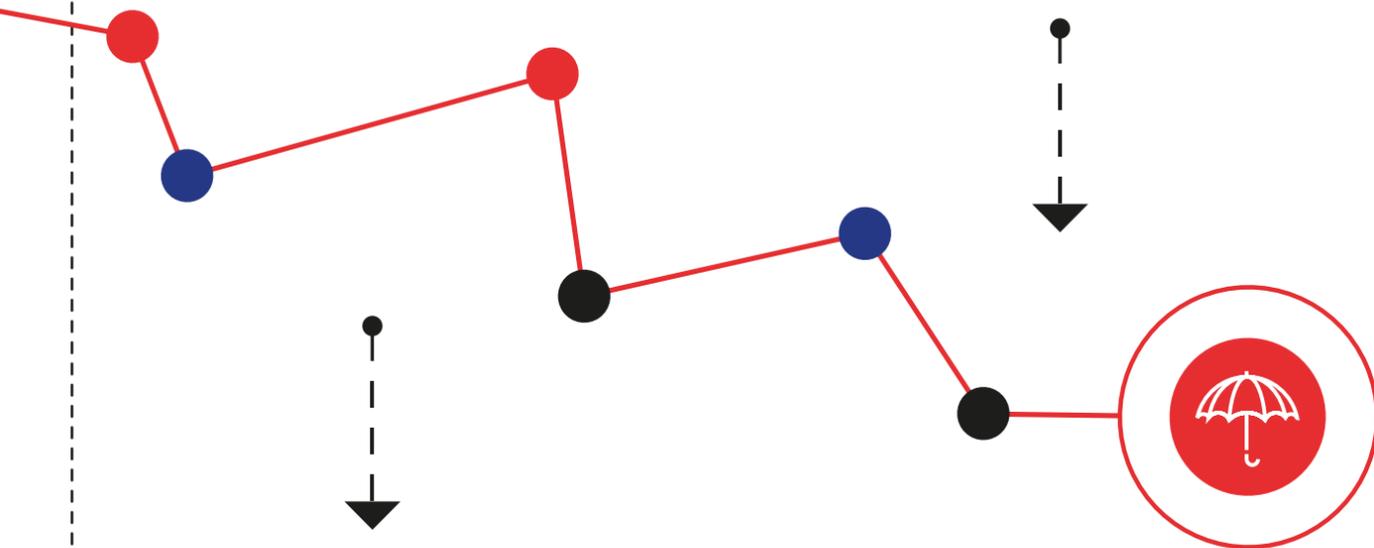
Aujourd'hui, notre modèle de protection sociale est en déséquilibre et un ajustement structurel est nécessaire. Notre dette et notre déficit publics sont parmi les plus élevés d'Europe.

La Commission européenne estime que la France présente un risque élevé de non soutenabilité de la dette publique à horizon 2032. La soutenabilité de la dette publique renvoie à la solvabilité d'un État, c'est-à-dire à sa capacité à rembourser ses emprunts. Elle dépend notamment de l'écart entre le taux de croissance de l'économie et le taux d'intérêt payé sur la dette.

Selon les calculs de la Commission européenne¹⁰, une amélioration cumulée de 5,1 points de PIB du solde primaire¹¹ serait nécessaire sur les cinq prochaines années pour ramener la dette publique sous la barre des 60 % du PIB d'ici 2032.

Relever la croissance potentielle et réduire le chômage renforceraient la soutenabilité de notre modèle de protection sociale en permettant de réduire la charge financière portée par le système de Sécurité sociale dans son ensemble (du fait de la baisse du chômage notamment) tout en augmentant ses recettes (sans hausse de la pression fiscale), notamment les taxes et contributions versées par les entreprises et les salariés. Inversement, les pays qui ont mené des réformes ambitieuses de leur sphère publique, comme la Suède ou le Canada, en ont tiré des bénéfices importants en termes de croissance et de richesse nationale.

“LA COMMISSION EUROPÉENNE ESTIME QUE LA FRANCE PRÉSENTE UN RISQUE ÉLEVÉ DE NON SOUTENABILITÉ DE LA DETTE PUBLIQUE À HORIZON 2032.”



LE DÉFICIT EXTÉRIEUR TRADUIT UNE INSUFFISANCE DE L'OFFRE

Le déficit commercial reflète l'incapacité de l'offre française à fournir à la fois la demande étrangère et la demande domestique. L'offre française perd du terrain, sur un grand nombre de secteurs. Une cause fondamentale de la mauvaise performance de la France en matière de commerce extérieur est à rechercher dans le fait que le rapport qualité-prix des produits français s'est dégradé et n'est pas aussi bon que celui de ses concurrents¹². C'est un problème d'offre, en quantité et en qualité.

Le déficit courant, c'est la France qui vit à crédit. Le déficit courant de la France, élevé et persistant, mesure l'écart entre les revenus qu'elle perçoit moins les dépenses de l'économie française ; il est principalement alimenté par le déficit commercial (importations supérieures aux exportations). Le recours aux importations, financées par de l'endettement externe, permet à court terme de maintenir un niveau de consommation nationale au-dessus de nos moyens. Les inconvénients de long terme sont importants : le pays devient dépendant du financement étranger et cherche à repousser un ajustement d'autant plus douloureux que la situation est installée dans le temps, l'outil de production nationale est sous-utilisé,

certaines capacités de production disparaissent¹³ et l'endettement étranger qui s'accumule peut devenir un facteur de vulnérabilité. Faut-il rappeler que la montée des déficits commerciaux avant 2007 a contribué à la brutalité de la crise économique en Espagne, au Portugal, en Italie et dans d'autres pays, qui ont fait face à des situations d'arrêt des financements externes ?

La croissance est un double enjeu de souveraineté économique. L'existence d'un déficit commercial et d'un déficit courant indique un problème d'offre que nous n'arrivons pas à mobiliser suffisamment pour percevoir le revenu nécessaire pour financer notre train de vie. C'est exactement comme pour un ménage qui vit à crédit : pour s'en sortir sans réduire son train de vie, il doit travailler plus ou trouver un emploi qui paie mieux, ou les deux. Pour l'économie française tout entière, cela revient à mobiliser davantage la main d'œuvre (qui doit travailler plus d'heures) et à augmenter la productivité. Mobiliser une offre française compétitive pour satisfaire l'excès de demande qui s'adresse à notre économie procure des bénéfices doubles : un niveau de vie plus élevé et une souveraineté financière retrouvée.

“UNE CAUSE FONDAMENTALE DE LA MAUVAISE PERFORMANCE DE LA FRANCE EN MATIÈRE DE COMMERCE EXTÉRIEUR EST À RECHERCHER DANS LE RAPPORT QUALITÉ-PRIX DES PRODUITS FRANÇAIS, QUI N'EST PAS AUSSI BON QUE CELUI DE SES CONCURRENTS.”

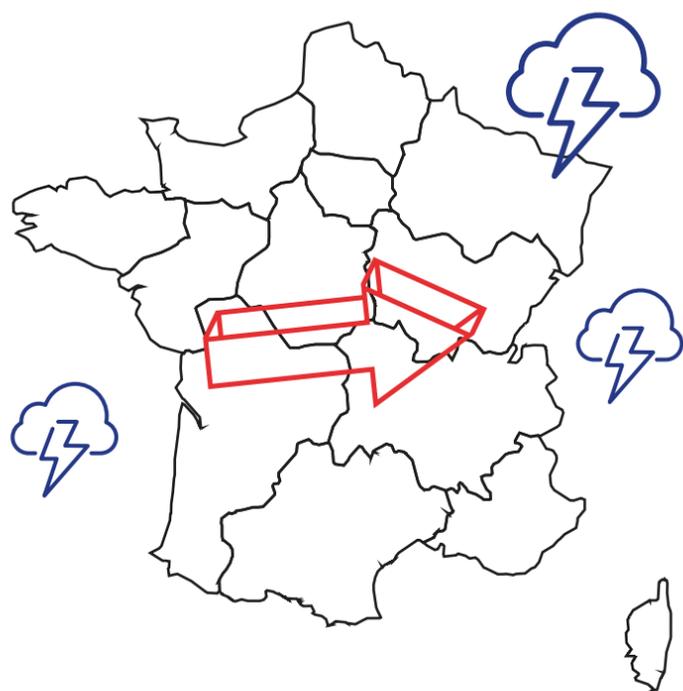
10. Commission européenne : "Country Report France 2018 Including an In-Depth Review on the prevention and correction of macroeconomic imbalances", 2018. / 11. Indicateur clé pour mesurer la soutenabilité de la dette publique. Le solde primaire équivaut à la situation budgétaire de l'État pour une période donnée hors paiement des intérêts pour l'encours de sa dette durant cette période.

12. Coe-Rexecode, « La compétitivité en 2017 », 2018. CAE, « À la recherche des parts de marché perdues », Maria Bas, Lionel Fontagné, Philippe Martin et Thierry Mayer, 2015. / 13. Des enquêtes menées auprès d'importateurs soulignent que la variété de l'offre française a diminué : certaines entreprises ont fermé, car leurs coûts dépassaient leurs recettes, d'autres producteurs ont réduit leurs gammes de produits.

UNE CROISSANCE DURABLEMENT FAIBLE, SOURCE DE TENSIONS ENTRE LES TERRITOIRES

Une croissance faible pour la France se traduit parfois par une récession dans les territoires les plus fragiles. Ce sont les régions qui connaissent la croissance la plus faible durant les décennies avant crise qui ont aussi le plus souffert de la période de faible croissance de ces dernières années. Dans une note parue en juillet 2016¹⁴, l'Insee écrivait « Avec la Normandie, l'Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine et la Bourgogne-Franche-Comté, le Nord-Pas-de-Calais-Picardie fait partie des quatre régions dont le PIB n'a pas retrouvé, fin 2013, son niveau de 2008. » La Bourgogne-Franche-Comté, dont la croissance moyenne était parmi les plus faibles entre 1990 et 2013, connaissait une croissance négative entre 2008 et 2013 (cf. cartes page 23).

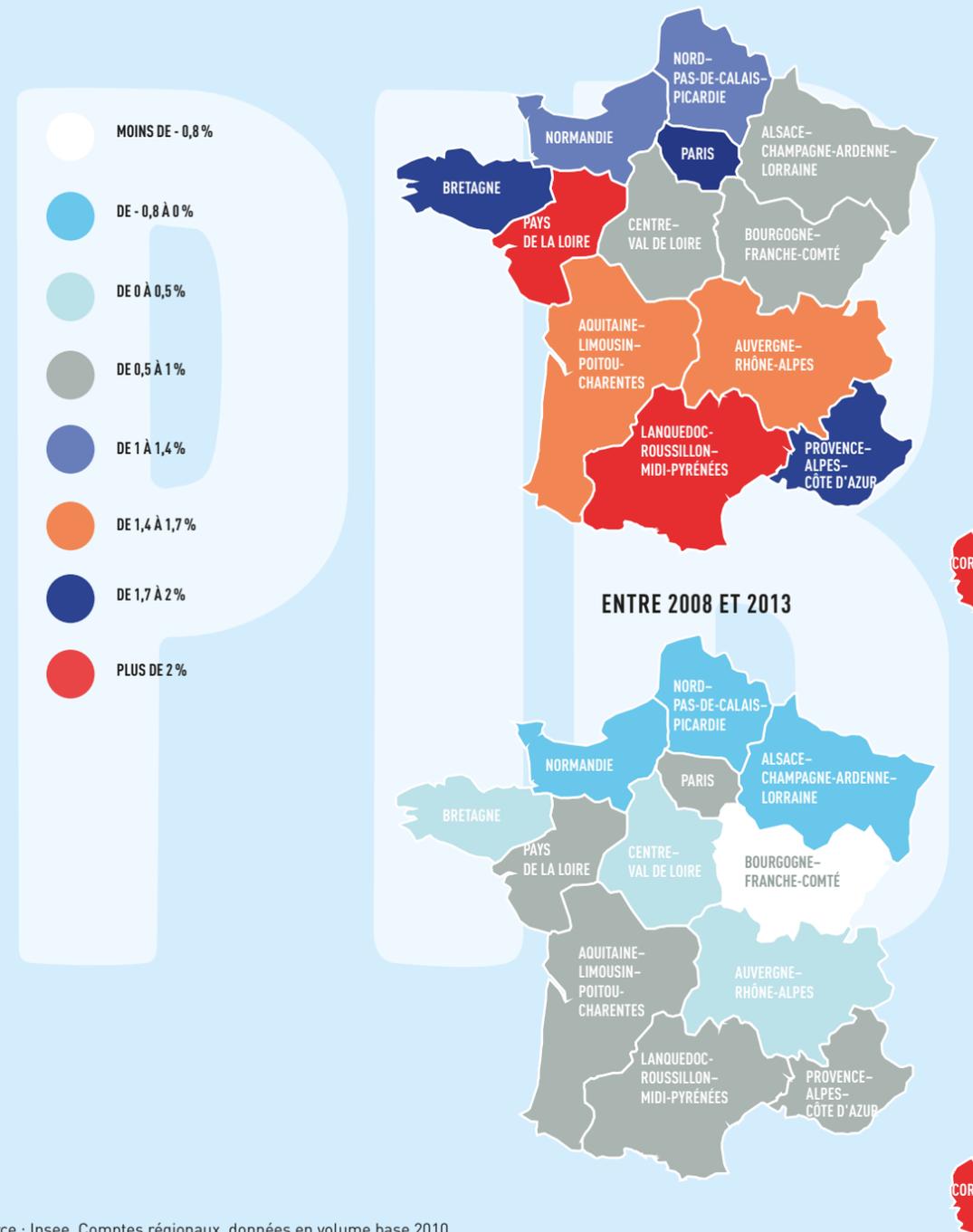
Ainsi, les épisodes de faible croissance renforcent les inégalités territoriales existantes et pèsent d'abord sur les plus faibles. Dans la même note, l'Insee notait : « La région Nord-Pas-de-Calais-Picardie dispose, en 2013, du plus faible niveau de PIB par habitant de France métropolitaine (hors Île-de-France), avec environ 25 200 euros de richesse produite par habitant, contre 27 700 euros. » La crise de 2008 a mis un coup d'arrêt à une dynamique de rattrapage des niveaux de vie : « S'il était sensiblement plus dynamique jusqu'à la crise de 2008, le rythme de croissance du PIB par habitant a chuté depuis ».



14. Insee, "Analyses Hauts-de-France, 25 ans de dynamiques économiques en Nord-Pas-de-Calais-Picardie", Laure Leroy, 2016.

LES ÉVOLUTIONS DES PIB DES RÉGIONS FRANÇAISES AVANT LA CRISE ET DEPUIS LA CRISE. LES RÉGIONS LES MOINS DYNAMIQUES SUR LONGUE PÉRIODE (1990-2013) SONT CELLES QUI ONT LE PLUS SOUFFERT DEPUIS 2008.

ÉVOLUTION ANNUELLE MOYENNE DES PIB RÉGIONAUX EN VOLUME (EN %) ENTRE 1990 ET 2013



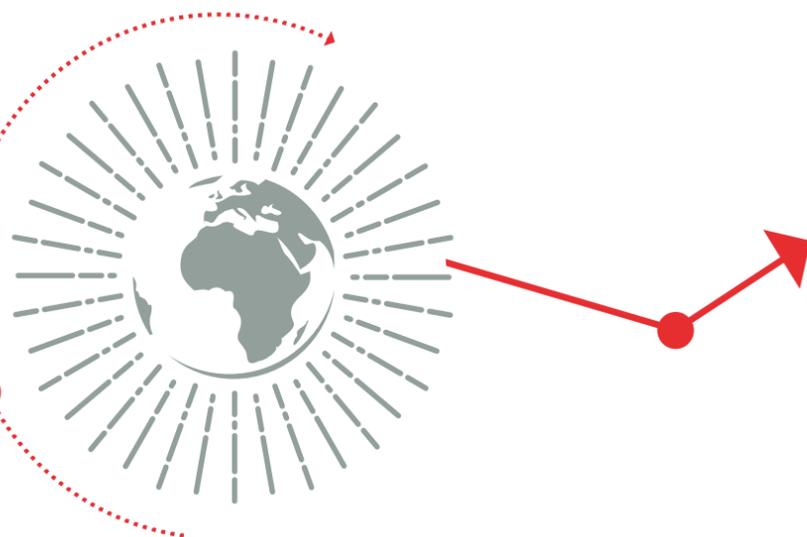
Source : Insee, Comptes régionaux, données en volume base 2010.

LA PLACE DE LA FRANCE EN EUROPE ET DANS LE MONDE S'AMOINDRIT

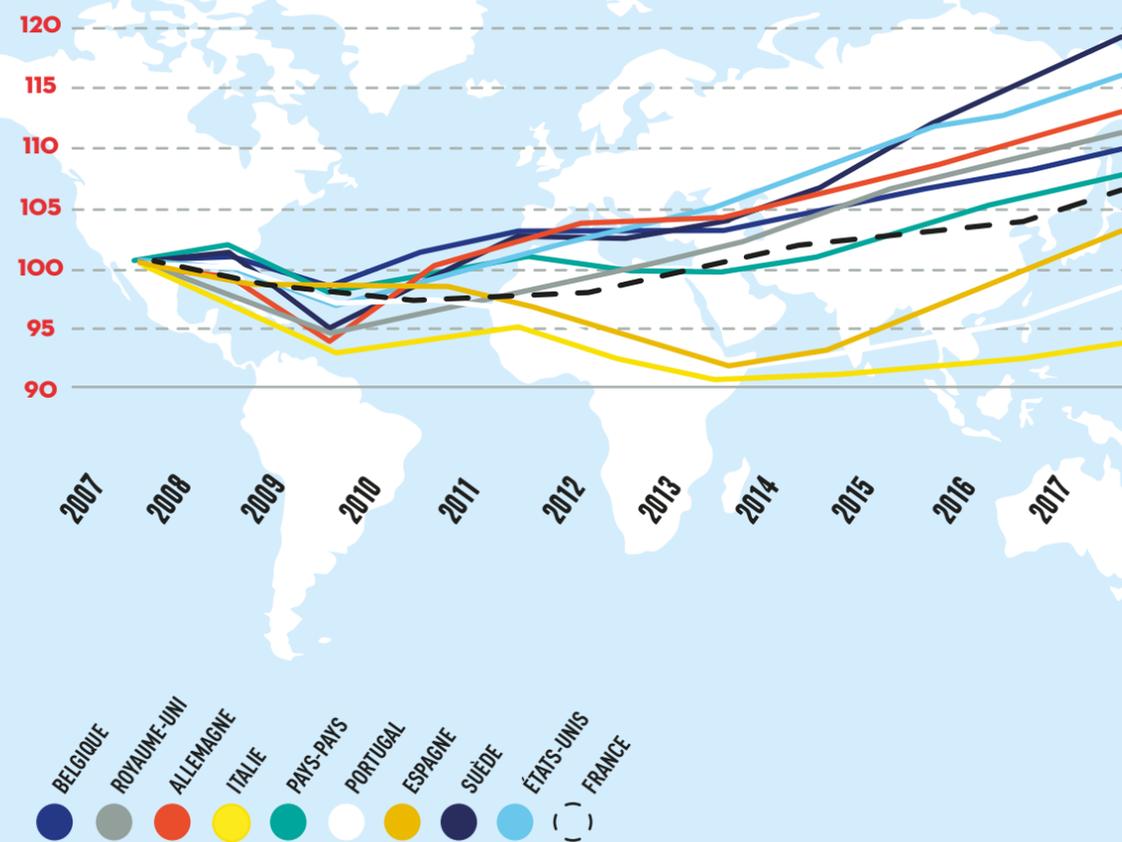
Au cours des deux dernières décennies, la France a perdu du terrain sur le champ de la puissance économique. Mesurée par le PIB, selon les données du FMI, la France représente seulement 3,2 % du PIB mondial en 2017 contre 4,6 % en 2007. En Europe, la France a stabilisé sa taille relative un peu au-dessus de 20 % pour la zone euro et à 15 % pour l'UE, mais elle perd du terrain par rapport à l'Allemagne, qui a augmenté sa part entre 2007 et 2017 de 19,4 % à 21,3 % pour l'UE et de 26,7 % à 29,2 % pour la zone euro. En même temps, la santé de l'économie française s'est fragilisée, notamment par rapport à l'Allemagne qui est son principal point de comparaison : faible croissance, chômage élevé, déficit public et déficit extérieur sont autant de signes qui ont contribué à affaiblir l'image de la France.

La France a besoin de croître plus vite pour continuer à exister sur la scène internationale. Le maintien d'un réseau diplomatique de qualité, d'une force militaire opérationnelle et d'un système administratif performant s'accompagne de coûts budgétaires d'autant plus supportables que notre croissance est forte. En outre, la taille et la santé de l'économie comptent au moment de défendre nos intérêts et nos valeurs à la table des discussions européennes et des négociations internationales. Enfin, la dimension économique est constitutive de l'image de notre pays, de son rayonnement et de son attractivité, c'est-à-dire de sa capacité à attirer talents et investissements.

“LA FRANCE PERD DU TERRAIN PAR RAPPORT À L'ALLEMAGNE.”



PIB EN VOLUME DE LA FRANCE ET DE SES PARTENAIRES : LA FRANCE A CONNU UNE RÉCESSION MOINS BRUTALE QUE LES AUTRES PAYS, MAIS SA REPRISE A ÉTÉ AUSSI MOINS DYNAMIQUE. LE PIB DE LA FRANCE SERAIT SUPÉRIEUR DE 5 % S'IL AVAIT CRÛ COMME CELUI DE L'ALLEMAGNE DEPUIS 2007, DE 7 % EN SUIVANT LA TRAJECTOIRE DES ÉTATS-UNIS ET DE 10 % EN SUIVANT CELLE DE LA SUÈDE. L'ESPAGNE ET LE PORTUGAL, MALGRÉ UNE CRISE PARTICULIÈREMENT DOULOUREUSE, BÉNÉFICIENT DE RYTHMES DE CROISSANCE AUJOURD'HUI BIEN PLUS RAPIDES QUE CELUI DE LA FRANCE, ET POURRAIENT LA RATTRAPER D'ICI QUELQUES ANNÉES.



Les courbes représentent les niveaux de PIB en volume, en base 2007 = 100, pour les voisins géographiques de la France, ainsi que les États-Unis, la Suède et le Portugal.

Source : FMI, calculs Medef.

**RELEVER LA CROISSANCE EN FRANCE,
C'EST POSSIBLE, À CONDITION D'ACTIVER
LES BONS LEVIERS**

C

RELEVER LA CROISSANCE EN FRANCE, C'EST POSSIBLE, À CONDITION D'ACTIVER LES BONS LEVIERS

FACE AU RISQUE DE TOMBER DANS UNE PHASE DURABLE DE CROISSANCE FAIBLE AUX INCONVÉNIENTS MULTIPLES, PEUT-ON FAIRE QUELQUE CHOSE ? LA RÉPONSE NOUS EST DONNÉE PAR UN CERTAIN NOMBRE DE PAYS DÉVELOPPÉS. ILS SONT PARVENUS À REDRESSER LEUR SITUATION ÉCONOMIQUE ET LEUR RYTHME DE CROISSANCE EN RÉFORMANT PROFONDÉMENT LEUR ÉCONOMIE, PARFOIS DANS L'URGENCE D'UNE CRISE : C'EST VRAI DES PAYS NORDIQUES : LA SUÈDE, LE DANEMARK ET LA FINLANDE AU DÉBUT DES ANNÉES 1990, DE L'ALLEMAGNE AU COURS DES ANNÉES 2000 OU ENCORE DE LA NOUVELLE-ZÉLANDE ET DU CANADA ET, SANS DOUTE PROCHAINEMENT, DE L'ESPAGNE ET DU PORTUGAL.

POSONS-NOUS LA QUESTION CONCRÈTE DES MARGES DE PROGRESSION ET DES LEVIERS D'ACTION POUR LA FRANCE, EN ANALYSANT LES NOMBREUX TRAVAUX DISPONIBLES, ET EN ESSAYANT D'AVOIR LE POINT DE VUE LE PLUS LARGE POSSIBLE, DANS UN CONTEXTE OÙ LE MONDE CHANGE.

MOBILISER NOS FACTEURS À MOYEN TERME, PUIS AUGMENTER LA CROISSANCE DE LA PRODUCTIVITÉ SUR LE LONG TERME

Le taux de croissance potentielle actuel est, rappelons-le, estimé autour de + 1,3% par an, dans un contexte où la France a décroché, en tendance et en niveau, par rapport à sa trajectoire d'avant-crise, où elle connaît un taux de chômage élevé et un taux d'emploi faible, et où le niveau de vie par habitant a ralenti par rapport à certains de nos partenaires.

À moyen terme, un premier levier d'accélération est le rattrapage. Une manière d'apprécier ce gain est de revenir à la décomposition fondamentale de la croissance entre le facteur travail et le facteur productivité, et de mesurer le potentiel de progression sur le facteur travail. Dans la mesure où le taux d'emploi en France est de l'ordre de 65% contre 75% chez les pays les plus performants en Europe, elle a, en première approximation, sous réserve d'augmentation proportionnelle des capacités productives assurant le maintien du niveau de productivité par employé, une marge de progression de 15% environ (pour passer de 65 à 75), soit 1,5 point de croissance par an sur dix ans, qu'il faudrait ajouter à un scénario où la croissance potentielle serait de 1,3%, soit un total de 2,8% de croissance potentielle sur dix ans ! Un potentiel de progression de même amplitude pourrait être obtenu en comparant le niveau de vie de la France à celui d'autres pays européens, dans la mesure où rien ne justifie cet écart si ce n'est notre manque d'efficacité

collective dans l'utilisation de nos ressources économiques. Cette croissance de rattrapage serait de même nature, en somme, que celle que la France connaissait durant les Trente Glorieuses, quand notre pays rattrapait le modèle américain.

À plus long terme, une fois les éventuels effets du rattrapage développés, les marges pour relever la croissance potentielle se situent principalement au niveau de la productivité globale des facteurs, qui est essentiellement liée au progrès technologique et à sa diffusion dans l'économie. Les travaux de Philippe Aghion, Gilbert Cette et Elie Cohen¹⁵ permettent de chiffrer à 1 point le gain que nous pouvons espérer pour la croissance potentielle en long terme, en activant les bons leviers dès à présent.

Un rattrapage réussi à moyen terme, sans déséquilibre, pose sans nul doute les conditions d'une croissance plus forte à long terme, ne serait-ce que parce que l'appareil productif sera en meilleure santé. Réciproquement, des perspectives relevées à long terme favorisent le rattrapage à moyen terme, par l'effet des anticipations qui jouent sur l'investissement et sur le financement de l'économie. Enfin, un certain nombre de leviers d'action sont communs aux deux objectifs de moyen terme et de long terme, comme par exemple la réforme du marché du travail qui stimule l'emploi à moyen terme et la productivité à long terme.

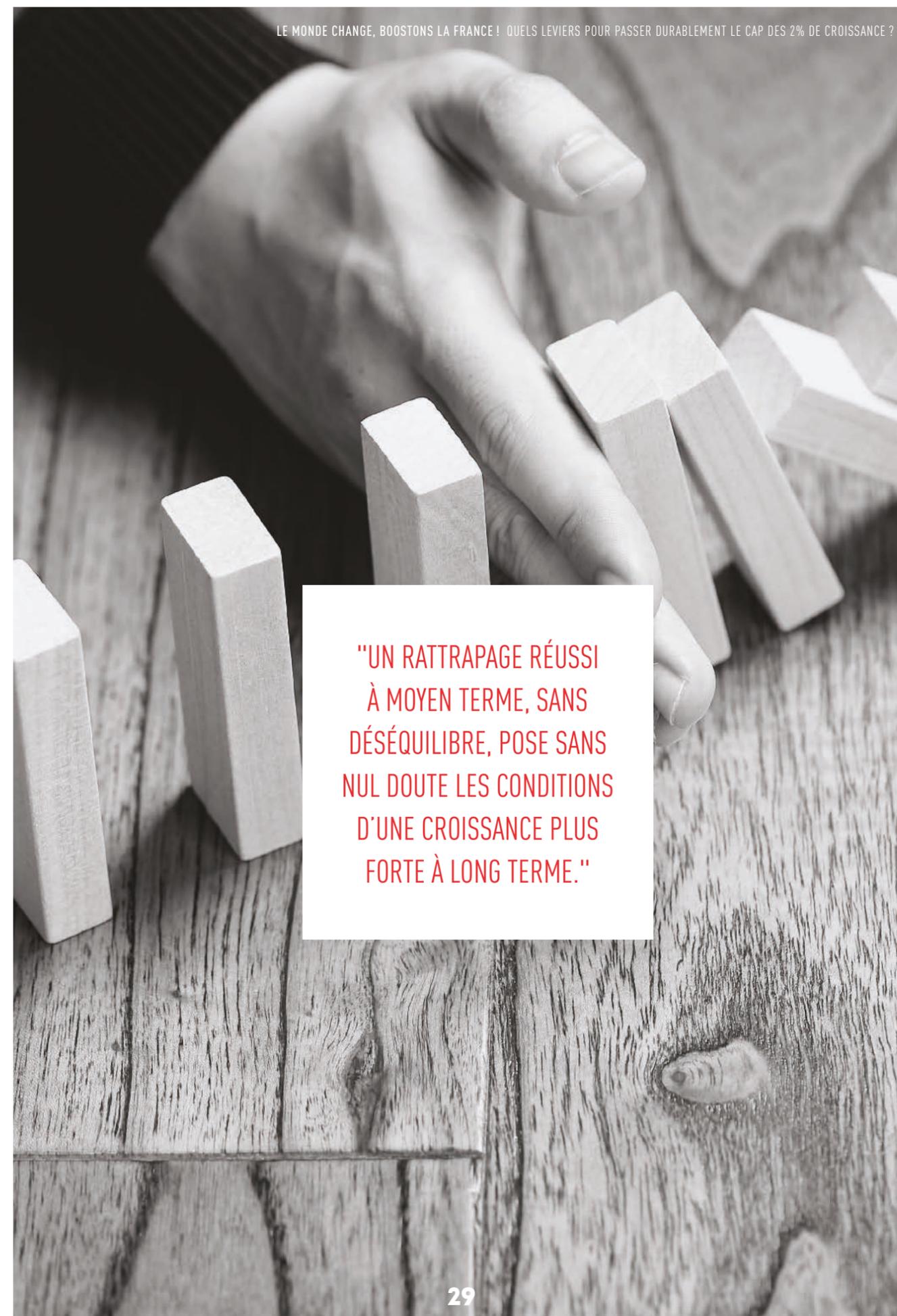
15. Éd. Odile Jacob, "Changer de modèle", Philippe Aghion, Gilbert Cette et Elie Cohen, 2014.

UN RISQUE D'AFFAISSEMENT DE LA CROISSANCE À PRENDRE EN COMPTE

Au scénario «au fil de l'eau» de 1,3% de croissance, il faudrait enlever entre 0,5 et 1 point de croissance pour quantifier le risque ou le coût de l'inaction. La France est confrontée à un certain nombre de défis structurels qui remettent en cause son appareil productif. Tout se passe en pratique comme si certains secteurs de l'économie subissaient des chocs de compétitivité négatifs, soit parce que leurs débouchés se réduisent, soit parce que leurs ressources sont contraintes. Un exemple parmi d'autres est celui des sites de production de moteurs Diesel qui perdent déjà des débouchés dès lors que les consommateurs se tournent vers les moteurs essence ou des véhicules bas carbone. Ces changements structurels, liés notamment au défi du développement durable et à celui du numérique, font émerger de nouveaux secteurs qui se substituent aux anciens et rebattent les cartes dans les chaînes de valeur. L'attitude que la France a eu par le passé, au moment de la crise de la sidérurgie et du charbon après les années 1970, et plus récemment au moment de la vague de délocalisations des années 2000, s'est traduite par une montée du chômage

et une baisse du potentiel de croissance, alors que d'autres pays ont mis en œuvre des solutions plus efficaces. Le calibrage que nous faisons, avec une fourchette allant de 0,5 à 1 point de croissance par an, correspond à un choc d'offre compris entre 5% et 10% du PIB sur dix ans ; c'est approximativement ce qu'a vécu notre industrie dans les années 2000. C'est aussi conforme au rythme tendanciel de baisse de la croissance potentielle des dernières décennies. Appliqués au rythme de croissance potentielle estimé à 1,3%, ces effets se traduiraient par un affaissement de la croissance potentielle à 0,8% voire à 0,3% par an.

“LA FRANCE EST CONFRONTÉE À UN CERTAIN NOMBRE DE DÉFIS STRUCTURELS QUI REMETTENT EN CAUSE SON APPAREIL PRODUCTIF.”



“UN RATTRAPAGE RÉUSSI À MOYEN TERME, SANS DÉSÉQUILIBRE, POSE SANS NUL DOUTE LES CONDITIONS D'UNE CROISSANCE PLUS FORTE À LONG TERME.”

UN POTENTIEL DE RATTRAPAGE QUI PERMETTRAIT DE PORTER LA CROISSANCE DURABLEMENT AU-DESSUS DE 2 %

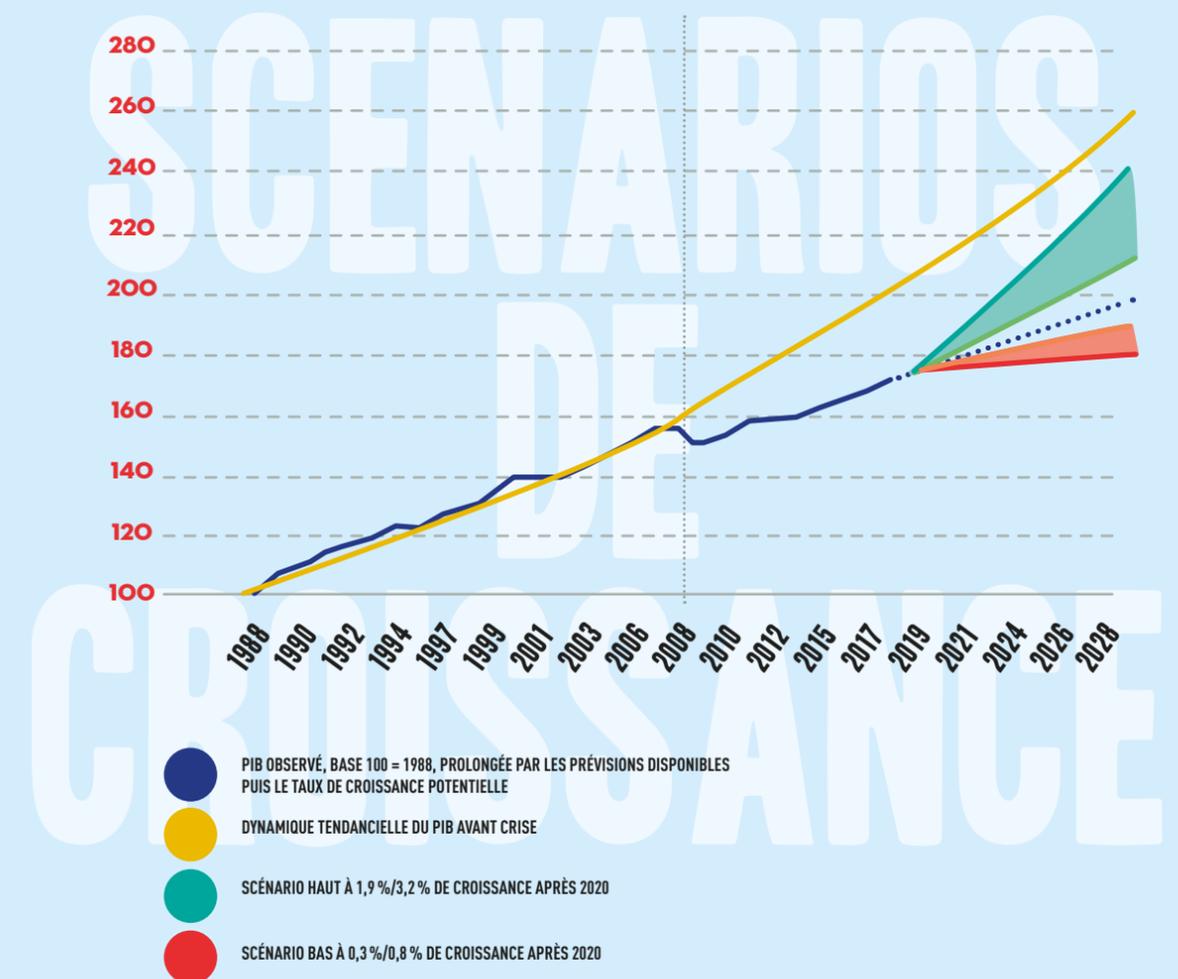
Notre analyse permet d'identifier et de quantifier la croissance supplémentaire qui accompagnerait le rattrapage de la France sur les niveaux des pays les plus performants sur un certain nombre de paramètres structurels bien identifiés et qui constituent autant de leviers d'action. Nous avons analysé un certain nombre de travaux, sous une grille de lecture bien précise, celle des 7 défis du Medef, qui correspondent aux grands défis économiques et sociaux auxquels doit faire face notre pays : l'audace créatrice, l'épanouissement des femmes et des hommes, le numérique, les filières d'avenir, le développement durable, l'Europe et la mondialisation. Nos analyses sont détaillées dans les chapitres correspondants de cet ouvrage.

Au total, la France pourrait atteindre entre 1,9% et 3,2% de croissance tendancielle à moyen terme, après prise en compte du risque d'affaissement de la croissance. Le chiffre bas de 1,9% correspondrait à un scénario où la croissance potentielle connaîtrait

un risque important d'affaissement (elle passerait de 1,3% à 0,3%) et où l'effet de rattrapage serait faible et/ou lent (1,6% de croissance par an). À 1,9% de croissance, la France croîtrait plus de deux fois plus vite en moyenne qu'entre 2012 et 2016 et presque aussi vite en moyenne que dans les années 2000. Le chiffre de 3,2% correspondrait à un scénario où la croissance potentielle connaîtrait un risque modeste d'affaissement (elle passerait de 1,3% à 0,8%) et où l'effet de rattrapage serait plus important (2,4% de croissance par an). La médiane, autour de 2,5%, est un peu supérieure à la croissance potentielle estimée pour la période d'avant crise : revenir à ce niveau n'est pas acquis, mais est possible à condition de mener collectivement des efforts considérables pour l'adaptation de notre système productif.

“REVENIR À UNE CROISSANCE MÉDIANE AUTOUR DE 2,5 % N'EST PAS ACQUIS, MAIS EST POSSIBLE, À CONDITION DE MENER DES EFFORTS CONSIDÉRABLES POUR L'ADAPTATION DE NOTRE SYSTÈME PRODUCTIF.”

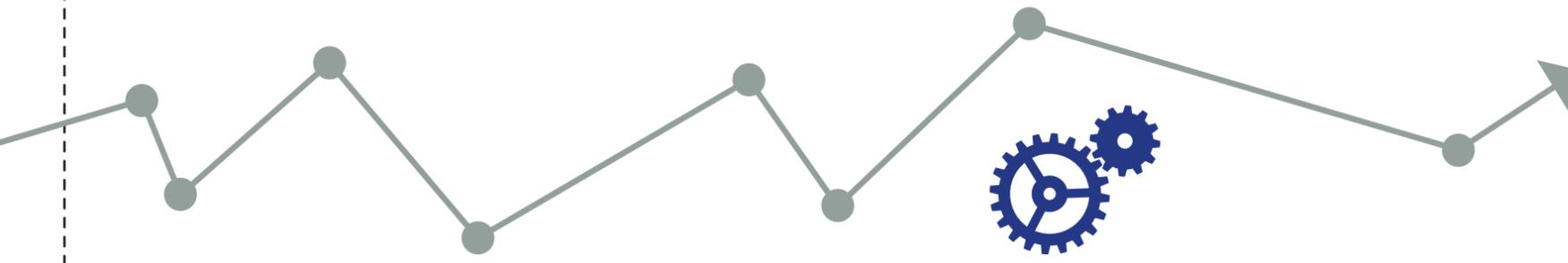
SCÉNARIOS DE CROISSANCE ENVISAGÉS : EN ACTIVANT LES BONS LEVIERS LUI PERMETTANT DE S'ALIGNER SUR LES PAYS LES PLUS PERFORMANTS, LA FRANCE PASSERAIT D'UN SCÉNARIO DE QUASI-STAGNATION (0,3% À 0,8% DE CROISSANCE) À UN SCÉNARIO DE CROISSANCE FORTE (DE 1,9% À 3,2% DE CROISSANCE).



La courbe bleue représente le niveau du PIB en volume (en euros constants), basée à 100 en 1988, prolongée par les prévisions de croissance disponibles jusqu'en 2020 (1,8% par an), puis par le taux de croissance potentielle de 1,3%. La courbe jaune figure la dynamique tendancielle estimée du PIB, avec une croissance de l'ordre de 2,3% par an. Les courbes rouges correspondent à des scénarios bas, où la France perdrait de la croissance du fait d'un manque d'adaptation aux nouveaux défis. Les courbes vertes correspondent aux niveaux de PIB qui pourraient être atteints en activant les leviers identifiés dans notre étude.

Source : données Insee, calculs Medef.

RELEVER LA CROISSANCE EN FRANCE, C'EST POSSIBLE, À CONDITION D'ACTIVER LES BONS LEVIERS



SEPT GRANDS DÉFIS À RELEVER POUR OBTENIR LES RÉSULTATS LES PLUS FAVORABLES

L'examen des grands défis qui attendent la France permet d'estimer, pour chacun, un gain net pour la croissance à moyen terme, et parfois un risque sur la croissance :

- l'audace créatrice, moteur d'innovation et de productivité globale des facteurs de production, pourrait représenter un gain de croissance de l'ordre de 1,1 à 1,4 point par an, notamment en s'alignant sur les meilleures pratiques européennes en matière d'environnement des affaires, de fiscalité, d'efficacité du secteur public, d'effort d'innovation et de productivité des infrastructures ;
- l'épanouissement des femmes et des hommes, s'il permet de rassembler et mobiliser la population active, en capitalisant sur la valorisation du travail par la fiscalité, sur l'employabilité par la formation, sur la qualité de vie au travail et en général (logement) et sur tout ce qui permet de flexibiliser le marché du travail dans un climat de confiance, pourrait procurer entre 0,5 et 1 point de croissance par an à moyen terme en s'alignant sur les meilleures performances européennes ;
- le numérique pourrait procurer entre 0,5 et 1,0 point de croissance par an si la France rattrapait les pays les plus performants en termes de part du numérique dans leur PIB ;

- les filières d'avenir constituent de vraies chances qu'il faut saisir. Nous calibrons entre 0,25 et 0,5 point le gain à attendre de la constitution de filières d'avenir en France et compétitives au niveau mondial ; rater ce bouleversement des marchés et des chaînes de valeur pourrait coûter entre 0,25 et 0,5 point de croissance ;
- le développement durable offre de vraies opportunités de croissance, notamment dans l'efficacité énergétique, dans l'économie circulaire et dans la préservation de notre biodiversité, de l'ordre de 0,2 à 0,6 point de croissance à moyen terme. En revanche, une transition mal calibrée, qui ne permettrait pas aux entreprises françaises de s'adapter à la révolution en cours, ou qui contraindrait leur compétitivité, pourrait coûter en croissance entre 0 et 0,5 point par an ;
- l'Europe : une politique européenne plus ambitieuse en matière de marché intérieur, de politique commerciale et de mécanisme de réponse aux chocs conjoncturels pourrait relever la croissance de 0,5 à 1,7 point ;
- la mondialisation : la France pourrait augmenter sa croissance à moyen terme de 0,7 à 1,3 point en se donnant les moyens d'ouvrir davantage son économie au reste du monde, un facteur de gain de productivité, et en redressant son solde commercial grâce à des gains de compétitivité.

“L'EXAMEN DES GRANDS DÉFIS QUI ATTENDENT LA FRANCE PERMET D'ESTIMER, POUR CHACUN, UN GAIN NET POUR LA CROISSANCE À MOYEN TERME.”

DES LEVIERS D'ACTION BIEN IDENTIFIÉS, ET POUR CERTAINS DÉJÀ MOBILISÉS

Notre analyse, détaillée grand défi par grand défi, permet d'identifier 10 grands leviers d'action. Il n'est pas possible d'additionner ou de faire une somme des effets obtenus pour chaque défi. Il faut isoler les effets des leviers d'action qu'ils mettent en jeu, qui sont parfois communs à plusieurs défis. C'est la somme des effets des différents leviers d'action qui a permis d'estimer un effet global.

Les défis à relever renvoient à trois types de leviers d'action : les réformes structurelles, le niveau européen et les investissements d'avenir.

Les leviers communément regroupés sous la désignation de réformes structurelles apportent la moitié des gains potentiels de croissance potentielle à moyen terme. Il s'agit notamment :

- du fonctionnement du marché des produits (0,2 à 0,3 point), c'est-à-dire tout ce qui encourage à la création de nouveaux produits (biens et services), de nouvelles variétés, de nouveaux *business model* et de nouvelles entreprises ;
- du fonctionnement du marché du travail (0,3 à 0,5 point), notamment la flexisécurité qui fluidifie l'allocation de la main d'œuvre et des compétences au sein de l'économie, favorise la prise de risque et l'innovation, et également les politiques d'activation et d'incitation à l'emploi qui favorisent l'insertion professionnelle et la mobilisation des compétences ;

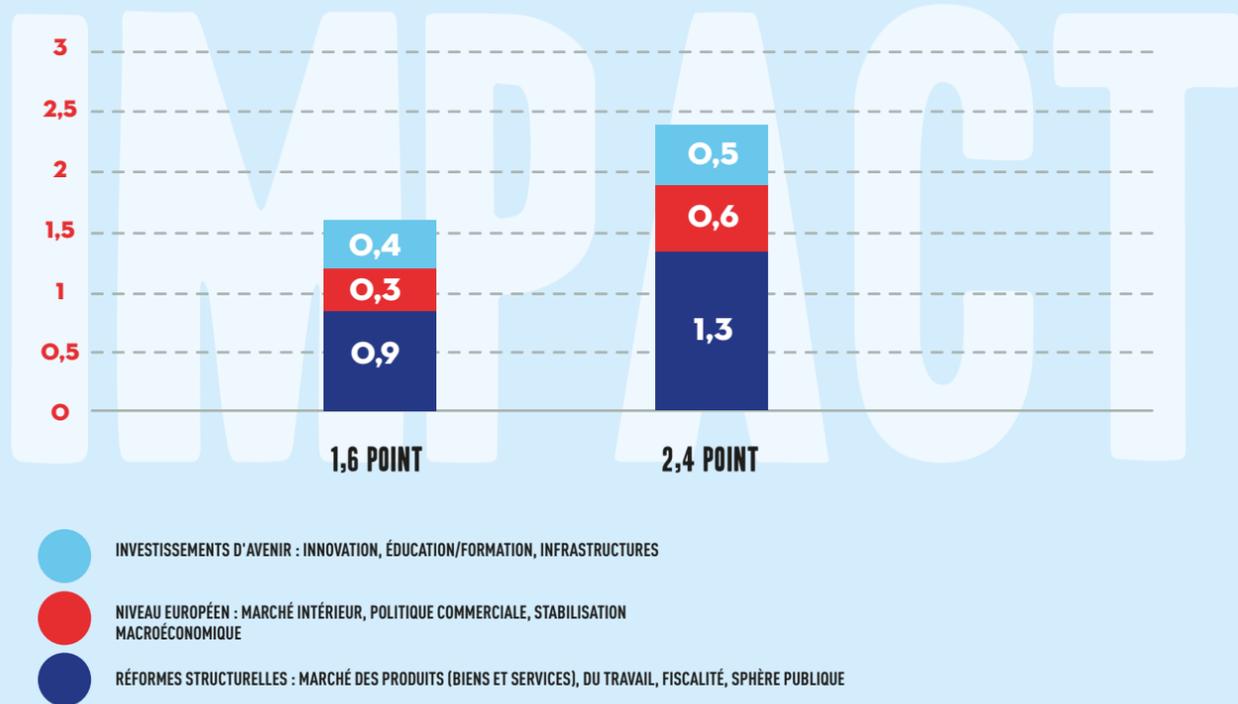
- de la fiscalité (0,2 à 0,3 point), aujourd'hui trop lourde sur les facteurs de production et le travail, et plus globalement dans la mesure où les prélèvements obligatoires atteignent des niveaux records en proportion du PIB (45,4 % PIB en 2017) ;

- de l'efficacité de la sphère publique (0,2 point), avec des gains à attendre en efficacité et en qualité du service rendu, et sous forme d'économies budgétaires et de ressources libérées dans la mesure où les dépenses publiques sont parmi les plus élevées au monde en proportion du PIB (56,5 % PIB en 2017).

Les leviers situés au niveau européen apportent un quart des gains potentiels de croissance à moyen terme, avec trois dimensions :

- le marché intérieur (0,1 à 0,2 point), notamment sur les échanges de services et de produits numériques, pour lesquels des marges persistent pour augmenter les échanges entre États membres de l'Union européenne par comparaison avec les États-Unis. Le marché du travail et le secteur financier sont également des enjeux ;
- la politique commerciale (0,1 point) : elle pourrait être plus active, plus ambitieuse, et il y a des marges pour mettre à profit les accords existants ;
- la stabilisation macroéconomique (0,1 à 0,3 point) : l'absence de mécanismes de stabilisation macroéconomique au moment de la crise de la zone euro a contribué à l'éclatement de la récession en 2013 et au retard de la zone euro sur les États-Unis dans la reprise.

IMPACT PAR LEVIER DE POLITIQUE ÉCONOMIQUE : PLUS DE LA MOITIÉ DES GAINS DE CROISSANCE PROVIENDRAIENT DES RÉFORMES STRUCTURELLES, UN QUART DES INVESTISSEMENTS D'AVENIR ET UN QUART DU NIVEAU EUROPÉEN



Les investissements d'avenir apportent le dernier quart des gains potentiels de croissance à moyen terme :

- de l'effort d'innovation (0,2 point) : il y a un vrai retard de la France en matière de dépenses de R&D, notamment au niveau du secteur privé, mais aussi en termes d'entreprises innovantes ;
- de l'éducation/la formation (0,1 à 0,2 point) où la France obtient des scores décevants par comparaison avec la plupart des pays de l'OCDE, ce qui est un risque majeur pour la croissance future ;
- des infrastructures et du développement urbain (0,1 point) ; les infrastructures sont généralement perçues comme un atout de la France, mais là aussi il y a des marges d'amélioration (logement) et d'adaptation aux nouveaux usages (très haut débit).

Un certain nombre de ces leviers sont, pour partie, activés par les dernières réformes, mais il y a des marges de progression encore importantes.

- L'OCDE estimait en 2014 un gain de croissance de l'ordre de 0,3 à 0,4 point de croissance à attendre des seules réformes structurelles décidées ou annoncées par le gouvernement Hollande.

- COE-Rexecode chiffrait en octobre 2017 l'impact des réformes déjà adoptées (ordonnances) ou inscrites dans le budget 2018 de 1 à 1,5 point de PIB supplémentaire à horizon 2022.

- Le FMI estimait en septembre 2017 que les réformes mises en œuvre à cette date, notamment celles de la période 2012-2015, permettaient de relever la croissance potentielle d'une moyenne de 1% observée entre 2013 et 2016 à environ 1,6% en 2027. De plus, l'implémentation de l'ensemble des réformes contenues dans le programme économique du gouvernement permettrait de relever la croissance potentielle autour de 1,8% en 2027 ; dans ce scénario « haut » du FMI, le taux de chômage retomberait à 7,3% en 2027, un niveau élevé en comparaison avec l'Europe.

Ces chiffrages montrent que les réformes récentes, en activant certains des leviers que nous avons identifiés, vont déjà contribuer à relever la croissance potentielle. Mais les principaux indicateurs mesurés encore récemment (taux de chômage, taux d'emploi, taux de croissance, solde commercial, etc.) et leurs prévisions sont encore bien en deçà des meilleurs niveaux européens, et laissent des marges de progression encore importantes.

RELEVER LA CROISSANCE EN FRANCE, C'EST POSSIBLE, À CONDITION D'ACTIVER LES BONS LEVIERS



CES CONCLUSIONS COMPORTENT DES LIMITES ET LEUR INTERPRÉTATION DOIT SE FAIRE AVEC PRUDENCE

De quoi parle-t-on ? Il s'agit de bien comprendre la nature des résultats. Les résultats présentés ci-dessus ont trait à la croissance potentielle. Ils font abstraction des inévitables variations cycliques de la croissance, mais aussi des chocs structurels inattendus qui pourraient survenir, dans le sens positif comme dans le sens négatif. L'horizon temporel est le moyen terme, car il s'agit implicitement d'une hypothèse faite sur un gain en niveau du PIB potentiel qui serait réalisé à horizon 10 ans ; au-delà, sur le plus long terme, les effets sur la croissance potentielle passent par la productivité globale des facteurs, que nous ne cherchons pas à mesurer ici (nous renvoyons le lecteur à l'ouvrage des économistes Philippe Aghion, Gilbert Cette et Élie Cohen, *Changer de modèle*, paru en 2014). La période de référence, fixée à dix ans, pourrait être étendue ou bien réduite, et la croissance s'en trouverait alors respectivement modérée ou relevée. Enfin, le chiffre de croissance est une moyenne dans le temps, qui pourrait connaître des variations importantes tout au long de la période, à mesure que les effets entreraient en jeu et interagiraient.

La logique du concept de rattrapage, et ses limites. Le raisonnement fait ici implicitement est celui du rattrapage de la France sur un certain nombre de paramètres structurels (taux d'emploi, solde commercial, poids du numérique dans le PIB) sur les niveaux de certains pays. Rien n'explique ces divergences, mis à part les différences de gestion de la politique éco-

nomique au sens large. Ce mouvement de rattrapage a été observé à plusieurs reprises par le passé, chez les pays développés, notamment au sortir de la Seconde Guerre mondiale, au moment de l'accession à l'Union européenne de certains pays ou encore dans des pays qui ont profondément réformé leur économie. Les limites de ce concept tiennent naturellement à l'acceptabilité politique de ces changements et aux effets parfois indésirables qu'une mise en œuvre mal calibrée pourrait produire.

Le choix d'une vision holistique au prix d'une incertitude accrue sur les résultats. Alors que ce type de travail d'estimation est généralement mené sur la base d'un modèle macroéconométrique de l'économie, nous avons choisi de faire la synthèse de travaux existants pour mieux prendre en compte la diversité des défis qui attendent la France. Ce type d'approche, plus holistique, permet d'estimer des effets spécifiques, comme le risque d'un affaïssement de la croissance du fait d'un mauvais calibrage de la transition écologique et énergétique. Le risque de redondance et d'homogénéité a été autant que possible contrôlé en fondant notre estimation sur les effets de leviers de politique économique (voir annexe méthodologique). **Un certain nombre d'hypothèses faites sur la base du « jugement d'experts ».** Dans cet exercice prospectif où l'on cherche à mesurer des effets qui n'existent pas ou qui sont par nature incertains, un certain nombre d'hypothèses ont été effectuées.



INTERVIEW DE **PHILIPPE AGHION & NATACHA VALLA**

PHILIPPE AGHION, PROFESSEUR AU COLLÈGE DE FRANCE

NATACHA VALLA, CHEF DE LA DIVISION POLITIQUE ET STRATÉGIE À LA DIRECTION DES ANALYSES ÉCONOMIQUES DE LA BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT

PROPOS RECUEILLIS EN MARS 2018

QUELLE EST VOTRE LECTURE DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE DE LA FRANCE EN 2018 ?

PHILIPPE AGHION. Les derniers chiffres de croissance autour de 2 % sont très bons et pour une fois, la France bénéficie davantage de la reprise économique mondiale qu'à son habitude. La confiance des ménages et des entreprises se rétablit. L'image de la France à l'international s'est grandement améliorée, ce qui encourage même les résidents étrangers à venir y travailler ou à investir. Le principal risque qui ferait dérailler la croissance à court terme serait sans doute la nomination d'un rigoriste à la succession de Mario Draghi à la tête de la Banque centrale européenne !

“L'IMAGE DE LA FRANCE À L'INTERNATIONAL S'EST GRANDEMENT AMÉLIORÉE.”

NATACHA VALLA. La bonne performance économique de la France s'inscrit dans un contexte devenu favorable pour plusieurs raisons : l'économie européenne va mieux donc la France va mieux, (et *vice versa* !), ce à quoi s'ajoutent des facteurs propres à la France : la psychologie collective (la fameuse confiance retrouvée), le renouveau politique associé à une dynamique de réformes bien expliquées et en bonne partie – jusqu'à présent – plutôt bien comprises par la population. Cependant, il faut garder en tête que la croissance mondiale ralentit, et que des facteurs de risque, notamment de nature géopolitique, ne doivent pas être négligés.

L'EMBELLIE ÉCONOMIQUE VA-T-ELLE S'INSCRIRE DANS LA DURÉE ?

NATACHA VALLA. La performance à moyen terme d'une économie dépend de ce que l'on nomme peut-être improprement sa « croissance potentielle », déterminée par des facteurs qui affectent profondément et durablement les capacités productives et la formation de la valeur ajoutée. On estime aujourd'hui que le potentiel de croissance des économies avancées est plutôt faible en termes de PIB réel, mais qu'il existe des leviers puissants en mesure de la revigorer. En France, l'enjeu majeur à moyen terme se situe non seulement dans l'absorption et la diffusion du progrès technique, mais aussi dans sa production. La France doit, et peut, être un pays « à la frontière ». Un autre enjeu de taille sera la capacité du pays à générer les bonnes « compétences » - les domaines de l'éducation, des « skills » - non plus de 7 à 77 ans, mais de 1 à 111 ans ! Les circonstances démographiques de la France sont favorables, faut-il le rappeler. À nous de faire levier pour que cet atout contribue, avec les éléments précédents, à revigorer la croissance du pays.

“LA FRANCE DOIT, ET PEUT, ÊTRE UN PAYS « À LA FRONTIÈRE »”

PHILIPPE AGHION. Il est fondamental de bien distinguer le court terme du moyen et long terme. Ce qui va compter à moyen terme, c'est notre capacité à mobiliser nos ressources en travail, nos compétences et l'investissement en capital, c'est un mouvement assez quantitatif. À long terme, c'est-à-dire à un horizon de 10 ou 20 ans, c'est notre capacité à innover qui va générer de la croissance, ce que les économistes appellent la croissance de la productivité globale des facteurs, le progrès technique et sa diffusion à l'ensemble de l'économie. Or, on voit aujourd'hui que la France, par comparaison aux pays européens les plus performants, dispose à la fois d'un potentiel de rattrapage à moyen terme, ne serait-ce qu'à cause de son fort taux de chômage et, à long terme, sur tout ce qui est lié à la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) au développement de l'intelligence artificielle dans la production des biens et services, et également dans la production des idées.

COMMENT LA FRANCE POURRAIT-ELLE RELEVER SA CROISSANCE DANS LA DURÉE ?

PHILIPPE AGHION. En 2014, nous estimions avec Gilbert Cette et Elie Cohen que la France pourrait augmenter sa croissance de long terme d'un bon point, c'est-à-dire passer des estimations actuelles de croissance potentielle (1,25 % selon la DG Trésor par exemple) à 2,3 %, voire davantage. Les réformes structurelles qui ont été menées récemment ou sont en cours nous feront faire un bout du chemin. La réforme du marché du travail et celle de la formation professionnelle vont être très bénéfiques, à moyen terme pour réduire le chômage, et à long terme pour favoriser l'innovation, car l'innovation va de pair avec la destruction créatrice laquelle requiert à la fois mobilité et qualification. C'est vrai aussi pour la réforme fiscale qui va favoriser l'investissement innovant. Mais il reste encore beaucoup à faire, notamment dans l'éducation supérieure et dans la recherche fondamentale, qui constituent le socle d'une économie qui innove à la frontière technologique. La Silicon Valley n'existerait pas s'il n'y avait pas Stanford, de même que la route 128 ne serait rien sans Harvard ; la France n'investit pas assez dans sa recherche et risque d'être dépassée, y compris par la Chine, et finir par devenir un pays de seconde zone.

“LA FRANCE POURRAIT AUGMENTER SA CROISSANCE DE LONG TERME D'UN BON POINT”

NATACHA VALLA. Le premier volet de réformes du gouvernement actuel sera bon pour la croissance de demain, je pense surtout à tout ce qui concerne les compétences et le monde du travail : réforme de l'école, de la formation professionnelle et, de façon générale, la mise en œuvre de ce concept de « parcours » de vie de l'individu entre le monde du travail et la formation. Un second aspect complémentaire, encore sur le métier, consistera à faire en sorte que la France devienne un pays d'investisseurs de long terme dans l'innovation : cela comprend le traitement de l'épargne longue et les incitations pour allouer celle-ci aux sphères productives de l'économie, tant pour les individus que pour les intermédiaires financiers.

COMMENT METTRE EN ŒUVRE CES RÉFORMES STRUCTURELLES QUI FONT DE LA CROISSANCE ?

NATACHA VALLA. Il ne s'agit pas seulement d'annoncer et de « décider » les réformes. Encore faut-il les mettre en œuvre et les évaluer dans la durée. Pour cela il est important d'œuvrer pour informer et alimenter le débat public, consulter, se concerter. La méthode Macron semble aller dans ce sens. Dans l'économie politique des réformes, l'emploi de la « clause grand-père », qui consiste à appliquer une réforme uniquement pour les futurs entrants, sur un statut ou sur le marché du travail par exemple, est un outil puissant : l'argument de justice renforce l'acceptabilité des réformes concernées. Par ailleurs, les réformes ne peuvent avoir d'effet permanent que si elles ne sont pas détricotées tous les cinq ans ; d'où la nécessité de conduire les réformes dans le consensus politique le plus large possible, comme c'est le cas en Suède par exemple. Enfin, certaines réformes n'auront des effets que dans plusieurs années, voire décennies, et comme telles sont souvent mises de côté par les politiques : c'est une erreur. Je considère que la réforme récemment menée sur l'école (école obligatoire à 3 ans et doublement des classes) était fondamentale. Elle est peu coûteuse financièrement et politiquement, et sa portée politique et sociétale à terme sera considérable – elle passe pourtant inaperçue.

“LES RÉFORMES NE PEUVENT AVOIR D'EFFET PERMANENT QUE SI ELLES NE SONT PAS DÉTRICOTÉES TOUS LES CINQ ANS.”

PHILIPPE AGHION. Je crois qu'il faut réformer autant que possible en début de mandat lorsque l'on dispose du capital politique maximum. Certaines réformes portent leurs fruits dans le court ou moyen terme ; d'autres, comme celles de l'éducation et de l'éducation supérieure, portent leurs fruits dans le long terme. Mais il est clair que l'agenda parlementaire et également les contraintes budgétaires nous empêchent de tout faire tout de suite. Or, certaines réformes (réforme de l'État, réforme universitaire, réforme de l'assurance chômage...) nécessitent des investissements de la part des pouvoirs publics. N'oublions pas que la France est toujours sujette à la procédure de déficit excessif, j'espère pas au-delà de la fin mai*.

QUEL RÔLE PEUT JOUER L'ÉTAT DANS CETTE RÉFORME ?

PHILIPPE AGHION. L'État doit se transformer ! La sphère publique que nous connaissons est issue des Trente Glorieuses, dans un contexte de rattrapage économique du modèle industriel américain de l'après-guerre. Elle doit s'adapter aux exigences d'une économie de la connaissance, de l'innovation et de la mondialisation. Il faut que l'État concentre ses dépenses sur des investissements porteurs de croissance. En outre, il faut décorporatiser l'État. Dans une économie de l'innovation où l'on change continuellement d'emploi et de secteur d'activité, il est absurde d'avoir près de quarante régimes de retraites. Dans un monde où les gens changent plusieurs fois d'entreprises dans leur vie professionnelle, pensons les choses dans une logique de guichet unique, et simplifions notre millefeuille social et territorial qui devient ridicule. Enfin, nos administrations publiques souffrent d'un manque quasi-total d'autonomie par rapport au pouvoir politique : en France, il faut trop souvent remonter au niveau du ministre pour trancher des problèmes de gestion, et les administrations ont très peu de latitude pour investir sur le long terme. C'est pourquoi je crois souhaitable de confier l'exécution des politiques publiques à des agences dédiées, comme en Suède ou au Canada par exemple, en laissant au politique les grandes décisions stratégiques. Attention, néanmoins aux dérives de la réforme de l'État, les enseignements de l'expérience suédoise invitent à la prudence, notamment en matière d'éducation ou de santé qui sont des moteurs de croissance de long terme qu'il nous faut préserver.

“IL FAUT QUE L'ÉTAT CONCENTRE SES DÉPENSES SUR DES INVESTISSEMENTS PORTEURS DE CROISSANCE”

“L'ACTION DE L'ÉTAT DOIT ÊTRE NON SEULEMENT EFFICACE MAIS AUSSI FINANCIÈREMENT SOUTENABLE.”

NATACHA VALLA. L'action de l'État doit être non seulement efficace mais aussi financièrement soutenable. Ce n'est pas parce que les générations futures ne sont pas encore nées, qu'elles sont aujourd'hui « absentes », qu'il faut leur léguer une dette insoutenable. De façon plus pragmatique, un endettement excessif a un coût financier tangible, mesuré par le service de la dette qui en toute vraisemblance devrait s'alourdir. Si celui-ci est aujourd'hui très modéré, il ne faut pas s'endormir. Dans le scénario d'une normalisation des taux directs par les banques centrales, le reflux des politiques monétaires non-conventionnelles, et – on l'espère – le retour d'une croissance économique et de taux d'intérêt dits « d'équilibre » plus élevés, les rendements obligataires vont eux aussi se redresser. Et dans un scénario alternatif – moins probable – de nouvelles turbulences financières à moyen terme, les spreads de taux d'intérêt* pourraient à nouveau s'écarter. Le principe de finances publiques saines étant posé, l'État a toute sa place à jouer dans la mise en œuvre des réformes : non seulement en les formulant avec cohérence dans une perspective holistique, mais en facilitant la fluidité dans le secteur privé, dans la sphère publique, en facilitant et encourageant les passerelles entre les deux.

*. Interview réalisée courant mars 2019.

*. les spreads de taux d'intérêt sont les écarts entre les taux d'intérêt appliqués aux obligations souveraines par rapport à un taux de référence, qui est en général le taux d'intérêt souverain allemand.

QUELS LEVIERS DE CROISSANCE VOYEZ-VOUS AU NIVEAU EUROPÉEN ?

NATACHA VALLA. Les leviers de croissance européens sont considérables. Nous avons un grand marché unique ; une monnaie qui a traversé la crise quasiment sans sourciller, sans que son statut international ne soit remis en cause. Face aux difficultés soudaines de financement de l'économie qui ont fait irruption d'abord en 2008, puis lors de la crise des dettes souveraines, l'Europe a lancé le plan Juncker dans sa première, puis seconde version, afin à la fois d'amortir le trou d'air et de corriger les failles de marché dans les poches de l'économie que les banques avaient désertées et où le financement de marché peinait à se développer. L'union bancaire est certes encore incomplète, mais elle a considérablement avancé. Ces facteurs de résilience ne doivent pas être sous-estimés. La route est encore longue et semée d'embûches, mais il faut être optimiste et s'extraire du seul prisme de la construction institutionnelle de l'Europe : notre continent est avant tout un ensemble économique et géographique, avec une histoire commune, une diversité qui fait sa force, et une volonté de vivre ensemble largement partagée, et ce, indépendamment des vicissitudes bruxelloises. Avançons donc sur l'approfondissement de la zone euro, mais faisons aussi levier sur tout ce qui nous rassemble.

"IL EST CAPITAL QUE LE COUPLE FRANCO-ALLEMAND SOIT TRÈS FORT, COMME CE FUT LE CAS DANS LES ANNÉES 1970 ET COMME CELA REDEVIENT LE CAS MAINTENANT, POUR TIRER L'EUROPE VERS LE HAUT."

PHILIPPE AGHION. S'agissant de la zone euro, il faut finaliser d'urgence ce qui est en cours - l'Union bancaire - avant d'avancer sur des débats comme le projet de budget de la zone euro. Rome ne s'est pas faite en un jour ! Et il faut que se mette en place une gouvernance économique européenne qui récompense et encourage les pays qui font des réformes pour stimuler leur croissance potentielle. Par exemple, le coût du CICE aurait pu être sorti du critère de Maastricht relatif au déficit public. Je crois dans la complémentarité entre les réformes structurelles et des politiques macroéconomiques plus proactives au niveau européen. Enfin, l'UE pourrait se doter d'une vraie politique industrielle, proconcurrence, c'est-à-dire en soutenant des secteurs, à commencer par la santé et l'énergie, tout en favorisant l'innovation, c'est-à-dire l'entrée de nouveaux acteurs. Le problème aujourd'hui est que les personnes qui s'occupent de concurrence à Bruxelles ne sont pas celles qui s'occupent de la politique industrielle.

Pour tous ces aspects, il est capital que le couple franco-allemand soit très fort, comme ce fut le cas dans les années 1970 et comme cela redevient le cas maintenant, pour tirer l'ensemble de la zone vers le haut. Mais il est important que la France ne s'attribue pas toutes les bonnes idées, au risque d'irriter son partenaire allemand : il vaut toujours mieux donner l'impression à l'autre que l'idée vient d'elle ou de lui.

LE MOT DE LA FIN ?

PHILIPPE AGHION. Je crois que l'Europe a une opportunité historique pour prendre le devant de la scène internationale. Les tensions commerciales entre la Chine et les États-Unis, notamment, sont une remise en cause de la mondialisation des trente dernières années. Les États-Unis se tirent une balle dans le pied en choisissant le protectionnisme : le commerce mondial est un moteur majeur pour la croissance, en ce qu'il augmente la taille du marché et stimule l'innovation. La Chine a des ambitions fortes en termes de développement économique, investit massivement dans la recherche, mais je crois que la liberté est nécessaire à l'innovation. Entre les deux, l'Europe a une carte à jouer, celle de la démocratie, du libre-échange et de la libre concurrence, et aussi de la protection sociale. C'est le modèle pertinent pour l'économie de la connaissance qui se construit devant nous.

NATACHA VALLA. La construction institutionnelle de l'Europe est importante pour notre futur, mais elle n'est pas l'alpha et l'oméga de notre succès économique et de notre bien-être. Esprit d'entreprise, capacité à innover, curiosité scientifique, culture commune tout comme la diversité culturelle : qui parle de la vieille Europe ? L'économie de la connaissance est une chance inouïe pour notre continent.

"JE CROIS QUE L'EUROPE A UNE OPPORTUNITÉ HISTORIQUE POUR PRENDRE LE DEVANT DE LA SCÈNE INTERNATIONALE."

"AVANÇONS SUR L'APPROFONDISSEMENT DE LA ZONE EURO, MAIS FAISONS AUSSI LEVIER SUR TOUT CE QUI NOUS RASSEMBLE."

ANNEXE TECHNIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

(voir tableau récapitulatif des calculs pages 48 et 49)

L'ÉTAPE INITIALE EST UNE ANALYSE DÉFI PAR DÉFI DES GAINS DE CROISSANCE POTENTIELLE MOBILISABLES À MOYEN TERME

Nous avons analysé un certain nombre de travaux, sous une grille de lecture bien précise, celle des 7 défis du Medef, qui correspondent aux grands défis économiques et sociaux auxquels doit faire face notre pays : l'audace créatrice, l'épanouissement des femmes et des hommes, le numérique, les filières d'avenir, le développement durable, l'Europe et la mondialisation.

Pour chacun des 7 défis, nous problématisons l'enjeu en termes de croissance économique, puis nous cherchons à estimer des gains de croissance mobilisables sur la base des documents publiquement disponibles ou bien de calculs de calibrage *ad-hoc*, selon le tableau ci-dessous.

MÉTHODOLOGIE D'ESTIMATION UTILISÉE POUR CHAQUE DÉFI

GRAND DÉFI	MODE D'ESTIMATION
AUDACE CRÉATRICE	Somme de résultats d'estimation d'impacts issus de la littérature économique
ÉPANOUISSEMENT DES FEMMES ET DES HOMMES	Somme de résultats d'estimation d'impacts issus de la littérature économique
NUMÉRIQUE	Calcul du potentiel de progression du PIB numérique de la France sur la base d'études
FILIÈRES D'AVENIR	Calibrage <i>ad-hoc</i> des gains/pertes en PIB liés à un choc structurel sur les débouchés ou sur les chaînes de valeur
DÉVELOPPEMENT DURABLE	<ul style="list-style-type: none"> Estimations d'impacts issues de la littérature économique Calibrage <i>ad-hoc</i> du risque sur la croissance liée à une transition écologique et énergétique mal calibrée
EUROPE	Estimations d'impacts issus de la littérature économique pour les gains à la politique commerciale, à l'approfondissement du marché intérieur et à la stabilisation macroéconomique
MONDIALISATION	<ul style="list-style-type: none"> Calcul du gain à ouvrir notre commerce extérieur sur la base de coefficients issus de la littérature économique Calcul, toutes choses égales par ailleurs, du gain de croissance procuré par un retour à l'équilibre du solde commercial en 2024

ANNEXE TECHNIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

L'ANALYSE PAR DÉFI FAIT RESSORTIR DIX LEVIERS D'ACTION COMMUNS

Les gains de croissance mobilisable pour chaque défi peuvent être associés à des leviers de politique économique, dont les effets sont précisément quantifiés pour certains défis, ou bien spécifiés de manière plus qualitative pour d'autres.

Au total, dix leviers sont ainsi mis en jeu pour répondre aux sept grands défis :

- le fonctionnement du marché des produits (biens et services), c'est-à-dire tout ce qui encourage à la création de nouveaux produits, de nouvelles variétés, de nouveaux *business model* et de nouvelles entreprises ;
- le fonctionnement du marché du travail, notamment la flexisécurité qui fluidifie l'allocation de la main d'œuvre et des compétences au sein de l'économie, favorise la prise de risque et l'innovation ; également les politiques d'activation et d'incitation à l'emploi qui favorisent l'insertion professionnelle et la mobilisation des compétences ;
- la fiscalité, aujourd'hui trop lourde sur les facteurs de production et le travail relativement à la consommation, par rapport à d'autres pays ;
- l'efficacité de la sphère publique, avec des gains à attendre en efficacité et en qualité du service rendu, et sous forme d'économies budgétaires et de ressources libérées ;
- le fonctionnement du marché intérieur européen, notamment sur les échanges de services et de produits

numériques, il y a encore de la marge pour augmenter les échanges entre États membres de l'Union européenne par comparaison avec les États-Unis ; le marché du travail et le secteur financier sont également des enjeux d'intégration ;

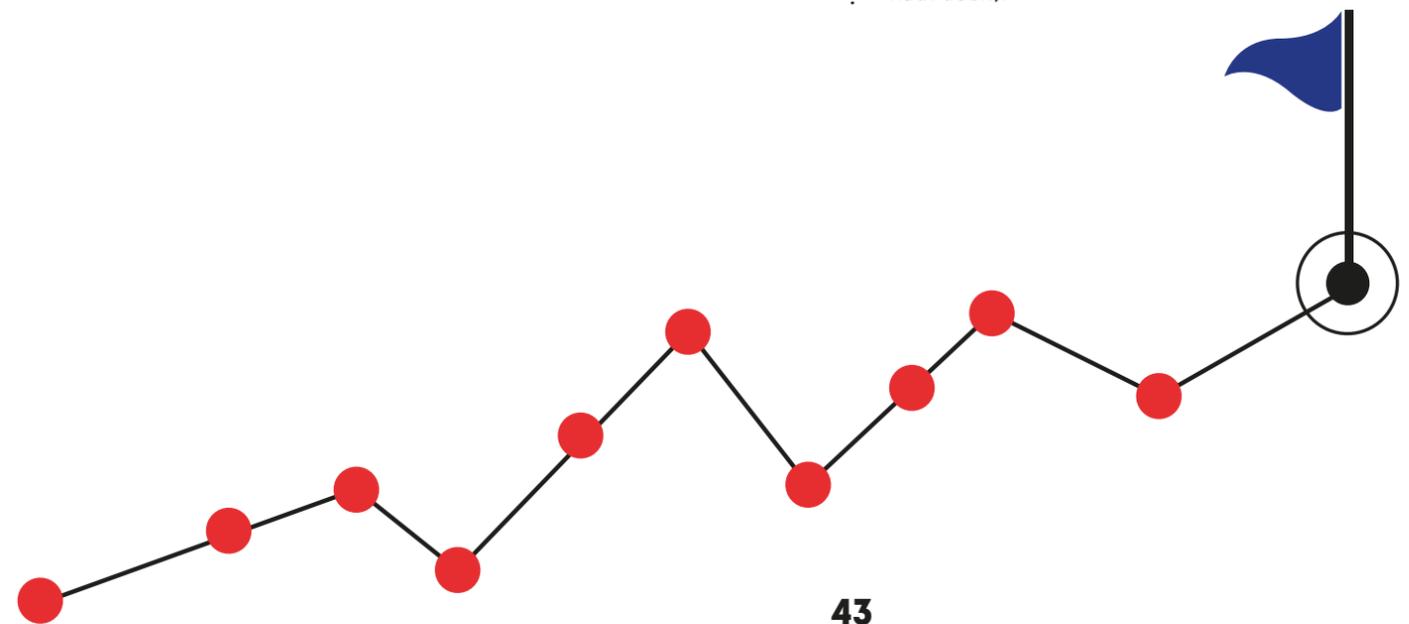
6• la politique commerciale européenne : elle pourrait être plus active, plus ambitieuse, et il y a des marges pour mettre à profit les accords existants ;

7• la stabilisation macroéconomique au niveau européen : l'absence de mécanismes de stabilisation macroéconomique au moment de la crise de la zone euro a contribué à l'éclatement de la récession en 2013 et au retard de la zone euro sur les États-Unis dans la reprise économique et dans la résorption du chômage ;

8• l'effort l'innovation: il y a un vrai retard de la France en matière de dépenses de R&D, notamment au niveau du secteur privé, mais aussi en termes d'entreprises innovantes ;

9• l'éducation/formation (éducation initiale/supérieure/apprentissage/formation professionnelle), où la France obtient des scores décevants en comparaison de la plupart des pays de l'OCDE, ce qui est un risque majeur pour la croissance future ;

10• les infrastructures et le développement urbain : ils sont généralement perçus comme un atout de la France, mais là aussi il y a des marges d'amélioration (logement) et d'adaptation aux nouveaux usages (très haut débit).



ANNEXE TECHNIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

POUR CHAQUE LEVIER, UN IMPACT CHIFFRÉ SUR LA CROISSANCE

Nous arrivons à chiffrer l'impact, en termes de croissance, pour chaque levier de politique économique, en suivant les étapes suivantes :

- le chiffrage des gains de croissance par levier pour l'audace créatrice et l'épanouissement des femmes et des hommes est directement issu des résultats tirés de la littérature ;
- le chiffrage des gains de croissance par levier pour l'Europe s'obtient en retirant les gains provenant de mesures nationales. Ainsi, on conserve uniquement les gains de croissance attribuables à l'échelle européenne ;
- pour les autres défis pour lesquels l'enjeu en termes de croissance a été estimé de manière plus globale et non comme la somme d'effets de leviers de politique économique, la ventilation des effets est faite dans un deuxième temps (voir plus bas) ;
- la synthèse des impacts pour chaque levier est faite de façon à assurer un résultat d'ensemble robuste ; la somme des gains identifiés levier par levier résulte sur un gain d'ensemble compris entre 1,6 et 2,4 point de croissance.

Le gain de croissance de moyen terme de 1,6 à 2,4 point s'obtient en faisant la somme des fourchettes de gains suivantes, qui sont issues de l'analyse détaillée des défis audace créatrice, épanouissement des femmes et des hommes, et Europe, et dont nous retraçons ici les principales étapes du calcul :

Audace créatrice

- Marché des produits : une fourchette de 0,2 à 0,4 point est issue de l'estimation faite par la Commission européenne en 2014 (Varga et al.), pour laquelle nous retenons le bas de la fourchette dans la synthèse (0,2 à 0,3 point).
- Fiscalité : une fourchette de 0,2 à 0,3 point est issue de l'estimation faite par la Commission européenne en 2014 (Varga et al.), et nous la retenons dans la synthèse
- efficacité du secteur public : un gain de 0,2 point est retenu par McKinsey 2015, et nous le retenons dans la synthèse.

- Effort d'innovation : un gain de 0,3 point est retenu par McKinsey 2015 pour l'Europe, et nous retenons 0,2 point dans la synthèse.
- Infrastructures et développement urbain : un gain de 0,2 point est issu de la somme d'estimations retenues par McKinsey 2015 pour l'Europe, et nous retenons 0,1 point dans la synthèse.

Épanouissement des femmes et des hommes

- Marché du travail : une fourchette de 0,3 à 0,7 point est issue des estimations faites par la Commission européenne en 2014 (Varga et al.) et de celles retenues par McKinsey 2015 pour l'Europe, nous retenons le bas de la fourchette dans la synthèse (0,3 à 0,5 point).
- Formation : la fourchette de 0,1 à 0,2 est issue des estimations faites par la Commission européenne en 2014 (Varga et al.) et de celles retenues par McKinsey 2015 pour l'Europe, et nous la retenons dans la synthèse.
- Développement urbain : un gain de 0,1 point est issu d'estimations retenues par McKinsey 2015 pour l'Europe, mais nous ne le retenons pas dans la synthèse car il est déjà compté par ailleurs dans audace créatrice.

Europe

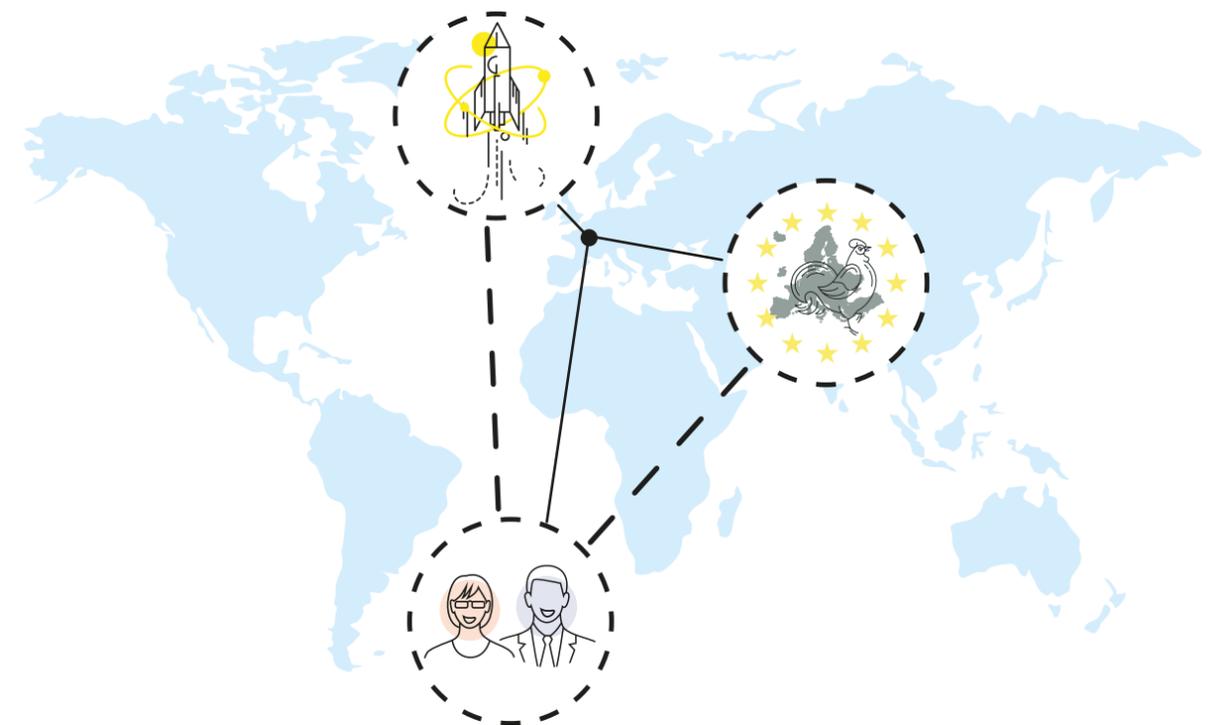
- Marché intérieur : la littérature économique permet d'aboutir à un gain à attendre compris entre 0,3 et 0,7 point de croissance d'un approfondissement ambitieux et accéléré du marché intérieur de l'UE, mais une grande partie de ce gain est issu notamment de l'amélioration du marché des produits au niveau national, ainsi que d'autres leviers nationaux (marché du travail), nous retenons donc, par différence, pour le niveau européen de l'impact une fourchette de 0,1 à 0,2 point, que nous reprenons dans la synthèse.
- Politique commerciale : la littérature économique permet d'aboutir à un gain à attendre compris entre 0,1 et 0,5 point, mais par prudence du fait de l'incertitude entourant ce type d'effet et des interactions qui peuvent avoir lieu avec d'autres leviers, nous retenons un gain de 0,1 point.

ANNEXE TECHNIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

- Stabilisation macroéconomique : la littérature économique et nos estimations permettent d'aboutir à un gain à attendre compris entre 0,1 et 0,5 point, mais par prudence du fait de l'incertitude entourant ce type d'effet et des interactions qui peuvent avoir lieu avec d'autres leviers, nous retenons un gain de 0,1 point à 0,3 point.

L'additivité des effets ainsi estimés est justifiée par trois facteurs : 1/ nous reprenons essentiellement des décompositions obtenues par d'autres auteurs, en particulier les résultats obtenus par Varga et Al, 2014.

ainsi que ceux de McKinsey 2015, et dont l'additivité est assurée par ces sources ; 2/ dans le cas du levier du marché intérieur européen, nous distinguons l'effet issu du niveau européen de celui issu du niveau national, l'additivité est donc obtenue par construction ; 3/ l'additivité entre les leviers « politique commerciale » et « stabilisation macroéconomique » et les autres est assurée par la théorie économique. Enfin, nous avons choisi la prudence en intégrant une marge d'erreur pour prévenir les potentiels effets de recoupement : à plusieurs reprises, nous avons retenu dans le chiffre de synthèse un effet minoré par rapport à celui donné par nos sources.



ANNEXE TECHNIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

UNE VENTILATION DÉFI PAR DÉFI DES EFFETS CONFORTE LA DÉMONSTRATION

La ventilation des gains de croissance pour les autres défis : les gains de croissance globaux estimés pour les quatre autres défis (mondialisation, numérique, développement durable, filières d'avenir) ne s'appuient pas directement sur une somme de contributions par leviers, mais plutôt sur des calibrations globales, dont nous rappelons ici les grandes lignes :

- pour la mondialisation, il s'agit notamment de la combinaison de deux effets : le gain en croissance donné par une hausse du taux d'ouverture de l'économie et celui apporté par un redressement du solde commercial ;
- pour la transition numérique : croissance du PIB numérique de 5 à 10 points de PIB à horizon 5 ans pour rattraper les pays les plus performants, dont nous prolongeons l'effet dans le temps ;
- pour le développement durable : combinaison d'estimations (gains à l'efficacité énergétique) et d'effets calibrés (choc de compétitivité négatif de l'ordre de 5 points PIB sur 10 ans) ;

- pour les filières d'avenir : nous avons envisagé deux scénarios résultant d'un choc de déplacement de l'offre et des débouchés de 5 à 10 points de PIB sur 10 ans. Le scénario défavorable dans lequel aucune action ne serait mise en place se traduirait par une perte de croissance. Le scénario favorable envisagerait ce choc de l'offre comme une opportunité et se traduirait de manière positive sur la croissance.

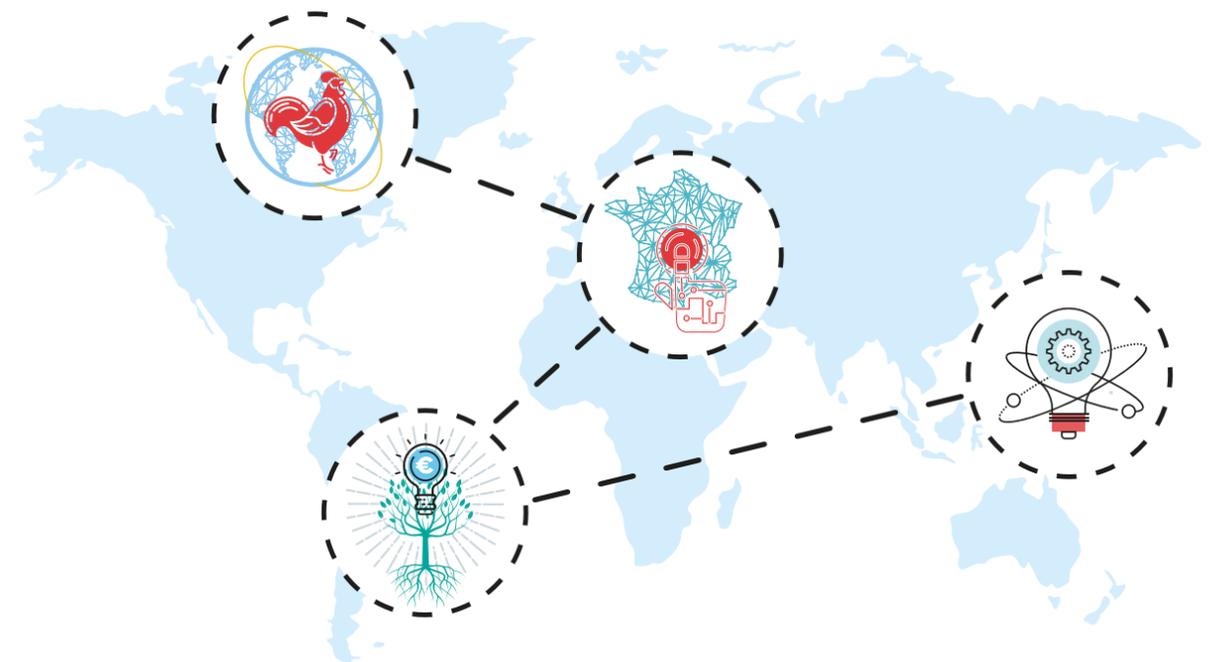
La ventilation que nous opérons, faite sur la base de notre jugement d'experts, repose sur les leviers et les pondérations implicites généralement retenus dans la littérature (parfois qualitativement, sous forme de recommandations de politiques économiques) et sur les ordres de grandeurs estimés pour le calcul de notre fourchette de gain (voir point 3). L'utilité de cette ventilation est essentiellement illustrative et indicative, elle permet toutefois de valider la cohérence globale de la démonstration.

UN RISQUE D'AFFAISSEMENT DE LA CROISSANCE QUI POURRAIT TOMBER DANS LA FOURCHETTE 0,3 % À 0,8 %

Un risque de -1,0 à -0,5 point de perte de croissance est issu de notre analyse des défis de la transition écologique et énergétique et de l'apparition des nouvelles filières. Du même ordre de grandeur que les pertes de croissance potentielle que la France a connues au cours des dernières décennies, il résulte du jugement d'experts.

En cas de réalisation de ces risques, la croissance potentielle pourrait tomber à 0,8%, voire à 0,3% : c'est en quelque sorte le scénario de l'inaction. Nous considérons que le gain obtenu en activant les bons leviers, compris entre 1,6 et 2,4 point, ne doit pas être ajouté à un taux de croissance de 1,3 point, mais à cette fourchette 0,3-0,8 point, qui mesure la croissance en l'absence d'activation des bons leviers.

ANNEXE TECHNIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE



LE RÉSULTAT FINAL : ENTRE 1,9 % ET 3,2 % DE CROISSANCE À MOYEN TERME AU LIEU DE 0,3 % À 0,8 %

La fourchette de 1,9 à 3,2% de croissance de moyen terme s'obtient en partant du taux de croissance potentielle au fil de l'eau de 1,3 point auquel on applique d'un côté un risque de -1,0 à -0,5 point de croissance, et de l'autre un gain de croissance de 1,6 à 2,4 point.

Au total, notre analyse fait ressortir, de part et d'autre d'un scénario au fil de l'eau avec une croissance po-

tentielle de 1,3% à moyen terme, un scénario bas où la croissance potentielle serait diminuée du coût de l'inaction (fourchette de 0,3% à 0,8% de croissance potentielle) et un scénario haut où l'activation des différents leviers de politique économique identifiés ci-dessus permettrait d'écarter ce scénario bas et même de relever la croissance potentielle vers une fourchette comprise entre 1,9% et 3,2%.

LEVIERS	DÉFIS	48				49				NOTE EXPLICATIVE
		MONDIALISATION	EUROPE	NUMÉRIQUE	DÉVELOPPEMENT DURABLE	FILIÈRES D'AVENIR	AUDACE CRÉATRICE	ÉPANOUISSEMENT DES FEMMES ET DES HOMMES	SYNTHÈSE PAR LEVIER (SYNTHÈSE PAR LIGNE)	
RÉFORMES STRUCTURELLES	MARCHÉ DES PRODUITS	0,1 À 0,2	0,2 À 0,4	0,1 À 0,2	0,0 À 0,1	0,1 À 0,2	0,2 À 0,4		0,2 À 0,3	1
	MARCHÉ DU TRAVAIL	0,1 À 0,2	0,0 À 0,1	0,0 À 0,1	0,0 À 0,1	0,1 À 0,2		0,3 À 0,7	0,3 À 0,5	2
	FISCALITÉ	0,1 À 0,2			0,0 À 0,1	0,1 À 0,2	0,2 À 0,3		0,2 À 0,3	3
	SPHÈRE PUBLIQUE	0 À 0,1		0 À 0,1			0,2		0,2	4
EUROPE	MARCHÉ INTÉRIEUR	0,1	0,1 À 0,2	0,1	0,0 À 0,1				0,1 À 0,2	5
	POLITIQUE COMMERCIALE	0,1	0,1 À 0,5	0,0 À 0,1	0,0 À 0,2				0,1	6
	STABILISATION MACROÉCONOMIQUE		0,1 À 0,5						0,1 À 0,3	7
INVESTISSEMENTS D'AVENIR	EFFORT D'INNOVATION	0,1 À 0,2		0,1 À 0,2	0,1 À 0,2	0,1 À 0,2	0,3		0,2	8
	ÉDUCATION/FORMATION	0,1 À 0,2		0,1	0,1 À 0,2	0,1 À 0,2		0,1 À 0,2	0,1 À 0,2	9
	INFRASTRUCTURES ET DÉVELOPPEMENT URBAIN			0,1	0,0 À 0,1		0,2	0,1	0,1	10
GAIN BRUT DE CROISSANCE TOTAL PAR DÉFI (SOMME POUR CHAQUE COLONNE)		0,7 À 1,3	0,5 À 1,7	0,5 À 1,0	0,2 À 1,1	0,5 À 1,0	1,1 À 1,4	0,5 À 1,0	1,6 À 2,4	11
RISQUE DE PERTE EN CROISSANCE EN CAS D'INACTION					0 À -0,5	-0,25 À -0,5			-0,5 À -1,0	12
CROISSANCE POTENTIELLE ACTUELLE								1,3		13
SCÉNARIO BAS								0,3 À 0,8		14
SCÉNARIO HAUT OU GAIN NET TOTAL PAR DÉFI		0,7 À 1,3	0,5 À 1,7	0,5 À 1,0	0,2 À 0,6	0,25 À 0,5	1,1 À 1,4	0,5 À 1,0	1,9 À 3,2	15

-  DIRECTEMENT ISSU D'UNE OU PLUSIEURS SOURCES, ET QUI SERT DE RÉFÉRENCE AU CALCUL DE LA SYNTHÈSE PAR LEVIER
-  RÉSULTATS DE CALCULS MEDEF APPLIQUÉS À SOURCES EXTÉRIEURES
-  ORDRE DE GRANDEUR JUSTIFIÉ PAR LA THÉORIE ÉCONOMIQUE OU LES DONNÉES
-  VENTILATION SUR LA BASE DE JUGEMENT D'EXPERTS
-  ABSENCE DE DONNÉES IDENTIFIÉES OU PRISES EN COMPTE AU COURS DE NOTRE ANALYSE

NOTES DU TABLEAU

DÉFINITION DU CONCEPT

1 La réforme du marché des produits améliore tout ce qui encourage à la création de nouveaux produits (biens et services), de nouvelles variétés, de nouveaux *business model* et de nouvelles entreprises.

2 La réforme du marché du travail inclut la flexisécurité qui fluidifie l'allocation de la main d'œuvre et des compétences au sein de l'économie, favorise la prise de risque et l'innovation ; également les politiques d'activation et d'incitation à l'emploi qui favorisent l'insertion professionnelle et la mobilisation des compétences.

3 La réforme de la fiscalité traduit ici un changement de l'échelle de répartition de la charge fiscale, en faveur de l'entreprise et des facteurs de production (notamment le basculement de la fiscalité du travail vers la consommation).

4 La réforme de la sphère publique (ou réforme de l'État) touche à l'efficacité des dépenses publiques, c'est-à-dire le service rendu rapporté au coût budgétaire, avec des gains à attendre en efficacité et en qualité du service rendu, et sous forme d'économies budgétaires et de ressources libérées.

5 Le marché intérieur européen intègre les marchés des États membres autour des quatre libertés de circulation (biens, capitaux, personnes et services). Notamment sur les échanges de services et de produits numériques, il y a encore de la marge pour augmenter les échanges entre États membres de l'Union européenne par comparaison avec les États-Unis ; le marché du travail et le secteur financier sont également des enjeux.

6 La politique commerciale commune de l'UE prend notamment la forme de négociations d'accords commerciaux avec des pays non européens. Elle pourrait être plus active, plus ambitieuse, et il y a des marges pour mettre à profit les accords existants.

7 La stabilisation macroéconomique se fait essentiellement aujourd'hui à travers la politique monétaire de la BCE ; elle pourrait être complétée afin de se doter d'instruments anti-crisis complets, comme aux États-Unis. L'absence de mécanismes de stabilisation macroéconomique au moment de la crise de la zone euro a contribué à l'éclatement de la récession en 2013 et au retard de la zone euro sur les États-Unis dans la reprise et dans la résorption du chômage.

DÉTAIL DU CALCUL

La Commission 2014 estime que la France pourrait gagner entre 1,9% et 3,8% de PIB à horizon 10 ans, soit entre 0,2 et 0,4 point de croissance par an.

La Commission 2014 estime que la France pourrait gagner entre 0,8 et 1,6 point de PIB à horizon 10 ans en augmentant le taux de participation des femmes de 22 à 55 ans, entre 1,4 et 2,8 point de PIB sur 10 ans en augmentant le taux de participation des seniors de 55 à 64 ans et entre 0,8 et 1,6 point de PIB à horizon 10 ans en améliorant les dispositifs d'accompagnement et d'incitation au retour à l'emploi, soit un total compris entre 3,0 et 6 points de PIB sur 10 ans, soit entre 0,3 et 0,6 point de croissance par an. Les chiffres donnés par McKinsey 2015, en moyenne pour l'Europe, donnent 0,7 point de croissance.

La Commission 2014 estime qu'un basculement de la fiscalité du travail vers la consommation procurerait entre 1,7 et 3,4 points de PIB supplémentaire à horizon 10 ans soit entre 0,2 et 0,3 point de croissance supplémentaire par an.

McKinsey 2015 identifie pour l'Europe une marge de l'ordre de 0,15 point de croissance à moyen terme en obtenant des gains de productivité dans les administrations publiques permettant de s'aligner sur le secteur privé, chiffre que nous majorons à 0,2 point de croissance sur la base de jugements qualitatifs de gains plus importants en France qu'ailleurs en Europe.

La fourchette de 0,1 à 0,2 point est construite en deux temps : 1/ une fourchette d'estimations concordantes (CAE 2017, études d'impact pour la directive service 2012, service de recherche du Parlement européen 2014) de 0,3 à 0,7 point par an, 2/ à laquelle nous avons retiré ce que nous avons jugé correspondre aux impacts de mesures nationales, en accord avec la littérature économique.

La fourchette de 0,1 à 0,5 point reflète, pour l'estimation basse, celle retenue par McKinsey 2015 (0,08 point), et pour l'estimation haute, le haut de la fourchette de la revue de littérature de l'Ifo, 2016. Nous retenons 0,1 point dans la synthèse.

Le bas de la fourchette résulte d'estimations données par le service de recherche du Parlement européen, 2014, et pour la DG Trésor 2017 ; le haut de la fourchette résulte d'une estimation Medef, minorée, du gain de croissance qu'apporterait des mécanismes aussi performants que ceux des États-Unis.

ANNEXE TECHNIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

8 L'effort d'innovation se mesure notamment par la part des dépenses d'investissement en recherche et développement dans le PIB.

Le chiffre de 0,3 point provient d'un résultat repris par McKinsey 2015 (0,26 point) en comparant dépenses en R&D et croissance, et vaut pour l'ensemble de l'UE. Nous le minorons dans la synthèse finale par prudence.

9 L'éducation/formation, dans le cadre de cette analyse, inclut tous les dispositifs visant à améliorer la qualification de la population dans sa globalité en lien avec la production économique.

La Commission 2014 estime que la France pourrait gagner entre 0,9 et 1,8 point de PIB à horizon 10 ans en augmentant la part des travailleurs hautement qualifiés et en réduisant la part des travailleurs peu qualifiés, soit entre 0,1 et 0,2 point de croissance supplémentaire par an. Les chiffres donnés par McKinsey 2015, en moyenne pour l'Europe, donnent 0,24 point de croissance.

10 Le levier infrastructures et développement urbain inclut notamment le logement, les transports, les réseaux d'eau, électricité et communication, etc. Les infrastructures sont généralement perçues comme un atout de la France, mais là aussi il y a des marges d'amélioration et d'adaptation aux nouveaux usages.

McKinsey 2015 attribuait un gain de croissance de +0,1 point respectivement au développement urbain et au développement des infrastructures productives pour l'Europe. Nous conservons 0,1 point pour la synthèse.

11 Gain de croissance à activer l'ensemble des leviers (somme des lignes au-dessus) pour chaque défi et dans la synthèse ; il s'agit d'effets des leviers, à additionner aux risques de perte de croissance.

Pour les cases vertes, les résultats sont la somme algébrique des colonnes ; pour les cases jaunes, il s'agit d'ordres de grandeurs issus de la théorie économique (pour la mondialisation : somme des gains à l'ouverture et à la compétitivité), de résultats d'études sectorielles (pour le numérique, hypothèse d'un rattrapage sur les pays les plus performants) ou de calibrages à jugement d'expert (pour les nouvelles filières, et en partie pour le développement durable).

12 Risque de perte en croissance en cas d'inaction.

Pour les cases jaunes, il s'agit de calibrages à jugement d'expert (sur la base d'un choc de compétitivité négatif de même ampleur que ceux qui ont été observés dans le passé).

13 Croissance potentielle actuelle.

Estimation de la DG Trésor : 1,25, à la médiane des estimations des principaux instituts.

14 Scénario bas, celui de l'inaction.

Somme algébrique de la croissance potentielle actuelle et du risque de perte en croissance en cas d'inaction.

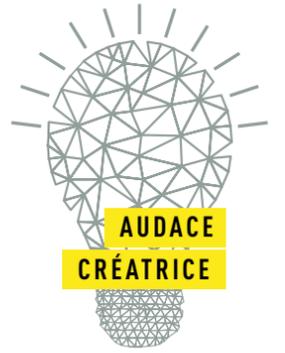
15 Scénario haut, obtenu en activant tous les leviers.

Somme algébrique du scénario bas et du gain de croissance à activer l'ensemble des leviers.

RAPPEL DES PRINCIPALES SOURCES DES DONNÉES UTILISÉES DANS LES CALCULS :

- Commission européenne : "The potential growth impact of structural reforms in the EU : A benchmarking exercise", Janos Varga, Jan in't verld, 2014.
- McKinsey Global Institute "A window of opportunity for Europe", 2015.
- McKinsey & Company, "Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France", 2014.
- IFO, "Working Paper N° 215, Economic Analysis of TTIP", Gabriel Felbermayr, 2016.
- European Parliamentary Research Service, "Mapping the Cost of Non-Europe 2014-2019", Joseph Dunne, 2014.
- Commission Européenne – Economic Papers, "The economic impact of the Services Directive : A first assessment following implementation", Josefa Monteagudo, Aleksander Rutkowski, Dimitri Lorenzani, 2012.
- DG Trésor, "La croissance potentielle en France", Antoine Herlin, Alexis Gatier, 2017.

AUDACE CRÉATRICE



DES DÉFIS STRUCTURELS
À RELEVER POUR LIBÉRER
L'AUDACE CRÉATRICE

PAGE 57

ATOUTS
ET FAIBLESSES
FRANÇAISES

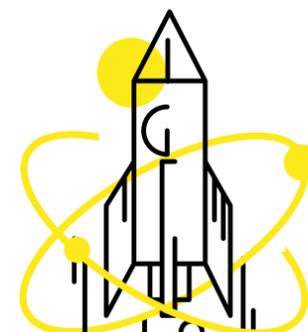
PAGE 54



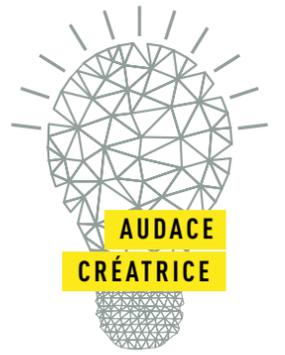
52

PLUS D'AUDACE, MOINS DE CONTRAINTES

Le défi de l'audace créatrice renvoie à l'ensemble des conditions de création et de croissance de l'entreprise et de l'innovation : environnement des affaires, fiscalité, cadre réglementaire, partage de la valeur ajoutée, financement de l'économie. Les pays qui obtiennent les meilleures performances macroéconomiques en Europe sont souvent ceux qui facilitent le plus la vie à leurs entreprises : c'est notamment le cas des pays nordiques, qui arrivent souvent tout en haut des classements de compétitivité, d'innovation et d'attractivité. Pour la France, les marges de progrès sont importantes. En alignant l'ensemble de ces paramètres sur les meilleures pratiques européennes, la France peut obtenir un gain de croissance compris entre 1,1 et 1,4 point à moyen terme.



53



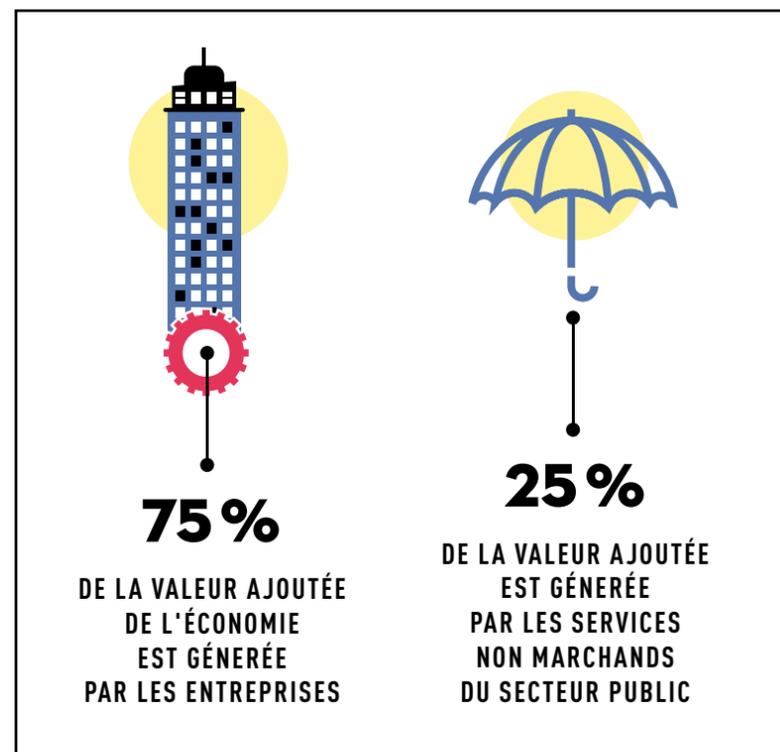
ATOUS ET FAIBLESSES FRANÇAISES

L'entreprise, le principal moteur de l'économie, génère 75% de la valeur ajoutée de l'économie, qui est ensuite partagée entre les actionnaires, les salariés, les créanciers et l'État. Les services non marchands, fournis par le secteur public, représentent 25% de la valeur ajoutée. La croissance économique a besoin d'un tissu d'entreprises dynamique et vivant, créatif et innovant, suffisamment compétitif pour fournir la demande domestique et exporter.

La France dispose d'atouts bien connus en matière d'environnement entrepreneurial : des infrastructures et des services publics de qualité, un environnement institutionnel globalement favorable, l'envie d'entreprendre, une culture de la recherche et de l'innova-

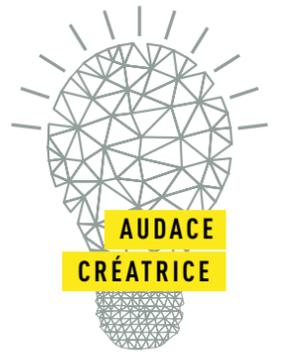
tion, un engagement croissant des pouvoirs publics en faveur de l'entreprise. Elle accuse aussi un certain nombre de faiblesses, qui la placent au bas des classements de compétitivité (voir encadré ci-contre) : les lourdeurs administratives et réglementaires, le manque de lisibilité et de prédictibilité du cadre juridique, une fiscalité élevée sur les facteurs de production, des barrières à l'entrée de certains secteurs, un faible nombre d'ETI et de nombreux freins à l'expérimentation.

Ces contraintes deviennent des facteurs de vulnérabilité dans un monde en plein bouleversement, où l'agilité, la capacité à s'adapter et à innover conditionnent la performance de l'économie.

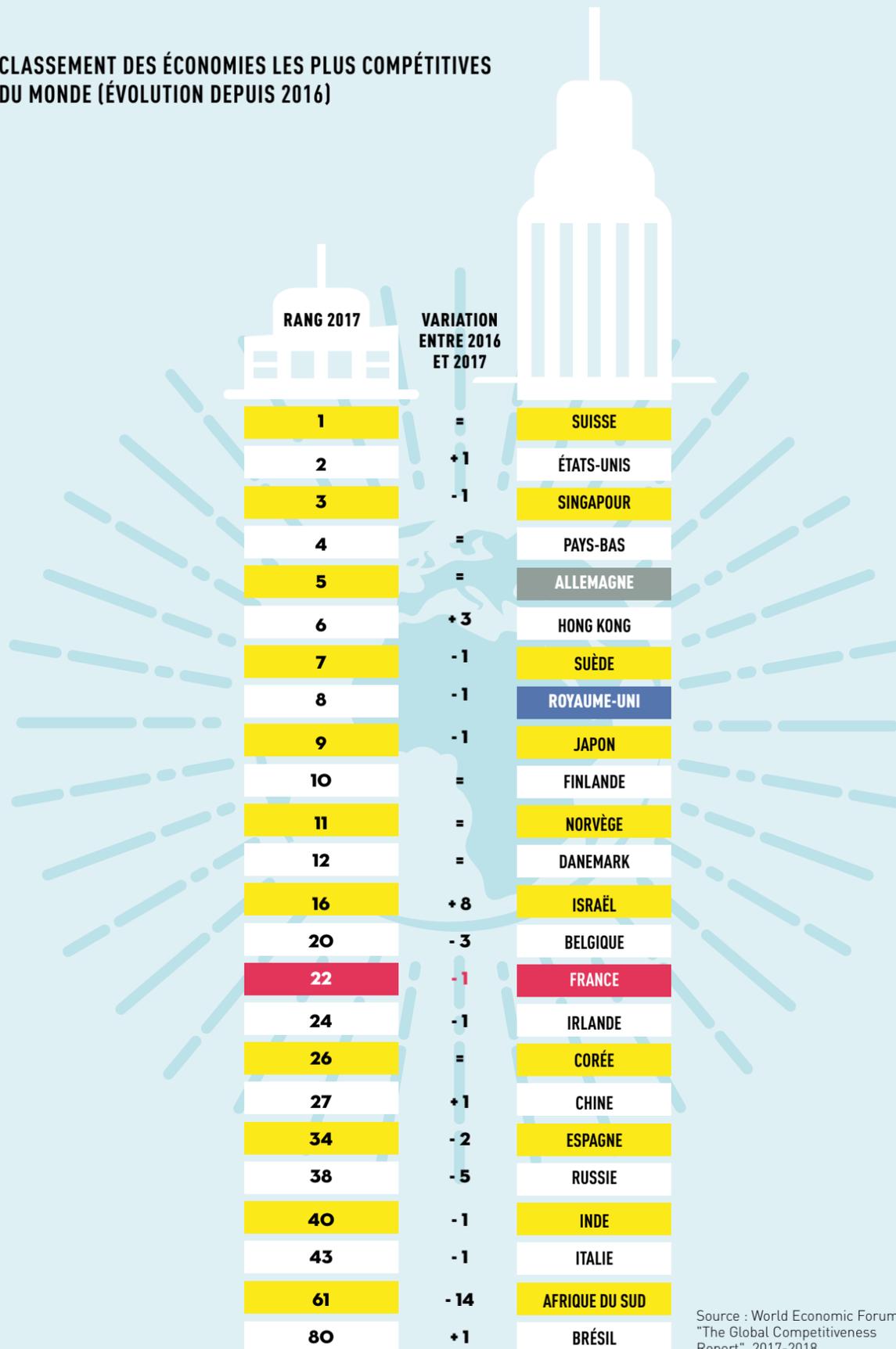


CLASSEMENT MONDIAL DE LA COMPÉTITIVITÉ 2017-2018 : LA FRANCE AU 22^e RANG ET AU 10^e RANG DE L'UNION EUROPÉENNE

- Le World Economic Forum a publié à l'automne 2017 son rapport Global Competitiveness Report pour 2017-2018. Cette étude établit le classement mondial des pays les plus compétitifs, sur la base de douze «piliers» : institutions, infrastructures, environnement macroéconomique, santé et éducation primaire, enseignement supérieur et formation, efficacité du marché des produits, efficacité du marché du travail, développement du marché financier, maturité technologique, taille du marché, «sophistication des entreprises» (qualité des réseaux d'entreprise, qualité du management, services marketing), innovation.
- La Suisse occupe toujours la tête du classement (n° 1 sur 137 pays), suivie des États-Unis et de Singapour. La France a perdu une place et se situe désormais à la 22^e place (loin de sa place de 2010 : 15^e rang). L'Allemagne se situe à la 5^e place.
- Le rapport met en avant les points suivants :
 - ▲ la France est moins bien classée que l'Allemagne dans les douze «piliers», à l'exception des infrastructures (7^e rang, comme en 2016, contre 10^e pour l'Allemagne), qui demeurent un de ses avantages concurrentiels. À noter toutefois qu'elle est au 18^e rang pour la qualité de ses infrastructures aéroportuaires (13^e en 2016) et au 27^e rang pour la qualité de ses infrastructures portuaires (23^e en 2016);
 - ▲ la France est moins bien classée que le Royaume-Uni sur dix «piliers». Les deux piliers sur lesquels elle est plus compétitive sont les infrastructures (7^e rang contre 11^e) et l'environnement macroéconomique (63^e rang contre 68^e);
 - ▲ son recul d'un rang dans le classement mondial de la compétitivité s'explique principalement par la dégradation de sa compétitivité dans les piliers «santé et éducation primaire» (+ 5 places au 24^e rang), «efficacité du marché des biens» (+ 5 places au 36^e rang), «efficacité du marché du travail» (+ 5 places au 56^e rang) et «maturité technologique» (+ 5 places au 21^e rang);
 - ▲ son plus mauvais point reste son environnement macroéconomique (63^e rang contre 67^e en 2016) en raison de la lourdeur de la dette (120^e rang) et d'une convergence budgétaire trop lente (76^e rang pour le sous-pilier solde budgétaire);
 - ▲ enfin, point alarmant, mis à part le pilier «environnement économique» (pilier point faible, cf. supra), la compétitivité de la France ne s'est pas améliorée sur les onze autres piliers : neuf ont reculé et deux sont restés identiques (infrastructure et innovation).



CLASSEMENT DES ÉCONOMIES LES PLUS COMPÉTITIVES DU MONDE (ÉVOLUTION DEPUIS 2016)



Source : World Economic Forum, "The Global Competitiveness Report", 2017-2018

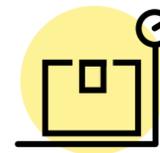
DES DÉFIS STRUCTURELS À RELEVER POUR LIBÉRER L'AUDACE CRÉATRICE

Au niveau macroéconomique, les paramètres de l'audace créatrice sont essentiellement : la qualité de la réglementation, la fiscalité des facteurs de production, l'effort d'innovation, la qualité des infrastructures et des services publics.

Pour estimer les gains que peut procurer, en termes de croissance économique, une amélioration de ces paramètres, nous utiliserons les résultats de deux études récentes. La première, publiée par la Commission européenne en 2014¹, estime, pour chaque pays de l'UE, les gains qu'il y aurait à aligner des paramètres tels que la fiscalité du travail ou le niveau de concurrence du marché des produits au niveau des meilleures pratiques européennes. Ces gains sont calculés dans l'hypothèse d'une mise en œuvre collective par tous les pays, mais nous faisons l'hypothèse qu'ils seraient les mêmes pour la France si elle comblait seule son retard. Quant à la deuxième étude, publiée par McKinsey en 2015², nous en reprenons les résultats obtenus pour l'Europe et les extrapolons à la France, qui se situe dans la moyenne européenne sur un certain nombre de paramètres.

1 L'amélioration du fonctionnement du marché des produits, biens et services. La Commission estime que la France pourrait gagner entre 1,9% et 3,8% de PIB à horizon 10 ans soit de 0,2 à 0,4 point de croissance par an sur dix ans en améliorant les conditions réglementaires dans les secteurs marchands et en réduisant les barrières à l'entrée de façon à se rapprocher des meilleures pratiques européennes. On appelle «barrières à l'entrée» l'ensemble des obstacles que doit surmonter une entreprise désirent se lancer sur un nouveau marché. Ces obstacles peuvent être établis par les acteurs en place ou par la réglementation : dans le cas de la France, citons la longueur et la complexité des textes juridiques et des réglementations sectorielles plus lourdes qu'ailleurs.

2 Le rééquilibrage de la fiscalité des facteurs de production vers la consommation. On entend par «facteurs de production» ce dont l'entreprise a besoin pour produire : matériel, matières premières, main d'œuvre, immobilier, électricité, etc. Selon l'étude de la Commission européenne, la France pourrait gagner entre 1,7% et 3,4% de PIB à horizon 10 ans, soit de 0,2 à 0,3 point de croissance par an sur dix ans en déplaçant une partie de la fiscalité du travail – les charges sociales – vers la consommation. Il s'agit de taxer davantage le revenu ou la consommation que les facteurs de production pour faire moins porter l'effort social et fiscal sur la production locale. Cette mesure de «dévaluation fiscale» réduit le coût du travail pour les entreprises et stimule l'offre.



1. Commission européenne, "The potential growth impact of structural reforms in the EU : A benchmarking exercise", Janos Varga et Jan in't Veld, 2014.

2. McKinsey Global Institute, "A window of opportunity for Europe", 2015.

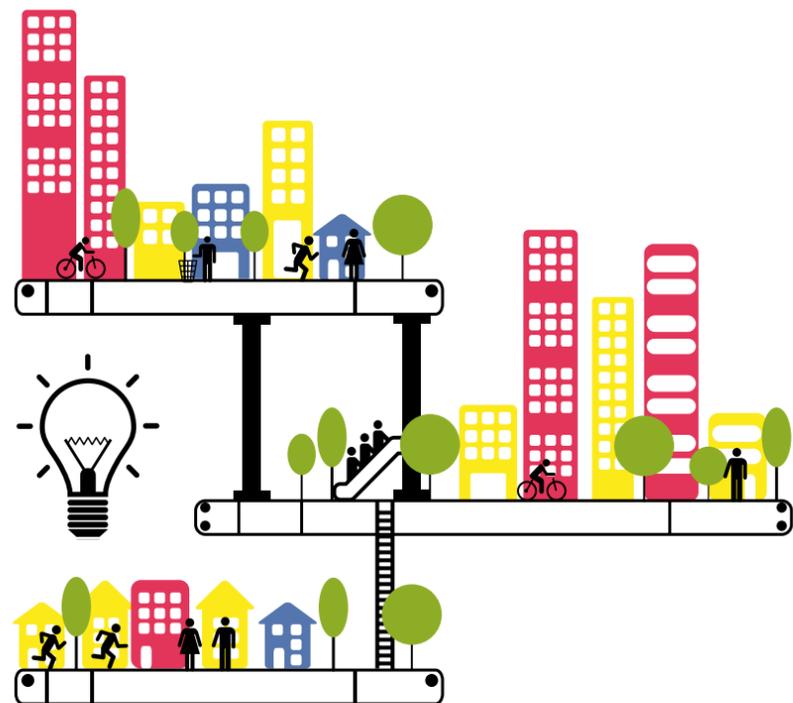
3 L'effort d'innovation. McKinsey identifie une marge de progression importante pour les 15 pays les plus riches de l'UE, dont la France, en comparant les niveaux de dépenses de R&D avec celles des États-Unis : 0,26 point de croissance supplémentaire par an pourrait être gagné de cette façon. McKinsey appuie son résultat sur une corrélation forte entre la part des dépenses en R&D dans le PIB et la croissance. Nous retenons 0,2 point de marge de gain croissance pour la France.

4 La productivité du secteur public. McKinsey identifie une marge de l'ordre de 0,15 point de croissance à moyen terme pour l'Europe (nous retenons 0,2 point pour la France) en obtenant des gains de productivité dans les administrations publiques permettant de se rapprocher du secteur privé; les gains de productivité du secteur public se diffusent au reste de l'économie par une hausse de l'offre ou de la qualité de service et/ou une baisse des prélèvements obligatoires, et éventuellement une hausse de l'offre de travail. Une hausse de la productivité permet de

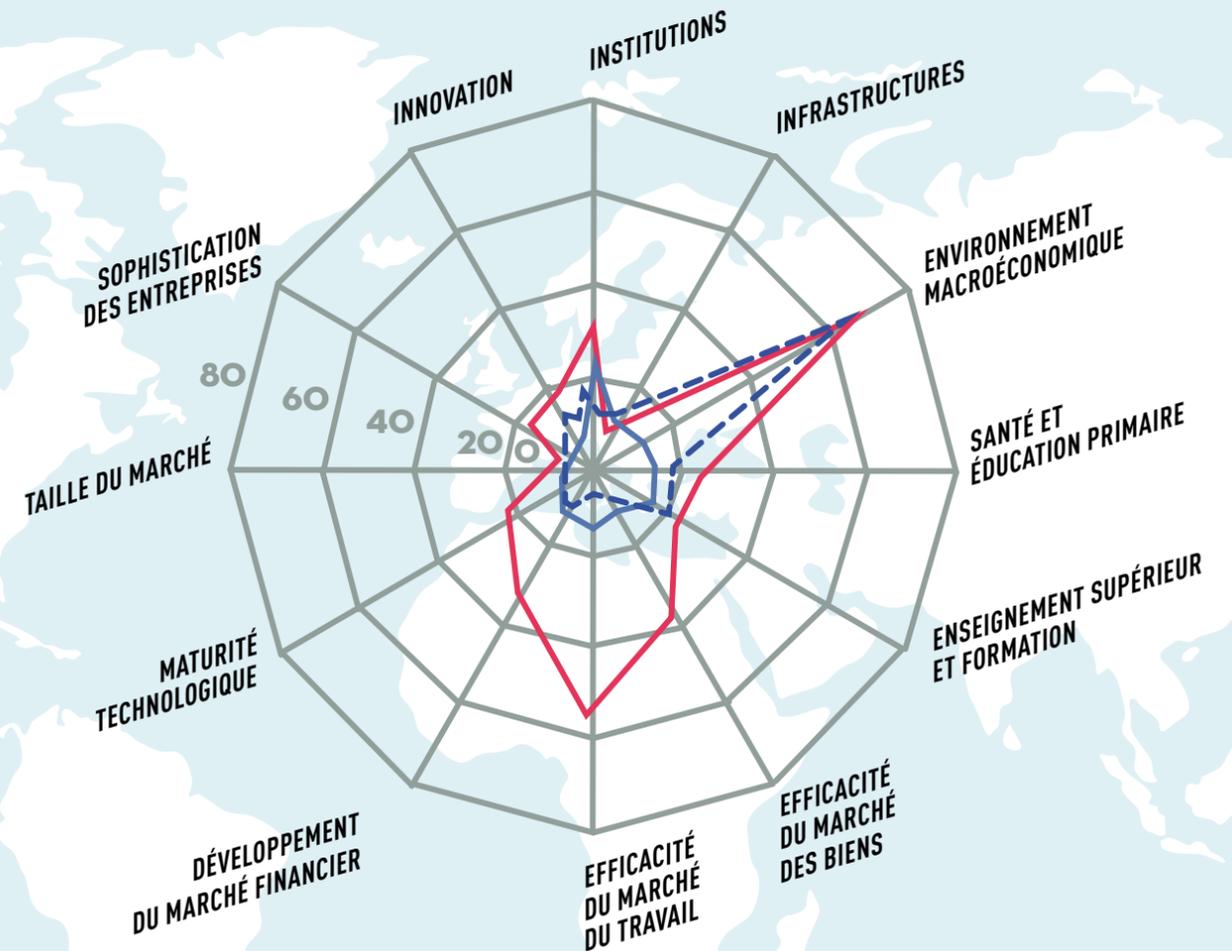
produire mieux avec le même nombre de personnes ou de libérer des ressources disponibles pour le reste de l'économie. Avec des niveaux records de dépense publique et de prélèvements obligatoires rapportés au PIB (respectivement de 55,6% et 45,4% du PIB), la France dispose de marges d'amélioration importantes en matière de gestion publique.

5 Cadre de vie/infrastructures. McKinsey attribuait un gain de croissance de + 0,1 point respectivement au développement urbain et au développement des infrastructures productives. Cela s'explique notamment par des investissements massifs, une meilleure gestion, une urbanisation optimisée grâce à l'essor des villes intelligentes et au développement de transports plus fluides.

Au total, entre 1,1 et 1,4 point de croissance potentielle supplémentaire pourrait provenir de l'amélioration des paramètres de l'audace créatrice. Certaines mesures de politique économique mises en place depuis la publication de ces deux études vont contribuer à activer ce potentiel de croissance.



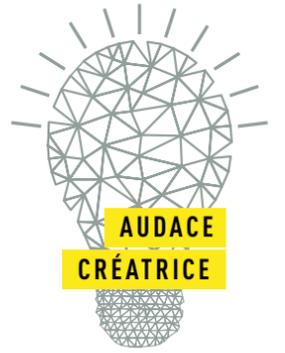
RANG SELON DOUZE CRITÈRES SUR 137 PAYS EN 2017



- FRANCE
- ALLEMAGNE
- - - ROYAUME-UNI

Plus la courbe est proche du centre du graphique, meilleur est le classement du pays en termes de compétitivité.

Source : World Economic Forum, "The Global Competitiveness Report" 2017-2018, 2017



INTERVIEW DE JEAN-MARC DANIEL

PROFESSEUR ASSOCIÉ À L'ESCP EUROPE ET DIRECTEUR DE RÉDACTION DE LA REVUE *SOCIÉTAL*

QUEL LIEN FAITES-VOUS ENTRE AUDACE CRÉATRICE ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE ?

L'innovation est le mot qui synthétise ce lien ! Quand on parle de croissance, il faut distinguer trois blocs :

- *le cycle*, qui alterne périodes d'accélération et phases de récession. Pour le lisser, les autorités disposent de la politique budgétaire, à condition de faire le bon diagnostic sur ce cycle ! En 2008-2009, par exemple, on a parlé de crise quasi-apocalyptique. C'était un retournement de cycle, certes violent, mais semblable à celui de 1993 ;
- *les aléas* dont les plus évidents sont les guerres ;
- la croissance de long terme, *la croissance potentielle*. Elle repose sur la quantité et la qualité de capital. La quantité de capital, c'est le stock de machines, c'est ce qui fera l'emploi. La qualité, c'est la productivité, le progrès technique, c'est là où se concrétise l'innovation.

Les économistes font la distinction entre invention et innovation. Une invention, c'est du progrès technique dont les conséquences n'intéressent pas la

“UNE INVENTION, C'EST DU PROGRÈS TECHNIQUE DONT LES CONSÉQUENCES N'INTÉRESSENT PAS LA POPULATION, TANDIS QU'UNE INNOVATION RENCONTRE SES ATTENTES.”

population, tandis qu'une innovation rencontre ses attentes. Une anecdote pour bien comprendre. Pour les dix ans du Minitel, Mitterrand avait dit dans son discours : « Le Minitel, une invention que tout le monde nous envie », et quelqu'un dans l'assistance avait commenté : « Mais que personne ne nous achète ! », ce qui avait fait un certain remous... L'invention, c'est la politique industrielle des années 1960, le Concorde, le plan Calcul, le plan Machines-outils, le Minitel, des trucs totalement inadaptés aux besoins du public. L'innovation, pour reprendre une image de Larry Summers, ancien secrétaire au Trésor de Bill Clinton, c'est la généralisation de la salle de bains dans les années 1960. Ce n'est pas très élaboré sur le plan technologique, mais sur le plan du service rendu, c'est colossal. C'est le marché, la population, qui dit que la salle de bain c'est génial et qui arbitre entre le Minitel et Internet. La croissance, ce sont des innovations, et celles-ci ne sont pas définies par le producteur, mais par le consommateur.

PEUT-ON AVOIR UNE POLITIQUE D'INNOVATION ?

Non, je ne le crois pas. Je crois que l'innovation se fait, comme on dit en théorie des sciences « en sérendipité », c'est-à-dire que celui qui trouve, trouve des choses qu'il ne cherchait pas. Aujourd'hui, la meilleure chose que l'on puisse faire pour soutenir la recherche, ce serait d'en réduire les crédits ! Schumpeter, le grand théoricien de la « destruction créatrice », rappelait le rôle inégalable de Newton dans les progrès du XVIII^e siècle. Newton avait en face de lui une centaine de ratés et d'aigris qui se définissaient comme mathématiciens. Tous ces gens-là le jalosaient, ne comprenaient pas ce qu'il disait, mais heureusement, ils n'étaient pas assez nombreux pour l'empêcher de s'exprimer. Pour Schumpeter, au milieu du XX^e siècle, chaque équivalent de Newton se heurtait à 10 000 ratés et aigris capables d'étouffer sa production. Aujourd'hui, on peut affirmer qu'ils sont 100 000 ! Ils publient dans des revues que personne ne lit, se prennent pour Newton et empêchent l'expression des idées novatrices des Newtons actuels.

“IL EST URGENT DE PASSER D'UNE LOGIQUE DE FORMATION À UNE LOGIQUE DE QUALIFICATION.”

On rejoint là le problème de l'éducation, de ses objectifs et de sa sélectivité. Aux États-Unis, on voit paraître des publications qui établissent que le niveau trop élevé des dépenses d'éducation fait baisser la compétitivité du pays. Au XVIII^e siècle, on distinguait trois niveaux d'éducation : *l'éducation indispensable* qui correspond à l'acquisition des savoirs essentiels à la vie quotidienne, notamment en lecture et en calcul ; *l'éducation utile* qui correspond à l'apprentissage (notion de « learning by doing ») et qui justifie l'existence de lycées professionnels et de centres de formation et d'apprentissage, mais aussi aux sciences dures qui nourrissent le progrès technique ; enfin, *l'éducation agréable* qui correspond aux beaux-arts et à certaines sciences sociales. En France, on a trop investi dans l'éducation agréable, négligé l'éducation utile et saboté l'éducation indispensable qui avait pourtant fait la gloire de l'école de Jules Ferry.

Il est urgent de changer d'approche, de passer d'une logique de formation à une logique de qualification et de réserver à une minorité triée avec beaucoup de soin la recherche axée sur la sérendipité.

QUID DE L'EMPLOI ET DU POUVOIR D'ACHAT ?

Le pouvoir d'achat est issu des gains de productivité suscités par le progrès technique. Et de nos jours, c'est la concurrence qui assure l'augmentation de ce pouvoir d'achat en obligeant les entreprises à répercuter leurs gains de productivité sous forme de baisse des prix.

Dans le modèle du « capitalisme monopolistique d'État » des années 1950, les gains de pouvoir d'achat passaient par des hausses de salaire. Quand celles-ci allaient au-delà des gains de productivité, l'inflation reprenait une partie. Pour ceux qui n'étaient pas salariés, il fallait trouver un moyen de s'associer à la hausse des salaires pour pouvoir bénéficier des gains de productivité. C'est ainsi que les retraites étaient indexées sur les salaires.

Dans notre société que j'appelle de « capitalisme concurrentiel populaire », ces mécanismes n'ont plus cours ! La concurrence pousse les entreprises à rendre les gains de productivité aux consommateurs par la baisse des prix. Et cette concurrence est d'autant plus légitime que tout le monde se l'est appropriée. Ce qui fait concurrence à la SNCF, monopole archaïque miné par des syndicats qui raisonnent comme dans les années 1950 et une direction qui raisonne comme dans les années 1980 à l'époque où la concurrence était symbolisée par l'Acte unique européen, c'est le covoiturage, signe d'une adhésion de la population à la concurrence portée depuis les années 2000 par les nouvelles technologies.

S'agissant de l'emploi, le salariat suppose deux choses : d'abord, que le temps de présence soit un temps de production effective ; ensuite, qu'il soit possible de traverser le cycle sans réduire son activité, mais en accumulant des stocks. Or, ces deux caractéristiques disparaissent : le temps n'est plus une mesure du travail qui, de plus en plus individualisé, a une intensité variable ; et de moins en moins de productions sont stockables. Et ce que montre

“LA SOLUTION N'EST PAS LA « TVA SOCIALE » MAIS D'IMPOSER À L'ÉTAT-PROVIDENCE DE SE MONTRER PLUS EFFICACE EN FAISANT APPEL À DAVANTAGE DE CONCURRENCE.”

l'accord dans l'automobile allemande, où les employés travailleront 28 ou 48 heures par semaine selon les besoins, c'est que, même dans les activités traditionnelles, le stock n'est plus le moyen de répondre aux fluctuations cycliques puisque c'est le temps de travail qui va devoir y répondre. En fait, nous sommes en train de quitter le salariat et de passer d'une société employeurs-employés à une société clients-fournisseurs.

Cela implique que l'on s'interroge sur l'avenir des institutions conçues pour le monde salarial du capitalisme monopolistique d'État. Prenons le cas de la Sécurité sociale. Aujourd'hui, elle est systématiquement en déficit. Donc elle est en agonie potentielle. Comptablement, cela veut dire que les entreprises ne paient pas assez de charges, malgré les cris qu'elles poussent à ce sujet. Faire basculer la charge des entreprises vers l'ensemble de la population au travers d'une augmentation de la TVA ne changerait rien à ce problème. Les salariés qui verraient leur pouvoir d'achat rogné par la hausse des prix due à la TVA demanderaient la compensation sous forme de hausses de salaire ! En revanche, il faut se poser la question du fonctionnement du système : en avons-nous pour notre argent ? Je ne pense pas, quand j'entends la ministre de la Santé dire que 30 % des actes médicaux sont inutiles. La solution n'est donc pas la « TVA sociale », mais d'imposer à l'État-providence de se montrer plus efficace en faisant appel à davantage de concurrence. Il faut étendre ce raisonnement à tout un ensemble de services publics et laisser les individus choisir leur système éducatif, leur fonds de pension, leur protection sociale, etc. L'État devrait assurer un matelas de sécurité minimum, un filet de sécurité, et laisser libres les individus pour le reste. Et je fais confiance à des entrepreneurs pour mettre en place des comparateurs et des services de conseil, comme il en existe pour d'autres formes d'assurance, permettant d'éclairer leur choix.

LE MOT DE LA FIN ?

Je crois qu'il faudrait plutôt parler de courage que d'audace créatrice. La création exige surtout du courage. Au niveau des instances patronales cela signifie revenir à Georges Villiers, le premier président du CNPF, un grand résistant, courageux et intransigent, et à la maxime de Claude-Joseph Gignoux, le premier président de la CGPF : « Patrons, soyez des patrons ! ».

QUEL EST ALORS LE MOTEUR DE LA CROISSANCE ?

La concurrence ! L'action de l'entrepreneur qui innove est confortée par deux groupes : les consommateurs, qui achètent son produit, et les imitateurs qui, en cherchant à lui enlever une part de marché, confirment l'intérêt et la valeur de son innovation. La concurrence de l'imitateur, c'est le moteur de l'innovation et donc de la croissance.

Il y a un débat sur la nécessité de protéger pendant un certain temps les innovations de la concurrence. L'idée est que, si les imitateurs apparaissent trop vite, les entrepreneurs vont se décourager. C'est le débat notamment sur la durée de protection des brevets ou de la propriété intellectuelle. Je crois que le vrai entrepreneur prépare le coup d'après, et donc qu'il faut éviter tous les mécanismes de protection qui ne servent en fait qu'à installer des rentes.

Cela nous amène aux réflexions sur l'intérêt d'une politique industrielle au niveau européen, pour donner naissance à des Google européens tout en continuant à faire vivre notre tissu industriel actuel... L'idée d'un renouveau de la politique industrielle en Europe est absurde. Et ce, pour trois raisons. D'abord, on pourrait considérer que l'Europe est en position de faiblesse sur le marché mondial si elle accumulait les déficits extérieurs. Or, il n'en est rien : nous avons l'excédent le plus élevé du

“CE QUI COMPTE, C'EST LE SERVICE RENDU AU CONSOMMATEUR. SI UN GOOGLE SATISFAIT LES CONSOMMATEURS EUROPÉENS, PEU IMPORTE SA NATIONALITÉ.”

monde ! Ensuite, il faut revenir à la base : ce qui compte, c'est le service rendu au consommateur. Si un Google satisfait les consommateurs européens, peu importe sa nationalité. Enfin, l'expérience montre que la création de « champions nationaux » conduit surtout à l'apparition de monopoles enfermés dans la routine et pratiquant des prix élevés.

En fait, ceux qui refusent la concurrence opposent le mythe d'une concurrence « loyale et équitable » à une réalité qui serait marquée par la concurrence déloyale. Derrière leurs arguments, il y a un refus du principe même de la concurrence qui a, par nature, un contenu agressif. Ce qu'ils nomment « concurrence loyale », ce n'est ni plus ni moins qu'une somme d'ententes entre entreprises au détriment du consommateur, c'est de la connivence.

Je crois enfin qu'il faut revenir à la définition première de l'entreprise. Le but de l'entreprise, c'est de faire des profits, et ce, le plus vite possible. L'entreprise n'est pas un monastère franciscain ! La seule contrainte qui doit peser sur elle, c'est la concurrence. La concurrence doit être le moyen et l'objectif de l'action publique en matière économique : le moyen, car elle engendre la croissance ; l'objectif car, comme toute entreprise se sent menacée par ses concurrents, elle fera tout pour la détruire.



Portrait : © Thibaut VOISIN

INTERVIEW DE **GUILLAUME POITRINAL**

COPRÉSIDENT DE WOODDEUM/PRÉSIDENT DE LA FONDATION DU PATRIMOINE/PRÉSIDENT DU CONSEIL STRATÉGIQUE POUR L'ATTRACTIVITÉ ET L'EMPLOI EN ÎLE-DE-FRANCE AUPRÈS DE VALÉRIE PÉCRESSE

QU'ÉVOQUE POUR VOUS LE THÈME DE L'AUDACE CRÉATRICE ?

Il y a en France, aujourd'hui, un bouillonnement d'idées et d'entrepreneurs. Je rencontre énormément de start-up, de jeunes qui, en sortant d'école, veulent créer leur entreprise. Je pense qu'il n'y en a jamais eu autant depuis qu'il existe une économie dans ce pays. Dans le même temps, vous avez tout en haut les boîtes du CAC 40, qui sont très prospères, souvent conquérantes, mais qui inventent peu. Et entre les deux, vous n'avez pas grand-chose.

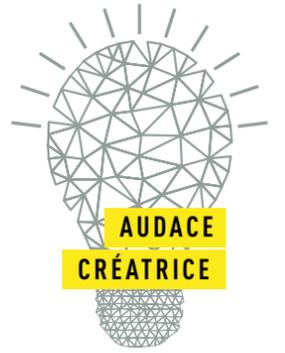
Donc le challenge aujourd'hui, pour l'audace créatrice en France, c'est de transformer ces start-up en entreprises moyennes, créatrices d'emplois, génératrices de recettes fiscales locales.

On a beaucoup écrit sur notre incapacité à retenir nos jeunes pousses, sur le manque criant d'entreprises moyennes en France, comparé à l'Allemagne. Les explications sont probablement nombreuses. Il y a bien sûr la fiscalité, le coût du travail, les financements... Mais quand je me suis intéressé à la question de la simplification, j'ai rapidement fait le constat que toute notre complexité administrative a été élaborée pour (et en partie par) les grands groupes. Nos entrepreneurs, quand ils ont réussi à

"IL SUFFIRAIT DE LIBÉRER UN PEU CETTE ÉNERGIE CRÉATRICE POUR FAIRE DE LA FRANCE, J'EN SUIS PERSUADÉ, LA VRAIE CAPITALE ÉCONOMIQUE DE L'EUROPE."

faire émerger leur boîte, sont très largement épuisés par cette complexité qui n'est simplement pas faite pour l'entreprise petite ou moyenne. Alors, quand des propositions arrivent issue de biotopes plus favorables à une croissance simple et rapide de leurs entreprises, il est difficile pour eux de résister au chant des sirènes : ils délocalisent, ils vendent, et parfois ils partent.

Ce constat est à la fois pessimiste, parce que c'est un énorme gâchis, et optimiste, car il suffirait de libérer un peu cette énergie créatrice pour faire de la France, j'en suis persuadé, la vraie capitale économique de l'Europe. La France commence déjà avec une position de numéro un puisque, dans le classement Fortune 500 des plus grandes entreprises mondiales, 27 ont leur siège social monde en région parisienne, c'est loin devant Londres ou Francfort. Le métro du Grand Paris et les Jeux olympiques ajoutent à notre attractivité. On a clairement un terreau favorable. Notre handicap, c'est le manque d'entreprises moyennes et intermédiaires. Or, c'est dans ce groupe-là, animé par l'audace créatrice, que le CAC 40 de l'année 2100 va se jouer, certainement pas dans le CAC 40 actuel.



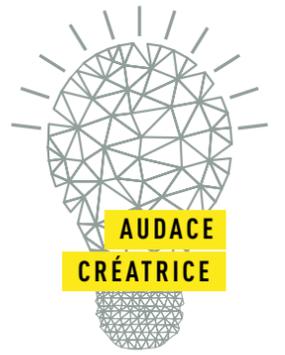
OÙ SE SITUE POUR VOUS LE CŒUR DU PROBLÈME ?

Le problème, c'est à l'évidence la complexité administrative. C'est d'ailleurs plus un problème de temps perdu, de désespoir et de renoncement que de coûts directs. C'est la face cachée de la complexité administrative, celle qui fait le plus de dégât, celle qu'on ne peut pas mesurer. Un industriel renonce à lancer un nouveau produit, car il sait qu'il faudra deux ans pour obtenir son « autorisation de mise sur le marché ». Un hôtelier renonce à s'étendre, car il ne veut pas affronter l'effroyable et très incertain chemin de croix administratif et judiciaire nécessaire à l'obtention des autorisations. Le *board* d'un grand groupe international ne veut plus investir en France, car il a été condamné à rouvrir une usine fermée depuis trois ans et à réintégrer le personnel. Tous ces projets abandonnés ou avortés coûtent très chers à une économie moderne, car celle-ci doit se renouveler de plus en plus vite, avec la révolution numérique actuelle.

"LA FRANCE A BESOIN DE PLUS D'AGILITÉ."

Quand je pense qu'il a fallu vingt ans à Bernard Arnault entre le moment où il a acheté la Samaritaine et celui où il a réalisé son projet, alors qu'il s'agit d'une des personnes les plus puissantes du monde, c'est symptomatique, et unique au monde ! Toute la détermination de cet entrepreneur extraordinaire a dû être mobilisée pour y arriver... et faire face à toute la stupidité de notre organisation collective que l'on pourrait parfois croire inventée pour gâcher le temps, retarder la création d'emploi et la collecte de l'impôt...

La France a besoin de plus d'agilité. On peut faire toutes les réformes que l'on veut, tant que nos codes seront incompréhensibles, nos jurisprudences incertaines, tant que nos procédures seront faites pour ralentir, au motif de multiplier les contrôles *a priori* et *a posteriori*, nous partons perdants dans la compétition internationale de l'audace créatrice.



COMMENT EN EST-ON ARRIVÉ À CE NIVEAU DE COMPLEXITÉ ADMINISTRATIVE ?

Très simplement, depuis quarante-cinq ans, on a accumulé la complexité sur les entreprises, en mode « open bar ». Tous les sujets de société (santé, famille, logement, éducation, emploi...) ont donné lieu à des textes ou à des impôts qui pèsent sur l'entreprise. À cela s'est ajouté une multiplication des contrôles, *a priori* et *a posteriori*, dans un climat de méfiance envers l'entreprise, relayé longtemps par la gauche, mais aussi par la droite. Enfin, la multiplication des autorités : les commissions, haut commissariats, autorités indépendantes... cumulée à celle des collectivités locales (le fameux mille-feuille) est venue couronner ce paysage un peu kafkaïen.

Cette logique d'alourdissement de la réglementation, animée par une équipe hyper-sophistiquée de hauts fonctionnaires, ne posait pas trop de problème dans un monde immobile et protégé par des frontières, mais aujourd'hui elle nous pénalise, dans ce monde ouvert et innovant.

La complexité commence par le langage. Les textes de lois pour les entreprises sont devenus illisibles. Le Code du travail est incompréhensible pour un entrepreneur individuel. Je vous mets au défi de lire

“LA COMPLEXITÉ COMMENCE PAR LE LANGAGE. LES TEXTES DE LOIS POUR LES ENTREPRISES SONT DEVENUS ILLISIBLES.”

le Code du travail et de comprendre comment faire un licenciement en toute légalité ! Les textes sont truffés de renvois, on ne peut pas lire un texte sans en lire quatre autres. Pour un entrepreneur, impossible de s'en sortir à moins de payer des heures d'avocats spécialisés, et il ne peut pas toujours se le permettre. Le pire, c'est peut être le métier de promoteur dont le cadre juridique est présent dans une dizaine de codes, et on continue à rajouter des normes environnementales qui créent toujours davantage de complexité, parfois même au détriment de l'environnement.

À l'origine de tout cela, il y a certainement notre organisation politico-administrative, le droit d'amendement des parlementaires, le pointillisme des hauts-fonctionnaires qui se méfient autant des politiques que des entreprises ou des juges. Il y a aussi les lobbies – syndicaux, associatifs et même patronaux, il faut le reconnaître. Tout cela finit dans des lois interminables et des décrets bavards. L'impact de cette boulimie de mots sur la compétitivité de nos entreprises n'est jamais vraiment mesuré. Et la comparaison avec les pays voisins demeure un exercice exceptionnel. On se regarde le nombril. La loi « pénibilité » est l'exemple même de ce dysfonctionnement.

QUEL BILAN FAITES-VOUS AUJOURD'HUI DE VOTRE ACTION DANS LE CADRE DU COMITÉ DE SIMPLIFICATION ?

Au fond, ce qui a marché, ce sont les premiers dix mois durant lesquels la simplification était animée par Emmanuel Macron, alors secrétaire général adjoint à l'Élysée et par la cheffe de cabinet du président. Ce furent alors dix mois d'effort organisé, continu, porté par le plus haut niveau. Car on ne peut pas avancer dans la simplification si le sujet n'est pas porté par l'Élysée, pour la simple et bonne raison que les points de complexité mettent en jeu plusieurs ministères, le Parlement, les fonctionnaires et une partie de notre culture... Vous ne pouvez pas réformer le permis de construire, qui dépend de l'Équipement, sans passer par le ministère de la Culture – car les architectes des Bâtiments de France ont leur mot à dire –, mais aussi par le ministère de l'Intérieur – car les collectivités locales sont bien sûr concernées. Un seul ministre, et même le Premier ministre, aussi puissant soit-il, ne suffit pas pour avancer.

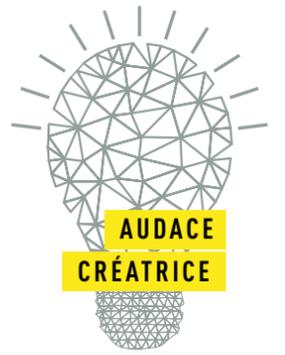
Ce qui nous a probablement manqué aussi, c'est l'absence de contrôle de la mise en œuvre effective des décisions. Il est absolument essentiel d'avoir un cabinet indépendant qui vienne contrôler et mette

“LE DRAME FRANÇAIS QUI MINE TOUS LES EFFORTS DE SIMPLIFICATION EST L'ABSENCE DE CONTINUITÉ. À CHAQUE GOUVERNEMENT, ON REPART DE ZÉRO.”

le doigt là où ça fait mal. Qui dise par exemple : « La mesure B22, approuvée par le président, n'est pas encore mise en œuvre car M. Untel, ministre, directeur d'administration centrale ou membre d'un cabinet, joue la montre. » C'est essentiel pour éviter les stratégies d'évitement et de résistance de ceux qui n'ont simplement pas intérêt à résoudre la complexité.

Enfin, nous n'avons pas échappé au drame français qui mine tous les efforts de simplification : l'absence de continuité. À chaque gouvernement, on repart de zéro. Les équipes du choc de la simplification (30 permanents et 150 bénévoles) ont été « éparpillées façon puzzle », les dossiers sont introuvables, le travail des douze ateliers thématiques qui ont réuni pendant trois ans de vrais professionnels de l'entreprise et de l'administration est perdu... c'est un immense gâchis. Mais ce n'est jamais que la quatrième fois, paraît-il, dans la V^e république.

Il reste cependant plus de 400 mesures de simplifications, aujourd'hui en œuvre, sur les 600 proposées. C'est insuffisant, mais quand même très utile. Je ne regrette rien.



JUSTEMENT, QUELS OBSTACLES OU BLOCAGES AVEZ-VOUS RENCONTRÉS ?

Pour commencer, on nous a expliqué qu'on ne devait pas trop travailler sur le droit du travail, car de grandes réformes étaient en cours. De la même façon, le champ fiscal nous était quasiment interdit : le sujet était-il trop sensible ? Le fait est que nos demandes de suppression de la centaine de micro-taxes, qui coûtent plus à lever et à encaisser qu'elles ne rapportent à l'État, n'ont pas été entendues.

Ensuite, il y a l'inertie de l'administration. Citons la mesure qui doit permettre d'ouvrir plusieurs démarches en parallèle pour l'obtention d'un permis de construire : la « procédure intégrée ». Il avait fallu deux ans pour sortir le décret d'application. Mais lorsque l'on va en préfecture, on vous recommande de ne pas l'appliquer. Parce qu'il n'y a pas de jurisprudence, il ne faudrait pas qu'une jurisprudence négative nous mène au tribunal. On nous dit de faire ce qu'on a toujours fait, ce sera plus simple et moins risqué.

À ceci s'ajoute ce que j'appellerai le business de la complexité. Car la complexité, ce sont souvent des emplois...

Prenez le cas du formulaire DAS2, pour la déclaration des versements d'honoraires par les entreprises. Un formulaire qui ne sert plus à rien puisque le chèque non endossé n'existe plus, qu'aucune entreprise ne paie son comptable en liquide et que le fisc a déjà accès à toutes ces informations. La suppression du DAS2 avait été réclamée par le Medef et validée au plus haut niveau, par le président de la République, malgré une certaine résistance de Bercy. Les mauvaises langues ont dit alors qu'on cherchait à protéger des emplois publics consacrés à l'ouverture des millions de déclarations. Malgré les annonces, absolument rien ne s'est produit. C'est très instruc-

“NOS DEMANDES DE SUPPRESSION DE LA CENTAINE DE MICRO-TAXES, QUI CÔUTENT PLUS À LEVER ET À ENCAISSER QU'ELLES NE RAPPORTENT À L'ÉTAT, N'ONT PAS ÉTÉ ENTENDUES.”

tif, car on a une situation où le choix est fait, il est porté politiquement, et pourtant, aujourd'hui, les entreprises continuent à remplir le DAS2.

Autre exemple : l'extension du Titre emploi service entreprise (TESE) que nous avons portée. L'établissement d'une fiche de paie coûte plusieurs centaines d'euros et elle est la plupart du temps incompréhensible par le salarié. L'usage du TESE avait l'avantage de simplifier les choses pour les entreprises au même titre que le chèque emploi services pour les particuliers. Mais le juteux business de la rédaction de la fiche de paie traditionnelle a réussi à neutraliser la mesure en faisant ajouter dans le décret d'application une condition : l'entreprise qui choisit le TESE ne peut plus utiliser la fiche de paie classique au prétexte que c'était informatiquement impossible de combiner les deux (ce que personne n'a vérifié...). Ça a tué la mesure : comment allez-vous expliquer à votre employé qui a vingt-cinq ans de maison que vous remplacez son bulletin de salaire par un TESE ? Résultat des courses, c'est même assez paradoxal, mais des entreprises qui utilisaient déjà des TESE ont dû l'abandonner et repasser à la bonne vieille fiche de paie !

Enfin, nous avons échoué à mettre en place le « test entreprise » pour toute nouvelle mesure, c'est-à-dire l'évaluation indépendante de l'impact d'une nouvelle loi ou d'une nouvelle obligation réglementaire sur la vie des entreprises. C'était pourtant une décision du président. Aujourd'hui, nos gouvernants continuent de produire du texte sans aucun outil de mesure de l'impact de leur décision. Or, il est fondamental de travailler en priorité sur le flux de nouvelles mesures. Sinon, à quoi sert de vider une baignoire dont le robinet coule à flot ?

QUELLES SONT VOS RECOMMANDATIONS POUR LA SUITE ?

Je crois qu'il faut tirer les leçons de ce qui marche et ne marche pas en termes de simplification. Il faut d'abord éviter la démagogie, les grandes annonces sorties du chapeau ou les listes de propositions sans continuité. La complexité administrative ne peut se résoudre à un choc de simplification ; il faut un chantier organisé qui s'inscrit dans la durée. Les Anglais et les Hollandais ont mis dix ans avec une administration spécialisée, on peut s'en inspirer. Il faut aussi une impulsion politique continue venue du plus haut niveau, à l'Élysée, car les sujets recouvrent plusieurs ministères et rencontrent des résistances culturelles puissantes. Il faut aussi une organisation dédiée à l'identification, à la mise en œuvre et surtout au contrôle, avec la possibilité d'identifier et de porter sur la place publique les points de blocage. Il faut enfin entrer dans la mécanique du quotidien administratif, rencontrer le contrôleur ou le secrétaire qui avouera sans s'en vanter que la moitié de ce for-

mulaire (que toutes les entreprises doivent remplir) ne sert absolument à rien, et qu'il n'est jamais lu.

Il faut surtout arrêter d'accumuler de la complexité ! Se donner les moyens d'évaluer le coût, en complexité, des projets de lois et de réglementations, avec un cabinet indépendant, pour éviter d'aboutir à des lois absurdes. Et j'y reviens, il faut un édit de Villers-Cotterêts revisité : s'assurer que les textes de loi soient compréhensibles par tous, à commencer par les députés qui votent.

La société civile peut et devrait aussi s'emparer du sujet. Le Medef pourrait très bien prendre la main. Il pourrait organiser des Assises de la simplification, avec les autres partenaires sociaux, sous forme d'ateliers, qui aboutiraient à des mesures concrètes. Ces micro-simplifications apporteraient des solutions aux problèmes quotidiens des entreprises.

“IL FAUT SURTOUT ARRÊTER D'ACCUMULER DE LA COMPLEXITÉ !”

ÉPANOUISSEMENT DES FEMMES ET DES HOMMES



AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE,
L'ÉPANOUISSEMENT
AU TRAVAIL EST UN FACTEUR
DE PRODUCTIVITÉ BIEN
IDENTIFIÉ

PAGE 72

AU NIVEAU DE L'ÉCONOMIE,
LE FONCTIONNEMENT DU
MARCHÉ DU TRAVAIL EST
UN LEVIER DE CROISSANCE

PAGE 73

LA FRANCE GAGNERAIT
À S'INSPIRER DES PAYS
LES PLUS PERFORMANTS

PAGE 74



L'ÉPANOUISSEMENT DES FEMMES ET DES HOMMES AU TRAVAIL, UN FACTEUR DE CROISSANCE À MOBILISER

Dans une économie où priment l'innovation, la créativité, l'intelligence émotionnelle, la compétitivité hors coût, l'épanouissement des femmes et des hommes est devenu une condition de la croissance, pour de plus en plus d'entreprises, qui rivalisent d'ingéniosité et de propositions en matière de qualité de vie au travail. Au niveau de l'économie tout entière, l'épanouissement des femmes et des hommes se mesure par un certain nombre de paramètres comme les niveaux moyens de compétences et de qualifications, l'égalité entre les femmes et les hommes et plus globalement les politiques sociales en faveur de la diversité, la participation des jeunes et des seniors au marché du travail ou encore l'accès au logement, pour lesquels la France accuse encore un net retard sur les pays les plus performants en Europe.

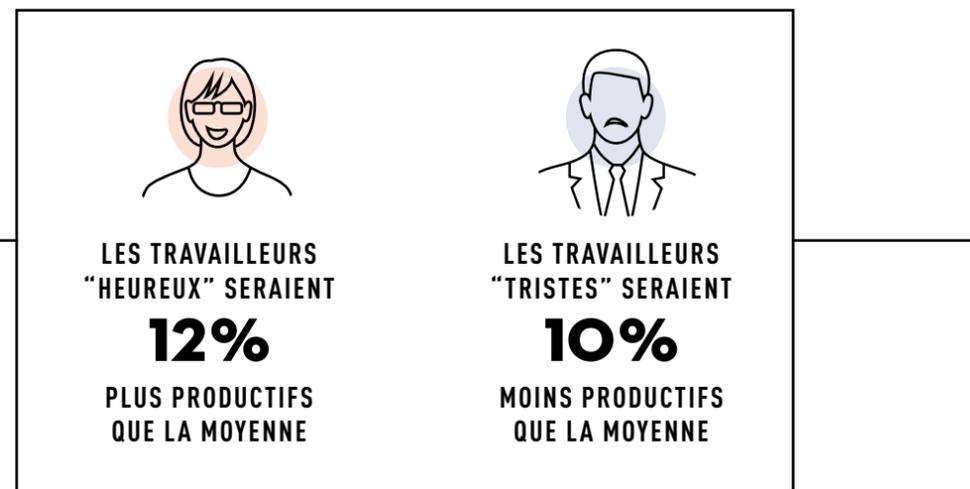
La littérature économique permet d'estimer un gain de croissance compris entre 0,5 et 1 point à moyen terme en s'alignant sur les meilleures performances européennes, notamment celles de l'Allemagne ou des pays nordiques.



AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE, L'ÉPANOUISSEMENT AU TRAVAIL EST UN FACTEUR DE PRODUCTIVITÉ BIEN IDENTIFIÉ

Plusieurs études microéconomiques ont établi un lien direct entre productivité du travail ou performance de l'entreprise, et épanouissement des femmes et des hommes. Celle réalisée par le Département d'économie de l'Université de Warwick¹, révèle que les travailleurs « heureux » seraient 12% plus productifs que la moyenne, alors que les travailleurs « tristes » seraient 10% moins productifs. Alex Edmans de la London Business School observe², quant à lui, que les 100 premières entreprises du classement Fortune pour la qualité de vie au travail ont obtenu une croissance des cours boursiers de 2,3% à 3,8% supérieure à la moyenne (soit en cumulé sur 28 ans, une surperformance de 89% à 184%).

Au niveau des entreprises, l'épanouissement au travail est lié à la qualité de vie au travail : le sentiment de satisfaction, l'engagement dans l'entreprise, l'égalité femme-homme en termes de salaire et d'accès aux responsabilités, l'équilibre vie professionnelle/vie privée, la qualité perçue du management, le déploiement et la qualité de la formation professionnelle, la reconnaissance des compétences et de l'expérience, la prise en compte d'enjeux comme le climat et l'environnement.



AU NIVEAU DE L'ÉCONOMIE, LE FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL EST UN LEVIER DE CROISSANCE



Au niveau de l'économie tout entière, plusieurs critères permettent de mesurer la performance du marché du travail : taux de chômage, d'emploi, de participation, nombre d'heures travaillées. Ils pointent un potentiel d'amélioration considérable pour la France tout comme les enquêtes Pisa et Piac de l'OCDE mesurant les niveaux de compétences et de qualifications.

Le lien entre la croissance du PIB et l'épanouissement des femmes et des hommes passe essentiellement par les canaux de la quantité de travail et celui de la productivité.

En effet, la théorie économique intègre directement le travail dans les facteurs de production qui forment le PIB, aux côtés du capital et du progrès technique. Il y a une relation croissante entre le facteur travail et la production de l'ensemble de l'économie mesurée par le PIB :

$PIB = \text{quantité de travail} \times \text{productivité unitaire du travail}$

La quantité de travail dans l'économie se mesure en heures travaillées, et dépend donc de trois facteurs essentiels : la part de la population en âge de travailler en activité, le taux de chômage, le nombre d'heures travaillées par employé.

La part de la population en âge de travailler en activité, aussi appelée taux de participation, dépend de contraintes réglementaires telles que l'âge d'entrée sur le marché du travail, l'âge de départ à la retraite, les dispositifs d'apprentissage et de formation. Les paramètres incitatifs se mesurent par le degré d'incitation au travail des dispositifs de transferts sociaux (assurance chômage, minimas sociaux, minimas vieillesse),

l'incitation à mener des études supérieures, à partir à la retraite, à prendre un congé parental. Quant aux contraintes matérielles, elles ont trait, par exemple, à la disponibilité de crèches, de logements ou encore du réseau de transports en commun.

Au-delà de son évolution cyclique, le taux de chômage dépend de paramètres structurels, tels que l'adéquation entre les offres et les demandes d'emplois (par exemple une entreprise quittant une région de France pour s'implanter dans une autre) et des employés, les freins réglementaires ou administratifs à l'embauche, les éventuels dispositifs d'accompagnement vers l'emploi.

Le nombre d'heures travaillées par employé dépend notamment du cadre réglementaire en vigueur (35 heures en France), de la situation macroéconomique conjoncturelle, des dispositifs incitatifs pour les employeurs et les employés, de l'environnement de travail et de la facilité à concilier vie familiale et professionnelle.

Toujours au niveau macroéconomique, la productivité moyenne (corrigée des effets cycliques) du travail dépend de facteurs liés aux entreprises et à l'environnement des affaires. Du côté de l'entreprise, les facteurs de productivité concernent la qualité du management, la qualité de vie au travail, l'organisation du travail, la stratégie de l'entreprise, en plus de constantes liées à l'appartenance à un secteur ou à une chaîne de valeur donnés. Du côté de l'environnement des affaires, la productivité du travail est naturellement liée au niveau de qualification des actifs, et à d'autres paramètres tels que les infrastructures, le logement et les services publics.

1. Étude basée sur une enquête auprès de 700 participants, réalisée par les professeurs Andrew Oswald, Eugenio Proto et Daniel Sgroi. Source : Journal of Labor Economics, "Happiness and Productivity", Andrew J. Oswald, Eugenio Proto, and Daniel Sgroi, 2015

2. Academy of Management Perspectives, "The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility", Alex Edmans, 2012.

LA FRANCE GAGNERAIT À S'INSPIRER DES PAYS LES PLUS PERFORMANTS

Les contraintes structurelles se répercutant sur l'épanouissement au travail des différentes catégories de la population (jeunes, femmes, seniors) expliquent des écarts entre les performances économiques des pays.

Pour estimer les gains que peut procurer, en termes de croissance économique, une amélioration de ces paramètres en France, nous utiliserons les résultats de deux études récentes. Une étude de la Commission européenne de 2014³ estime, pour chaque pays de l'UE, les gains à aligner un certain nombre de paramètres. Ces gains sont calculés dans l'hypothèse d'une mise en œuvre collective par tous les pays, mais nous faisons l'hypothèse qu'ils seraient les mêmes si la France se transformait seule. D'une étude de McKinsey de 2015⁴, nous reprendrons les résultats obtenus pour l'Europe et les extrapolons à la France, qui se situe dans la moyenne européenne sur un certain nombre de paramètres.

En 2014, la Commission européenne estimait les gains en PIB à moyen terme que la France pourrait obtenir en améliorant le fonctionnement du marché du travail pour se rapprocher des meilleures pratiques en Union européenne. En réduisant de moitié l'écart aux meilleures performances, la France pourrait gagner 0,4 point de croissance dont 0,1 point de croissance sur le volet qualifications/compétences (0,9 point de PIB à horizon 10 ans), 0,1 point de croissance par une plus forte participation des femmes au marché du travail (0,8 point de PIB sur 10 ans), 0,1 point de croissance pour une plus forte participation des seniors (1,4 point de PIB sur 10 ans), et 0,1 point de croissance pour un meilleur accompagnement vers l'emploi (0,8 point de PIB sur 10 ans). En doublant l'effort, la France pourrait gagner 0,8 point de croissance sur 10 ans. L'analyse de la Commission euro-

péenne fait l'hypothèse d'un effort conjoint pour l'ensemble des pays de l'UE, nous estimons de notre côté que l'effet global pour la France serait le même si elle menait seule ses réformes.

McKinsey estime, en prenant l'hypothèse d'une harmonisation au niveau des meilleures pratiques en Europe, les effets suivants pour l'ensemble des pays européens : entre +0,1 point et +0,2 point de croissance pour plus de flexibilité sur le marché du travail, +0,4 point de croissance pour une plus forte participation des femmes et des seniors, et +0,2 point de croissance grâce à une amélioration des compétences et qualifications. Soit au total 0,9 point de PIB en moyenne pour l'ensemble des pays étudiés, moyenne que nous reprenons pour la France.

Le développement urbain, à travers le logement, joue aussi un rôle pour l'épanouissement des femmes et des hommes. En se basant sur l'étude de McKinsey de 2015, un gain de 0,1 point de croissance peut lui être attribué. Au total, l'épanouissement des femmes et des hommes représente un gain de croissance compris entre 0,5 et 1 point en moyenne, réparti sur les leviers marché du travail, éducation/formation et développement urbain.

D'autres effets peuvent entrer en jeu. Ces deux analyses ne mesurent qu'une partie des gains de croissance à l'épanouissement au travail, car elles se concentrent sur les paramètres d'environnement des affaires, qui sont du ressort de la politique économique. Il faut également prendre en compte l'ensemble des actions qui sont du ressort de l'entreprise, et qui ne sont pas forcément mesurées dans les estimations macroéconomiques habituelles. Une amélioration de l'égalité femme-homme, facteur qui va bien au-delà du degré de participation des femmes au marché du travail,



pourrait procurer, selon certaines études⁵, entre 0,1 et 1 point de croissance supplémentaire sur 10 ans. Il faudrait pour cela que les femmes accèdent mieux au marché du travail, à l'emploi (ce sont les femmes qui travaillent le plus souvent à temps partiel) et aux mêmes salaires que les hommes. La différence sala-

riale connue et mesurée reflète des écarts de productivité soit qui n'existent pas, soit qui n'ont pas lieu d'être dans de telles proportions. L'action des entreprises en matière d'excellence opérationnelle ou de RSE peut également contribuer à les aider à obtenir de meilleures performances (voir encadrés RSE).

LA RSE COMME LEVIER DE PERFORMANCE

La Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) désigne l'intégration par les entreprises d'éléments extra-financiers à leur stratégie et à leur gestion, dans une logique de renforcement de leur performance économique. La démarche de RSE d'une entreprise recouvre donc des enjeux et actions très divers. À côté des thèmes liés à l'environnement (maîtrise de l'empreinte écologique...) ou à la gouvernance (éthique, communication de ses actions vis-à-vis de ses parties prenantes...), le thème social occupe une place importante : équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle des collaborateurs, prévention des risques au travail, formation, etc.

La RSE est un des leviers que peut utiliser le dirigeant pour intégrer et répondre aux transformations profondes auxquelles l'entreprise doit faire face dans son environnement réglementaire, économique et financier (révolution numérique, nouveaux marchés, nouveaux modèles...), industriel (évolutions des relations avec leurs fournisseurs et sous-traitants...), mais aussi dans son environnement naturel (raréfaction des ressources, changement climatique, biodiversité...) et sociétal (attentes des salariés, mutation du travail...) et modes de vie.

Selon une étude de France Stratégie de 2015, les entreprises qui introduisent des pratiques RSE sont en moyenne 13% plus performantes que celles qui ne le font pas, écart qui monte à plus de 20% pour la seule dimension ressources humaines de la RSE.

3. Commission européenne : « The potential growth impact of structural reforms in the EU : A benchmarking exercise », Janos Varga, Jan in't world, 2014

4. McKinsey Global Institute, « A window of opportunity for Europe », 2015.

5. Voir notamment : McKinsey Global Institute, "How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth", Jonathan Woetzel, Anu Madgavkar, Kweilin Ellingrud, Eric Labaye, Sandrine Devillard, Eric Kutcher, James Manyika, Richard Dobbs, and Mekala Krishnan, 2015. OCDE, "Effects of Reducing Gender Gaps in Education and Labour Force Participation on Economic Growth in the OECD", Olivier Thévenon, Nabel Ali, Willem Adema, Angelica Salvi del Pero, 2012 OCDE, "The Pursuit of Gender Equality An Uphill Battle", 2015.



L'ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE COMME LEVIER D'ÉPANOUISSEMENT DES FEMMES ET DES HOMMES POUR PLUS DE PRODUCTIVITÉ

L'ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE : UN LEVIER D'ÉPANOUISSEMENT POUR TOUS...

L'activité physique et le sport sont deux choses distinctes : la première correspond aux activités que chacun peut faire dans sa vie quotidienne, que ce soit au travail ou tout simplement chez soi, tandis que la pratique du sport suppose un sens du jeu et de l'effort ainsi qu'un entraînement régulier. La notion d'activité physique et sportive, prise de manière globale, n'est ainsi pas forcément synonyme d'endurance ou de sueur et peut renvoyer à celle de passe-temps, voire même de plaisir. Mieux, selon le médecin psychiatre du sport et pharmacologue Jean-Christophe Seznec, « *bien utilisée l'activité physique et sportive est une source d'épanouissement des femmes et des hommes* ».

Selon une étude de l'Insee parue en novembre 2017, un homme sur deux (âgé de plus de 16 ans) déclarait en 2015 avoir pratiqué une activité physique et sportive au cours des douze derniers mois. S'agissant des femmes (âgées de plus de 16 ans), elles étaient 45 % à déclarer avoir pratiqué une activité physique et sportive contre 40 % entre 2009 et 2015. La marche à pied est l'activité physique et sportive la plus pratiquée par les femmes et les hommes. Dans son étude, l'Insee met en avant les motivations des femmes et des hommes à la pratique physique ou sportive d'une activité : distraction, maintien en forme, évacuation du stress, temps entre amis et rencontres de nouvelles personnes arrivent en tête bien avant la volonté de perte de poids ou de dépasser ses limites. En définitive, l'enjeu pour les adeptes d'activités physiques ou sportives n'est rien d'autre que leur bien-être.

Le bien-être procuré par la pratique d'une activité physique ou sportive permet aux femmes et aux hommes de développer des qualités intrinsèques très recherchées dans le milieu professionnel : dynamisme, créativité, intégrité et sociabilité. Le sport et l'activité physique améliorent en outre l'estime de soi et la confiance en soi, ce qui permet de libérer l'énergie et la vigueur nécessaires pour non seulement accomplir de la meilleure des façons des tâches quotidiennes (notion de productivité), mais aussi être force de proposition (élément capital pour l'innovation). Enfin, le sport et l'activité physique peuvent engendrer des capacités de concentration et de fixation d'objectifs ainsi que des comportements d'empathie (importants pour le travail d'équipe).

... QUI PERMET AUX ENTREPRISES DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ

En septembre 2015, le Medef et le Comité National Olympique et Sportif Français avec le soutien d'AG2R LA MONDIALE ont mené la première étude nationale et internationale sur l'impact économique de l'activité physique et sportive sur l'entreprise, le salarié et la société. Cette étude a été conduite en deux temps : la première étape a consisté à réaliser une revue de littérature scientifique (plus de 150 études ont été prises en compte) et à mener une enquête soumise auprès de 200 entreprises; la deuxième étape, après un traitement de l'enquête et des calculs, a permis une estimation des impacts de l'activité physique et sportive sur l'entreprise.

La première étape a mis en évidence l'existence d'un lien entre activité physique et sportive et productivité en entreprise : un salarié en forme et bien dans sa peau est plus efficace et moins absent. Les gains de productivité diffèrent en fonction du niveau d'intensité de la pratique d'une activité physique et sportive; ils ont été répartis en trois niveaux : « pratique modérée », « pratique intense » et « pratique très intense ». Ces gains de productivité varient également en fonction du niveau d'engagement des entreprises dans la pratique d'une activité physique et sportive : le « niveau 1 » correspond à un engagement faible où les entreprises incitent les salariés, mais n'engagent que très peu de moyens (action de sensibilisation et effort de communication uniquement); le « niveau 2 » correspond à un engagement moyen où les entreprises mettent à disposition des moyens matériels ou financiers (chèque sport, salle de sport...); le « niveau 3 » correspond à un engagement fort où les entreprises permettent la pratique d'activités physiques ou sportives sur le temps de travail.

Les résultats obtenus indiquent que les entreprises ont un intérêt économique à la pratique d'activités physiques et sportives de la part de leurs collaborateurs. Pour une personne, en fonction de son degré de pratique et du niveau d'engagement de l'entreprise dans laquelle il évolue, sa productivité peut augmenter au minimum de 5,7 % et au maximum de 8,6 %. L'ensemble des résultats se trouvent dans la matrice ci-dessous. Ces chiffres peuvent donner lieu à précisions par de nouvelles études. Mais, comme le souligne l'étude, « *la conclusion selon laquelle la pratique d'une activité physique et sportive améliore la productivité d'un salarié ne peut être remise en cause.* ».

NIVEAU D'ENGAGEMENT DES ENTREPRISE	APS MODÉRÉE	APS INTENSE	APS TRÈS INTENSE
FAIBLE	5,7%	6,9%	7,9%
MOYEN	5,9%	7,2%	8,2%
FORT	6,1%	7,5%	8,6%



L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE : UN LEVIER D'ÉPANOUISSEMENT DES FEMMES ET DES HOMMES, FACTEUR DE COMPÉTITIVITÉ

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE : UNE STRATÉGIE D'ENTREPRISE POUR PLUS DE PERFORMANCE (EXTRAIT DU MANIFESTE POUR L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE DU MEDEF)

La pérennité d'une entreprise n'est jamais définitivement acquise. Aucune activité ne saurait se maintenir à travers les âges. Pourtant, certaines entreprises font preuve d'une capacité d'adaptation remarquable. En dépit des bouleversements constants de leur environnement, elles affichent des performances toujours aussi enviables. Qu'est-ce qui caractérise ces entreprises, souvent leaders sur leurs marchés ? Chacune possède bien sûr son secret, mais à l'analyse, il apparaît que toutes savent réunir et marier harmonieusement les cinq éléments de l'excellence opérationnelle :

1. Elles ont pour objectif prioritaire de combler leurs clients. La réussite durable n'est jamais le fruit du hasard. Elle combine le génie d'une stratégie qui, d'une génération à l'autre de produits et de services, permet de répondre aux attentes du marché et même de les anticiper, avec toute la rigueur nécessaire.
2. C'est pourquoi les sociétés qui réussissent possèdent ce deuxième trait commun : la recherche permanente de l'amélioration de leurs processus. Il s'agit de créer toujours plus de valeur perçue avec toujours moins de ressources consommées.
3. Les entreprises qui réussissent savent en outre incarner véritablement les valeurs qu'elles proclament. Elles savent se fixer un cap, se doter d'une vision, exprimer une raison d'être qu'elles assument et dont elles sont fières. Leur stratégie repose à la fois sur des règles claires et intangibles et sur une réelle capacité de transgression qui, seule, ouvre la voie à l'innovation.
4. Ces entreprises ont la conviction forte que pour qu'une organisation perdure, il faut que tout change. Selon une célèbre formule *"Ce qui est au cœur du changement de nos organisations, c'est un changement de regard. Quand on aborde les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on a les drames d'aujourd'hui."*
5. Enfin, ces entreprises sont en harmonie avec leur environnement. La biodiversité et l'ensemble des ressources primaires doivent être préservées pour sauvegarder le cadre de vie et garantir un avenir aux générations futures sans conflit pour l'accès aux ressources naturelles.

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE : UN FACTEUR CLÉ POUR L'IMPLICATION DE FEMMES ET D'HOMMES AUTOUR D'UN PROJET D'ENTREPRISE

Dès lors, il importe que la valeur travail soit réenchantée. Les entreprises ne peuvent être indifférentes à leur environnement et à la multiplicité des acteurs qui gravitent autour d'elles : clients, sous-traitants, fournisseurs, actionnaires, puissance publique, partenaires sociaux, ONG.

Elles doivent tout autant tenir compte des aspirations de leurs acteurs internes, tous en quête croissante de sens dans leur travail, pour aborder avec optimisme et bienveillance les nombreux défis à relever. Cela passe par la responsabilisation de chacun : dans un monde chaotique, les femmes et les hommes qui sont la foule et l'essence des entreprises ont plus que jamais besoin qu'on les mobilise autour d'un projet, qu'on leur fasse confiance, qu'on les libère de règles infantilisantes, qu'on leur laisse la liberté de s'organiser.

Cela nécessite de revoir en profondeur les valeurs managériales, les pratiques opérationnelles, les processus métier, etc. Et cela commence le plus souvent par le dirigeant : quand on veut balayer un escalier, on commence par la marche la plus élevée ! Et agrémenter le décorum de quelques éléments ludiques ne suffit pas à se dire que le tour est joué (la présence d'un baby-foot au milieu du plateau ne permet pas de donner du sens au travail de chacun). Il ne faut pas prendre le sujet à l'envers : c'est la qualité du travail qui procure de la qualité de vie au travail, et non l'inverse. Autrement dit, il faut d'abord changer les pratiques et les mentalités pour que les ajustements de l'environnement viennent d'eux-mêmes.

Des éléments festifs peuvent être ajoutés sur le lieu de travail parce qu'ils ont du sens. Mais ils n'auront pas été posés là pour se faire pardonner le mauvais climat engendré par des ordres aberrants. À cet égard, le lieu de travail devient de plus en plus un lieu où les collaborateurs viennent « vivre une aventure ». Si le but est qu'ils s'y sentent bien, c'est avant tout pour que tous partagent l'envie de travailler ensemble - commerciaux et responsables de programmes, fonctions supports et chefs de projet - pour qu'un nouvel état d'esprit se propage, fondé sur la confiance, la bienveillance et la prise d'initiatives. Si ce système peut rebuter certains collaborateurs, il permet surtout d'éviter de perdre de jeunes recrues prometteuses.





DES EXEMPLES D'ENTREPRISES RÉCOMPENSÉES POUR LEUR EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE



Les organisations professionnelles sont conscientes que l'excellence opérationnelle, et en particulier l'épanouissement des femmes et des hommes, est un facteur de compétitivité et donc de croissance. A cet égard, le Medef et l'association France Qualité ont conjointement mis en place un prix qui vise à honorer les entreprises qui mettent l'excellence opérationnelle au cœur de leur stratégie de performance ainsi qu'à en promouvoir la démarche.

En 2018, cinq organisations ont été récompensées pour leur démarche d'excellence opérationnelle :

Dans la catégorie PME, l'entreprise, Les Ateliers Réunis Caddie (Drusenheim, Grand Est) a été récompensée notamment pour l'autonomie accordée à chaque collaborateur dans la résolution de difficultés et dans la correction de dysfonctionnements. Au sein de cette entreprise, la responsabilité de l'action est prise par les personnes proches du terrain : pour ce faire, des formations à la résolution de problème et à la prise de responsabilité sont mises en place. Par ailleurs, chaque collaborateur a la possibilité de faire évoluer l'outil de production *via* un système de suggestion permis grâce à des réunions de terrain fréquentes.

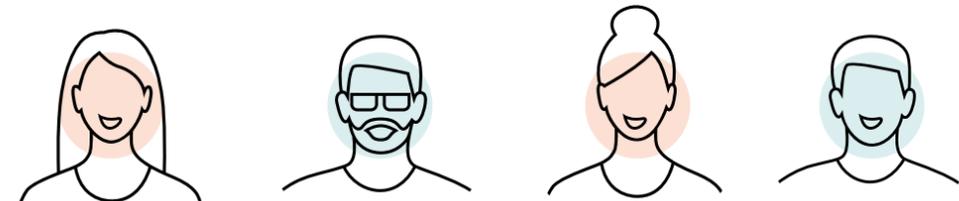
Dans la catégorie ETI, c'est l'entreprise Hill-Rom (Pluvigner, Bretagne) qui a été récompensée. Un climat de confiance et d'autonomie des équipes y est développé à travers, notamment, l'installation d'écrans LED de communication dans toutes les salles de pause et de boîtes à idées pour faire remonter toutes les améliorations possibles, l'instauration de déjeuners d'expression tous les mardis avec des directeurs ou encore des formations dédiées au développement personnel.

Dans la catégorie Grandes Entreprises, Bouygues Bâtiment Île-de-France a remporté le prix Excellence opérationnelle en raison notamment des méthodes quotidiennes développées par l'entreprise : travail collaboratif, management de proximité, redéfinition des espaces de travail, digitalisation des modes de fonctionnement pour une meilleure communication entre collaborateurs. Ces méthodes ont permis une évolution des comportements et une prise de conscience collective se matérialisant par plus de responsabilité et d'autonomie de la part de chacun.

Dans la catégorie Organisations publiques, deux lauréats exaequo ont été désignés :

La CPAM des Yvelines intègre un ensemble d'outils et de modalités d'échanges favorisant la circulation de l'information dans une logique de transparence. Depuis 2014, des repas entre directeurs et salariés sont organisés, de même que des immersions en agences. La direction se positionne dans une démarche d'exemplarité sur le partage des avantages - ouverture du parking pour tous, mise à disposition de la salle à manger pour les événements des services - afin d'abandonner progressivement la hiérarchie pyramidale et permettre l'engagement collectif.

L'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis a pour particularité de proposer une relative autonomie des composantes de formation et de recherche, sans pour autant que cela se transforme en cacophonie. La priorité est de mettre en place une véritable intelligence collective au service du principe de subsidiarité selon lequel la responsabilité d'une action doit revenir à l'entité compétente la plus proche et non à une autorité centrale.





Portrait : © Erwan Floch

INTERVIEW DE MICHEL HERVÉ

ENTREPRENEUR, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DU GROUPE HERVÉ

QUEL LIEN FAITES-VOUS ENTRE CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET ÉPANOUISSEMENT DES FEMMES ET DES HOMMES ?

Quand vous parlez de croissance, vous parlez de croissance du PIB, c'est-à-dire ce qui est mesuré sur le marché.

Je voudrais préciser deux dimensions, que j'appelle le PFB et le PRB, et qui sont essentielles pour comprendre comment l'épanouissement des femmes et des hommes, pour reprendre votre question, contribue à la croissance économique.

Le PFB pour « Partage Fraternité Bienveillance ». Il y a un vrai gain économique à vivre en harmonie, à coopérer. C'est l'économie du don et du contre-don de Marcel Mauss, celle que vous mettez en œuvre à la maison. Ce sont des échanges qui améliorent collectivement notre situation, mais qui ne sont pas facturés, qui ne sont pas comptés dans le PIB. Je

“IL Y A UN VRAI GAIN ÉCONOMIQUE À VIVRE EN HARMONIE, À COOPÉRER.”

me suis rendu compte au sein de mes entreprises que la coopération entre les employés permettait de réduire fortement mes coûts de revient et d'augmenter les résultats collectifs, qui eux, se retrouvent dans le PIB.

Le PRB ou « Produit de rareté brut », c'est la capacité à proposer quelque chose d'unique, et de s'extraire de la concurrence. C'est Marco Polo qui revient d'Asie avec des choses que personne d'autre ne vend à Venise et qui trouvent donc leur place sur le marché car différentes, nouvelles, innovantes. Mon groupe est une ETI de près de 3 000 employés, mon principal concurrent est Engie, l'innovation est nécessairement au cœur de ma stratégie. Or, la clé de l'innovation dans l'entreprise, c'est la diversité et l'expérimentation.



CONCRÈTEMENT, COMMENT MARIE-T-ON COOPÉRATION ET INNOVATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE ?

L'expérimentation est constitutive de l'innovation. Quand vous voulez transformer quelque chose dans votre entreprise, vous laissez faire une expérience à un endroit et ensuite vous développez la connaissance de cette expérience par les autres. Mes 3 000 employés sont organisés par unités de 15-20 personnes (pour que les gens se connaissent bien), c'est là où se fait la concertation et l'expérimentation. Et 600 employés contribuent à identifier les bonnes pratiques et à les diffuser entre ces unités de concertation.

Dans cette organisation, un bon manager n'est pas un leader, encore moins un chef : c'est un catalyseur. Ce qui fait la force d'un manager pour moi, c'est sa capacité à relier des singularités différentes pour faire de l'innovation collective. Il faut amener les managers à favoriser à l'intérieur du groupe la singularité de chacun et en même temps ce qui est commun au groupe.

L'intelligence émotionnelle devient une qualité déterminante dans l'entreprise. C'est sa capacité à détecter des signaux faibles qui va permettre à un

vendeur d'anticiper la demande d'un client, ou à un manager de déceler précocement des signes de tensions ou des faux pas, un peu à la manière d'un chef d'orchestre. Les machines ont remplacé la main d'œuvre, les ordinateurs prennent la place des têtes d'œuvre, ce sont les cœurs d'œuvre qui font la force de l'entreprise de demain.

“PASSER DE LA RÈGLE OBÉIE À LA RÈGLE CONSENTIE ET DU CONTRÔLE À L'AUTO-CONTRÔLE EST UN VRAI ENJEU DE MANAGEMENT.”

Passer de la règle obéie à la règle consentie et du contrôle à l'autocontrôle est un vrai enjeu de management. L'autocontrôle est un levier d'excellence car on est plus sévère avec soi-même qu'avec les autres. Le regard des autres, la critique, devient un élément positif car il facilite l'auto-contrôle. Le danger est bien sûr la duplicité. Il y a un vrai besoin de former les managers pour leur faire comprendre que, par exemple, il faut créer de la fraternité dans les équipes - et que, pour cela, il faut parfois des conflits - ou pour détecter précocement des attitudes de duplicité. C'est tout l'objet du futur Centre de formation au management concertatif que je suis en train de créer à Paris et auquel j'espère associer une fois encore Bill Gates et Mickael Dell.

ET À L'ÉCHELLE DE LA FRANCE, COMMENT FAVORISER CES ÉVOLUTIONS DE L'ENTREPRISE ?

Il faut commencer par l'éducation. On a en France une éducation pour être « comme les autres », qui fait de nous des moutons. La seule façon d'être différent, c'est d'être mieux. Alors il y a ceux qui sont véritablement mieux que les autres, mais il y a aussi beaucoup de duplicité, de triche. Je crois qu'il faut développer l'« être avec », qui passe en fait par l'« être soi-même ». En développant sa singularité, l'individu développe une curiosité au savoir et au savoir-faire, il s'approprie une partie de l'art des autres et le cultive dans son propre art. Il faut cultiver les singularités, c'est constitutif de l'intelligence émotionnelle dont on a de plus en plus besoin, mais aussi des capacités d'innovation collective. L'école Montessori est un exemple intéressant, la méthode d'éducation finlandaise également.

Il faut aussi trouver un juste équilibre entre coopération et concurrence. La concurrence, la compétition est trop forte dans le secteur privé en France, et pas assez dans le secteur public. Sur les marchés internationaux, les Allemands ou les Américains se débrouillent toujours pour avoir une seule offre allemande ou une seule offre américaine ; vous trouverez en face deux ou trois offres françaises concurrentes. C'est une stratégie perdante à coup sûr ! Développer une meilleure coopération entre entreprises, une mutualisation des offres et des moyens, c'est un facteur de compétitivité collective à l'international, et les autres savent le faire mieux que nous. La coopération est aussi un facteur de croissance des entreprises, de proche en proche, en mettant en place des coopérations dans l'intérêt collectif. Au fond, la logique du don et du contre don qui vaut dans l'entreprise ou dans la famille vaut

“DÉVELOPPER UNE MEILLEURE COOPÉRATION ENTRE ENTREPRISES, UNE MUTUALISATION DES OFFRES ET DES MOYENS, C'EST UN FACTEUR DE COMPÉTITIVITÉ COLLECTIVE À L'INTERNATIONAL.”

aussi entre les entreprises. A l'opposé, le manque de concurrence dans la sphère publique est un frein à l'innovation collective, à l'expérimentation. Regardez Orange et la transformation extraordinaire opérée depuis la libéralisation du secteur des télécom : la vraie chance d'Orange, c'est d'avoir eu la concurrence de SFR, Bouygues et Free.

Passer du temps court au temps long, la temporalité est un facteur déterminant pour la croissance des entreprises. Une ETI comme la mienne a généralement un horizon de long terme alors que ses banquiers visent surtout le court terme, moins de cinq ans. Les salariés aussi peuvent avoir un horizon de court terme, en visant le salaire versé au mois le mois plutôt que l'ensemble de l'environnement que leur offre une entreprise. C'est en développant la concertation et la coopération que j'ai progressivement vu passer mes salariés du temps court au temps long. Une anecdote à ce sujet, au début des années 1980, après l'élection de Mitterrand, mes salariés ont réclamé de fortes augmentations, comme partout en France. Ce qui s'est passé, c'est que l'entreprise est passée dans le rouge assez rapidement, et la survie de l'entreprise était en jeu. Alors mes salariés avaient accepté de ne pas avoir de 13^e mois cette année-là et qu'il leur soit versé par tiers les trois années suivantes à condition que la rentabilité existe, ce qui ne manquait pas de se produire les années suivantes. En passant du temps court au temps long, tout le monde en est sorti gagnant. La France aujourd'hui n'épargne pas assez, elle n'investit pas assez sur le temps long ; voyez aussi le débat sur une prétendue cagnotte fiscale.

LE MOT DE LA FIN ?

Je crois qu'il faut sortir de l'antagonisme capital/travail, de cette logique de pouvoir et contre-pouvoir spécifiquement française. Il faut se rappeler que cet antagonisme est en fait un lien étroit qui unit les philosophies d'Adam Smith et de Karl Marx : tous les deux partaient de la même définition de l'entreprise, qui est là pour faire du profit, qui se transforme en

“JE CROIS QU'IL FAUT SORTIR DE L'ANTAGONISME CAPITAL/TRAVAIL.”

profits personnels et en inégalités, ce qui fonde la posture de Marx.

Je crois plutôt à la définition de Max Weber : les gens sont entrepreneurs d'abord pour créer, et le profit n'est que la conséquence et non pas la cause de l'entreprise. Et comprenons que le lien social est clé pour la croissance économique.



"LA TEMPORALITÉ EST UN FACTEUR DÉTERMINANT POUR LA CROISSANCE DES ENTREPRISES."



INTERVIEW DE XAVIER QUÉRAT-HÉMENT

PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION ESPRIT DE SERVICE FRANCE, DO TANK DÉDIÉ À LA TRANSFORMATION ET À L'INNOVATION MANAGÉRIALE

QUAND ON PARLE D'ÉPANOUISSEMENT DES FEMMES ET DES HOMMES AUJOURD'HUI, DE QUOI PARLE-T-ON ? QUELS SONT LES ENJEUX DE CE DÉFI POUR LES ENTREPRISES ?

L'économie devient servicielle. On parle usages, moments de vérité, recommandation. Du point de vue des entreprises, tout l'enjeu est désormais la qualité de la relation avec les clients et avec les collaborateurs. Autrefois, on poussait un produit. Maintenant, tout le monde doit travailler dans l'optique de faire vivre une belle expérience au client, quel que soit le canal d'accès à l'entreprise qu'il a choisi. La question prioritaire est donc comment, au-delà de l'excellence opérationnelle qui consiste à bien faire du premier coup et à moindre coût, puis-je faire pour transformer l'expérience en une véritable relation personnalisée où le client se sente accompagné et considéré ?

Or, une telle qualité de service, au bénéfice du client, implique que les collaborateurs, les femmes et les hommes qui, au quotidien, la fabriquent, se sentent bien, considérés et épanouis.

“DU POINT DE VUE DES ENTREPRISES, TOUT L'ENJEU EST DÉSORMAIS LA QUALITÉ DE LA RELATION AVEC LES CLIENTS ET AVEC LES COLLABORATEURS.”

Et là, le rôle du management est évidemment majeur. Puisque le premier responsable du bon état de motivation, d'engagement de ses équipes, c'est le manager. Or, certains managers, notamment ceux qui sont restés dans l'« ère industrielle », persistent trop souvent à rester dans le *top down*, le contrôle, le *reporting*, la sanction, la non-diffusion de l'information. Les managers doivent au contraire être en soutien, au service de leur équipe ; être dans des postures d'écoute, collaboratives, autant à l'égard des clients que des collaborateurs, mettre les équipes en situation de réussir, les protéger et les responsabiliser pour les rendre agiles. L'entreprise, qui est en fait une longue chaîne de maillons de service, y gagnera.

Ce mouvement, intégré au demeurant au concept plus large de la RSE, rejoint une aspiration profonde des jeunes générations de cocréer ; d'être associées, en mode projet, sur des activités qui font sens.

Le contenu de cet entretien ne reflète pas nécessairement les positions du Medef et de ses membres ; les personnes interviewées n'endossent pas nécessairement l'ensemble du présent livre.



LA FRANCE EST-ELLE EN RETARD ?

Je pense que l'on peut dire que, culturellement, nous n'avons pas pour habitude de placer l'humain au centre. Au Canada par exemple, « l'école des ressources humaines » est beaucoup plus développée que chez nous. Cette logique est renforcée en France par le mouvement étatique, scientifique et technique du *top down*, de la bureaucratie qui considère que les gens sont les maillons d'un processus, qu'ils doivent juste appliquer.

En outre, nous ne sommes pas un pays de confiance, mais plutôt de défiance. Or, l'enjeu crucial de l'épanouissement est clairement de « faire confiance ». Globalement les études montrent que les salariés français sont en conséquence assez désengagés dans leurs entreprises.

Heureusement, il me semble que cela commence à changer avec l'affirmation du droit à l'erreur, du *test and learn*, de la nécessité de se mettre en mouvement dans une époque où tout s'accélère, de diffuser l'esprit start up, de profiter du bouillonnement des acteurs de la French Tech.

“NOUS NE SOMMES PAS UN PAYS DE CONFIANCE, MAIS PLUTÔT DE DÉFIANCE.”

C'est aussi tout le travail de transformation qu'ont réussi des grandes entreprises publiques et anciennes telles que La Poste, en s'appuyant sur les clients et les collaborateurs.

En toute hypothèse, de telles transformations prennent du temps et le respect de certains facteurs clé de succès.

Si je prends l'exemple des travaux de l'association Esprit de Service France que j'ai cofondée en 2015 et que je préside, les collaborateurs de plus de 50 organisations publiques et privées réfléchissent, échangent, cocréent les chemins de la transformation des organisations pour mieux accueillir, chouchouter, enchanter les clients, les supporters, les touristes. Cela passe par un travail de fond sur le design de service, les attitudes service, le sens, l'engagement, la fierté. La marque France souffre encore d'une image où la qualité et le service pèchent parfois. Au-delà de l'amélioration de chaque organisation, notre enjeu est, ensemble, de contribuer à améliorer le service France. *Choose France!*

AU REGARD DE VOTRE EXPÉRIENCE À LA POSTE PRÉCISÉMENT, COMMENT CELA S'EST-IL PASSÉ PLUS CONCRÈTEMENT ?

Je retiens plusieurs choses de cette expérience. Il y a la nécessité d'identifier l'intérêt à agir des personnes concernées. Les populations sont touchées différemment par la transformation numérique. La perception du risque est très différente selon que l'on est facteur ou bien guichetier par exemple. L'intérêt à agir pour le premier relève de la survie, alors que pour le second on est plus dans la recherche d'un meilleur épanouissement (face aux incivilités, au manque de reconnaissance, d'intérêt du travail). Face à une transformation, il faut arriver à convaincre les populations concernées que le changement qui fait peur va leur apporter plus de bénéfices que de contraintes. Quand il a été question d'enlever les vitres des guichets de la billetterie du Louvre, une rencontre a été organisée entre les guichetiers de La Poste de Paris et ceux du Louvre afin que ceux qui avaient déjà vécu ce changement puissent transmettre leur retour d'expérience positif.

La transformation, qui est impulsée du plus haut de l'entreprise et sur la durée, doit être portée par ceux qui font au quotidien, tout le reste de l'organisation doit être à leur service. C'est la pyramide inversée. Il est essentiel par exemple d'organiser des regards croisés afin que les personnes puissent échanger entre pairs, par exemple, entre deux responsables

“IL Y A LA NÉCESSITÉ D'IDENTIFIER L'INTÉRÊT À AGIR DES PERSONNES CONCERNÉES.”

de bureau de poste voisins. Ces confrontations bienveillantes sont bien plus efficaces quand elles se font entre gens du métier situés au même niveau opérationnel. De même, organiser des tables rondes entre équipe et clients, y compris ceux des *back office*, est clé. Que chacun garde ses lunettes de client tout au long de la journée !

Nous avons mis en place des parcours client à partir de l'entrée de ces derniers dans un bureau de poste pour identifier les moments importants pour eux et mettre en place des standards de service pour chacun de ces moments : en termes d'accueil, il faut aller vers les clients, avec le sourire, en termes de temps d'attente, les personnes venant chercher un colis ne doivent pas attendre plus de 5 minutes, en termes de propreté des lieux, d'affichage de la réglementation, des tarifs, etc. Tout doit être prévu pour déposer une réclamation, aider une personne âgée sur un automate, renseigner un client qui veut faire un crédit, accompagner un client fragile financièrement. Et autoriser l'agilité, l'initiative pour tout le reste ! Ces standards ont été combinés à des indicateurs de suivi pour mesurer en permanence la satisfaction des clients. Seule la prise de pouls quotidienne du client permet d'être en phase avec ses attentes et de faire progresser l'équipe.

QUELLES SONT LES ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE EN PRIORITÉ POUR RELEVER CE DÉFI ?

À côté de toutes les démarches d'innovation managériale, indispensables puisque le manager est celui qui va mettre en mouvement l'équipe en donnant le sens, en la mettant en situation de réussir les moments de vérité client, par son exemplarité, il y a l'enjeu de la formation, qui devrait intégrer mieux et plus le comportemental, l'intelligence émotionnelle. C'est-à-dire travailler à la considération, à l'écoute, au savoir s'exprimer, etc. Et cela dès la formation initiale, en apprentissage, en continu.

La personne bien formée doit aussi avoir les bons outils pour être à égalité avec les clients qui se sont

“L'ENJEU DE LA FORMATION, EST QU'ELLE DEVRAIT INTÉGRER MIEUX ET PLUS LE COMPORTEMENTAL, L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE.”

renseignés avant de venir sur les produits et services. L'enjeu est de simplifier la vie du client et du collaborateur, l'expérience doit être fluide !

C'est un enjeu clé pour toutes les organisations et pour le pays. La France a une vraie opportunité de se mettre en marche, de se mobiliser avec la préparation des JO de 2024. À cet égard, chez Esprit de Service France, nous travaillons avec l'ensemble de nos partenaires et le CNOSE à l'amélioration de l'expérience client tout au long des parcours (de l'aéroport ou de la gare au stade en passant par les hôtels). *Choose France* je vous dis !

"AU-DELÀ DE L'AMÉLIORATION DE CHAQUE ORGANISATION, NOTRE ENJEU EST, ENSEMBLE, DE CONTRIBUER À AMÉLIORER LE SERVICE FRANCE. CHOOSE FRANCE !"

NUMÉRIQUE

UNE TRANSITION
NUMÉRIQUE À PARFAIRE

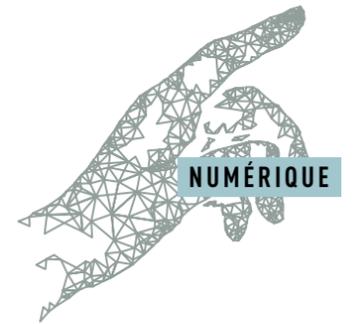
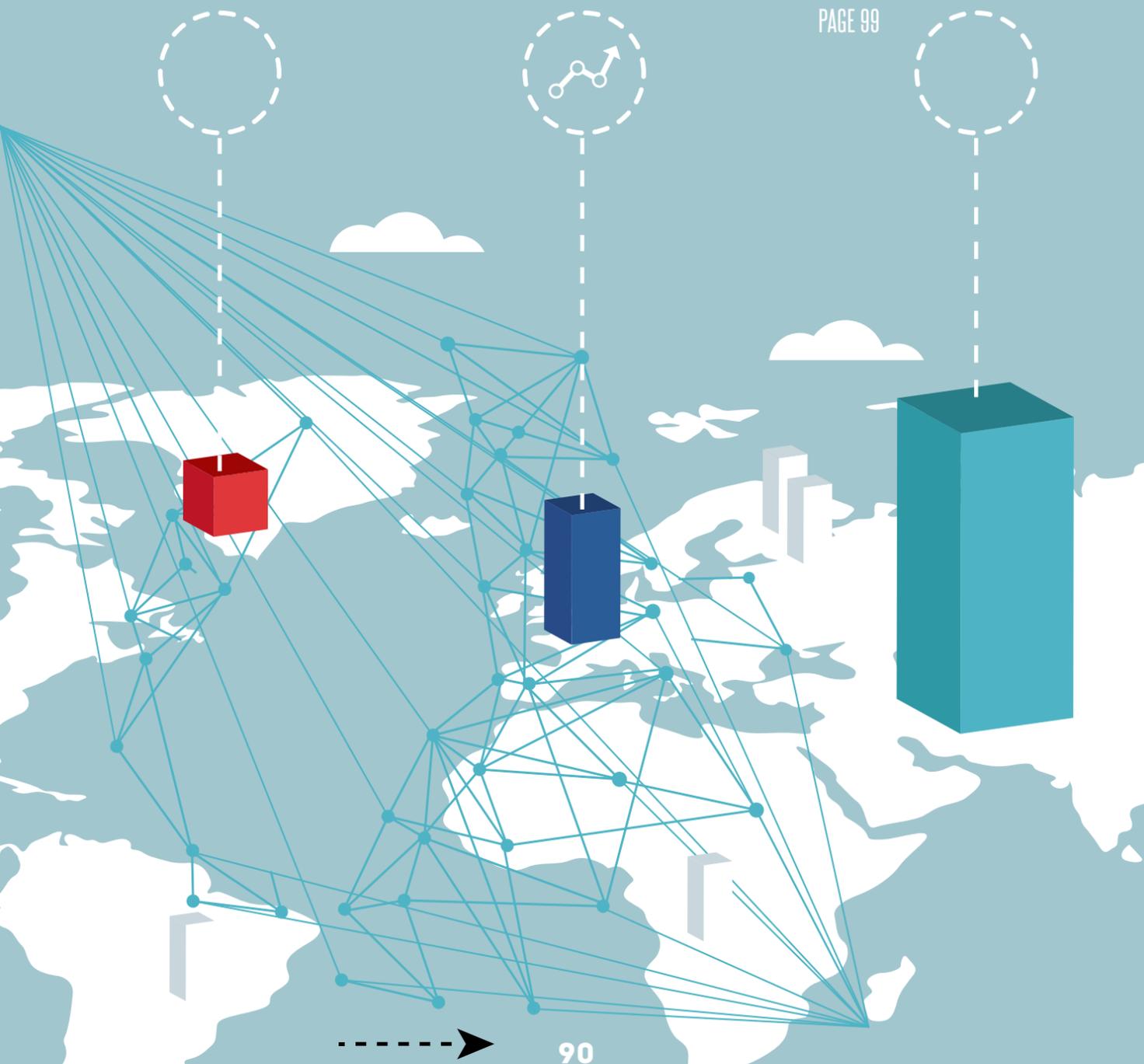
PAGE 92

UN LEVIER POUR ACCÉLÉRER
LA CROISSANCE

PAGE 95

INVESTIR ET AMÉLIORER
L'ENVIRONNEMENT
DES AFFAIRES, LES CLÉS
DU SUCCÈS

PAGE 99



LE NUMÉRIQUE, UNE AMBITION POUR LA FRANCE

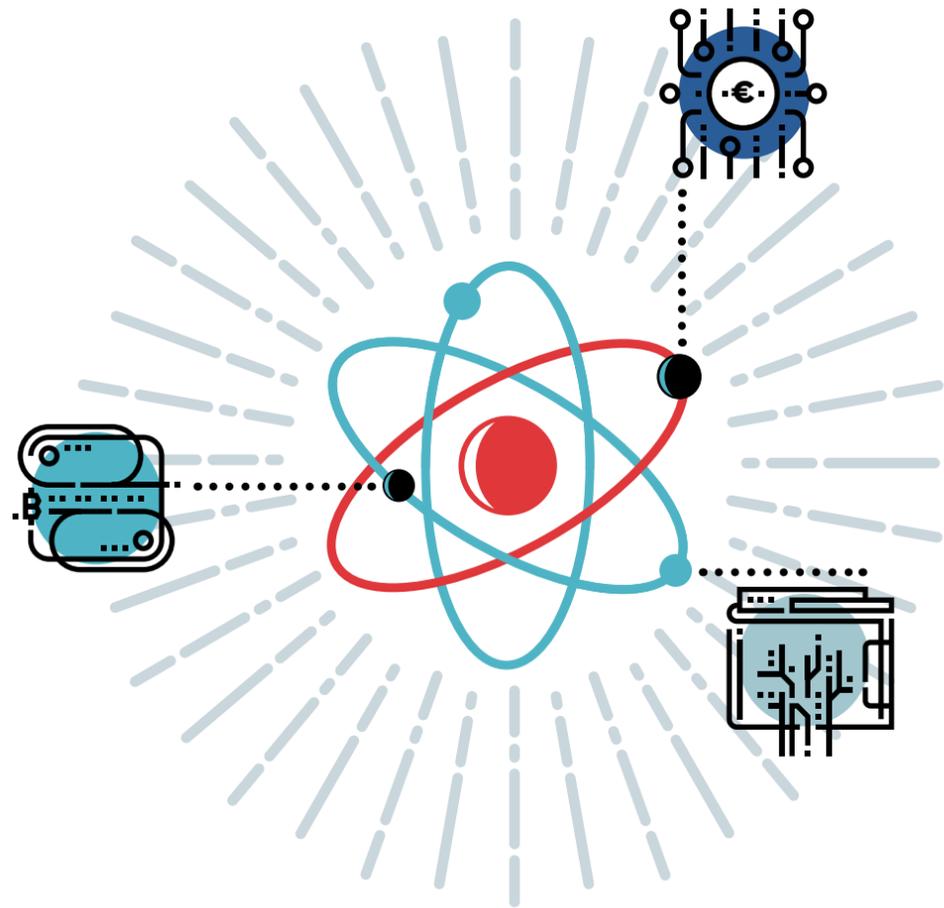
Le numérique pourrait procurer, en ordre de grandeur, entre 0,5 et 1 point de croissance supplémentaire à moyen terme, si la France investissait massivement dans le secteur et si l'environnement des affaires offrait des conditions de développement plus favorables, pour lui permettre de se hisser aux meilleurs rangs mondiaux.



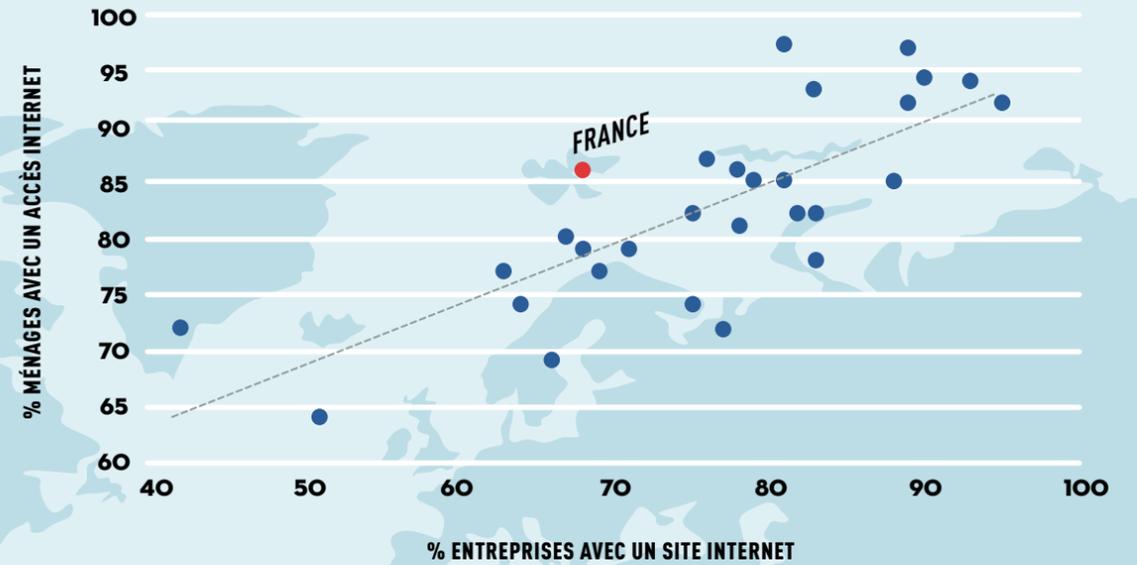
UNE TRANSITION NUMÉRIQUE À PARFAIRE

La France dispose d'atouts bien connus pour la transition numérique. Tout d'abord, un terrain favorable avec une éducation scientifique de qualité, une capacité de recherche et d'innovation, une disponibilité des capitaux, un soutien de l'État et une

attractivité du territoire. Ensuite, un écosystème de start-up et de jeunes pousses très dynamique, fédéré autour de la French Tech, qui lui donne une visibilité à l'international. Enfin des consommateurs français à la fois sophistiqués et connectés.

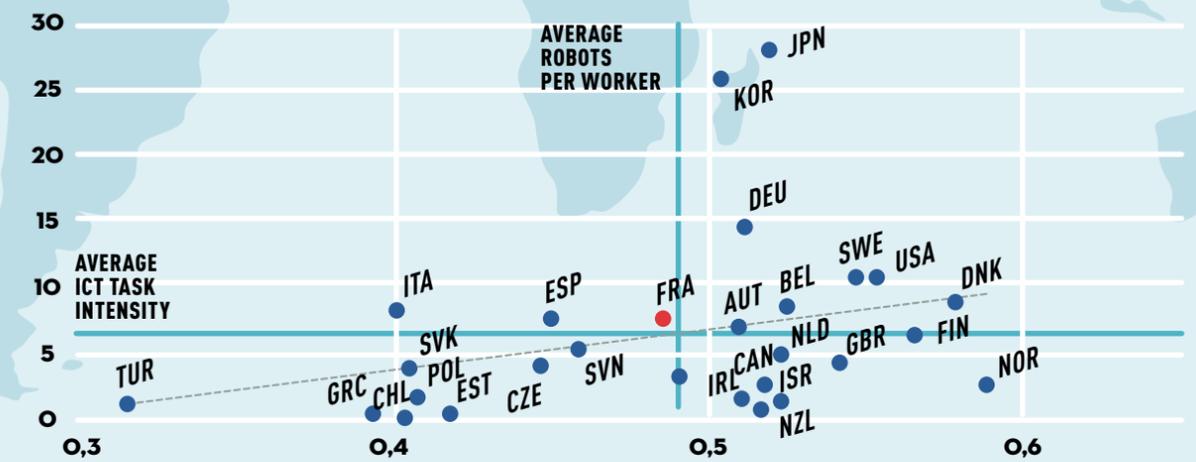


LA PART DES ENTREPRISES FRANÇAISES DÉTENANT UN SITE INTERNET EST COMPARATIVEMENT FAIBLE PAR RAPPORT AUX AUTRES PAYS EUROPÉENS, ET À LA PART DES MÉNAGES EN ACCÈS À INTERNET

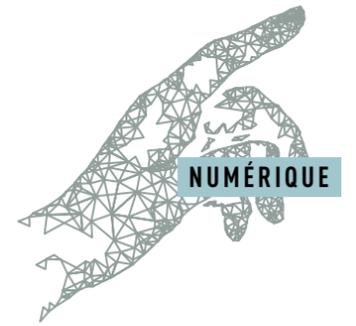


Source : Eurostat, calculs et graphique Medef

LA FRANCE SE SITUE JUSTE À LA MOYENNE DE L'OCDE EN TERMES D'ÉQUIPEMENT EN ROBOTS ET DE CONTENU NUMÉRIQUE DU TRAVAIL, LOIN DERRIÈRE LES PAYS MIEUX ÉQUIPÉS EN ROBOTS (JAPON, ALLEMAGNE, CORÉE, ETC.) OU PLUS INTENSIF EN NUMÉRIQUE (NORVÈGE, DANEMARK, FINLANDE, ÉTATS-UNIS, SUÈDE, ETC.)



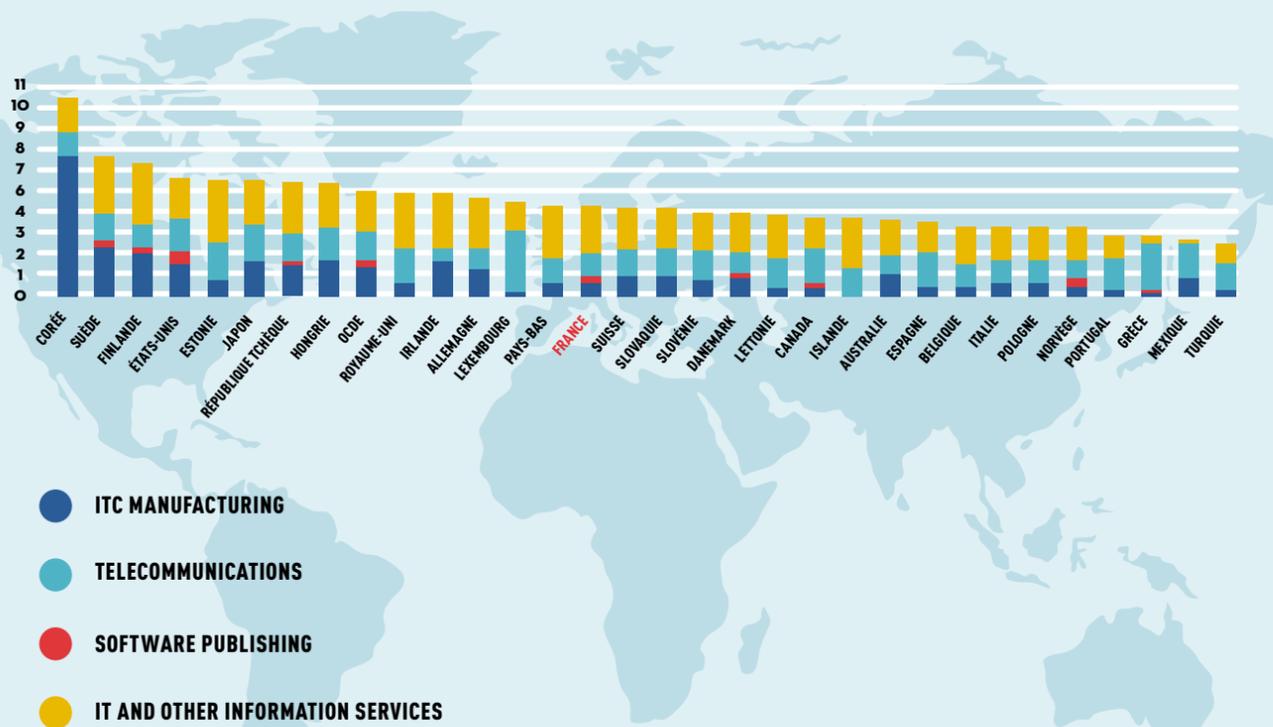
Source : OCDE



Cependant la place du numérique dans l'économie française demeure bien en-dessous de son potentiel. La contribution du numérique à la croissance est plus faible que pour les pays comparables : en 2011, COE-Rexecode l'estimait en moyenne pour la période 2000-2008, à 0,21 point pour la France contre 0,25 point pour l'Allemagne, 0,33 point pour le Royaume-Uni et 0,5 point pour les États-Unis. Sur la période 2001-2013, le numérique a contribué à hauteur de 1% à la croissance de la productivité en France contre le double pour la moyenne de l'OCDE

(voir graphique). En 2014, McKinsey estimait que, « par rapport à des pays comparables, la France occupe le milieu de tableau pour ce qui est de la part du numérique dans son économie ». L'emploi et la valeur ajoutée dans le numérique se situent sous la moyenne de l'OCDE. Quant à son usage au sein des entreprises, il est plus limité qu'ailleurs, elles ont pris du retard par rapport aux ménages. Enfin, la transition numérique est un sujet d'inquiétude dans le débat public, au niveau de l'emploi et des métiers notamment, peut-être davantage que dans d'autres pays.

LA PART DU SECTEUR DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION DANS LA VALEUR AJOUTÉE DE L'ÉCONOMIE ÉTAIT 30% MOINDRE EN FRANCE QU'EN MOYENNE DE L'OCDE. L'ÉCART SE RÉDUIT LORSQUE L'ON PREND EN COMPTE L'ENSEMBLE DES SERVICES LIÉS AU NUMÉRIQUE, MAIS LA FRANCE RESTE LOIN DERRIÈRE LE ROYAUME-UNI, LA SUÈDE ET LA CORÉE, PAR EXEMPLE.



Source : OCDE, "Digital Economy Outlook", 2015

UN LEVIER POUR ACCÉLÉRER LA CROISSANCE

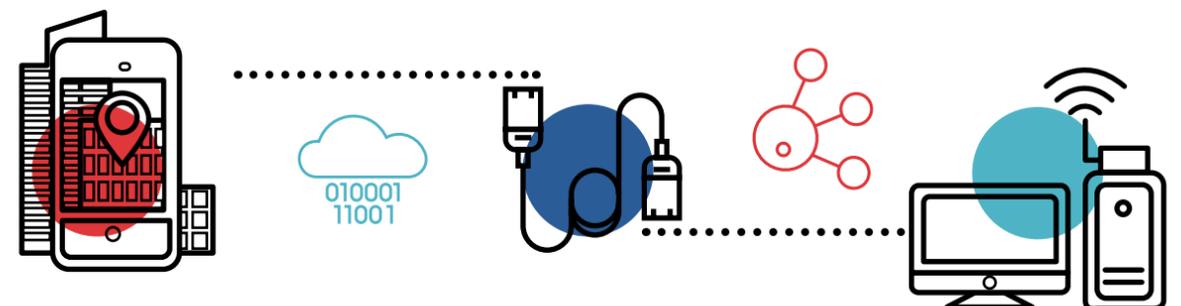
La transition numérique agit sur l'économie par trois canaux principaux : la production de biens et de services numériques, l'utilisation du numérique dans la production de l'ensemble des biens et services dans l'économie, le confort ou « bien-être supplémentaire » apporté par le numérique.

La production de biens et services numériques permet de satisfaire la demande de l'économie. Cela concerne un large panel de biens et services allant des composants électroniques aux plateformes de réservation de billets d'avion sur Internet.

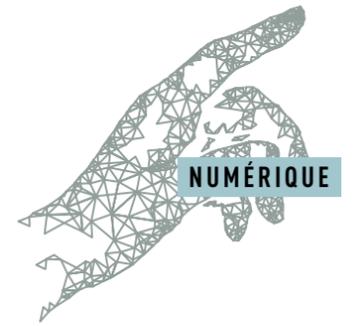
Pour citer des exemples d'utilisation du numérique dans la production de l'ensemble des biens et services dans l'économie, on peut parler de l'utilisation du micro-ordinateur pour le traitement du texte ou de l'image ou, plus récemment, de l'impression 3D et des machines connectées.

Le « bien-être » supplémentaire apporté par le numérique, pourrait avoir des effets mesurables dans le PIB en termes de gains de temps ou de qualité. Citons par exemple le cas de Wikipédia ou d'autres sites Internet permettant d'accéder à des informations gratuites. Auparavant, on devait aller chercher ces informations en bibliothèque. Ce service constitue donc un gain de temps permettant de faire autre chose : travailler, accéder à la culture, aux loisirs etc. De même, l'achat en ligne de voyages à la place de se rendre en agence de voyage libère du temps à consacrer à d'autres activités.

La mesure des effets de la transition numérique sur l'économie à long terme, notamment sur la croissance économique, est un sujet de débat scientifique. Pour estimer le potentiel de croissance du secteur numérique en France à moyen terme et évaluer son potentiel de contribution à la croissance du PIB, nous nous basons sur deux études réalisées par les cabinets McKinsey¹ et Accenture².



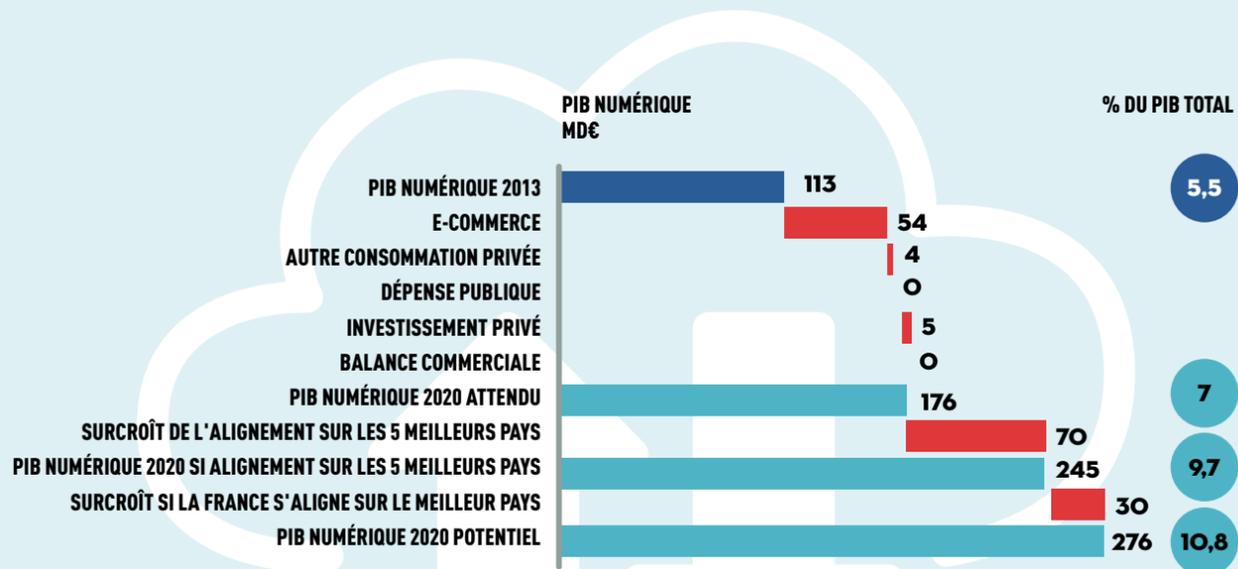
1. McKinsey & Company, "Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France", 2014
2. Accenture Strategy, "Digital disruption : the growth multiplier", Mark Knickrehm, Bruno Berthon, Paul Daugherty, 2016



La hausse de la demande de biens et services numériques pourrait procurer jusqu'à 0,6 point de croissance supplémentaire. McKinsey en 2014 estimait que le numérique représentait 5,5% du PIB en 2013 et s'élèverait à 7% du PIB en 2020 dans son scénario de base, où le e-commerce constitue le principal vecteur de croissance du numérique en France. En comparant la situation de

la France à celle des pays européens les plus performants, McKinsey estimait que le secteur pourrait contribuer jusqu'à 10,8% du PIB en 2020 si la France s'alignait sur les meilleures performances. Ce surcroît de 3,8 point de PIB obtenu sur six ans donne un surplus de croissance mobilisable de l'ordre de 0,6 point par an, et nous estimons que ce rythme pourrait être maintenu à moyen terme.

PROJECTIONS EXTRAITES DU RAPPORT DE MCKINSEY FRANCE SUR LA TRANSITION NUMÉRIQUE EN FRANCE. LE PIB NUMÉRIQUE FRANÇAIS POURRAIT ATTEINDRE PRÈS DE 180 MD€ EN 2020 (7% DU PIB), AVEC UN POTENTIEL SUPPLÉMENTAIRE DE 70 MD€ SI LA FRANCE S'ALIGNAIT SUR LES CINQ PAYS LES PLUS PERFORMANTS, ET DE 100 MD€ SUPPLÉMENTAIRES SI ELLE ÉGALAIT LE PLUS PERFORMANT.

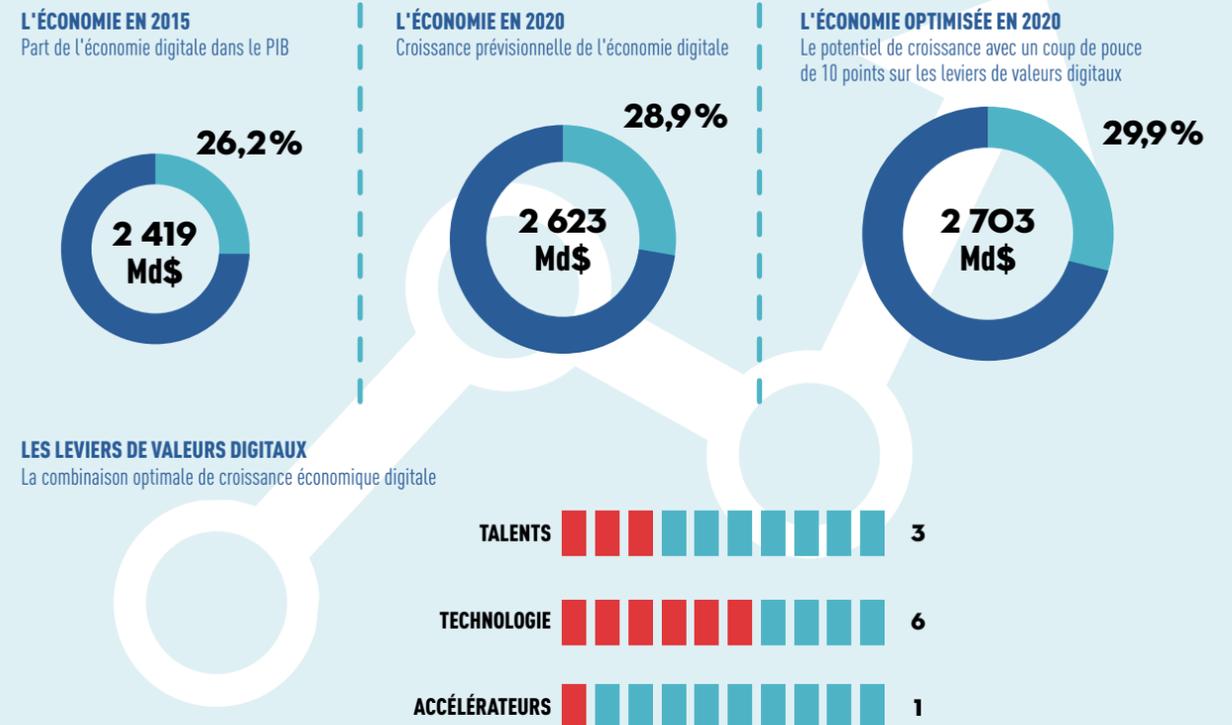


Source : McKinsey & Company, "Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France", 2014

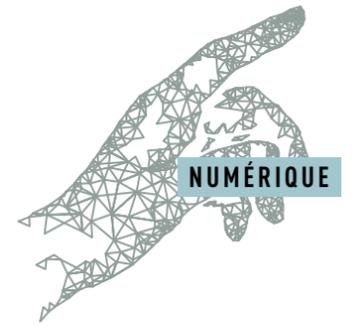
Une activation intelligente des leviers numériques pourrait procurer entre 0,5 point et 1 point de croissance supplémentaire par an. En identifiant la contribution du numérique à la production, suivant les volets : compétences numériques (talents), technologies numériques (technologies) et environnement numérique (accélérateurs), Accenture estimait le PIB numérique de la France à 26,2% du PIB en 2015. Dans son scénario central, Accenture prévoit une hausse du PIB numérique à hauteur de

28,9% du PIB en 2020. Et avec une action de 10% sur les leviers numériques, le PIB « optimisé » pourrait encore augmenter de 3,1% en 2020, soit une hausse de 0,6 point de croissance par an sur la période 2015-2020. Suite à cet effort, le PIB numérique représenterait encore seulement 29,9% du PIB, bien en deçà des niveaux attendus pour les États-Unis ou le Royaume-Uni. Si la France accélérât sa transition numérique pour rattraper les pays les plus performants, elle pourrait obtenir jusqu'à près de 1,0 point de croissance par an supplémentaire.

LE POTENTIEL DE HAUSSE DE PIB DE LA FRANCE GRÂCE AU NUMÉRIQUE ESTIMÉ PAR ACCENTURE. DÉCOUVREZ COMMENT LA FRANCE POURRAIT OPTIMISER LES OPPORTUNITÉS DU DIGITAL



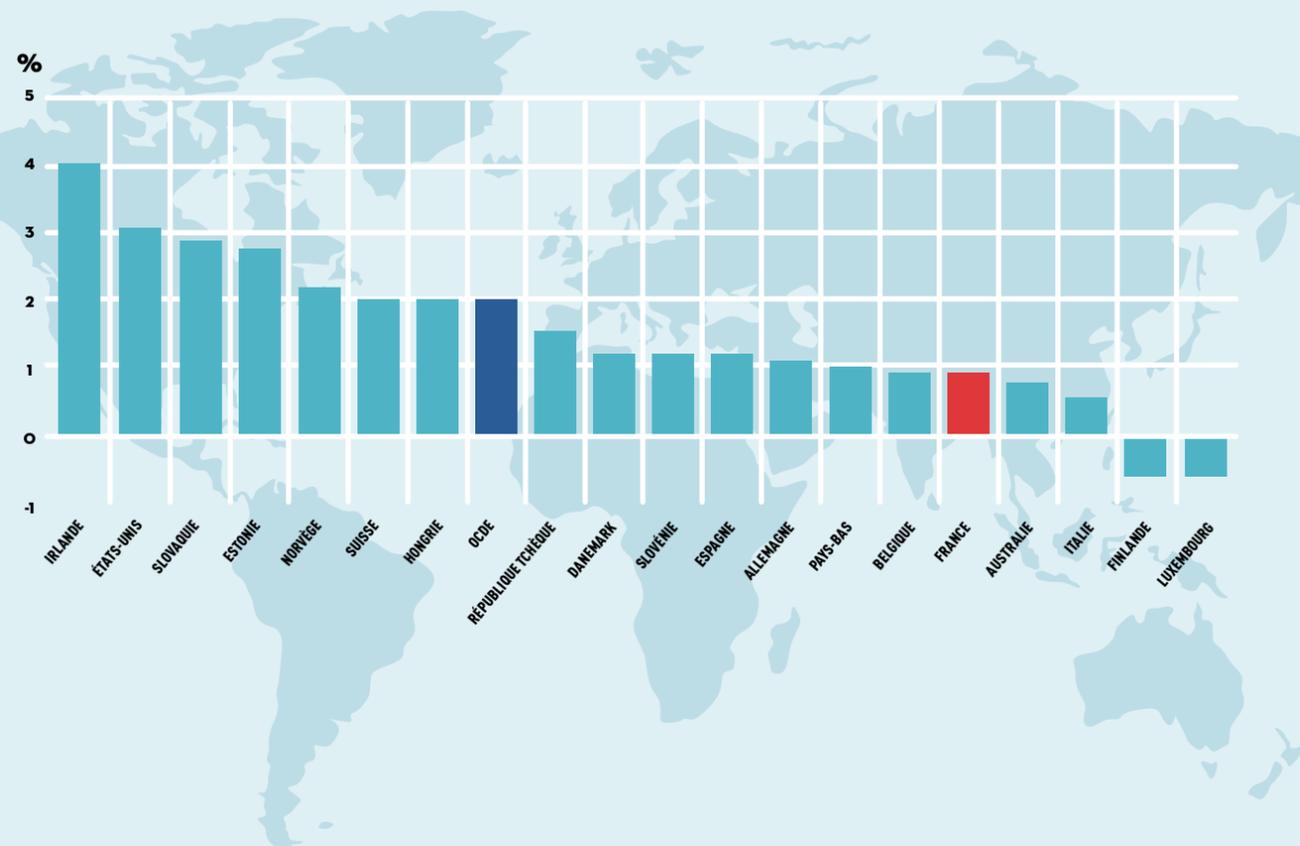
Source : Accenture Stratégie, "Digital disruption : the growth multiplier", Mark Knickrehm, Bruno Berthon, Paul Daugherty, 2016



Au total, nous retenons une fourchette allant de 0,5 à 1 point de croissance supplémentaire mobilisable grâce au numérique à moyen terme. Cette estimation repose sur l'objectif d'un alignement de la part du numérique dans le PIB sur les meilleures performances dans des pays

comparables à la France. L'ordre de grandeur correspond par exemple au différentiel entre la France et d'autres pays de l'OCDE sur la décennie 2000 en termes de contribution du secteur des technologies de l'information et de la communication à la croissance de la productivité (voir graphique).

SUR LA PÉRIODE 2001-2013, LA CONTRIBUTION DU SECTEUR DES TIC À LA CROISSANCE DE LA PRODUCTIVITÉ ÉTAIT PLUS FAIBLE EN FRANCE QUE POUR LA MOYENNE DE L'OCDE



Source : National Accounts Database, ISIC Rev 4., OCDE, Mai 2015

INVESTIR ET AMÉLIORER L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES, LES CLÉS DU SUCCÈS

Investir davantage dans le numérique, premier levier pour augmenter la contribution du numérique au PIB. L'analyse d'Accenture conclut sur la possibilité d'augmenter le PIB numérique de la France, en améliorant les trois paramètres suivants : compétences numériques, technologies numériques et environnement numérique. Selon cette analyse, l'effort devrait se porter à 60 % sur le volet technologies numériques et à 30 % sur le volet compétences numériques.

McKinsey montre dans son analyse que l'ensemble des acteurs peuvent participer à la transition : l'État, les partenaires sociaux, les grandes entreprises, et l'Europe.

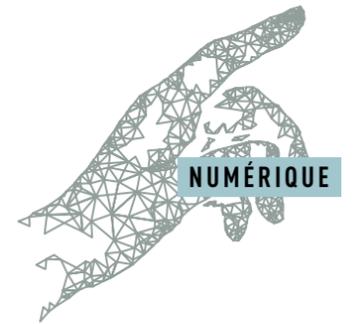
L'État pourrait jouer le rôle d'un catalyseur en participant à la numérisation des services publics, à l'inclusion de paramètres numériques dans la commande publique, aux investissements dans les réseaux, en incitant la promotion du numérique et de la France numérique, tout comme la formation dès le secondaire, et en encourageant la création d'un cadre réglementaire du *big data*.

Les partenaires sociaux pourraient soutenir les employés et les entreprises à travers différentes initiatives comme l'autodiagnostic de la stratégie numérique des entreprises réalisé par le Medef en 2016. Les grandes entreprises ont un rôle à jouer pour montrer la voie.

L'Europe pourrait stimuler l'investissement en excluant par exemple les dépenses d'investissement numérique des dépenses prises en compte pour mesurer l'équilibre des finances publiques dans le cadre du Pacte européen de stabilité et de croissance, en accélérant l'intégration du marché européen numérique ou encore en investissant dans les infrastructures numériques.

Améliorer l'environnement des affaires, une condition nécessaire à l'émergence d'un secteur numérique dynamique. Dans une note du CAE de 2015, les quatre auteurs Nicolas Colin, Augustin Landier, Pierre Mohnen et Anne Perrot recommandaient notamment d'« éviter de créer un «secteur du numérique», quels qu'en soient les contours, auquel s'appliqueraient des régimes particuliers ». Selon ces auteurs, il faudrait plutôt favoriser et accompagner la transformation numérique de l'ensemble des secteurs d'activité : faciliter l'expérimentation, développer la portabilité des données³, généraliser et adapter le statut d'autoentrepreneur, simplifier l'entreprise, adapter le cadre réglementaire et concurrentiel à la nouvelle donne numérique. Les analyses de McKinsey et d'Accenture soulignent également l'importance des paramètres généraux de l'environnement des affaires pour faciliter la transition numérique.

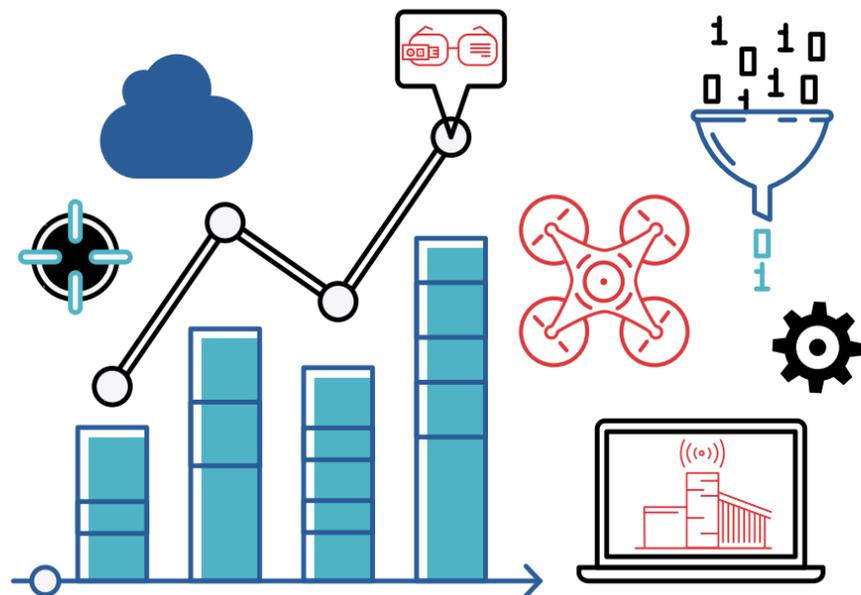
3. Permettre d'échanger des données mais aussi d'être mobiles vis à vis des fournisseurs, clients et employeurs



À titre illustratif, notre analyse (voir annexe méthodologique) permet de décomposer ce gain de croissance de 0,5 à 1,0 point suivant les leviers ci-dessous :

- ▶ 0,1-0,2 point pour la réforme du marché des produits (biens et services) qui améliore l'environnement concurrentiel des entreprises et favorise l'émergence de nouveaux acteurs et leur croissance ;
- ▶ 0,0-0,1 point pour la réforme du marché du travail qui apporte plus de flexibilité aux entreprises pour s'adapter à la nouvelle donne numérique, et faciliter la réallocation du travail vers les secteurs les plus porteurs ;
- ▶ 0,0-0,1 point sous forme de gain de productivité du secteur public grâce au numérique, qui en réduit les coûts ou améliore le service rendu ;

- ▶ 0,1 point en intégrant davantage le marché numérique européen ;
- ▶ 0,0-0,1 point grâce à une politique commerciale commune de l'UE plus offensive sur les volets numériques (flux de données, propriété intellectuelle, etc.) ;
- ▶ 0,1-0,2 grâce à un effort d'innovation plus important, notamment sur le numérique ;
- ▶ 0,1 point grâce à l'amélioration des qualifications et compétences dans le numérique pour l'ensemble de l'économie ;
- ▶ 0,1 point grâce à des infrastructures plus performantes (Internet très haut débit, etc.).



COMMENT LE NUMÉRIQUE TRANSFORME L'ÉCONOMIE : L'EXEMPLE DES BANQUES ET DU BÂTIMENT

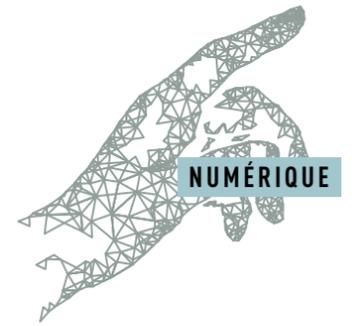
AVEC LE NUMÉRIQUE, LES FRANÇAIS ONT LEUR BANQUE DANS LEUR POCHE !

Grâce au numérique, les banques ont développé depuis une quinzaine d'année une offre complète de produits et de services 24h/24. Les applications bancaires figurent parmi les plus consultées derrière la météo et les réseaux sociaux, huit Français sur dix consultent leur compte bancaire en ligne. Une complémentarité nouvelle s'installe entre le réseau d'agences bancaires et l'offre numérique : 76 % des clients souhaitent conserver une relation avec leur agence et bénéficier de la proximité et du conseil des établissements et de leurs 370 000 collaborateurs. Le numérique renforce le service apporté au client et réinvente le modèle de banque de proximité qui est la marque de fabrique des banques françaises.

Au sein des établissements, la transformation numérique, à l'œuvre depuis des années, fait évoluer les métiers. Cela s'accompagne d'un important effort de formation et d'une montée en compétences, car l'humain est au cœur du modèle bancaire français. La révolution numérique doit aussi être appréhendée en termes de souveraineté et de sécurité. La sécurité des fonds et des données est essentielle. La confiance est le socle de la relation client et, dans un contexte marqué par des cyberattaques incessantes, la protection des données des clients est une priorité pour les banques : l'innovation ne se conçoit que dans la sécurité.

L'industrie financière a un effet d'entraînement massif sur l'investissement numérique et informatique en France. Les banques sont les chefs de file de la filière numérique française. Elles sont parmi les premières utilisatrices de technologies et pionnières par exemple en matière de paiements innovants. Elles bénéficient également de l'écosystème de la *fintech* française. L'égalité des conditions de concurrence et la sécurité, notamment vis-à-vis des nouveaux acteurs, sont un défi. Ces acteurs numériques investissent le monde bancaire avec un modèle économique totalement différent de celui des banques, car basé sur la commercialisation des données client. Protéger leur sécurité est donc le principal enjeu de l'industrie bancaire aujourd'hui.





LE BIM MARQUE LE DÉPART DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE DANS LE BÂTIMENT

Le BIM est un acronyme anglo-saxon pour « *Building Information Modeling* ». C'est une méthode de travail améliorant la collaboration en s'appuyant sur une ou des maquette(s) numérique(s) représentant l'ouvrage en trois dimensions, utilisant des logiciels. Au mot « BIM » est souvent associée la notion de maquette numérique, c'est-à-dire la représentation graphique en 3D du bâtiment. Mais l'aspect 3D n'est que la partie émergée de l'iceberg. L'essentiel, c'est l'intégration dans la maquette des informations techniques qui figuraient auparavant dans les documents papier.

Avec le BIM, le dessin devient « objet » ou « composant » d'un ouvrage - un mur, une porte, un plancher, un plafond, une fenêtre... - avec toutes les caractéristiques physiques et fonctionnelles associées selon les exigences réglementaires, techniques ou architecturales. Quand on parle de dimensions du BIM 3D, il s'agit d'une maquette numérique en trois dimensions représentant l'ouvrage ; en 4D, on intègre des informations liées au « temps » et donc au phasage (exemple : planning d'exécution du projet) ; la 5D intègre les ressources matérielles et humaines ...

En cartographiant tous les acteurs et toutes les étapes du processus de production, le BIM va permettre de traquer les interventions et gestes inutiles, les réponses et démarches inappropriées, les goulots d'étranglement, les contrôles propres superfétatoires, autant de sources de non-valeur ajoutée.

De cette façon, le BIM va permettre de diffuser le *lean management* dans le secteur de la construction. Le *lean management* n'est pas un simple processus visant à établir une organisation scientifique du travail mais une culture : celle de l'amélioration continue.

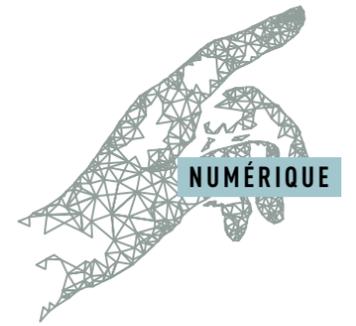
La diffusion du BIM, associée à une optique de lean management et d'informatisation généralisée, pourrait déboucher sur :

- ▶ un bouleversement de la conception et de la construction, avec l'explosion de sous-ensembles en préfabrication hors chantier, comme les panneaux avec intégration de fonctions et choix de matériaux optimaux ;

- ▶ un bouleversement dans les achats, avec des coopérations en amont. L'expérience du secteur automobile montre comment la coopération entre des fournisseurs de rang 1, puis 2, puis 3 ou 4 a fini par se traduire par l'émergence de « systémiers » qui ont fait baisser les coûts de façon considérable ;
- ▶ une émergence de la robotisation, comme dans tous les autres secteurs affectés de longue date. On commence ainsi à voir apparaître l'usage d'exosquelettes sur quelques chantiers. À l'heure de la voiture sans chauffeur et/ou avec la conduite assistée, la grue sans grutier sort du domaine de la science-fiction ;
- ▶ une révolution concomitante de la logistique des chantiers. La situation actuelle présente trop souvent des traits caractéristiques qui amputent la valeur ajoutée : faible coordination ; défauts de livraison ou stock pléthorique ; perte de temps et donc d'argent ; vols, pertes et coulages ; etc. Là encore, l'industrie démontre qu'une coopération entre sous-traitants, fournisseurs et logisticiens permet une gestion optimale des flux entrants et sortants. Les quelques spécialistes du *lean* et de la logistique dans le secteur automobile qui se sont penchés sur le bâtiment estiment qu'une gestion appropriée de cette logistique permettrait de réduire les coûts de l'ordre de 10%.

Au total, la révolution BIM + *lean* pourrait se traduire par une réduction massive des coûts à l'horizon de dix à quinze ans. Il faut cependant souligner que la diffusion sera progressive et qu'elle n'affectera ni tous les chantiers, ni toutes les entreprises au même rythme. On peut même supposer qu'une large part des plus petites structures, intervenant sur le segment de la rénovation courante chez les particuliers, ne resteront concernées qu'indirectement, au travers de la transformation générale des logiciels qu'elles utilisent, des relations qui les lient à leurs fournisseurs, etc.





INTERVIEW DE GILBERT CETTE

PROFESSEUR ASSOCIÉ À LA FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES DE L'UNIVERSITÉ D'AIX-MARSEILLE

COMMENT L'ÉCONOMIE MESURE-T-ELLE L'EFFET DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE SUR LA CROISSANCE ?

Quand on parle de croissance aujourd'hui, deux écoles s'affrontent. Tout d'abord nous avons les tenants de la stagnation séculaire : des économistes de renom comme Lawrence Summers ou Robert Gordon estiment que les pays industriels, dont la France, sont condamnés à une croissance durablement faible faute de gains de productivité ou de demande. Pour eux, l'impact du numérique sur l'économie serait somme toute modeste, par comparaison avec les précédentes révolutions industrielles. Puis nous avons les techno-optimistes qui considèrent que le choc à venir de l'économie numérique va dynamiser fortement et durablement la productivité, et donc la croissance. Ces deux groupes considèrent de façon consensuelle

“CE CHOC SERA D'UNE AMPLÉUR CONSIDÉRABLE.”

que « l'erreur de mesure » (le numérique ne serait pas bien pris en compte dans la mesure du PIB) ne serait pas nécessairement plus forte actuellement que dans le passé et que, en toute hypothèse, elle ne pourrait expliquer le fléchissement de la productivité et de la croissance.

Je suis personnellement plutôt proche de la seconde lecture. La révolution numérique dont on parle est une vague qui n'a, en fait, pas encore réellement fait sentir ses effets sur l'économie. Les transformations que nous vivons actuellement correspondent en réalité à la phase initiale du choc à venir. Mais ce choc sera d'une ampleur considérable.

CETTE VAGUE QUE VOUS ANNONCEZ, EST-CE UN DÉFI OU BIEN UNE CHANCE ?

Les deux ! Au niveau mondial, la vague numérique qui est devant nous se traduira par des gains de productivité inouïs. Le choc de productivité sera d'une ampleur considérable, comparable à minima aux effets induits par la seconde révolution industrielle. Les plus forts impacts seront visibles dans les activités de services qui constituent aujourd'hui l'essentiel de la valeur ajoutée des pays développés, notamment dans les secteurs des transports, du commerce et de la finance (véhicules autonomes, scans automatiques dans les grandes surfaces, banque en ligne par exemple). Les volumes de données des entreprises (*big data*) sont de plus en plus élevés et ils présentent également de forts enjeux de gains de productivité dans toutes les activités.

C'est donc une véritable opportunité, pour ne pas dire une chance. Ces gains de productivité massifs pourraient en effet contribuer sur le moyen-long terme à augmenter le niveau de vie moyen des populations à travers une hausse des revenus. Ils pourraient nous aider à sauvegarder notre système de

retraite et notre modèle social, et contribuer au désendettement public. Enfin, ils pourraient permettre de financer une transition énergétique et écologique réussie. Mais bénéficier de cette chance implique en amont de relever un certain nombre de défis.

La capacité de la main d'œuvre à s'adapter aux changements est le principal défi. Le choc numérique va contribuer à faire disparaître certains emplois et métiers pour en créer de nouveaux : le reversement de la population active ne peut se faire qu'à la condition que celle-ci soit bien formée. La réforme de la formation professionnelle est, dans ce contexte, une condition indispensable de réussite. Outre la qualité qui doit constituer un élément majeur de la formation professionnelle, celle-ci devra également être réactive. Plus généralement, la capacité des institutions à être réactives et à s'adapter face aux mutations de la société sera un enjeu majeur, tant la vague du numérique sur l'économie pourra être puissante et imprévisible.

“LA CAPACITÉ DE LA MAIN D'ŒUVRE À S'ADAPTER AUX CHANGEMENTS EST LE PRINCIPAL DÉFI.”

EST-IL POSSIBLE DE QUANTIFIER L'IMPACT ATTENDU DU NUMÉRIQUE SUR LE PIB À MOYEN TERME ?

Quantifier ou dater les effets de la transition numérique sur le PIB dans les années à venir n'est pas un exercice facile. S'il faut bien évidemment faire preuve de prudence, il convient aussi d'admettre que ces effets pourraient se révéler immenses, dans un horizon de temps qui pourrait être assez bref. Dans le scénario le plus optimiste, celui où la France mènerait à bien les réformes indispensables permettant de surfer sur la vague du numérique, l'économie française pourrait, comme les autres, gagner entre 0,5 et 1 point de croissance par an, ce qui est considérable. Cela porterait le taux de croissance potentielle dans une fourchette comprise entre 2 % et 2,5 %.

Mais on ne peut exclure le scénario pessimiste où la France raterait la vague. Ce scénario pourrait résulter de la persistance de nos rigidités structurelles (notamment sur le marché du travail), une non-réforme de l'État, un système éducatif toujours peu performant relativement aux autres pays (cf. scores Pisa) et une réforme de la formation professionnelle inachevée. Un scénario où l'on reproduirait les réflexes des années 1970. Mais on ne peut plus mettre une grande partie des travailleurs en pré-retraite face aux changements de la société (comme à cette époque, dans le secteur de la sidérurgie). Ce serait dévastateur : un gâchis de capital humain et donc de potentiel de croissance. Et nous n'en avons d'ailleurs plus les moyens. Rater la vague du numérique, c'est viser un taux de croissance potentielle compris entre 1 % et 1,5 %, et plus proche sans doute des 1 %.

Les écarts de croissance potentielle entre les deux scénarios sont, certes, élevés. Mais il faut retenir qu'il n'y a pas de fatalité et que la France a bel et bien, aujourd'hui, son avenir entre les mains.

“L'ÉCONOMIE FRANÇAISE POURRAIT, COMME LES AUTRES, GAGNER ENTRE 0,5 ET 1 POINT DE CROISSANCE PAR AN, CE QUI EST CONSIDÉRABLE.”

VOTRE ANALYSE DE LA SITUATION POURRAIT FINALEMENT SE RÉSUMER PAR LA FORMULE « C'EST MAINTENANT OU JAMAIS » ?

Mener à bien les réformes structurelles pour réussir à saisir la vague du numérique afin d'en tirer profit et augmenter, à terme, le niveau de vie moyen : c'est l'enjeu qui se joue actuellement. Cela demande bien évidemment de la pédagogie puisque, pour qu'une réforme soit acceptée, elle doit être comprise. À ce titre, l'exemple de la SNCF est parlant : cela fait des années que l'on parle de la réforme du ferroviaire et qu'elle est repoussée, pendant que nos voisins allemands ou italiens ont gagné du terrain par rapport à nous. Je crois qu'il faut comprendre que, réformer la SNCF, ce n'est pas faire moins cher avec un moins bon service, c'est payer moins cher avec une meilleure qualité pour finalement accroître le niveau de vie de chacun. Dans la même veine, il faudra un jour réformer l'Éducation nationale, c'est inéluctable : rien ne justifie d'avoir de tels scores aux classements internationaux.

Il faut aller très vite dans les réformes. Au point où nous en sommes, nous avons accumulé tellement de retard que nous n'avons plus le luxe d'être sélectifs, de distinguer le nécessaire de l'utile. Nous sommes dans une phase de préparation et d'adaptation au choc à venir : va-t-on bénéficier de la vague numérique ou bien la subir ?

Je crois qu'il faut bien comprendre qu'au moment où la vague numérique va vraiment faire sentir ses effets sur l'économie, elle va créer une divergence significative entre les pays qui vont en tirer profit et les autres. Un point d'écart de croissance par an, lorsque les effets se cumulent d'année en année, c'est suffisant pour rebattre les cartes entre pays, comme les précédentes révolutions industrielles l'ont fait.

"AU MOMENT OÙ LA VAGUE NUMÉRIQUE VA VRAIMENT FAIRE SENTIR SES EFFETS SUR L'ÉCONOMIE, ELLE VA CRÉER UNE DIVERGENCE SIGNIFICATIVE ENTRE LES PAYS QUI VONT EN TIRER PROFIT ET LES AUTRES."



Portrait : © www.dubray-photographie.com

INTERVIEW DE LAURENT FIARD

PDG DE VISIATIV, PRÉSIDENT DU MEDEF LYON-RHÔNE

MONSIEUR FIARD, DE VOTRE POINT DE VUE, QUELS SONT LES ENJEUX LIÉS AU NUMÉRIQUE EN TERMES DE CROISSANCE ?

En préalable, je voudrais préciser que même si, aujourd'hui, les statistiques nous enseignent que le numérique représente 6 % du PIB français, soit environ 110 milliards d'euros et 1,5 million d'emplois, cela concerne les acteurs du numérique, ce qui n'est qu'une partie du numérique ! Car le numérique est transverse et est contributeur de croissance et de compétitivité quel que soit le métier de l'entreprise. Autrement dit, le numérique n'est pas qu'une histoire de start-up.

Maintenant, pour répondre à votre question, l'enjeu est celui de la transformation et, entre nous, cela ne se réduit pas, pour une entreprise, à avoir un site

“L'ENJEU EST CELUI DE LA TRANSFORMATION.”

Internet. Cela consiste bien sûr à faire évoluer les produits et les services, mais aussi à faire évoluer les modèles économiques vers le modèle de l'économie de l'usage, y compris d'ailleurs pour les sociétés industrielles via l'Internet des objets (IoT) par exemple. Pour moi, le numérique est contributeur d'innovation, donc de croissance, et c'est une opportunité d'excellence opérationnelle, donc de compétitivité. Pour gagner ces deux défis, les acteurs sont les collaborateurs et les clients. En organisant, via le numérique, une nouvelle interaction entre ces deux types d'acteurs, on va créer une nouvelle valeur.

QUE RÔLE DOIT JOUER LE NUMÉRIQUE DANS LES TERRITOIRES ?

Le numérique doit évidemment jouer un rôle central dans les territoires pour réduire la fracture que chacun dénonce depuis longtemps et qui s'amplifie. En intégrant la transformation numérique au cœur de l'entreprise – laquelle doit être remise au cœur des territoires –, on fera d'une pierre deux coups, si je puis dire. Beaucoup l'ont déjà compris. On le voit dans les initiatives sur la ville du futur ou *smart city*, ou encore dans le programme French Tech, qui met en avant les start-up du numérique, et le programme French Fab, qui met en avant les entreprises plus traditionnelles de l'industrie.

Autre exemple, avec notre mouvement « Entreprise du futur », nous souhaitons faire partager aux dirigeants d'entreprises des expériences numériques réussies.

DE VOTRE POINT DE VUE, COMMENT SE SITUE LA FRANCE PAR RAPPORT AUX AUTRES PAYS ?

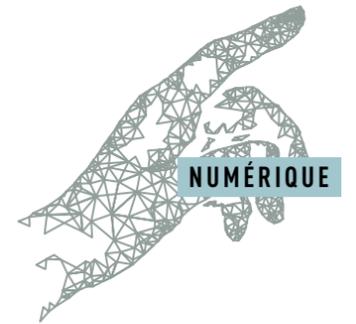
Très clairement, la France accuse un retard très important dans l'usage du numérique et nous n'utilisons pas tous nos points forts. Quand on regarde les projets mis en avant dans le programme French Fab, on en compte une vingtaine alors que nous avons des milliers d'entreprises industrielles. La marge de progrès est énorme.

Dans le métier de l'édition de logiciel que je connais bien, aujourd'hui en France, vous avez environ 2 500 éditeurs référencés. Sur ces 2 500, vous en avez une centaine pesant plus de 10 millions d'euros. Le premier pèse 3 milliards, et derrière, le deuxième pèse 500 millions. Cet exemple démontre que notre pays sait innover pour la recherche et le développement. En revanche, il ne sait pas financer le développement marketing et commercial de ses produits, notamment pour aller à l'international. Il existe un plafond de verre. Blablacar a mis dix ans pour réussir à se développer. Nous, en France, on a des idées géniales, mais on ne sait pas les vendre !

“LE NUMÉRIQUE DOIT ÉVIDEMMENT JOUER UN RÔLE CENTRAL DANS LES TERRITOIRES.”

“NOUS, EN FRANCE, ON A DES IDÉES GÉNIALES, MAIS ON NE SAIT PAS LES VENDRE.”

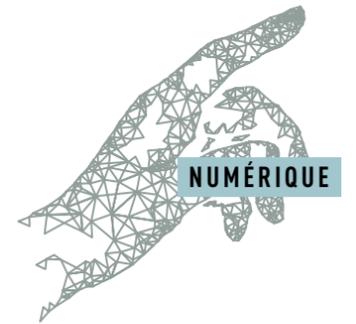
“IL FAUT ABSOLUMENT ADAPTER LA FORMATION AU SEIN DE TOUTES LES ENTREPRISES.”



LA FRANCE ACCUSE
UN RETARD TRÈS
IMPORTANT DANS L'USAGE
DU NUMÉRIQUE

QUELS SONT LES LEVIERS QU'IL FAUDRAIT ACTIVER EN PRIORITÉ ?

Tout d'abord, je ne ferais pas l'amalgame entre une start-up nation et une digital nation. Ce qui revient à bien appréhender la vision stratégique et plutôt à mettre en avant qu'on doit devenir une nation numérique et non une start-up nation. Ensuite, pour accompagner ce mouvement, il faut absolument adapter la formation au sein de toutes les entreprises et à tous les étages. Enfin, il y a un sujet d'accompagnement à l'investissement, car si on veut atteindre notre objectif de nation numérique, il faut s'en donner les moyens.



INTERVIEW DE PHILIPPE LEMOINE

PRÉSIDENT DE LA FONDATION INTERNET NOUVELLE GÉNÉRATION

QUEL EST L'ENJEU DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE POUR LA CROISSANCE ?

Pour bien saisir cet enjeu, je crois qu'il faut regarder l'histoire longue des technologies de l'information depuis quatre-vingts ans, avec des cycles dont les effets économiques s'ajoutent et se combinent.

Un premier cycle a débuté avec le modèle théorique de la machine de Turing en 1936. Le principal effet économique était la fabrication des ordinateurs, des composants, l'installation des réseaux et la création des logiciels. Le deuxième cycle, celui de l'informatique de gestion, qui a commencé dans les années 1960 avec les premiers ordinateurs commerciaux, a apporté l'automatisation, avec des gains de productivité du travail, mais aussi du capital : utilisation plus efficace des équipements, des stocks, des réseaux, etc.

Le troisième cycle qui a débuté vers 1984, celui de l'Internet, est aussi celui de la dématérialisation. C'est une révolution d'une autre nature que les deux cycles précédents, qui mettaient les technologies de l'information au service des filières traditionnelles, avec la création de nouveaux canaux de distribution et de communication qui se substituent à des canaux existants, comme le mail qui remplace le courrier postal. Avec l'apparition de ce que l'économiste américain Rifkin appelle l'économie à « coût

“BLABLACAR N'A PAS INVENTÉ LE COVOITURAGE, PAS PLUS QU'AIRBNB N'A INVENTÉ LA COLOCATION, MAIS TOUS DEUX ONT INVENTÉ DE NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES CENTRÉS AUTOUR DE L'INDIVIDU.”

marginal zéro », c'est-à-dire des produits dont le prototype ou le premier exemplaire est très coûteux, mais qui ne coûtent rien à fabriquer ensuite, ce qui change complètement le contexte de concurrence. Avec la chute des coûts de transaction, qui remet en cause l'entreprise conceptualisée par le prix Nobel d'économie Ronald Coase dans sa Théorie de la firme, où il y avait un intérêt à faire grossir l'entreprise pour internaliser les coûts de transaction : de plus en plus d'entreprises peuvent s'appuyer sur des réseaux de sous-traitants et partenaires externes tout en restant aussi performantes.

Le cycle du numérique enclenché avec les tablettes et les smartphones, en 2008, est celui de la désintermédiation. Il entraîne une réorganisation complète des chaînes de production, désormais centrées autour des personnes. La montée en puissance de plateformes d'intermédiation, c'est l'alliance de l'économie des personnes et de l'utilisation des données. Blablacar n'a pas inventé le covoiturage, pas plus qu'Airbnb n'a inventé la colocation, mais tous deux ont inventé de nouveaux modèles d'affaires centrés autour de l'individu. Je crois qu'il est très important d'avoir cette vision complète pour bien comprendre les enjeux du numérique.

QUELLE LECTURE FAITES-VOUS DE LA SITUATION DE LA FRANCE SUR LE PLAN DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE ?

Pour la France, les indicateurs sur l'utilisation du numérique par les personnes sont vraiment bons, elle arrive derrière le Royaume-Uni et les pays nordiques, mais devant la moyenne européenne. Alors qu'à l'autre bout de la chaîne les organisations, dont les entreprises, sont plutôt en retard.

Les chiffres ont assez peu évolué depuis le moment où j'avais écrit mon rapport sur le numérique. À l'époque, six français sur dix (sans doute sept aujourd'hui) avaient acheté au moins une fois sur Internet dans l'année écoulée, alors qu'en même temps, seule une entreprise sur dix (peut-être deux aujourd'hui) avait vendu sur Internet dans l'année. Le contraste est saisissant !

Les situations sont différentes entre PME/TPE et grandes entreprises :

- pour les PME/TPE, le vrai sujet, c'est l'équipement rendu nécessaire et la complexité engendrée par le numérique qui s'ajoutent à une question de génération. La bonne nouvelle, c'est que l'environnement numérique des PME est en train de s'enrichir avec un accès à un écosystème de plus en plus important de services numériques aux entreprises. La French Tech a apporté beaucoup sur ce plan ;

“JE CROIS QU'IL A MANQUÉ QUELQUE CHOSE À LA FRANCE PAR RAPPORT AUX ÉTATS-UNIS PAR EXEMPLE, UNE DYNAMIQUE PROACTIVE, BOTTOM-UP.”

- pour les grandes entreprises, le sujet est la transformation des modèles d'affaires. Et il ne suffit pas d'investir dans une grosse base de données ou de nommer un vice-président transformation numérique.

Je crois qu'il a manqué quelque chose à la France par rapport aux États-Unis par exemple, une dynamique proactive, *bottom-up*, portée par les personnes, pour la transformation. Je disais que les personnes en France avaient adopté le numérique, c'est surtout vrai d'un point de vue consumériste. Aux États-Unis, le manifeste des « makers » déclare aux entreprises qu'elles sont incapables de délivrer les innovations rendues possibles par la technologie et qu'il leur faut ouvrir leurs portes au mouvement citoyen pour qu'il produise l'innovation à leur place ! Vous n'avez pas d'équivalent chez nous ! C'est un niveau de provocation intellectuelle et de pression sur le management qui n'existe pas en France.

De surcroît, la transition numérique se fait surtout aujourd'hui sous pression externe, celle de la dominance exercée sur les chaînes mondiales par les grandes plateformes numériques. Cette pression, c'est le siphonnage financier ! Je le chiffrais dans mon rapport à 60 milliards d'euros par an. C'est considérable : c'est la moitié des profits du CAC 40 sur une année !

QUELLES ACTIONS CONCRÈTES SUGGÉREZ-VOUS MAINTENANT ?

Si je fais le bilan de ce qui a bougé en bien et moins bien depuis quatre ans, j'observe, du côté des acteurs non étatiques, beaucoup de choses positives. Les liens entre grandes entreprises et PME se sont renforcés, la French Tech y a joué un rôle. C'est en revanche du côté de l'État et des administrations (je pense à Pôle emploi, aux organismes de Sécurité sociale, etc.) qu'on a pris du retard. Et plus encore au niveau des grandes initiatives stratégiques : le rapport préconisait une alliance très forte avec l'Allemagne, il y a eu quelques éléments de rapprochement, mais on est loin du compte.

Pour aller plus loin, je crois qu'il faut investir massivement dans l'accompagnement des PME dans le numérique. Il faut un plan numérique PME beaucoup plus important que ce qui est envisagé aujourd'hui, avec des moyens financiers majeurs. Il y a aussi un enjeu primordial de compétences numériques. Sur les plus de 30 milliards d'euros par an de la formation professionnelle, combien vont au numérique ? Il faut aussi vivement encourager la transformation des modèles d'affaires : je pense à l'automobile, qui se porte mieux et qui doit se préparer au séisme qui s'annonce. Et il faut bien sûr continuer, amplifier le mouvement de la French Tech, même si on ne doit pas se limiter à faire vivre des start-up, il faut les faire croître !

“UN SIGNE NE TROMPE PAS. LE CAPITAL-RISQUE EST LE SECTEUR LE PLUS RENTABLE DE LA FINANCE AMÉRICAINE, MAIS IL N'A PAS GAGNÉ UN EURO DEPUIS QUINZE ANS EN FRANCE.”

La France place un énorme espoir dans l'Internet des objets, avec une trentaine de start-up au CES de Las Vegas, mais il n'y en aura pas trente dans dix ans. Laquelle sera en mesure de devenir un géant mondial ? Pour comprendre vingt ans avant qu'un programme informatique ou un prototype sera une valeur stratégique, il faut être capable de prendre en compte la pertinence technologique de leurs offres au moment de l'évaluation financière des start-up, or c'est une compétence qu'on ne trouve pas assez en France. Je crois qu'il est important et urgent d'augmenter le niveau de compétences des analystes financiers dans l'écosystème parisien en matière de technologies, car ce sont eux les artisans de la croissance des jeunes pousses.

Un signe ne trompe pas. Le capital-risque est le secteur le plus rentable de la finance américaine, mais il n'a pas gagné un euro depuis quinze ans en France. Le secteur du capital-risque ne peut pas vivre durablement à coup d'injections d'argent public par Bpifrance. Pour qu'il soit rentable, il faut qu'il y ait des sorties, il faut que les fonds puissent vendre les start-up qu'ils ont achetées. Ces « sorties » ne peuvent pas se faire seulement en bourse : il faut qu'il y ait des achats mutuels. Que l'entreprise la plus compétitive, la plus légitime, absorbe les autres ! Il faut encourager une cannibalisation intelligente au sein des jeunes pousses pour les faire croître. Et on revient ici à la question de la compétence de l'industrie financière.



“IL FAUT INVESTIR MASSIVEMENT DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES PME DANS LE NUMÉRIQUE.”



INTERVIEW D'OLIVIER MIDIÈRE

OLIVIER MIDIÈRE, L'AMBASSADEUR NUMÉRIQUE DU MEDEF, REVIENT SUR LES GRANDES TENDANCES DE LA SCÈNE NUMÉRIQUE MONDIALE (EXTRAIT DU GUIDE DES ÉCOSYSTÈMES NUMÉRIQUES MONDIAUX - DIGITAL DISRUPTION LAB)

STRUCTURATION DES ÉCOSYSTÈMES

Globalement, même si certains sont plus avancés que d'autres, tous les écosystèmes d'innovation sont structurés peu ou prou de la même façon dans le monde entier : agences d'innovation publiques, universités, centre de recherche, incubateurs, accélérateurs, clusters, investisseurs, start-up... nous retrouvons les mêmes typologies d'acteurs dans chaque écosystème, avec certes quelques variantes au niveau de leur positionnement, de leurs missions et de leurs modèles économiques en fonction des stratégies numériques des pays concernés, mais dans l'ensemble avec les mêmes objectifs et les mêmes modes de fonctionnement.

Il n'y a en fait à l'heure actuelle que très peu de « disruption » dans ces écosystèmes et dans les modèles qu'ils appliquent même si nous pouvons quand même distinguer 4 grandes typologies d'écosystèmes dans le monde.

“IL N'Y A EN FAIT À L'HEURE ACTUELLE QUE TRÈS PEU DE « DISRUPTION » DANS CES ÉCOSYSTÈMES ET DANS LES MODÈLES QU'ILS APPLIQUENT MÊME SI NOUS POUVONS QUAND MÊME DISTINGUER 4 GRANDES TYPOLOGIES D'ÉCOSYSTÈMES DANS LE MONDE.”

MARKETING TERRITORIAL ET RECHERCHE ABSOLUE DU GRAAL NUMÉRIQUE

J'ai rencontré dans chaque écosystème visité une préoccupation majeure des acteurs publics et privés autour du marketing territorial de leur pays sur la scène Tech mondiale et de la recherche absolue du Graal numérique. Ce marketing s'appuie la plupart du temps sur le nombre de start-up créées, le nombre d'incubateurs et d'accélérateurs opérationnels, le nombre d'investisseurs et le montant des capitaux publics et privés investis, le soutien public et privé à la R&D et à l'innovation rapporté au PIB... Chaque pays essayant ainsi de se démarquer et de se positionner sur le podium des nations gagnantes en mettant en avant en général les indicateurs macroéconomiques et statistiques qui l'arrangent, mais qui sont rarement vérifiables et/ou corrélés à des résultats concrets en termes de création d'emplois ou de croissance économique.

Ainsi, mis à part Israël, l'Estonie, Singapour, la Silicon Valley et NYC, je n'ai pas observé dans le monde de lien entre les politiques de soutien à l'innovation déployées pour susciter la création de start-up numériques et les stratégies économiques, industrielles et commerciales globales des pays concernés.

LA PROBLÉMATIQUE DES STATISTIQUES

Cette remarque particulière sur le marketing territorial actuellement déployé par chaque pays rejoint un problème plus général lié aux outils et méthodes statistiques utilisés par les organismes nationaux et internationaux pour mesurer l'innovation ou encore les échanges de biens et services dématérialisés dans le commerce mondial. En effet, à l'heure où les modèles d'affaires des entreprises sont tous en train de migrer de la vente d'un produit à la vente d'un service via notamment la collecte, le traitement et l'exploitation des données, ces statistiques ne semblent plus être en phase avec la réalité des échanges, notamment immatériels, qui occupent une part de plus en plus importante du commerce international. De la même façon, classer les pays les plus innovants en fonction des investissements en R&D rapportés au PIB et du nombre de brevets ou de publications scientifiques ne paraît plus être suffisant pour être en phase avec la réalité de l'innovation d'aujourd'hui.

En effet, désormais la création de valeur vient de plus en plus de la recherche appliquée et des innovations dites incrémentales, issues des processus « d'open innovation » mis en place sur le terrain par les entreprises (et qui ne sont quasiment pas pris en compte par les statistiques) et non des seules innovations de rupture issues de la R&D provenant des universités, des laboratoires et/ou des centres de recherche publics et privés.

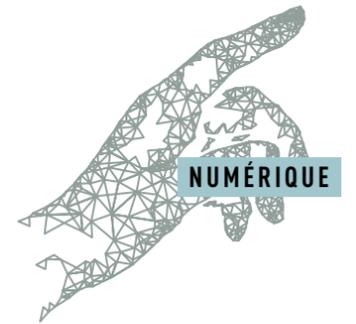
“LA CRÉATION DE VALEUR VIENT DE PLUS EN PLUS DE LA RECHERCHE APPLIQUÉE ET DES INNOVATIONS DITES INCRÉMENTALES, ISSUES DES PROCESSUS « D'OPEN INNOVATION » MIS EN PLACE SUR LE TERRAIN PAR LES ENTREPRISES...”

“CETTE SITUATION CONTRIBUE À LA CRÉATION D'UNE BULLE NUMÉRIQUE AU NIVEAU MONDIAL.”

LE PROBLÈME DU « SCALE-UP » ET LE PIÈGE DE LA BULLE NUMÉRIQUE

Mis à part quelques pays comme les États-Unis, Israël, la Chine ou encore le Royaume-Uni, on constate partout ailleurs un manque cruel de financements disponibles pour les séries B et C, c'est-à-dire pour les tours de table allant de 20 à plusieurs centaines de millions d'euros. Dans ce contexte, « scaler » leurs start-up devient de plus en plus compliqué pour beaucoup de pays, qui se retrouvent avec des milliers de jeunes pousses qui sont aujourd'hui à la fois totalement déconnectées des politiques industrielles et commerciales nationales, dans l'impossibilité de trouver les financements et les talents nécessaires à leur développement et enfin en manque criant de chiffre d'affaires et de clients.

Cette situation contribue immanquablement à la création d'une bulle numérique au niveau mondial, bulle qui explosera forcément tôt ou tard si chaque pays n'est pas en mesure de recycler rapidement dans l'économie réelle (grands groupes, TPE, PME et ETI) ce « moteur d'innovation » que constituent ces milliers de start-up. Un problème prégnant en Europe, notamment dans des pays comme la Suède, la Finlande, la France ou l'Allemagne qui commencent à voir leurs milliers de start-up et les investisseurs qui les accompagnent s'essouffler.



LE DÉFI MAJEUR DE L'ADAPTATION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES

Dans tous les pays et écosystèmes visités, le principal problème, la principale inquiétude des acteurs publics et privés reste à la fois l'adaptation des métiers et des compétences traditionnels à la révolution numérique et la formation du nombre d'ingénieurs, de développeurs et d'informaticiens nécessaires pour répondre à la demande des différents acteurs du marché. Pour tous les gouvernements, il s'agit également aujourd'hui de ne laisser personne sur le bord de la route et d'embarquer tous les citoyens dans cette révolution numérique, en particulier les classes moyennes et populaires qui, partout dans le monde, redoutent de perdre leur emploi et leur pouvoir d'achat en raison de la numérisation, de l'automatisation et/ou de la robotisation à venir de leur métier.

Nul doute que ce défi de la formation des talents et de l'adaptation des compétences représentera un facteur de compétitivité et de différenciation important entre les différentes économies mondiales dans les dix prochaines années.

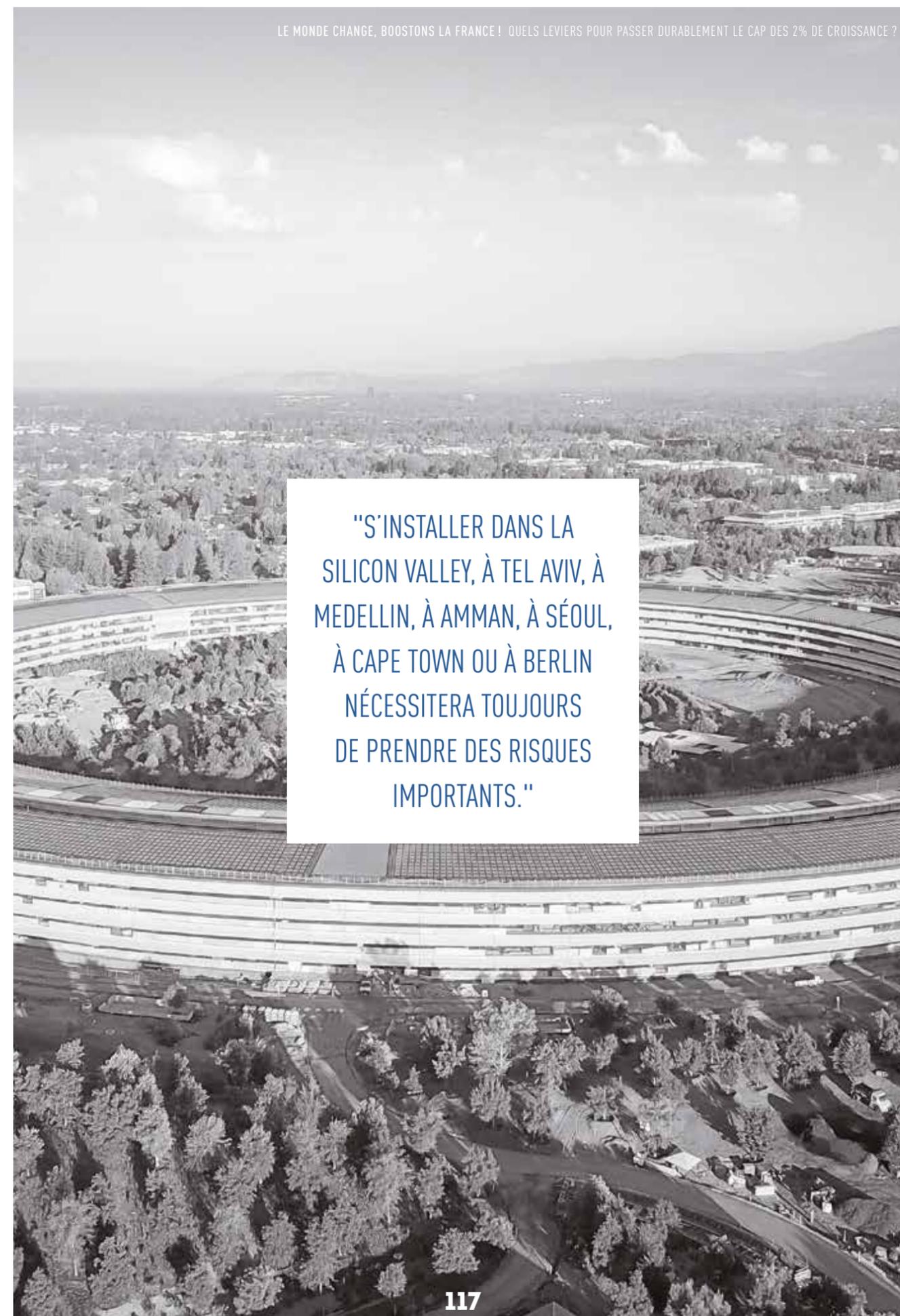
“LE DÉFI DE LA FORMATION DES TALENTS ET DE L'ADAPTATION DES COMPÉTENCES REPRÉSENTERA UN FACTEUR DE COMPÉTITIVITÉ ET DE DIFFÉRENCIATION IMPORTANT ENTRE LES DIFFÉRENTES ÉCONOMIES MONDIALES DANS LES DIX PROCHAINES ANNÉES.”

“LA PLUPART DES ENTREPRENEURS FRANÇAIS QUE J'AI PU CROISER DANS LES DIFFÉRENTS PAYS AVAIENT CRÉÉ LEUR START-UP « PAR HASARD » (...) ET NON PARCE QU'ILS Y AVAIENT TROUVÉ L'ENVIRONNEMENT IDÉAL.”

Y A-T-IL UNE DESTINATION IDÉALE POUR CRÉER ET DÉVELOPPER SA START-UP ?

La réponse à cette question, que l'on me pose régulièrement, est malheureusement assez pragmatique : non il n'y a pas de destination idéale. Chaque écosystème a ses avantages compétitifs, ses forces, ses faiblesses et comporte un ensemble de risques et d'opportunités qui constituent un environnement de marché global à analyser au regard de son propre projet, que ce soit une création d'entreprise, un investissement ou un développement international. Ainsi, la plupart des entrepreneurs français que j'ai pu croiser dans les différents pays avaient créé leur start-up « par hasard », souvent pour des raisons personnelles (rencontre avec l'âme sœur, contraintes familiales, association avec un ami durant ses études à l'étranger...) et non parce qu'ils y avaient trouvé l'environnement idéal.

Bien loin des clichés, mythes et légendes qui peuplent la « planète numérique », il faut bien garder à l'esprit que s'installer dans la Silicon Valley, à Tel Aviv, à Medellín, à Amman, à Séoul, à Cape Town ou à Berlin nécessitera toujours de prendre des risques importants et de faire face à des difficultés culturelles et professionnelles diverses et inattendues.



“S'INSTALLER DANS LA SILICON VALLEY, À TEL AVIV, À MEDELLIN, À AMMAN, À SÉOUL, À CAPE TOWN OU À BERLIN NÉCESSITERA TOUJOURS DE PRENDRE DES RISQUES IMPORTANTS.”



FILIÈRES D'AVENIR

**FAIRE ÉMERGER
DES FILIÈRES
D'AVENIR
QUI DEVIENDRONT
DES MOTEURS DE
CROISSANCE**

PAGE 121

**FAIRE ÉMERGER
DES ACTEURS
MONDIAUX
EN SUPPRIMANT
LES FREINS
À LA COMPÉTITIVITÉ**

PAGE 124

**DES FILIÈRES
À RENOUVELER**

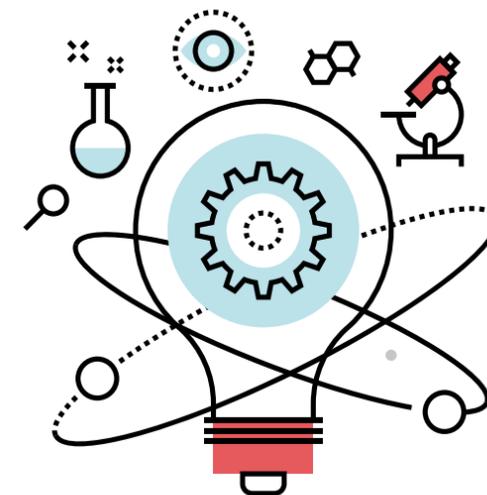
PAGE 120



FAIRE ÉMERGER LES FILIÈRES ET SECTEURS DE DEMAIN

La mondialisation commerciale et financière, la révolution numérique, la transition écologique et énergétique, les bouleversements de l'économie mondiale vont continuer à transformer l'économie française. Des secteurs entiers de notre économie sont amenés à disparaître ou à se reconfigurer, d'autres vont émerger, pour s'adapter au déplacement des débouchés et à l'évolution des chaînes de valeur. Ces évolutions pourraient toucher entre 5 et 10 % de notre économie dans les dix prochaines années.

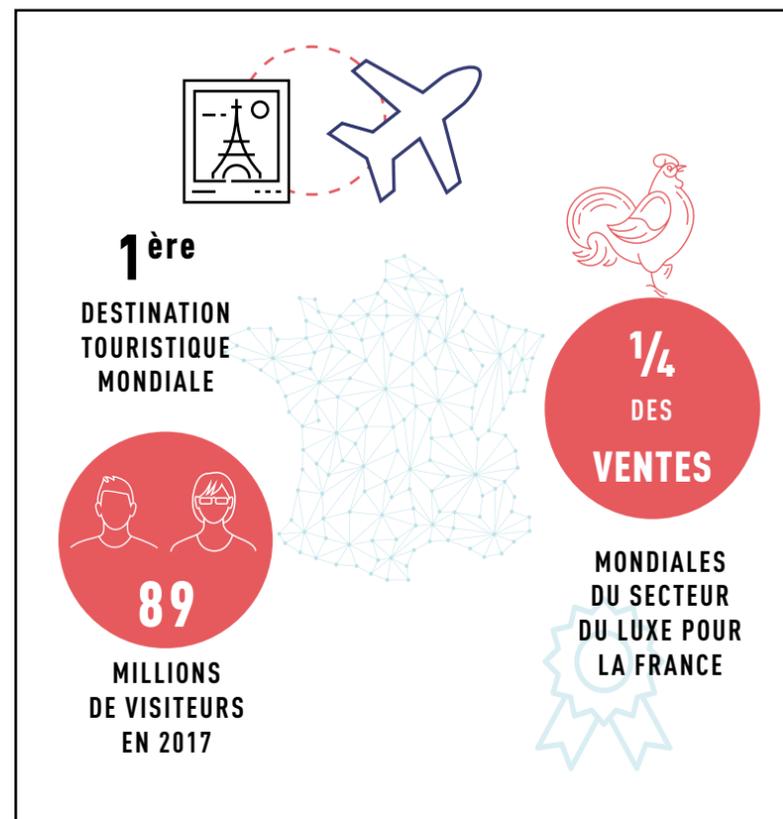
Dans cet environnement changeant, la pire solution serait de chercher le statu quo, et de soutenir à bout de bras des produits en perte de vitesse sans développer une offre adaptée à nos nouveaux besoins et aux évolutions des marchés. Une telle stratégie pourrait nous coûter entre - 0,25 et - 0,5 point de croissance par an. La stratégie gagnante consiste à prendre le leadership sur un certain nombre de filières d'avenir, qui pourront entraîner avec elles le reste de l'économie et nous faire gagner entre + 0,25 et + 0,5 point de croissance par an.



DES FILIÈRES À RENOUVELER

La France s'est dotée par le passé de filières d'excellence donnant naissance à des leaders mondiaux dans un certain nombre de domaines : l'aéronautique et l'aérospatiale, la santé et les biosciences, les transports (automobile et train en tête), l'industrie du luxe. L'Hexagone est aussi performant dans les secteurs des machines électriques, de la ville, des équipements et services durables. Les universités et la recherche publique à la pointe dans le domaine de la santé attirent les investissements étrangers. Notre pays, du fait de sa richesse patrimoniale et naturelle tient la place de première destination touristique mondiale avec 89 millions de visiteurs en 2017. La France compte 10 groupes parmi les 100 premiers mondiaux du luxe et près d'un quart des ventes du secteur.

Mais le positionnement de la France dans le nouveau marché mondial et mondialisé tiendra à sa capacité à tenir son rang sur les filières d'avenir qui émergeront. Elle doit déjà faire face aux mutations multiples, qui se succèdent à un rythme rapide, et qui rendent très vite caduques les innovations. Le marché mondialisé est favorable à l'émergence de géants qui bénéficient d'économies d'échelle inouïes et qui occupent des positions de monopoles. La concurrence accrue remet en cause les positions établies, qu'il s'agisse des nouvelles destinations touristiques qui concurrencent la France, de la montée en puissance de SpaceX dans le marché des lanceurs ou encore de l'émergence de plateformes comme Uber ou Airbnb. La compétitivité passe par l'adaptation pour capter les nouveaux débouchés, ce que la France n'a pas toujours réussi ces dernières années.



FAIRE ÉMERGER DES FILIÈRES D'AVENIR QUI DEVIENDRONT DES MOTEURS DE CROISSANCE

La question des filières d'avenir est directement liée à l'état de transformation du marché et de la demande, dans le cadre d'une économie mondialisée où émergent des acteurs de dimension globale qui dominent le marché, en fixent la taille, les normes et la cadence.

Vieillesse, montée en puissance des besoins de santé, focus sur l'éducation, urbanisation accélérée, montée de la classe moyenne mondiale et développement du tourisme, transition numérique, développement durable. Au fond, les filières d'avenir sont à la croisée des transformations sociétales et de la nouvelle donne technologique.

La liste des filières d'avenir – villes durables, villes intelligentes, santé, e-santé, e-éducation, tourisme, sécurité alimentaire et sanitaire – évolue au fil des années.

Pour comprendre les bénéfices du développement d'une offre dans des filières d'avenir, l'analyse économique permet de distinguer les mécanismes suivants, de façon schématique :

- ▶ le déplacement de la demande domestique et mondiale des anciens secteurs vers les filières d'avenir a un effet négatif sur la production domestique et sur la balance commerciale : sans développement d'une offre domestique dans des filières d'avenir, la croissance est amenée à diminuer et le solde commercial à se détériorer ;
- ▶ le développement d'une offre nationale dans des filières d'avenir a un effet positif sur la croissance et le solde commercial, en créant une production supplémentaire dans ces nouveaux secteurs ;
- ▶ le développement de leaders mondiaux permet à la production nationale de dominer le marché domestique et de s'exporter sur les marchés internationaux : le leadership procure un supplément de croissance et de balance commerciale (voir encadré page suivante).

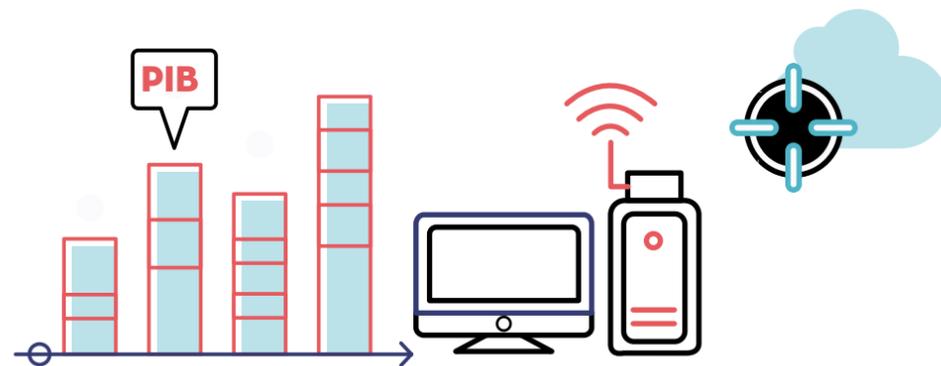


LES BÉNÉFICES DU LEADERSHIP SUR DES FILIÈRES D'AVENIR

En 2013, la France disposait d'une offre numérique nationale importante, résultat d'investissements de longue date, mais ne disposait pas d'un leadership mondial sur cette filière, contrairement à la Corée du Sud. Ainsi, alors que la taille de la demande domestique numérique représentait des niveaux proches pour les deux pays (6,2% du PIB pour la France, 7,3% du PIB pour la Corée du Sud), la taille de la production numérique dans l'économie était seulement de 5,5% du PIB en France contre 10,1% du PIB en Corée du Sud, selon les données de McKinsey en 2014*. L'écart entre ces deux chiffres, de l'ordre de 5 points du PIB, représente, entre autres facteurs, le fait que la Corée du Sud a su construire une position de leader mondial contrairement à la France. Ramené sur dix ans, cela représente un déficit de croissance de l'ordre de 0,5 point par an.

Au fond, le développement d'une offre française, même non compétitive, a permis d'atteindre une contribution au PIB de 5,5%, mais cet effort ne suffisait pas à fournir la demande française, et le numérique contribuait pour 0,7% du PIB au déficit commercial.

Le PIB numérique de la France qui aurait été créé de toute façon, sans aucune stratégie nationale, aurait pu être beaucoup plus faible : estimons-le à 3%. Le gain à développer une offre nationale favorisant l'atteinte d'une position de leadership de même niveau que la Corée du Sud, s'élèverait ainsi, au minimum, à 7% PIB (10 - 3% PIB), permettant pour partie de fournir la demande nationale (3% du PIB environ), et pour partie les marchés à l'export (4% du PIB environ).



*Source : McKinsey & Company, "Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France", 2014.

Sans entrer dans le détail des nouveaux secteurs qui vont émerger ou croître et de ceux qui pourraient être amenés à disparaître, il est possible d'estimer un ordre de grandeur du bénéfice à attendre en termes de croissance à construire une position de leadership sur quelques filières d'avenir. Pour ce faire, il convient en amont de calibrer un paramètre : le coefficient de transformation du marché. C'est-à-dire un quantum du PIB correspondant aux secteurs qui pourraient disparaître (comme les centrales au charbon pénalisées par la réglementation) ou être profondément transformés (comme peut-être l'automobile avec l'apparition du véhicule autonome), dans les dix ans à venir. Nous pouvons estimer ce coefficient de transformation entre 5% et 10% du PIB, ce qui correspond, par exemple, à l'ordre de grandeur du déplacement de la valeur ajoutée de l'industrie vers les services ces dernières décennies ou encore à la demande numérique en France (6,2% en 2013).

Le scénario «au fil de l'eau» est celui d'une perte de croissance. Pour servir la demande intérieure, une nouvelle offre se met en place «naturellement». Même si la France n'est pas leader sur cette filière,

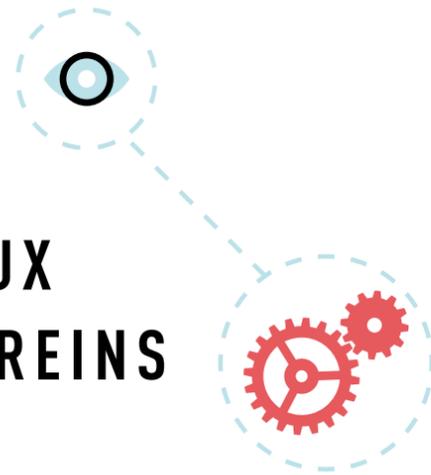
une offre locale doit se mettre en place entre autres pour les services de distribution, maintenance, logistique et tout ce qui se situe en aval de la chaîne de production (marketing, service après-vente). Cette nouvelle offre nationale induite permettrait de combler la moitié de la perte de PIB occasionnée par le déplacement de la demande (50% du coefficient de transformation du marché). Au total, la perte de croissance serait comprise entre - 0,25 point et - 0,5 point sur dix ans.

Si la France acquiert une position de leadership, ses producteurs nationaux deviennent des leaders mondiaux. Les gains à obtenir de cette position de leadership dans un secteur donné, par rapport à la nouvelle demande nationale, pourraient être estimés, sur la base de ce que nous observons sur le numérique, à environ 100% du coefficient de transformation du marché. Au total, la France pourrait atteindre un gain net compris entre 2,5 et 5 points de PIB sur dix ans (on ajouterait la fourchette de + 5 points à + 10 points à la fourchette de - 2,5 points à - 5 points du scénario «au fil de l'eau»). Le gain de croissance serait donc de 0,25 à 0,5 point de croissance par an.





FAIRE ÉMERGER DES ACTEURS MONDIAUX EN SUPPRIMANT LES FREINS À LA COMPÉTITIVITÉ



Les pays champions des filières d'avenir favorisent, sans les piloter, l'émergence d'acteurs de taille mondiale. Ils accélèrent le renouvellement du tissu économique et son agilité, tout en levant les freins habituels à la compétitivité.

Tout d'abord ils veillent à formuler une vision stratégique, à assurer une veille industrielle et une capacité de coordination tactique pour accompagner précocement les évolutions technologiques et sectorielles. En la matière, rappelons-nous le discours d'Obama sur l'état de l'Union en 2013, annonçant la création de centres d'impression 3D, susceptibles de dynamiser l'innovation et de créer des emplois.

Puis ils s'attèlent à changer de paradigme et de communication. Au lieu de protéger systématiquement les anciens secteurs et les emplois en difficulté, ils préfèrent faciliter la transition des facteurs de production vers les nouveaux secteurs. Ils choisissent de continuer à assouplir la réglementation du travail pour permettre la réallocation de la main d'œuvre vers les nouveaux emplois.

Ensuite, ils investissent massivement dans la formation initiale et professionnelle, pour adapter le capital humain aux besoins changeants des entreprises. Ils facilitent l'émergence de réseaux professionnels et du travail en réseau : réseaux d'entreprises, plateformes de ventes (coûts de transactions réduits), liens avec les pôles universitaires et les financeurs.

Quant à l'articulation des politiques industrielle et concurrentielle, ils savent soutenir les secteurs compétitifs, tout en favorisant la concurrence¹. Ils optent pour l'innovation, qu'ils stimulent, et facilitent par différents moyens la simplification et l'expérimentation, l'utilisation de la commande publique comme un levier pour stimuler l'innovation de l'offre et sa compétitivité à l'international, l'orientation de la recherche publique et de l'université vers l'impact économique (cf. modèle suédois).



À TITRE ILLUSTRATIF, NOTRE ANALYSE (VOIR ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE) PERMET DE DÉCOMPOSER LE GAIN DE CROISSANCE DE 0,5 À 1,0 POINT, QUI PERMET DE PASSER D'UNE PERTE NETTE DE - 0,25 À - 0,5 POINT DE CROISSANCE, À UN GAIN NET DE + 0,25 À + 0,5 POINT, SUIVANT LES LEVIERS CI-DESSOUS :

- 0,1-0,2 point pour la réforme du marché des produits qui favorise l'émergence de nouveaux acteurs et leur croissance ;
- 0,1 à 0,2 point grâce à une fiscalité plus favorable à l'entreprise, à l'investissement et à l'emploi ;
- 0,1-0,2 point pour la réforme du marché du travail qui facilite la réallocation du travail vers les secteurs les plus porteurs ;
- 0,1-0,2 point grâce à un effort d'innovation plus important pour le développement de nouveaux produits ;
- 0,1-0,2 point grâce à l'amélioration des qualifications et compétences dans l'ensemble de l'économie, permettant aux employés d'accompagner l'émergence de nouveaux secteurs, nouvelles technologies et nouveaux savoir-faire.



1. The National bureau of Economic research, Working Paper 18048, "Industrial Policy and Competition", Philippe Aghion, Mathias Dewatripont, Luosha Du, Ann Harrison, Patrick Legros, 2012..



Portrait : © ROMUALD MEIGNEUX

INTERVIEW DE JEAN-LUC BELINGARD

PRÉSIDENT DE LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DES INDUSTRIES DE SANTÉ (FEFIS)

QUELS SONT LES ENJEUX DE LA FILIÈRE DE LA SANTÉ POUR LE FRANCE ET L'EUROPE ?

Parmi les bouleversements en cours, celui de la santé en est un immense ; il concerne tout le monde à titre individuel et plus globalement cet enjeu est structurant pour notre société et la vie économique et sociale.

La santé est au premier rang des préoccupations de tout un chacun. La santé représente, en France, 11 à 12 % du PIB aujourd'hui, soit plus de 255 milliards d'euros. C'est 9 % en moyenne dans les pays de l'OCDE.

Une population en bonne santé est bien entendu un élément dynamique de croissance. Selon une étude de l'OCDE, l'augmentation d'un an de l'espérance de vie d'une population procure jusqu'à 4 % de croissance du PIB.

À l'heure actuelle, la révolution technologique et biologique qui affecte l'offre de santé est extraordinaire et sera source de perspectives favorables pour notre pays. Notez que tous les jours on apprend des avancées qui ouvrent des perspectives de développement ; sur le séquençage du génome humain, la compréhension des mécanismes biologiques notamment immunitaires, etc. La pratique de la médecine aujourd'hui n'a rien à voir avec ce qu'elle était il y a encore vingt ans. Elle s'inscrit dans des parcours de soins multitechnologiques alliant prévention, diagnostic et traitement. Et il n'est pas irréaliste de penser que dans un horizon temporel, qui reste malgré tout difficile à identifier, des maladies aussi invalidantes que le cancer par exemple, n'existeront plus. Plus proche de notre quotidien, regardez les jeunes ou moins jeunes, connectés, qui utilisent telle ou telle application pour suivre leur état de santé et mesurer leurs performances journalières... N'ou-

“CERTES, LA SANTÉ COÛTE CHER MAIS JE CROIS QU'IL N'EXISTE PAS PLUS BEL INVESTISSEMENT QUE CELUI DE LA SANTÉ.”

blions pas que l'une des causes premières des maladies cardiovasculaires est le manque d'exercice !

Alors, certes, la santé coûte cher mais je crois qu'il n'existe pas plus bel investissement que celui de la santé.

Un autre enjeu, que l'ensemble des acteurs doit prendre en compte aujourd'hui, est d'ordre sociétal ou organisationnel. Avant, au 17^{ème} siècle, quand un médecin ne savait rien, il était respecté. Aujourd'hui, un médecin en sait bien davantage et pourtant parfois il peut être challengé. Le système de santé n'est plus subi. C'est un système où l'on est acteur. Le patient devient central dans son acte de santé tant en ce qui concerne les aspects de prévention que les traitements et les suivis de soins. Dans un monde interdépendant, il s'affirme comme un acteur de santé publique et donc devient un agent de croissance et de développement. Et cela est un élément de dynamisme notamment économique.

Enfin, il reste encore des terra incognita. Prenez l'exemple des maladies dégénératives (Charcot, Alzheimer...), beaucoup de progrès restent à faire et la France a tous les atouts pour être parmi les pays à la pointe dans la lutte contre ces maladies. Le jour où l'on saura traiter la maladie d'Alzheimer, ce sont 800 000 personnes qui potentiellement pourront rester actives, ou s'occuper de leurs petits-enfants. Toute l'économie peut y gagner.

Pour le dire autrement, toute amélioration du système de santé est facteur de réinsertion économique et sociale. On n'a rien de mieux pour la croissance d'une économie qu'une population en bonne santé !

DANS CE CONTEXTE DE MUTATIONS (TECHNOLOGIQUE, SOCIÉTALE...) QUELS SONT LES ATOUTS ET LES FAIBLESSES DE LA FRANCE ?

Notre système de protection sociale est puissant, on le sait. L'organisation de notre système de soins, tant sur le plan économique dans son financement que sur le plan de la délivrance des soins et de son accessibilité en France, est remarquable. Néanmoins, et j'y reviendrai, cela se dégrade et une réforme du fonctionnement opérationnel est aujourd'hui nécessaire.

Par ailleurs, il y a une tradition culturelle française, qui porte fort, encore, la relation de proximité physique entre les médecins et les patients. Cette pratique clinique des soins (le fait d'examiner, de palper, de communiquer, de toucher) est par exemple beaucoup moins prégnante aux États-Unis.

En France, nous conservons, et c'est heureux, cette mixité de l'approche médicale, c'est-à-dire technologique et clinique. Cette culture médicale est pour moi, un véritable atout. C'est pour cela que le jour où les personnels du corps médical laisseront complètement leur place aux robots, aux machines, n'est pas encore arrivé. Les actes de santé sont engageants. Et plutôt que de parler de risque de disparition des métiers de la santé, je dirais plutôt évolution des métiers.

En revanche, du côté de nos faiblesses, nous souffrons d'une emprise technico-administrative extrêmement complexe et qui étouffe un dynamisme pourtant réel. Par exemple, notre industrie est gérée par une inter-ministériarité : les Finances, l'Industrie, le Commerce extérieur, la Recherche et la Santé ! Cette bureaucratie, qui entoure la gestion du système de soins et de santé est un handicap.

“PLUTÔT QUE DE PARLER DE RISQUE DE DISPARITION DES MÉTIERS DE LA SANTÉ, JE DIRAIS PLUTÔT ÉVOLUTION DES MÉTIERS.”

EN SUBSTANCE, QUELLES SERAIENT DEUX GRANDES PRIORITÉS D'ACTION ?

Bien entendu, les questions de prévention, du lien santé/environnement, ou encore de la modernisation technologique sont essentielles. Mais je souhaiterais ici mentionner deux points plus spécifiquement.

“IL FAUT QUE LA FORMATION MÉDICALE SOIT EN ADÉQUATION AVEC LA MÉDECINE DU FUTUR.”

La formation médicale est pour moi un enjeu majeur. Il faut que cette dernière soit en adéquation avec la médecine du futur. Aujourd'hui, les progrès sont tellement rapides que les découvertes et les avancées technologiques commandent d'adapter la formation actuelle de l'ensemble du corps médical.

Par ailleurs, il faut absolument réduire, voire supprimer la fracture qui existe entre la recherche publique et la recherche privée, conduite par les industriels qui transforment l'innovation en solutions de santé tangibles. Inspirons-nous de ce qui se passe aux États-Unis pour le coup. Tout le monde y gagnerait.





INTERVIEW DE PHILIPPE DARMAYAN

PRÉSIDENT DE L'UIMM, VICE-PRÉSIDENT DE FRANCE INDUSTRIE

QU'ÉVOQUENT POUR VOUS LES FILIÈRES D'AVENIR ?

Les filières d'avenir répondent à deux transformations : l'apparition de technologies nouvelles d'une part, avec comme point d'orgue la data ou le numérique, et l'économie verte d'autre part. Ensemble, elles forment la révolution industrielle d'aujourd'hui.

Les filières d'avenir sont celles qui s'intègrent dans cette révolution, celles qui arrivent à créer de nouveaux marchés et à atteindre de nouveaux clients, ou bien à étendre leur périmètre en captant plus de valeur.

“LES FILIÈRES D'AVENIR SONT EN GÉNÉRAL UNE ÉVOLUTION DES FILIÈRES DITES « TRADITIONNELLES » VERS DE NOUVEAUX USAGES.”

Les filières d'avenir sont en général une évolution des filières dites « traditionnelles », vers de nouveaux usages exigés par les clients ou vers des fonctionnements plus horizontaux entre les différents acteurs de la chaîne de valeur.

Il faut donc plutôt parler de contexte porteur d'avenir et la filière d'avenir sera celle qui saura s'adapter finalement à ce contexte.

CONCRÈTEMENT, EN QUOI LES TECHNOLOGIES NOUVELLES FAÇONNENT-ELLES DES FILIÈRES D'AVENIR ?

Grâce à la continuité numérique et aux *data*, l'offre devient beaucoup plus riche et plus étendue.

Prenons pour exemple les industries des biens d'équipement : elles tendent à offrir, en même temps que leurs équipements, un service d'entretien, des prestations de progrès continu ou de formation ; certaines proposent également de la mise en réseau entre tous leurs clients.

Autre exemple : ces constructeurs dont l'offre principale est de vendre des voitures et des batteries et qui associent à ces ventes la possibilité pour l'utilisateur de mettre sa puissance installée à disposition du réseau électrique.

Avec les technologies digitales, l'offre devient plus complexe ; elle associe produits et services. La façon de produire cette offre est profondément changée. Les filières traditionnelles réparties verticalement entre donneurs d'ordre et sous-traitants deviennent plus horizontales et fondées sur un partage de la chaîne de valeur. Nombreuses sont les occasions de partenariat entre entreprises traditionnelles et start-up pour intégrer des différenciations de l'offre sans que ces associations se traduisent automatiquement par une intégration de la start-up dans l'entreprise. Ce fonctionnement en écosystème bouleverse le jeu concurrentiel ; les filières bourgeonnent sur leurs extrémités pour essayer d'aller capter la valeur souhaitée par les clients.

Ainsi, dans le secteur de l'automobile, les motivations des usagers sont en train de passer du plaisir de la conduite à la recherche du confort. La valeur évolue progressivement vers les accessoires de confort et de sécurité au détriment de la conception même du véhicule, ce qui ouvre la voie à toute une série d'équipementiers jusque-là périphériques, qui se retrouvent au centre de la demande du client et tirent la valeur vers eux.

Au total, ce que la continuité numérique apporte, ce sont de nouveaux leviers de création de valeurs, qui s'ajoutent aux leviers plus traditionnels que sont la compétitivité, la réduction de capitaux engagés, et la différenciation marketing.

“AVEC LES TECHNOLOGIES DIGITALES, L'OFFRE DEVIENT PLUS COMPLEXE ; ELLE ASSOCIE PRODUITS ET SERVICES.”

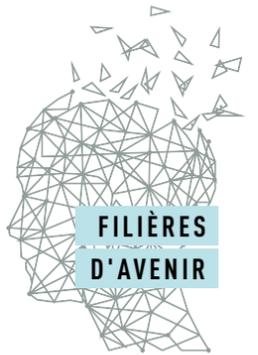
LE PHÉNOMÈNE QUE VOUS DÉCRIVEZ REND-IL OBSOLÈTE LA DISTINCTION TRADITIONNELLE INDUSTRIE/SERVICES ?

Pour rester attractifs, la plupart des biens industriels cherchent à capter de la valeur horizontalement avec des services associés, et *vice versa* d'ailleurs. Il n'y a plus trop de différence entre un bien industriel et un service.

L'iPhone et le Samsung sont un bon exemple de cette alliance entre le produit et ce qu'il y a dedans. Les logiciels et les applications sont sans cesse mis à jour et sont associés à des services comme le paiement, etc. C'est l'ensemble produit/service qui fait la valeur de l'offre.

En revanche, la distinction industrie/services existe pleinement en termes de moyens, de transformation de la chaîne de valeur et d'impacts sur l'emploi. L'industrie reste un sujet spécifique pour ce qui concerne l'importance des investissements, la nécessité de trouver du foncier compétitif et l'obligation de respecter des législations de plus en plus draconiennes. Ces problématiques ne se posent pas de la même façon dans les services.

“C'EST L'ENSEMBLE PRODUIT/SERVICE QUI FAIT LA VALEUR DE L'OFFRE.”



QUELS SONT LES ENJEUX EN TERMES D'EMPLOI ET DE FORMATION ?

En termes d'emplois, la transformation des métiers du fait du numérique a commencé il y a trente ans avec les automates programmables. L'introduction des technologies nouvelles aura assez peu d'impact quantitatif sur l'emploi en particulier parce que les économies de coûts ou de fonds de roulement permises par ces technologies peuvent servir à la croissance ou à la diversification de l'offre. On est à un stade où on aura besoin de monde pour exploiter et maintenir les lignes de production automatisées.

Il faut en revanche faire évoluer les métiers, passer de tâches d'exécution vers des tâches de surveillance, et rendre les métiers plus complets pour renforcer la capacité des équipes à prévoir tout dysfonctionnement ou tout défaut de qualité sur ces chaînes complexes. C'est l'évolution des compétences des hommes qui est en général la clef du succès des projets de transformation digitale des entreprises.

Il y a fort à parier que les enjeux d'emploi seront plus forts en matière de services (banque, distribution...) qu'en matière industrielle, parce que le service *via* Internet est maintenant considéré comme la norme, et que les nouvelles technologies – reconnaissance d'image pour la distribution, intelligence artificielle

“C'EST L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES DES HOMMES QUI EST LA CLEF DU SUCCÈS DES PROJETS DE TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES.”

pour la mobilité... – permettent des perspectives extraordinaires d'évolution des pratiques. Cela demandera une mutation profonde des entreprises de service, comme le montre actuellement la transformation rapide de La Poste, par exemple.

Enfin, le dernier enjeu sur le développement des compétences concerne les experts. Le développement de l'intelligence artificielle, des data, etc. va finalement moins impacter les ouvriers que les hauts niveaux de qualification. L'automatisation des tâches des ouvriers a déjà été faite en grande partie et la mise au point de solutions pour augmenter l'homme facilite les mutations. En revanche, l'expert peut se voir concurrencé par l'expertise digitale. Pour évoluer, il doit passer à un stade supérieur de savoir et de compétence. Prenons le cas des dentistes, dont le métier est en rapide évolution, conduisant les praticiens à se spécialiser du fait du coût d'investissements des matériels et de la généralisation de nouveaux équipements de diagnostic ou d'analyse d'image, ou les amenant à s'intégrer avec des métiers proches (prothésiste par exemple).

FAUT-IL ACCEPTER QUE D'ANCIENNES FILIÈRES DISPARAISSENT ?

En général, ce qui est mort est mort. Il y a bien sûr heureusement des exceptions, mais, globalement, on ne va pas faire renaître facilement une industrie après qu'on a laissé cette industrie partir à l'étranger. C'est le cas du textile ou de la machine-outil.

Pourtant on voit beaucoup d'entreprises essayer de rapatrier en France des activités dont elles avaient externalisé tout ou partie. Elles découvrent que le digital permet de réduire les cycles de production dans un contexte de demande permanente de renouvellement des offres, et, en refaisant leurs comptes, elles trouvent un intérêt à relocaliser en France.

C'est également le cas pour la production de solutions ou de biens issus des nouvelles technologies. La France peut y être leader ; en tous cas, elle n'est pas aujourd'hui en retard par rapport à ses concurrents étrangers. Je crois au futur de l'impression 3D française, aux solutions développées par nos industriels en matière de têtes de robots intelligents, d'homme augmenté, de technologies pour les économies d'énergie, etc.

“LA FRANCE PEUT ÊTRE LEADER POUR LA PRODUCTION DE SOLUTIONS OU DE BIENS ISSUS DES NOUVELLES TECHNOLOGIES ; ELLE N'EST PAS AUJOURD'HUI EN RETARD PAR RAPPORT À SES CONCURRENTS ÉTRANGERS.”

JUSTEMENT, LA SANTÉ SERAIT POUR VOUS LE PRINCIPAL MARCHÉ D'AVENIR ?

Si ce n'est pas la seule filière d'avenir, la santé est à considérer très sérieusement car sa transformation est globale. Elle est technologique, car les prothèses constituent une part importante des soins ; elle est industrielle, car les équipements de diagnostic deviennent prépondérants ; elle est sociale du fait de l'aspiration générale à la santé.

L'alimentaire est également particulièrement exposé du fait de la forte aspiration à plus de transparence, conduisant à améliorer la traçabilité des produits, à modifier les techniques de production dans un sens plus « responsable » et à valoriser de nouvelles technologies comme le froid ou la fermentation. Dans l'alimentaire, le levier principal est le lien de confiance avec le consommateur. Et tout l'enjeu pour les industriels et, à un moindre égard, pour les agriculteurs, est de rétablir ce lien.

COMMENT RETENIR LES LEÇONS DU PASSÉ ?

Il me semble que trois points sont fondamentaux :

- que l'État poursuive énergiquement la mise en compétitivité du territoire. Des progrès ont été faits, mais en matière de charges fixes, nous restons loin derrière nos partenaires européens et *a fortiori* asiatiques. Ce manque de compétitivité est la raison principale de la délocalisation des industries que nous avons perdues ;
- que gouvernement et industriels poussent l'Europe à modifier sa philosophie pour qu'elle ne soit pas uniquement fondée sur la défense du consommateur, mais plus largement sur la défense de l'économie européenne et la promotion de ses champions industriels ;
- enfin, que les industriels retrouvent le goût de la croissance, de l'innovation et du développement produit !

“IL FAUT À CHAQUE CHEF D'ENTREPRISE DE L'AUDACE, DU COURAGE ET DE L'ENTHOUSIASME POUR IMAGINER SON ENTREPRISE DEMAIN DANS UN ENVIRONNEMENT DIGITAL, DANS UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE, AVEC DES CLIENTS SANS CESSÉ À LA RECHERCHE DE NOUVEAUTÉS.”

COMMENT TIRER PROFIT DE CES MUTATIONS POUR NOTRE ÉCONOMIE ?

Il y a un vrai besoin d'engagement des entreprises, tel celui que l'on a connu dans les années 1970, avec les cercles de qualité.

Notre chance est que le digital s'est déjà introduit dans nos vies de tous les jours ; cela rend plus facile de convaincre chaque chef d'entreprise que le changement va aussi atteindre son activité. Il faut à chaque chef d'entreprise de l'audace, du courage et de l'enthousiasme pour imaginer son entreprise demain dans un environnement digital, dans une économie circulaire, avec des clients sans cesse à la recherche de nouveautés.

Un moyen d'avancer concrètement consiste à proposer des « accélérateurs » de transformation à chaque chef d'entreprise, par le biais de formations, de voyages d'ouverture, et de favoriser les clubs d'entreprises dans chaque bassin d'emploi. Cela a un coût, c'est long, mais c'est fondamental pour créer un vrai mouvement. C'est le rôle des organisations professionnelles et des branches de proposer ces accélérateurs.

La question des compétences est aussi clé. À cet égard, les réformes en cours de l'apprentissage et de la formation professionnelle sont très prometteuses, car l'évolution des métiers est fondamentale dans le nouveau contexte. Là aussi, il est important que les branches prennent les choses en main pour adapter les formations aux besoins d'évolution de compétences résultant de l'introduction des nouvelles technologies : définir des socles de compétences sur le digital communs à toutes les formations, introduire des formations au traitement de la donnée dans nos Centres de formation des apprentis (CFA), etc.



ET LE RÔLE DE L'ÉTAT DANS TOUT CELA ?

À court terme, le sujet majeur de la France est clairement celui de la compétitivité et de l'attractivité du territoire. Les charges sur notre compétitivité directe (fiscalité sur les coûts de production, charges sociales) par rapport à nos voisins, comme le Luxembourg ou l'Allemagne par exemple, sont toujours un handicap. La question des seuils sociaux également, puisqu'ils n'incitent pas les PME à croître. Plus fondamentalement, il faut favoriser l'envie d'entreprendre et promouvoir un volontarisme pour la croissance, car la compétitivité vient aussi par le volume.

S'agissant du rôle de l'État, je crois qu'il faudrait presque revenir à un système de planification pour accompagner concrètement les impulsions stratégiques de long terme que les gouvernements successifs nous ont fixé notamment en matière de transition énergétique : baisse de 50 % de la part du nucléaire, réduction de 30 % des émissions de produits carbonés, arrêt de la production de moteurs Diesel à l'horizon 2030, etc. Ces annonces ne sont absolument pas intégrées dans un plan global et

"L'ÉTAT DEVRAIT ASSUMER UN RÔLE D'ANTICIPATION ET D'ÉTUDE D'IMPACT DE SES PROPRES IMPULSIONS."

cohérent, dans une stratégie de long terme prenant en compte les conséquences pour l'industrie et pour l'emploi. L'État devrait assumer un rôle d'anticipation et d'étude d'impact de ses propres impulsions.

L'innovation de rupture est aussi un cas où l'intervention publique est nécessaire pour la mise en œuvre des grandes mutations déjà évoquées sur l'énergie, le CO₂, le véhicule autonome, l'efficacité énergétique... Faire porter uniquement sur les entreprises le risque de ce type de recherches est insupportable pour ces acteurs économiques. À titre d'exemple, les recherches pour changer le processus de production d'acier permettant de réduire substantiellement les émissions de CO₂ sont importantes pour les enjeux de climat, mais portent un risque important sur la capacité de ces procédés nouveaux à être compétitifs et technologiquement faisables.

Il n'est pas anormal que l'État prenne ses responsabilités et assume une partie du risque de ce type de recherches.

"L'EXPERT PEUT SE VOIR CONCURRENCÉ PAR L'EXPERTISE DIGITALE. POUR ÉVOLUER, IL DOIT PASSER À UN STADE SUPÉRIEUR DE SAVOIR ET DE COMPÉTENCE."



INTERVIEW DE MICHÈLE DEBONNEUIL

ADMINISTRATRICE DE L'INSEE, INSPECTRICE GÉNÉRALE DES FINANCES, AUTEUR DU LIVRE « LA RÉVOLUTION QUATERNAIRE »

QU'ÉVOQUE POUR VOUS LA THÉMATIQUE DES FILIÈRES D'AVENIR ?

Avant de parler de filières d'avenir, il faut se représenter la transformation majeure de l'économie qui est à l'œuvre. Les technologies numériques permettent en effet de créer de nouveaux produits qui ne sont ni des biens ni des services, mais des « solutions ». Avant, les consommateurs achetaient des biens et des services. Désormais ils peuvent acheter des « solutions » qui mettent à leur disposition, sur leurs lieux de vie, les biens et les personnes dont ils ont besoin. Les biens et les services deviennent en quelque sorte des consommations intermédiaires des solutions, un peu comme les moteurs le sont pour les voitures. Le moteur est très important, mais c'est la voiture que le consommateur achète.

“LES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES PERMETTENT DE CRÉER DE NOUVEAUX PRODUITS QUI NE SONT NI DES BIENS NI DES SERVICES, MAIS DES « SOLUTIONS ».”

Le développement de ces solutions fera apparaître un nouveau secteur, le secteur quaternaire, qui mariera et dépassera le secteur secondaire (les biens) et le secteur tertiaire (les services) pour mieux satisfaire les besoins et passer d'une croissance de « l'avoir plus » à une autre de « l'être mieux ».

Les applications mises à disposition sur nos iPhones *via* les plateformes des Gafa sont des « solutions ». Mais on va voir que pour entrer dans un nouveau grand cycle de croissance durable, il faudra les compléter par des solutions d'un autre type que nous qualifierons de « *quaternaires* ».



POURQUOI ? QUELS SONT DONC LES RISQUES D'UNE GÉNÉRALISATION DES SOLUTIONS DES Gafa ?

Dans les solutions des Gafa, le seul coût de production est celui des logiciels. Le coût de la dernière consultation d'une application, c'est-à-dire celui de la dernière unité produite est donc décroissant avec le nombre d'utilisateurs jusqu'à devenir nul : ce sont des solutions « à coût marginal nul ». Si les coûts fixes d'entrée sur le marché sont très élevés, le premier qui entre sur le marché devient un monopole mondial (Google ou Apple). S'ils sont faibles, plusieurs petits monopoles coexistent et se livrent une concurrence très rude en diversifiant les applications proposées (Uber, Le Cab, Chauffeur Privé...) ! C'est un changement radical de paradigme par rapport à l'économie de concurrence « parfaite » que nous avons connue où les entreprises, supportant non seulement des coûts fixes, mais aussi des coûts variables de matières premières et de main d'œuvre, ont des coûts marginaux croissants avec la quantité produite.

Pour ne pas porter ces coûts variables, les solutions des Gafa ont dû déléguer les mises à disposition de biens et de personnes à des « travailleurs indépendants » qui sont très dépendants des monopoles apporteurs d'affaires. Ils ne sont pas en position de récupérer des rémunérations décentes. On débouche alors sur des inégalités qui pèsent à la fois sur la cohésion sociale et sur la croissance. C'est

“EN RÉALITÉ, LA BONNE PARADE CONSISTE À PROPOSER AUX CONSOMMATEURS DES SOLUTIONS QUATERNAIRES COMPLÉMENTAIRES QUI DONNENT DAVANTAGE DE PLACE À L'HOMME ET À LA MATIÈRE.”

ainsi que l'on trouve aux États-Unis un chômage historiquement faible et en même temps des inégalités au plus haut depuis 1929. De plus, bien que le coût marginal nul permette de mettre à disposition les solutions des Gafa pratiquement gratuitement, ces immenses monopoles mondiaux concentrent une part très importante de la valeur créée, car ils vendent à des annonceurs les myriades de données personnelles ainsi collectées. Ils sont ainsi en position d'orienter l'intelligence artificielle dans le sens qui sert leur paradigme, c'est-à-dire vers le remplacement systématique de l'homme par des machines intelligentes. Que l'on nous comprenne bien, le paradigme du coût marginal nul est très puissant et ovationné par la population. Il n'est pas question de le nier. Mais si ce type de solutions devait se généraliser à la satisfaction de tous nos besoins, il y aurait un risque existentiel pour nos sociétés démocratiques et pour l'humanité. Pour le moment, on pense gérer ce risque en contrôlant les Gafa. En réalité, la bonne parade consiste à proposer aux consommateurs des solutions quaternaires complémentaires qui, elles, donnent davantage de place à l'homme et à la matière. Ainsi les consommateurs, en choisissant la part attribuée à ces deux types de solutions dans leur consommation, dicteront la vitesse à laquelle ils souhaitent aller vers le remplacement de l'homme par la machine.

QUELLE DIFFÉRENCE FAITES-VOUS ENTRE SOLUTIONS À COÛT MARGINAL NUL ET SOLUTIONS QUATERNAIRES ?

La différence est fondamentale ! L'entreprise qui propose une solution à coût marginal nul se borne à donner les informations qui permettront à un « travailleur indépendant » de réaliser les mises à disposition en utilisant ses propres biens et ses savoir-faire. Dans les solutions quaternaires, l'entreprise qui propose la solution se charge des mises à disposition. Prenons un exemple. Le covoiturage, c'est une solution à coût marginal nul, qui fait de tout le monde un chauffeur occasionnel. L'auto-partage, c'est une solution quaternaire : c'est une entreprise qui achète les voitures et embauche des salariés pour mettre les véhicules à disposition des consommateurs.

Les solutions quaternaires apportent des corrections fondamentales au paradigme des Gafa. En effet, comme l'entreprise qui propose la solution quaternaire garde la propriété des biens qu'elle met à disposition, on entre d'emblée dans l'économie de fonctionnalité et de circularité tant souhaitée. Par ailleurs, beaucoup de salariés de qualifications intermédiaires (un peu comme les ouvriers de la mécanisation) seront employés et formés pour s'occuper des biens et des personnes sur leurs lieux de vie. Les entreprises les paieront suffisamment, de sorte qu'ils pourront s'acheter des solutions quaternaires comme les ouvriers de Ford pouvaient se payer des voitures. Alors, on renouera avec un véritable partage des fruits de la croissance, et l'espoir renaîtra d'un nouveau grand cycle de croissance durable de plein emploi.

“DANS LES SOLUTIONS QUATERNAIRES, L'ENTREPRISE QUI PROPOSE LA SOLUTION SE CHARGE DES MISES À DISPOSITION.”

“IL FAUT DES PLATEFORMES QUI RENDENT INTEROPÉRABLES LES ÉCHANGES AUTOMATIQUES ENTRE TOUTES CES ENTREPRISES POUR EN FAIRE UNE SOLUTION QUATERNAIRE QUE LE CONSOMMATEUR ACHÈTE.”

QUELS SONT LES FREINS À L'ÉMERGENCE DES SOLUTIONS QUATERNAIRES ?

Le principal frein est conceptuel. Les entreprises de services, menacées d'ubérisation, et les entreprises industrielles productrices de tous ces nouveaux objets connectés commencent juste à comprendre que leur salut viendra de leur capacité à se mettre à construire une nouvelle filière de solutions quaternaires. Les dirigeants de Darty ont remarqué au dernier CES de Las Vegas que, pour la première fois, les entreprises prenaient conscience de la nécessité de s'organiser pour la construire. Ainsi, par exemple la solution quaternaire de téléassistance des chutes au domicile – qui sera dans tous les bouquets de solutions de la *silver économie* – ne peut se développer que si trois types d'entreprises de services se coordonnent, l'une pour poser et entretenir les capteurs que le consommateur n'achètera pas, une autre pour surveiller en permanence les données captées à distance, et une troisième pour intervenir en cas de besoin. Il faut des plateformes qui rendent interopérables les échanges automatiques entre toutes ces entreprises pour en faire une solution quaternaire que le consommateur achète. Ce sont de véritables filières qu'il va falloir créer, plus longues que les filières traditionnelles puisqu'elles se terminent par une agrégation de biens et de services.



QUELLES ACTIONS CONCRÈTES PROPOSEZ-VOUS DE METTRE EN PLACE EN PRIORITÉ ?

Je pense qu'en priorité, il faut (dé)montrer que ça marche. Il faut permettre à nos entreprises, qui travaillent déjà sur des bouquets de solutions quaternaires, de les mettre sur le marché. Peut-être en levant certaines barrières législatives et réglementaires qui ne sont plus adaptées, en créant des zones d'expérimentation de façon que ces entreprises puissent se fixer l'objectif de 10 000 bouquets de la *silver économie* vendus l'année prochaine par exemple, ce serait une première mondiale ! Ça lancerait le secteur et la filière.

Les pouvoirs publics peuvent accélérer grandement cette révolution, car ces nouvelles filières vont permettre de repenser complètement les services publics et sociaux qui ont été organisés au moment de la précédente révolution industrielle. Un certain nombre d'acteurs associatifs ou publics ont été créés pour satisfaire certains besoins qui aujourd'hui peuvent être satisfaits mieux et autrement. Les pouvoirs publics pourraient, par exemple, proposer de financer aux personnes en perte d'autonomie qui bénéficient aujourd'hui de services d'aide à domicile par le biais d'une allocation (l'APA) des

“IL FAUT PERMETTRE À NOS ENTREPRISES, QUI TRAVAILLENT DÉJÀ SUR DES BOUQUETS DE SOLUTIONS QUATERNAIRES, DE LES METTRE SUR LE MARCHÉ.”

bouquets de la *silver economy* plus étoffés. Les ayants-droits se verraient attribuer une somme d'argent qu'ils affecteraient à des bouquets proposés par un acteur privé choisi parmi ceux qui auraient été labellisés par l'État. Les appels d'offre, si lourds et décourageant pour les acteurs privés, seraient donc supprimés.

Les partenaires sociaux ont un rôle essentiel à jouer dans cette transformation. Pour le patronat, il s'agit de reconnaître qu'il y a un nouveau secteur d'activité, au-delà du traditionnel clivage industrie/services. Les solutions quaternaires renouvelleront et redynamiseront l'industrie et les services. Et du côté des syndicats de salariés, il faut oublier les combats d'arrière-garde qui ne font qu'accélérer l'ubérisation du travail, et saisir les enjeux à venir. Il faut intégrer la grille de lecture d'une économie nouvelle fondée sur la naissance de nouvelles filières construites sur le développement d'un nouveau grand secteur de solutions.



INTERVIEW DE VINCENT KRAUS

ENTREPRENEUR, COFONDATEUR DE SENIORADOM

SENIORADOM EST UNE START-UP DE LA SILVER ECONOMY, POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE D'AVANTAGE ?

J'ai cofondé SeniorAdom fin 2012 avec Thierry Roussel, un multi-entrepreneur, qui avait notamment cofondé Direct Énergie en 2003, et Christophe Gombault, qui a une longue expérience de développement commercial.

Nous avons lancé SeniorAdom en 2012 avant même que le concept de *silver economy* ne se généralise comme c'est le cas aujourd'hui. Notre point de départ, c'était le constat que l'offre de services de téléassistance pour les personnes âgées était la même depuis trente ans. Ce produit, c'est le médaillon/bracelet d'alerte, avec un bouton pour joindre un opérateur en cas d'urgence, notamment de chute. C'est un marché de 500 000 unités partagé entre trois, voire quatre acteurs historiques. Or, cette solution avait clairement montré ses limites : 50 % des gens qui en ont un ne portent pas leur bracelet, car ils le jugent trop intrusif ou stigmatisant, ce qui est un problème évident en cas de chute. Et parmi ceux qui le portent, 50 % n'arrivent pas à activer le bracelet en cas d'urgence !

“C'EST UNE SOLUTION QUI PERMET PLUS DE PROTECTION TOUT EN ÉTANT MOINS INTRUSIVE ET MOINS STIGMATISANTE.”

SeniorAdom propose une solution complémentaire fondée sur l'analyse de données : à l'aide de capteurs installés dans le logement, nous détectons à distance un événement anormal et pouvons prévenir une équipe d'intervention. C'est une solution qui permet plus de protection tout en étant moins intrusive et moins stigmatisante. Je dis complémentaire, car nous offrons le bracelet/médaille, qui reste utile pour appeler à l'aide. Nous offrons aussi d'autres services, axés sur la prévention, puisque notre solution permet une analyse fine de la mobilité et des comportements à risques, par exemple.

Notre solution est le fruit d'un an de développement pour le premier prototype et d'un an de test dans une trentaine de logements : nous avons commencé la commercialisation fin 2014-début 2015.

Aujourd'hui, nous avons environ 2 000 clients (particuliers et entreprises).

QUEL BILAN FAITES-VOUS DU DÉVELOPPEMENT DE VOTRE START-UP EN FRANCE ?

La phase de lancement est plutôt aisée en France, si je m'en tiens à notre expérience. Les financements sont abondants pour l'amorçage, avec pas mal d'aides de Bpifrance ou des collectivités locales (région Île-de-France et Mairie de Paris en ce qui nous concerne) ; il y a certes un effet millefeuille, mais les financements sont accessibles. Il n'y a pas de difficulté d'expérimentation non plus, au contraire. Les collectivités locales, notamment, lancent beaucoup de projets d'expérimentation, sous forme d'appels à projets, accompagnés d'une évaluation (via la conférence des financeurs par exemple). Enfin, nous n'avons pas détecté de difficultés particulières pour créer notre entreprise d'un point de vue administratif.

Par contre, nous trouvons que le marché est difficile à percer, en raison en partie des choix faits par les collectivités locales, qui privilégient le moins cher. C'est notre cas, puisque notre solution est plus

“LE MARCHÉ EST DIFFICILE À PERCER, EN RAISON, EN PARTIE, DES CHOIX FAITS PAR LES COLLECTIVITÉS LOCALES, QUI PRIVILÉGIENT LE MOINS CHER.”

chère que le seul médaillon (que nous donnons), mais offre un service bien meilleur ; c'est aussi le cas de nombreuses start-up concurrentes.

Au fond, la difficulté, c'est l'après-expérimentation, puisque souvent il ne se passe rien, il n'y a pas de suite. Ce qui est frappant, c'est que même si une expérimentation dans le cadre d'un appel à projets est jugée satisfaisante, très souvent elle n'est pas suivie d'un achat, et ce sont les mêmes appels d'offres qui sont faits depuis trente ans qui continuent. Tout se passe comme si, au niveau de certaines collectivités locales, le service des innovations/R&D et celui des achats ne se parlaient pas ! Même constat, d'ailleurs, quand on voit les intitulés de certains appels à projets, pour des solutions qui n'ont clairement aucune chance d'être déployées.



PENSEZ-VOUS QU'UNE MEILLEURE STRUCTURATION DE LA FILIÈRE AIDERAIT ?

Aujourd'hui, la *silver economy* en France, c'est pour l'essentiel une multitude de petits acteurs comme nous qui ont du mal à grandir. En attendant, l'anglais Tunstall *via* Vitaris est en train de devenir le plus gros acteur du marché en France des solutions traditionnelles type médaillon.

Quand on regarde le secteur en détails, on voit d'un côté beaucoup de petites sociétés peu profitables et qui ne grandissent pas, et de l'autre côté, un marché largement sous exploité. La téléassistance, c'est 500 000 personnes en France contre 2 millions au Royaume-Uni. Derrière cette différence, une explication est sans doute le déficit d'effort porté sur la prévention en France, où le séjour à l'hôpital est largement pris en charge. Au Royaume-Uni, où le coût de l'hospitalisation porté par le patient est beaucoup plus élevé, l'incitation est beaucoup plus forte à faire appel à des solutions de téléassistance ou de prévention. Dans d'autres pays, les pouvoirs publics ont mis en place des campagnes de sensi-

**“LA
TÉLÉASSISTANCE,
C'EST 500 000
PERSONNES EN
FRANCE CONTRE
2 MILLIONS AU
ROYAUME-UNI,
OÙ L'INCITATION
À LA PRÉVENTION
EST BEAUCOUP
PLUS FORTE.”**

bilisation pour atténuer l'effet stigmatisant de ces équipements et promouvoir la prévention.

Bien sûr, outre les pouvoirs publics, d'autres acteurs sont concernés. Les assureurs, en particulier, peuvent être intéressés par une solution comme la nôtre, qui apporte vraiment en termes de prévention. Ainsi, la caisse de retraite et prévoyance ProBTP, qui couvre les employés du bâtiment, finance l'intégralité de notre service pour ses bénéficiaires non imposables.

Le secteur commence à s'organiser, mais il y a encore du chemin pour parler d'une seule voix qui porte. Plusieurs initiatives de fédérations du secteur ont vu le jour : l'association France Silver Eco, le cluster Silver Valley ou encore l'offre commerciale collective SilverAlliance conduite par O2. Le but de ces initiatives est de promouvoir nos solutions auprès des pouvoirs publics, de communiquer vers les usagers, mais aussi d'échanger des idées et de créer des partenariats.

ET À L'INTERNATIONAL ?

Nous menons en ce moment même une expérimentation en vue d'un développement en Chine. Tout a commencé par une démarche du conseiller économique de l'ambassade de Chine à Paris. Vous savez que la Chine est confrontée à un énorme problème de vieillissement. Les pouvoirs publics chinois cherchent des solutions pragmatiques : ils observent ce qui se fait ailleurs et ont retenu la France et l'Allemagne comme sources d'inspiration. L'ambassade de Chine à Paris s'est adressée au cluster Silver Valley, puis a étudié l'ensemble des acteurs français de la téléassistance et a retenu en final notre solution d'actimétrie.

Les acheteurs chinois étaient intéressés par notre solution déployée en France, mais le prix était trop élevé. Nous avons développé une solution moins coûteuse, en partenariat avec la société spécialiste de l'Internet des objets, SigFox : il s'agissait de remplacer la connexion GSM de nos équipements en France par une connexion dédiée à l'Internet des objets développée par SigFox.

C'est ainsi que nous sommes aujourd'hui en partenariat exclusif avec la ville de Chengdu pour tester notre solution auprès de 1 500 personnes en Chine pour une période de six à neuf mois avec,

**“LES POUVOIRS
PUBLICS CHINOIS
CHERCHENT
DES SOLUTIONS
PRAGMATIQUES :
ILS OBSERVENT
CE QUI SE FAIT
AILLEURS, ET
ONT RETENU
LA FRANCE ET
L'ALLEMAGNE
COMME SOURCES
D'INSPIRATION.”**

en cas de succès, une perspective de déploiement sur plusieurs centaines de milliers de personnes, assez rapidement. Chengdu a pour objectif secondaire de faire financer la solution par la Sécurité sociale chinoise, et a pour cela décidé d'investir 300 millions d'euros pour déployer la solution SeniorAdom/Sigfox dans les vingt plus grosses villes chinoises. On change donc totalement d'échelle avec la France !

En outre, cette expérience nous a permis de développer un partenariat avec un acteur local, China Unicom, tout en donnant à SigFox l'opportunité de pénétrer le marché chinois sur un secteur clé, l'Internet des objets.

Alors que nos contacts ont eu lieu essentiellement avec l'ambassade de Chine à Paris, les services français (DG Trésor, ministère des Affaires étrangères, Business France, BPI) et l'association Silver Valley nous ont apporté une aide notable à deux moments : très en amont, lors d'une visite de découverte du marché Chinois en 2016, et au moment de la concrétisation, notamment de la signature du contrat, qui a eu lieu à l'occasion de la visite d'Emmanuel Macron en Chine.



DÉVELOPPEMENT
DURABLE

DÉVELOPPEMENT DURABLE

UN POTENTIEL DE
CROISSANCE SIGNIFICATIF
PAGE 144



TROUVER LE BON ÉQUILIBRE
ENTRE AMBITION NATIONALE
ET CONDITIONS DE
CONCURRENCE POUR
PRÉVENIR LE RISQUE SUR
LA COMPÉTITIVITÉ
PAGE 147

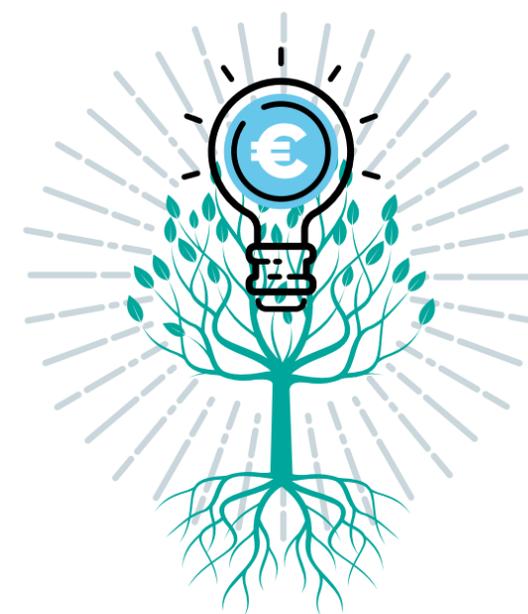


UNE POLITIQUE NATIONALE,
EUROPÉENNE ET MONDIALE
AMBITIEUSE EN MATIÈRE DE
DÉVELOPPEMENT DURABLE
PAGE 150



FAIRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE UN ATOUT ÉCONOMIQUE

Le développement durable offre de vraies opportunités de croissance, notamment dans les activités liées à la transition énergétique (évolution du mix énergétique, énergies renouvelables, efficacité énergétique...), à l'économie circulaire et plus globalement aux enjeux liés à la lutte contre le changement climatique et à la préservation de la biodiversité. Au total, les gains de productivité obtenus par une meilleure utilisation de nos ressources pourraient apporter de l'ordre de 0,2 à 0,6 point de croissance à moyen terme. En revanche, une transition mal calibrée, qui ne permettrait pas aux entreprises françaises de s'adapter à la révolution en cours, ou qui contraindrait leur compétitivité, pourrait coûter en croissance entre 0 et 0,5 point par an.





DÉVELOPPEMENT
DURABLE

UN POTENTIEL DE CROISSANCE SIGNIFICATIF

La transition énergétique et écologique peut engendrer des gains en matière de croissance en France, par plusieurs canaux. Tout d'abord la hausse de l'offre, en qualité et variété, des biens et services durables comme la production d'énergies renouvelables ou d'automobiles vertes et le recyclage des ressources naturelles à un prix compétitif. Puis des gains d'efficacité dans l'utilisation des ressources, par exemple grâce à l'isolation des bâtiments ou au recyclage, qui se traduiraient par des baisses de coûts des entreprises et des gains de pouvoir d'achat pour les ménages. Ajoutons les dépenses d'investissement et de Recherche et développement (R&D) qui participent au «verdissement» des secteurs nouveaux et traditionnels de l'économie comme la rénovation des bâtiments, la formation des employés ou la R&D. L'attractivité des entreprises sur le marché du travail, notamment pour les talents, passe de plus en plus par des objectifs comme la Responsabilité sociale et environnementale (RSE); c'est aussi vrai en matière de financements. Il faudrait également prendre en compte, dans le commerce extérieur, les gains en exportations vers les nouveaux débouchés du développement durable, et en même temps la moindre dépendance aux importations de matières premières et d'énergies fossiles. Sans compter un certain nombre de conséquences plus généralement liées à l'émergence d'une économie plus circulaire et plus locale. Enfin, la France pourrait avoir un coup d'avance sur ses concurrents, comme c'est déjà le cas pour certaines de ses entreprises, en développant des innovations, des standards réglementaires ou des capacités de production qui lui permettraient de confirmer son rôle de leader mondial.

Pour la seule transition énergétique, les études disponibles conduisent à estimer un gain compris entre 0,1 et 0,2 point de croissance par an. Un tel effet pourrait correspondre, en termes d'ordre de grandeur, à la réduction de moitié ou totale des importations nettes d'hydrocarbures d'ici à dix ans (voir encadré) :

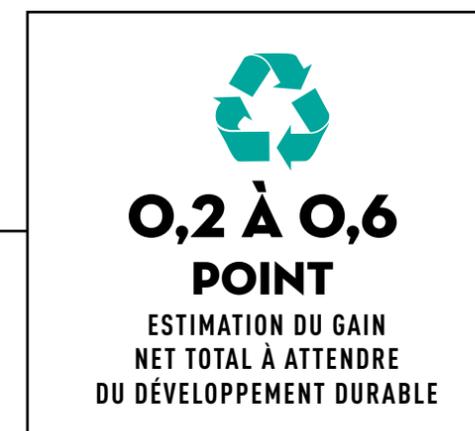
- ▲ McKinsey, dans une étude publiée en 2015¹, retenait, pour l'ensemble de l'Europe, 0,1 point de croissance en moyenne à attendre des gains d'efficacité énergétique et des gains de la libéralisation accrue des marchés de l'électricité et du gaz;
- ▲ L'institut Cambridge Econometrics, dans une étude de 2015² réalisée pour le compte de la Commission européenne, estimait un surcroît moyen de 0,2 point de croissance par an grâce à des gains d'efficacité énergétique de l'ordre de 35 % d'ici 2030 (+ 2,8 % de PIB en 2030);
- ▲ L'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE) et l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe)³, en 2016, attendaient entre 0,1 et 0,2 point de croissance en moyenne entre 2017 et 2022 (entre + 0,4 % et + 1,3 % de PIB en 2022) et autour de 0,1 point de croissance jusqu'en 2050 (entre + 3 % et + 3,9 % de PIB en 2050) grâce au développement des énergies renouvelables et à l'amélioration de l'efficacité énergétique dans les transports, les bâtiments et l'industrie, en prenant en compte les investissements dans les énergies renouvelables.

Le gain total à attendre de l'économie circulaire, qui fait entrer d'autres secteurs que l'énergie, pourrait aller jusqu'à 0,5 point de croissance par an. L'économie circulaire constitue en effet un instrument de reconquête industrielle et de création d'emplois en préservant sur le territoire les capacités existantes en termes d'outils industriels (déjà utilisées pour le recyclage ou pouvant être reconverties à cette fin) et en favorisant l'innovation, le développement de technologies de rupture et leur passage à l'échelle industrielle. L'économie circulaire, qui s'accompagne pour certaines entreprises d'une évolution de modèle économique, est ainsi une source d'innovation, un formidable potentiel de croissance durable et de développement pour les entreprises françaises, tout en mobilisant l'ensemble des acteurs. Une étude de McKinsey de 2015⁴ estimait qu'une transition vers une économie circulaire pourrait apporter à l'UE, en moyenne, 7 points de PIB supplémentaire à l'horizon 2030, ce qui représente environ 0,5 point de croissance supplémentaire par an, chiffre que nous pouvons reprendre pour la France, sous l'hypo-

thèse qu'elle est dans la moyenne européenne. Une étude de l'institut Cambridge Econometrics⁵, pour le compte de la Commission européenne, aboutissait à des gains nets positifs, mais beaucoup plus faibles.

Les dimensions immatérielles et les externalités du développement durable peuvent apporter des gains supplémentaires en termes de croissance et de compétitivité; ils n'ont fait l'objet que de très peu d'études économiques. Au-delà des effets mesurables en termes d'efficacité dans l'usage des ressources et de réduction de certains risques, les dimensions telles que le respect collectif d'engagements de Responsabilité sociale et environnementale, la protection de la biodiversité, la qualité de l'air peuvent contribuer à un effet qualité ou compétitivité hors prix sur la production française, que nous estimons à 0,1 point de croissance par an.

Au total, nous estimons un gain net total de l'ordre de 0,2 à 0,6 point à attendre du développement durable.



1. McKinsey Global Institute, "A window of opportunity for Europe", 2015.

2. Cambridge Econometrics, "Assessing the Employment and Social Impact of Energy Efficiency", 2015.

3. OFCE Policy Brief, "Changer de mix : urgence et opportunité de la transition énergétique en France", Aurélien Saussay, Gissela Landa Rivera, Paul Malliet, Frédéric Reynès, 2016.

4. McKinsey, "Growth Within : A circular economy vision for a competitive Europe", 2015.

5. European Commission, "Study on modelling of the economic and environmental impacts of raw material consumption", Cambridge Econometrics et BIO Intelligence Service, 2014.



DÉVELOPPEMENT
DURABLE

CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

La TEEB (The Economics of Ecosystems and Biodiversity) a mené une étude sous l'égide de l'ONU, pilotée par l'économiste Pavan Sukhdev, qui visait notamment à évaluer le coût de l'inaction en matière de biodiversité. Sa conclusion est que l'action est à tout point de vue préférable à l'inaction, tant la perte de biodiversité en cours aurait de graves conséquences sur le développement économique et le bien-être humain en général. Le rapport, remis en 2010 à Nagoya lors de la dixième Conférence des parties de la convention sur la diversité biologique (COP10), émet un certain nombre de recommandations aux entreprises :

- identifier les impacts et dépendances ;
- évaluer les risques et opportunités ;
- éviter, minimiser et compenser les impacts ;
- saisir les opportunités de marchés liées à la biodiversité ;
- intégrer la stratégie et les actions en faveur de la biodiversité à la stratégie globale ;
- s'engager auprès des parties prenantes pour améliorer les politiques de biodiversité.

Plus récemment, le rapport régional Europe-Asie Centrale de l'IPBES (plateforme intergouvernementale pour la biodiversité et les services écosystémiques) insiste sur le fait qu'assurer la croissance économique et le respect de la biodiversité doit passer par l'adoption de «nouveaux indicateurs incluant le bien-être, la qualité environnementale, l'emploi et l'équité, la protection de la biodiversité et la capacité de la nature à contribuer au bien-être de l'humanité»⁶.

Depuis plusieurs années, des travaux scientifiques nous alertent sur l'impact des activités humaines sur l'érosion de la biodiversité. De nombreuses questions scientifiques restent encore sans réponse, il est donc essentiel de mener des travaux d'approfondissement pour quantifier ces impacts et dépendances et évaluer les gains économiques qui résulteraient de la préservation de la biodiversité.



TROUVER LE BON ÉQUILIBRE ENTRE AMBITION NATIONALE ET CONDITIONS DE CONCURRENCE POUR PRÉVENIR LE RISQUE SUR LA COMPÉTITIVITÉ

Le développement durable traduit un double mouvement sur les marchés mondiaux. Il s'agit, d'une part, d'une évolution profonde des choix et préférences des marchés, consommateurs, fournisseurs, partenaires, régulateurs, investisseurs, parties prenantes, et d'une exigence croissante de développement durable dans l'ensemble des actes économiques. D'autre part, il s'agit d'un fait politique, qui va du niveau mondial, avec les négociations climatiques ou relatives à la biodiversité ou les Objectifs de développement durable de l'ONU, jusqu'au niveau le plus local.

Pour la France et les entreprises, le principal risque est de rater la vague du développement durable et ses nuances en manquant d'ambition ou en accompagnant insuffisamment le renouvellement des secteurs traditionnels dans cette transition. Les marchés peuvent évoluer massivement et rapidement, comme le montre depuis quelques années la transition accélérée des moteurs thermiques vers des technologies alternatives. Ne pas être en capacité de suivre, en quantité et en qualité, ces mouvements, pourrait représenter un coût net pour la croissance, dès lors que les secteurs de l'économie traditionnelle arrêtent de produire ou voient leurs débouchés disparaître. La perte de croissance du fait de la disparition de certaines activités traditionnelles sera d'autant plus coûteuse que de nouvelles activités ne sont pas dévelop-

pées, notamment celles nécessaires à la transition. Par exemple, la transition de certaines énergies carbonées vers des énergies renouvelables pourrait se révéler très coûteuse en l'absence de filière industrielle locale, puisqu'il faudrait importer services, équipements, propriété intellectuelle et matières premières. Dans un domaine où la confiance et l'image sont des paramètres clé, la diversité des outils doit être utilisée de manière optimale : réglementation, *soft law*⁷, normes, outils de marchés, accords volontaires... Enfin, l'actif environnemental, qui inclut la qualité de l'air, de l'eau, la biodiversité et les paramètres de santé publique, risque de perdre de la valeur en cas de manque d'ambition pour le protéger et le promouvoir.

Un deuxième risque majeur serait de «trop» et «mal» anticiper la transition, en se fixant des contraintes trop ambitieuses ou décalées, notamment au niveau réglementaire, et dont l'impact économique serait négatif. Ce risque existe, car la transition se fait de manière peu coordonnée au niveau mondial, notamment au niveau du cadre juridique et réglementaire. Cela permet à quelques acteurs d'échapper à certaines contraintes et même d'en tirer parti, au détriment des acteurs les plus ambitieux en matière de transition écologique et énergétique. En fin de compte, un manque d'égalité des conditions de concurrence, qu'il vienne d'une réglementation française trop contraignante ou bien de réglementations

6. Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services, "Summary for policymakers of the regional and sub-regional assessment of biodiversity and ecosystem services for Europe and Central Asia", mars 2018.

7. Ensemble des textes de droit national ou international non contraignants et pouvant être librement interprétés, qui s'appliquent dans le régime de la pression par les pairs, sous couvert de protection de l'intérêt général.

trop peu ambitieuses dans certains pays, induirait un risque pour la croissance sous forme de perte de compétitivité. C'est également le cas au niveau européen, car malgré un cadre réglementaire commun important, de fortes disparités existent dans la mise en œuvre. Citons par exemple le régime des aides d'État en matière de compensation des coûts indirects des industriels «énerg-intensifs», plus avantageux pour les industriels allemands que pour leurs homologues français, la surtransposition de certaines règles ou encore des initiatives françaises, non assorties d'études d'impact économique et social robustes, comme ce fut le cas de la loi de transition énergétique pour la croissance verte.

En substance la France doit trouver le juste équilibre entre une ambition suffisante dans la transition, et un pilotage suffisamment flexible et pragmatique pour ne pas la devancer trop, au risque d'une perte nette en croissance dans les deux cas. Nous faisons l'hypothèse d'une fourchette comprise entre 0 et 0,5 point de croissance perdue en cas de manque d'ambition, d'accompagnement dans le domaine du développement durable ou bien d'un excès de contraintes induisant un manque d'égalité des conditions de concurrence au détriment des entreprises françaises. Cet ordre de grandeur correspond à la taille des chocs d'offre négatifs observés par le passé.

LE CASSE-TÊTE DE LA MESURE D'IMPACT DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE SUR LE PIB

On ne recense que peu d'études complètes, à l'échelle nationale, en raison de quatre difficultés majeures :

- 1. Il s'agit d'un sujet très large.** La transition peut prendre des chemins divers, et mettre en jeu des politiques publiques variées, dans des domaines, notamment sectoriels, pas toujours couverts par les outils de modélisation disponibles.
- 2. ... aux effets pas toujours mesurables en termes économiques.** Il est difficile de mesurer le bien-être apporté par des produits identiques perçus comme plus durables, ou les externalités positives pour l'ensemble du cadre de vie.
- 3. ... pour lequel la méthodologie d'évaluation habituelle est inadaptée.** Par exemple, une économie d'énergie, qui est en soi un choc favorable pour l'économie, a un impact direct négatif sur le PIB et l'emploi si la production nationale d'énergie diminue sur la période de référence. L'effet éventuellement positif est alors obtenu par l'utilisation d'une partie des économies d'énergie, sous forme de revenu, pour de la consommation de biens et services issus de la production nationale.
- 4. ... et qui dépend du comportement d'autres pays.** Les gains pour la France à mener une transition écologique et énergétique ambitieuse sont d'autant plus importants que l'effort est collectif, au moins au niveau européen, pour assurer une égalité des conditions de concurrence, mais aussi au niveau international. L'action de la France elle-même peut contribuer à modifier les comportements des autres pays.

Deux publications illustrent les difficultés d'ordre méthodologique : une étude de COE-Rexecode⁸ de 2014 pointait les divergences importantes entre les résultats des études d'impacts et les méthodologies d'évaluation disponibles au moment du débat sur le projet de loi sur la transition écologique et énergétique ; une étude de France Stratégie de 2015⁹ comparait plusieurs modèles économétriques pour un certain nombre de mesures de fiscalité énergétique de l'ordre de 1 point de PIB qui aboutissaient à des résultats variables et généralement faibles.

8. Coe-Rexecode, "Grille d'analyse des évaluations des impacts macroéconomiques de la transition énergétique", Jean-François Ouvrard, Pascale Scapecchi, 2014.

9. France Stratégie, "La transition énergétique vue par les modèles macroéconomiques", Baptiste Boitier, Gaël Callonnec, Pierre Douillard, Anne Épaulard, Frédéric Gherzi, Emmanuelle Masson, Sandrine Mathy, 2015.



DÉVELOPPEMENT
DURABLE

RÉDUIRE NOS IMPORTATIONS NETTES D'HYDROCARBURES POURRAIT STIMULER LA CROISSANCE

Réduire de moitié les importations nettes d'hydrocarbures sur une période de dix ans, alors qu'elles s'élevaient en moyenne à 2,5% du PIB sur la période 2008-2017, relèverait comptablement le PIB de 1,25%, ce qui représenterait environ 0,1 point de croissance par an sur dix ans.

Plusieurs effets pourraient relever ce gain : la hausse de la valeur ajoutée en France dans le secteur des automobiles vertes pour alimenter la demande française et l'exportation, la hausse de la production d'énergie bas carbone sur le sol français, l'investissement en France dans le développement durable, la moindre sensibilité de notre économie aux variations de prix énergétiques, les nouveaux investissements en R&D et en produits innovants, et les nouveaux services innovants (entretien, réseau de distribution, etc.).

En revanche, certains effets négatifs sur la croissance pourraient entrer en jeu comme la baisse de production et de valeur ajoutée du secteur fossile (production d'hydrocarbures, raffineries, infrastructures logistiques) en France, la baisse de la valeur ajoutée en France dans le secteur des automobiles thermiques, le coût de la variabilité et du stockage induits par un développement non maîtrisé des énergies renouvelables, les importations de véhicules, les importations de technologies (royalties sur des brevets, services d'ingénierie), les effets des politiques de pays producteurs de métaux rares nécessaires à la transition énergétique qui pratiquent des restrictions à l'exportation, les gains liés à une baisse possible des prix pétroliers, etc.



RÉDUIRE DE MOITIÉ LES IMPORTATIONS NETTES
D'HYDROCARBURES SUR UNE PÉRIODE DE DIX ANS
RELÈVERAIT LE PIB DE 1,25 %, CE QUI REPRÉSENTERAIT
ENVIRON 0,1 POINT DE CROISSANCE PAR AN

10. CAE, "Commerce et climat : pour une réconciliation", Dominique Bureau, Lionel Fontagné et Katheline Schubert, 2017.

11. CAE, "Tirer le meilleur du marché unique européen", Vincent Aussilloux, Agnès Bénassy-Quéré, Clemens Fuest et Guntram Wolff, 2017.



DÉVELOPPEMENT
DURABLE

UNE POLITIQUE NATIONALE, EUROPÉENNE ET MONDIALE AMBITIEUSE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Au-delà des leviers habituels de la compétitivité, de l'innovation et de l'attractivité, les études disponibles indiquent que la transition vers le développement durable nécessite un bon équilibre entre des mesures incitatives et contraignantes au niveau national. En outre, les bénéfices d'une politique nationale ambitieuse de développement durable et de lutte contre le changement climatique ne peuvent pas se réaliser de manière unilatérale, au risque de créer un choc de compétitivité négatif pour la France ou au contraire de déclencher des rétorsions commerciales de la part de pays qui se sentiraient lésés par de telles initiatives.

Au niveau national, le développement durable est un pari industriel gagnant pour l'avenir. Il s'agit de fédérer une filière nationale pour la production des biens et services d'équipement pour la transition écologique et énergétique. Cela va représenter un marché national très important. Selon l'OFCE et l'Ademe, l'investissement annuel en énergies renouvelables dans le cadre de la transition énergétique se situera entre 10 et 18 milliards d'euros. La France pourrait obtenir une avance compétitive sur certains secteurs.

Il faudra former massivement les ouvriers, techniciens et ingénieurs pour permettre à l'ensemble de l'économie, secteurs traditionnels et nouveaux secteurs, d'effectuer la transition énergétique et écologique. Certaines tâches plus exigeantes demanderont de nouveaux savoirs et savoir-faire, à acquérir en for-

mation initiale et continue. Le secteur de la construction sera particulièrement concerné par ces besoins de formation à plusieurs titres : d'une part pour être capable de relever les défis de l'efficacité énergétique des bâtiments et de la gestion des déchets du BTP, de l'autre, pour assurer la nécessaire évolution d'un secteur entrepreneurial composée d'une majorité de PME-TPE.

Il conviendra de sensibiliser et d'informer les ménages et les PME sur les transformations à réaliser et de faciliter le financement des investissements (rénovation des bâtiments, isolation, etc).

Il faudra aussi mettre en place un système d'incitations cohérent, qui préserve et construise la compétitivité des entreprises, suivant les meilleures pratiques européennes en la matière (Suède, Allemagne, par exemple).

Au niveau européen et mondial, la France doit continuer à jouer un rôle diplomatique moteur pour poursuivre la mise en œuvre de l'accord de Paris sur le climat, pour promouvoir la protection de la biodiversité et pour favoriser la définition d'un cadre juridique partagé au niveau mondial (projet de pacte mondial pour l'environnement) dans des conditions de concurrence équitables. Cela passe par un effort de promotion auprès des instances internationales (notamment l'Organisation mondiale du commerce), des organismes normatifs et de nos partenaires commerciaux.

Faut-il, comme le proposent certains auteurs du Conseil d'analyse économique (CAE)¹⁰, un « protectionnisme environnemental » incitatif, c'est-à-dire la possibilité, sous réserve d'en lever les obstacles techniques, politiques et commerciaux, d'appliquer un droit de douanes spécifique aux pays ne suivant pas une ambition partagée en matière environnementale ou d'assujettir les importations au système d'échange de quotas européens de gaz à effet de serre ?

Faut-il aussi promouvoir des mécanismes européens de fiscalité carbone/polluant basés sur le principe de destination ? Toujours selon le CAE, une taxe appliquée au lieu de consommation et d'utilisation mettrait tous les producteurs à la même enseigne. Elle inciterait à la transition vers le développement durable sans accroître la charge fiscale pesant sur les entreprises et sans pénaliser les producteurs européens.

L'expérience du projet de taxe carbone en UE sur le secteur aérien, abandonné sous la menace des autorités chinoises de rétorsions sur les compagnies aériennes européennes, invite à la prudence dans tout projet de mécanisme qui pourrait être perçu comme une mesure protectionniste.

Enfin, dans un contexte de négociations internationales où la mobilisation des opinions publiques est un levier, la France doit pouvoir compter sur une image de championne du développement durable, compétitive dans ce domaine et donc légitime à animer le débat politique. Les entreprises ont toute leur place dans cette mobilisation. La signature, le 11 décembre 2017, par 91 entreprises françaises du « French Business Climate Pledge » illustre la capacité des entreprises à s'engager de manière volontaire.

UN EXEMPLE D'ENGAGEMENT VOLONTAIRE : LE « FRENCH BUSINESS CLIMATE PLEDGE »

Le 11 décembre 2017, le Medef a organisé, en présence de Pierre Gattaz et de Nicolas Hulot, la présentation à la presse française et internationale du French Business Climate Pledge, engagement de 91 entreprises (contre 39 en 2015), représentant 1500 milliards de chiffre d'affaires et 6 millions d'emplois, à investir au moins 300 milliards d'euros entre 2016 et 2020 :

- au moins 60 milliards d'euros d'investissements industriels et de R&D dans les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique, le déploiement d'autres technologies bas carbone, et de pratiques agricoles durables ;
- au moins 220 milliards d'euros de financements pour des projets contribuant à la lutte contre le changement climatique ;
- 15 milliards d'euros dans le nucléaire en développement et 30 milliards d'euros dans le gaz naturel comme énergie de transition.



**DÉVELOPPEMENT
DURABLE**

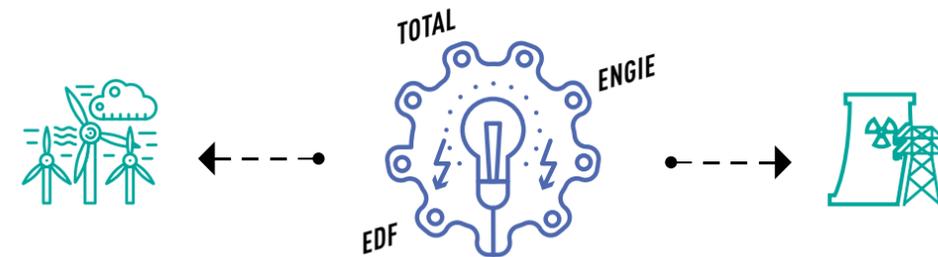
LES GRANDS ÉNERGÉTICIENS FRANÇAIS TRANSFORMENT LEUR MODÈLE POUR METTRE EN ŒUVRE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

La transition énergétique et écologique implique d'anticiper les mutations professionnelles sans opposer un secteur « de l'économie verte » qui serait vertueux aux secteurs de l'économie traditionnelle qui seraient stigmatisés. Ce sont l'ensemble des métiers et compétences qui doivent bénéficier d'un verdissement des compétences. Dans bien des cas, c'est précisément l'économie traditionnelle qui va financer la transition énergétique et écologique, comme l'attestent les investissements de grands énergéticiens de l'économie traditionnelle dans les activités industrielles que couvrent les différentes facettes de la transition énergétique : efficacité énergétique, énergies renouvelables, stockage, réseaux intelligents, digitalisation...

L'ambition affichée par les trois principaux énergéticiens français en matière d'énergies renouvelables est le reflet de ce tournant stratégique majeur :

Le groupe EDF, déjà leader européen en matière d'énergies renouvelables, a prévu de doubler sa capacité d'énergies renouvelables dans l'éolien, le solaire, les énergies marines et l'hydraulique dans le monde en parallèle du prolongement de la durée de son parc nucléaire français et le développement du nouveau nucléaire. EDF s'est fixé l'objectif de multiplier par deux sa capacité nette installée, de 28 GW à 50 GW d'ici à 2030. Entre 2020 et 2035, le groupe, à travers sa filiale EDF Énergies Nouvelles, a pour ambition de développer et construire 30 GW de solaire photovoltaïque en France, en complément de ses autres activités de développement des énergies renouvelables au niveau national et international. Ce volume représente quatre fois les capacités actuelles de production d'énergie solaire en France.

Le groupe Engie, leader dans les domaines de l'éolien et du solaire avec respectivement 1,9 GW et 900 MW de capacités installées, a engagé un plan de développement ambitieux en France. Le groupe a regroupé ses participations dans différentes filiales (Futures Énergies, Maia Eolis, La Compagnie du Vent, Solairedirect) pour créer Engie Green qui dispose d'une expertise complète dans les domaines du développement, de la construction, de l'exploitation et de la maintenance des parcs



éoliens et photovoltaïques. Utilisant le digital au service de sa performance opérationnelle, le groupe a par ailleurs développé une plateforme digitale ayant pour objectif d'optimiser sa capacité de production d'électricité renouvelable sur l'ensemble des sites de production d'électricité renouvelables du groupe dans le monde. Enfin, c'est le premier producteur alternatif en hydroélectricité avec plus de 3800 MW de capacités installées. Ainsi, l'entreprise qui exploite actuellement plus de 6,5 GW d'énergies renouvelables sur l'ensemble du territoire, se donne pour objectif d'atteindre les 9 à 10 GW d'énergies renouvelables en 2021, tout en accélérant le développement de projet de production de biogaz dans un marché en pleine accélération (avec deux projets en construction en 2018).

Le groupe Total est mobilisé pour contribuer au développement industriel des énergies renouvelables au niveau mondial en privilégiant le solaire et les bioénergies. Son ambition est de faire que les métiers bas carbone, l'aval gaz, les énergies renouvelables et le stockage de l'énergie, l'efficacité énergétique, les carburants propres, ainsi que les techniques de stockage, captage et valorisation du CO₂, représentent près de 20% du portefeuille du groupe dans vingt ans. À travers SunPower et Total Solar, le groupe fait déjà partie du top 3 mondial de l'industrie solaire. Son savoir-faire de pointe se décline sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la fabrication de cellules photovoltaïques jusqu'au développement de fermes solaires ou à l'installation de solutions solaires chez les particuliers. En 2016, le groupe a acquis Saft, leader dans les solutions de stockage d'énergie. En 2017, Total a poursuivi la mise en œuvre de sa feuille de route, avec deux opérations de croissance externe majeures : l'acquisition de EREN, qui développe un portefeuille de projets de 3 GW de capacité de production solaire et éolienne à l'étranger, et l'acquisition de Greenflex, qui devient la figure de proue du développement du groupe dans le domaine de l'efficacité énergétique.



DÉVELOPPEMENT
DURABLE



LES ENJEUX DU FINANCEMENT DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE



D'après l'Agence internationale de l'énergie, pour atteindre l'objectif de limitation à 2 °C du réchauffement climatique en 2100 fixé par l'accord de Paris, 53 000 milliards de dollars d'investissements seraient nécessaires d'ici 2035. En ce sens, le One Planet Summit organisé à Paris en décembre 2017 devait relancer la mobilisation de l'ensemble des acteurs (États, collectivités, ONG, entreprises) concernant les financements publics et privés en faveur du climat. C'est en effet un enjeu crucial que d'assurer le financement d'une économie bas carbone compétitive.

L'enjeu majeur est d'abaisser le coût relatif des investissements dans la transition énergétique, soit en baissant le coût des équipements, soit en baissant le coût du financement.

L'industrialisation et la hausse des volumes ont eu des effets très positifs sur la baisse du coût des équipements, notamment pour les énergies renouvelables. Même s'il existe un contexte de taux bas et une prise de conscience progressive du caractère très peu risqué des actifs favorisant la transition énergétique, le coût du financement reste un sujet important.

Les banques et les assureurs français prennent part à ce défi de façon très active. Les banques françaises sont pionnières en matière de financement de la transition écologique. Elles bénéficient d'une réelle expertise en matière d'émissions de «green bonds» ou obligations vertes, destinées à financer des projets ou activités générant un bénéfice environnemental direct. Elles sont même leaders, avec 25% des émissions mondiales réalisées en 2017, ce qui dépasse largement leurs parts de marché dans le financement de l'économie mondiale.

Grâce notamment à son «green bond» souverain de 7 milliards d'euros, lancé en janvier 2017, la France se classe au 1^{er} rang européen des pays émetteurs d'obligations durables et au 2^e rang mondial derrière la Chine, devant les États-Unis. En volumes d'émissions de «green bonds», la place de Paris est au 1^{er} rang avec 33,7 milliards de dollars émis depuis 2009 par des sociétés françaises, devant New-York (15,3 milliards de dollars) et Francfort (13,6 milliards de dollars)¹⁰.

Les assureurs contribuent activement à cet essor avec 4 milliards d'euros investis dans les «green bonds» en 2016. Ils recensent au total 45 milliards d'euros d'investissements verts. L'industrie de l'assurance joue un rôle essentiel dans la transition énergétique, en tant qu'investisseurs de long terme, mais pas uniquement sur ce front. Leur cœur de métier est une mission de protection et de prévention, contribuant ainsi à l'adaptation au changement climatique.

Au quotidien, les banques accompagnent aussi bien les éco-projets et l'épargne «verte» des particuliers que les investissements verts des entreprises. Mais davantage peut être fait. La profession bancaire a, pour ce faire, proposé l'adoption d'un outil innovant : le Green Supporting Factor (GSF), sur le modèle éprouvé appliqué aux PME (SME supporting factor) adopté en 2014. Cette proposition de GSF est soutenue par le Medef, dans la mesure où il s'agit d'une démarche qui reste positive. Ce GSF se traduirait par une moindre exigence en capital des financements bancaires «verts» (et donc un coût de financement moindre), ciblés et labellisés, et cela pour l'ensemble des acteurs économiques : le particulier qui achète un véhicule électrique ou qui fait réaliser des travaux d'efficacité énergétique, une PME qui construit un bâtiment vert, une entreprise qui exploite une infrastructure de production d'énergie solaire, d'éolienne ou de stockage d'énergie ou encore des États qui émettent des obligations souveraines destinées à financer la transition énergétique. Sous réserve de définir avec précision les activités dites «vertes» concernées et de n'exclure a priori aucun secteur, l'adoption de cet outil, au niveau européen, pourrait contribuer à passer à la vitesse supérieure en matière de financement de la transition écologique. Il pourrait permettre aussi de donner une impulsion majeure pour développer une nomenclature des actifs verts par le secteur financier, qui sera un des grands enjeux de normalisation financière internationale. Si l'Union européenne est capable de développer ses propres critères et normes, elle prendra une longueur d'avance dans la compétition de demain sur ces nouveaux marchés.

La profession de l'assurance estime, quant à elle, que si les actifs verts ou durables sont porteurs d'un moindre risque, alors toutes les réglementations prudentielles fondées sur l'appréciation des risques relatifs aux actifs devraient en tirer les conséquences. Là encore, les travaux de la Commission européenne sur l'intégration de la durabilité dans les exigences prudentielles seront clés pour desserrer les contraintes qui brident l'engagement à long terme des investisseurs institutionnels.

Le Medef est engagé dans ces travaux français, européens et internationaux en synergie avec les industriels émetteurs et les investisseurs pour faire de la finance durable un levier de compétitivité et de croissance.

Éléments fournis par la Fédération bancaire française (FBF) et la Fédération française des assurances (FFA).

10. ÉTUDE PWC, 2018.



Portrait : © Jean Chiscano

INTERVIEW DE PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE SAINT-GOBAIN

VU DE SAINT-GOBAIN, QUELS SONT LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

Pour Saint-Gobain, le développement durable recouvre deux sujets principaux : l'énergie/climat d'un côté et l'économie circulaire de l'autre, avec la question de l'utilisation efficace des ressources. Quand on parle de nos enjeux, il faut regarder notre marché principal : le marché mondial de la construction et de l'habitat, qui représente 75 % de notre chiffre d'affaires. Saint-Gobain sert aussi le marché de la mobilité (notamment avec le verre pour l'automobile et les transports), l'énergie, la santé, etc.

Or, au niveau mondial, la construction est responsable d'un tiers de la consommation énergétique. 30 % des émissions de GES liées à l'énergie sont liées aux bâtiments voire 40 % quand on y inclut le contenu carbone des matériaux utilisés. Par ailleurs, la construction représente 40 % de l'utilisation des ressources et de la production de déchets mondiaux.

“AU NIVEAU MONDIAL, LA CONSTRUCTION EST RESPONSABLE D'UN TIERS DE LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE.”

Dans les trente prochaines années, la population urbaine dans le monde va croître considérablement, pour atteindre 9 milliards de personnes en 2050. Si l'on poursuit notre rythme de consommation, on ne va pas réussir à résoudre l'équation climatique.

Tout l'enjeu pour Saint-Gobain est de participer à la transformation de ce marché de la construction de manière à réduire son empreinte carbone, tout en contribuant à l'amélioration du confort des habitants et en s'assurant que l'accès au logement reste abordable.

Nous en avons la capacité, en nous appuyant sur notre offre, notre proximité, notre innovation. Nous y travaillons, en interne et avec nos parties prenantes, et développons des solutions adaptées pour que chacun puisse contribuer à cette transition.

ET QUEL EST L'ENJEU POUR LE MARCHÉ FRANÇAIS ?

Le marché français, qui est d'abord un marché de transformation du parc existant, est considérable. Sur le seul volet de l'efficacité énergétique, qui est le mieux chiffré, on a en France encore 70 % des logements qui sont inefficaces énergétiquement, avec des catégories DPE D, E, F. L'enjeu est énorme pour le marché français, c'est un vecteur important de croissance, d'innovation et d'emploi local. Et c'est bien sûr porteur de bénéfices en termes de confort des logements, un argument qui conduit les particuliers, les occupants des bâtiments à être eux-mêmes parties prenantes, y compris dans le choix des matériaux.

Les deux défis principaux à relever sont la fragmentation du secteur et la lenteur de la transformation du parc. D'une part, la chaîne de valeur est très fragmentée, par comparaison à l'automobile par exemple. Beaucoup d'acteurs interviennent : régulateurs, architectes, fournisseurs de matériaux, financiers, etc. C'est aussi très décentralisé, avec beaucoup d'acteurs locaux. Cela donne une forme d'inertie au système. D'autre part, quand on construit un immeuble, on le construit pour cinquante ou cent ans. L'efficacité énergétique est donc un enjeu de transformation et non de remplacement, contrairement là encore au renouvellement du parc automobile. Et la transformation est beaucoup plus difficile que le remplacement : il faut trouver des occasions pour opérer la transformation, souvent au moment de la vente d'un logement.

Le rôle de la puissance publique est important. Cela passe par la réglementation, qui n'est pas toujours pénalisante, à condition de donner de la visibilité. Il faut aussi réglementer de façon intelligente : ne pas forcer à faire des travaux dont on n'a pas besoin, mais plutôt, au moment de faire des travaux, inciter à prendre la meilleure solution. D'autres outils peuvent être envisagés, notamment à travers une fiscalité avantageuse. Puis il faut adapter et moderniser les formations, des artisans par exemple.

“LE MARCHÉ FRANÇAIS, QUI EST D'ABORD UN MARCHÉ DE TRANSFORMATION DU PARC EXISTANT, EST CONSIDÉRABLE.”

COMMENT LES PME ET LES ETI FRANÇAISES DU SECTEUR PARTICIPENT-ELLES À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ?

Ce tissu d'ETI et de PME en France travaille sur des solutions et s'équipe pour répondre aux problèmes d'efficacité et de rénovation énergétique. Je croise régulièrement des PME, des start-up, en pointe sur le sujet. L'innovation dans ces domaines-là se fait tout autant dans les grandes entreprises que dans les plus petites organisations.

La taille évidemment joue un rôle, car les contraintes ne sont pas les mêmes. Les petites entreprises sont plus agiles et doivent surtout s'adapter à leur marché, elles n'ont pas toujours les moyens de mettre en place des orientations stratégique lourdes, ni l'intérêt d'ailleurs. Dans une grande entreprise comme Saint-Gobain, nous avons les moyens de faire des investissements stratégiques, mais anticiper est aussi une nécessité.

“L'INNOVATION SE FAIT TOUT AUTANT DANS LES GRANDES ENTREPRISES QUE DANS LES PLUS PETITES ORGANISATIONS.”



DÉVELOPPEMENT DURABLE

CHEZ SAINT-GOBAIN, QU'AVEZ-VOUS MIS EN PLACE PLUS PRÉCISÉMENT POUR ADAPTER VOTRE MODÈLE D'AFFAIRES À CETTE TRANSFORMATION ?

Commençons par la gouvernance de l'entreprise, au niveau du conseil d'administration. Cela fait trois ans que nous nous sommes engagés dans une feuille de route RSE ambitieuse, forte et suivie par un comité Stratégie et RSE. Cette feuille de route aborde notamment les questions environnementales, et nous avons défini des objectifs de réduction de notre propre empreinte en matière de CO₂, d'énergie, d'eau, de déchets, auxquels s'ajoutent d'autres objectifs sur la sécurité, la diversité, la conformité, etc. Ces objectifs sont partagés, publics et évalués. Ma rémunération et celle des principaux dirigeants y sont liées, c'est un signe fort.

Nous avons aussi mis en place des instruments de transformation, comme le prix interne du carbone. Nous avons un prix concernant les investissements industriels, chiffré à 30 euros la tonne, et un autre prix pour les projets R&D de 100 euros la tonne. Concrètement, cela signifie, pour les investissements par exemple, que l'on va travailler deux scénarios : un scénario sans le prix du carbone et un scénario avec ce prix, et on regarde la différence de délai de récupération. Si le délai du scénario avec le prix du carbone est nettement amélioré, cela influe sur la décision finale concernant l'investissement. Cette méthode nous a par exemple conduits à opter pour des installations de récupération de la chaleur dans les fours verriers, en Inde ou en Italie, pour produire de l'électricité. Grâce à une économie de plusieurs milliers de tonnes de CO₂ par an, l'investissement est vite rentabilisé. C'est un outil interne de gestion des priorités qui a aussi un fort effet pédagogique.

Nous menons enfin des campagnes de sensibilisation des collaborateurs. Nous avons par exemple relayé dans notre communication interne qu'un séminaire dédié aux enjeux du développement durable avait été organisé pour les membres du conseil d'administration, et cela a suscité un réel intérêt de l'ensemble des équipes. Montrer que le conseil d'administration s'intéresse à ces sujets participe de la prise de conscience de l'organisation.

"CELA FAIT TROIS ANS QUE NOUS NOUS SOMMES ENGAGÉS DANS UNE FEUILLE DE ROUTE RSE AMBITIEUSE ET FORTE."

QUEL EST L'ENJEU POUR VOUS DES NÉGOCIATIONS INTERNATIONALES SUR LE CLIMAT ?

Au niveau international, Saint-Gobain et beaucoup d'autres entreprises sont extrêmement actives pour promouvoir la place et le rôle des acteurs non étatiques en matière de changement climatique. C'est le cas lors des conférences et négociations internationales comme les COP ou *via* des coalitions comme la Global Alliance for Buildings and Construction.

Il y a sans doute aussi beaucoup à faire en matière de règles internationales de transparence sur le contenu carbone, qui est responsable d'un quart des émissions de Gaz à effet de serre (GES) des bâtiments au niveau mondial. Aujourd'hui, sur certains marchés locaux, nous sommes en concurrence avec des fabricants qui ont des modes de production beaucoup moins protecteurs de l'environnement et du climat.

Nous plaidons surtout en faveur d'une prise en compte des émissions évitées par les acteurs de la construction. En effet, les entreprises sont encore trop perçues sous l'angle de leur impact, sans tenir compte des bénéfices des solutions qu'elles apportent. C'est une approche très partielle et surtout contreproductive, car elle limite le développement de meilleures solutions. Nous avons fait une évaluation des bénéfices procurés par nos solutions d'isolation : il en ressort qu'en seulement trois mois d'utilisation, les émissions évitées à l'usage compensent le surplus d'émissions consenti lors de la production de ces solutions.

"LES ENTREPRISES SONT ENCORE TROP PERÇUES SOUS L'ANGLE DE LEUR IMPACT, SANS TENIR COMPTE DES BÉNÉFICES DES SOLUTIONS QU'ELLES APPORTENT."



"LA CONSTRUCTION EST RESPONSABLE D'UN TIERS DE LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE ET REPRÉSENTE 40 % DE L'UTILISATION DES RESSOURCES ET DE LA PRODUCTION DE DÉCHETS MONDIAUX."



**DÉVELOPPEMENT
DURABLE**

INTERVIEW DE JEAN-PIERRE CLAMADIEU

PRÉSIDENT DU COMITÉ EXÉCUTIF ET CEO DE SOLVAY

QUELS SONT LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR SOLVAY ?

Solvay, par son métier, par son emprise industrielle, c'est plus de 200 sites industriels dans le monde, avec des produits qui pour certains ont des profils de risque bien spécifiques, qui nécessitent une certaine attention. Tout ceci fait que nous avons une empreinte sur l'environnement, au sens large, que nous cherchons à maîtriser.

En même temps, Solvay se situe en amont des chaînes de production, pour la plupart des secteurs de l'économie. Le développement d'une économie plus attentive à l'environnement et au développement durable crée donc pour nous des opportunités, de nouveaux métiers.

“LE DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉCONOMIE PLUS ATTENTIVE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE CRÉE POUR NOUS DES OPPORTUNITÉS, DE NOUVEAUX MÉTIERS.”

Je crois qu'il faut avoir ces deux dimensions à l'esprit pour Solvay : le développement durable, c'est à la fois un enjeu interne au niveau de la production, où il s'agit de développer de meilleures pratiques pour minimiser notre impact, et un enjeu de marché, pour apporter les meilleures solutions à nos clients.

D'ailleurs nos clients sont de plus en plus attentifs en matière de développement durable, demandeurs de produits de plus en plus exigeants. Nos salariés et les collectivités locales qui accueillent nos sites de production jouent également leur rôle de parties prenantes.

QUELLES TRANSFORMATIONS SOLVAY MET-IL EN ŒUVRE POUR S'ADAPTER À CES NOUVEAUX ENJEUX ?

Nous avons conçu plusieurs outils d'analyse, qui représentent des investissements importants, à la hauteur de ces enjeux, avec notamment :

- un référentiel Solvay Way, qui est un vrai levier pour aligner nos pratiques opérationnelles sur nos objectifs de développement durable, c'est un outil que nous utilisons depuis une dizaine d'années ;
- notre « Sustainable Portfolio Management », une matrice qui situe nos métiers et nos produits les uns par rapport aux autres en fonction du service qu'ils apportent et de leur impact en matière de développement durable ;
- une étude de matérialité, qui nous a permis d'identifier, sur la base d'une analyse fine de notre métier, nos cinq thèmes prioritaires, avec, à chaque fois, des objectifs et des métriques. Par exemple, nos émissions de CO₂ et autres gaz à effet de serre par euro de valeur ajoutée avec un objectif de réduction de 40 % entre 2015 et 2025.

Tout ceci se traduit dans notre rapport annuel intégré, qui est public, et qui fait le lien entre notre activité économique et nos résultats en matière de développement durable. Il se décline en tableaux de bord, préparés à intervalles réguliers, que nous utilisons en interne pour piloter finement notre activité.

“LA RÉMUNÉRATION VARIABLE DE TROIS À QUATRE MILLE DE NOS COLLABORATEURS REPOSE À HAUTEUR DE 10 % SUR DES CRITÈRES LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE.”

Afin de nous aider dans nos décisions, nous avons mis en place deux prix internes du carbone. Nous utilisons un prix de 25 euros par tonne de CO₂, pour challenger nos investissements à court terme (3-4 ans). Nous avons aussi fixé un prix à 75 euros par tonne de CO₂ pour évaluer notre stratégie de long terme, métier par métier.

Au niveau de la gouvernance, je dois préciser que nous avons mené une séance de formation pour les membres de notre conseil d'administration, qui consacrent chaque année une réunion sur les thématiques du développement durable. Nous avons aussi lié les rémunérations de nos dirigeants à nos objectifs de développement durable. La rémunération variable de trois à quatre mille de nos collaborateurs repose à hauteur de 10 % sur des critères liés au développement durable sur la base d'un benchmark réalisé par une agence de notation extra-financière et du référentiel Solvay Way.

C'est l'ensemble de ces outils et instruments qui nous permettent de bien intégrer nos objectifs de développement durable dans notre stratégie et de les décliner dans nos actions.

QU'EN EST-IL DES AUTRES ACTEURS DE VOTRE SECTEUR, EN FRANCE ?

On a vu avec le French Business Climate Pledge de décembre 2017 qu'il y a un véritable mouvement qui monte en puissance, au sein des entreprises, pour s'emparer des enjeux de la transition énergétique et écologique.

Toutes les entreprises, et je pense aux PME/TPE, ne disposent pas des moyens nécessaires pour mettre en place ce type d'outils et d'instruments, qui sont des investissements lourds. Nos méthodologies Solvay Way et Sustainable Portfolio Management, nous les avons développées en interne, c'est une somme considérable de temps et de ressources humaines.

“LES PME/TPE, NE DISPOSENT PAS TOUJOURS DES MOYENS POUR METTRE EN PLACE LES OUTILS NÉCESSAIRES, QUI SONT DES INVESTISSEMENTS LOURDS.”

Je suis convaincu que les organisations professionnelles ont un rôle majeur à jouer pour accompagner l'ensemble du tissu d'entreprises dans cette transformation. Notamment pour diffuser les bonnes pratiques.

Il y a aussi un enjeu d'harmonisation, de normalisation à mettre en place, de manière volontaire, sans attendre la réglementation. En matière de développement durable, chaque entreprise développe aujourd'hui ses propres métriques, sa méthode, les données ne sont pas comparables. Il faudrait se rapprocher du niveau de comparabilité que l'on a atteint en matière de comptabilité financière.

DANS UN CONTEXTE DE CONCURRENCE INTERNATIONALE ACCRUE, COMMENT ARTICULER TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET ÉCOLOGIQUE, ET COMPÉTITIVITÉ ?

Au niveau de l'entreprise elle-même, je crois qu'il n'y a pas d'opposition à faire entre développement durable et compétitivité, dès lors que l'on a une approche de moyen terme. Une usine qui fonctionne bien, c'est une usine bien gérée, c'est une usine où les rejets sont maîtrisés, qui n'a pas d'accident, pas d'impact sur l'environnement.

Le problème, c'est plutôt le désordre réglementaire, c'est par exemple le cas quand l'Union européenne s'impose des contraintes, sans en analyser toutes les conséquences. L'UE a été la première région du monde à mettre en place un marché du carbone en 2005 (EU ETS), mais elle ne s'est pas préoccupée de ce qui se passait au-delà de ses frontières. Pendant que les entreprises françaises et européennes ont réduit leurs émissions de CO₂, les émissions de CO₂ incluses dans les produits importés en France ont augmenté. Au final, dans bien des cas, on a simplement déplacé le problème : le risque est de substituer des productions européennes par des productions dans des pays tiers.

“AU LIEU D'AVOIR UN ESPACE DE CONCURRENCE HOMOGENE SUR LE MARCHÉ EUROPÉEN, ON SE RETROUVE AVEC 28 RÉGLEMENTATIONS DIFFÉRENTES.”

Je crois aussi que, sur un sujet qui est a priori un sujet de compétence communautaire, beaucoup trop de pays cherchent à y « mettre leur sauce », notamment lorsqu'ils transposent une directive. Le résultat, c'est qu'au lieu d'avoir un espace de concurrence homogène sur le marché européen, on se retrouve avec 28 réglementations différentes et une superposition de mesures nationales.

Je pense qu'il faut continuer à chercher le bon mix entre les différents leviers d'action disponibles :

- les réglementations qui sont indispensables, notamment pour répondre aux enjeux de sécurité, et pour rétablir la confiance avec les parties prenantes ;
- des outils de marché comme le prix du carbone, qui peuvent être extrêmement puissants pour gérer les externalités négatives ;
- la norme technique qui doit permettre d'aligner les pratiques entre pays et acteurs de chaque pays ;
- la fiscalité qui pourrait sans doute être plus incitative.



“AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE, IL N'Y A PAS D'OPPOSITION À FAIRE ENTRE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET COMPÉTITIVITÉ, DÈS LORS QUE L'ON A UNE APPROCHE DE MOYEN TERME.”



INTERVIEW DE CHRISTIAN DE PERTHUIS

PROFESSEUR D'ÉCONOMIE À L'UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE, FONDATEUR DE LA CHAIRE D'ÉCONOMIE DU CLIMAT

QUEL EST, SELON VOUS, L'ENJEU ÉCONOMIQUE MAJEUR DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE POUR LA FRANCE ?

L'enjeu peut se résumer en une phrase simple : nous devons changer de modèle de croissance. Si l'on reste dans le schéma de croissance hérité de la période des Trente Glorieuses que l'on continue à maintenir à bout de bras, on va droit dans le mur. Basé sur une consommation massive d'énergies fossiles, ce modèle est à bout de souffle. Ce que nous risquons si nous n'en sortons pas suffisamment rapidement, ce n'est pas la stagnation séculaire décrite par des économistes comme l'Américain Robert Gordon, c'est plutôt la régression séculaire ! Sans une transition écologique majeure qui nous détache rapidement de notre addiction aux fossiles, les impacts du dérèglement climatique obéreront graduellement tous les ressorts de notre économie.

Le temps pour opérer cette transition est compté. Les acteurs gagnants seront ceux qui se révéleront suffisamment stratégiques pour réaliser les transfor-

“L'ENJEU PEUT SE RÉSUMER EN UNE PHRASE SIMPLE : NOUS DEVONS CHANGER DE MODÈLE DE CROISSANCE.”

mations requises suivant le bon tempo. A l'opposé, ceux qui ne suivront pas risquent de disparaître. C'est le sens de la « tragédie des horizons » décrite par Mark Carney, gouverneur de la Banque d'Angleterre. On le voit dans l'industrie automobile, où les constructeurs qui ne sauront pas opérer dans les dix ans qui viennent le basculement des moteurs thermiques vers les technologies alternatives seront hors marché. Autre exemple : le modèle d'agriculture intensive fondé sur la baisse des prix et des coûts est en train d'exploser, car il ne répond ni aux nouvelles attentes des consommateurs ni aux contraintes de protection du milieu naturel. Si on accélère la transition, on recrée un potentiel de croissance porté par l'investissement. La transition énergétique sera en effet gourmande en nouvelles infrastructures, en particulier dans les secteurs du transport, du logement et de la distribution d'énergie.

SELON VOUS, QUELS SONT LES FORCES ET FAIBLESSES DE LA FRANCE FACE À CET ENJEU ?

Pour opérer cette transition, la France peut compter sur ses atouts structurels que le monde lui envie comme sa tradition de service public, d'enseignement supérieur et de recherche publique, ou la qualité des infrastructures. Parmi les faiblesses, on a du mal à faire évoluer notre système dans ce monde qui change. Ces rigidités sont un vrai handicap. Prenez l'exemple de la SNCF qui fait l'actualité, on lui doit notre TGV, mais son modèle a du mal à s'adapter au monde du numérique et aux nouvelles concurrences. La faiblesse de notre tissu de PME et d'ETI est aussi un handicap. Nous avons des fleurons énergétiques qui comptent et qui sont des leaders mondiaux, mais derrière, c'est un peu le désert pour les moyennes entreprises. Et que de barrières pour les nouveaux entrants ! Cette structure économique, très différente de l'Allemagne, n'est pas favorable à la diffusion des innovations bas carbone.

Paradoxalement, nos atouts en matière d'énergies décarbonées deviennent parfois un frein pour aller plus loin dans la transition énergétique. Par exemple notre parc nucléaire, qui a engagé des investissements lourds dans le passé, absorbe des moyens financiers et humains au détriment des nouveaux secteurs des énergies renouvelables, du stockage et de la gestion décentralisée des systèmes énergétiques. Il nous faut désormais identifier de nouveaux leviers de création de valeur : un peu dans la production d'énergie, beaucoup dans la façon dont on la distribue et la consomme.

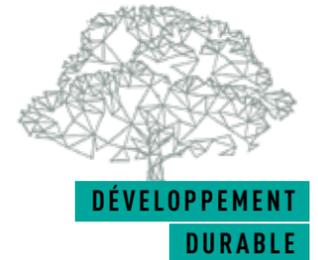
“PARMI LES FAIBLESSES DE LA FRANCE, ELLE A DU MAL À FAIRE ÉVOLUER SON SYSTÈME DANS CE MONDE QUI CHANGE.”

ET L'EUROPE DANS TOUT CELA ?

L'Europe avait un leadership en termes de négociations climatiques dans les années 2000, avec une vraie capacité d'anticipation et un discours crédible, qu'elle a progressivement perdus à partir de 2009, année où s'est tenue la conférence de Copenhague. Depuis, ce sont les États-Unis, la Chine et les grands pays émergents qui influencent réellement le cours des choses. L'accord de Paris a été un beau succès pour la diplomatie française qui a été très efficace. Ce succès n'aurait pas été possible sans l'accord préalable passé un an plus tôt par les présidents chinois et américains. Le retrait américain décidé par le président Trump va redistribuer les cartes. L'Europe, affaiblie par le Brexit, pourra-t-elle relever le défi ? Cela aurait pu se dessiner lors du One Planet Summit organisé par Emmanuel Macron, qui n'a hélas aucunement ressoudé les forces européennes, la chancelière allemande n'ayant même pas fait le déplacement.

“L'EUROPE A ÉTÉ LEADER, AVEC LE PLUS GROS MARCHÉ DE QUOTAS DE CO₂ DU MONDE LANCÉ EN 2005. LES AUTRES PAYS VENAIENT S'INSPIRER DE LA RÉFÉRENCE EUROPÉENNE.”

Autre exemple : le prix du carbone. L'Europe a été leader, avec le plus gros marché de quotas de CO₂ du monde lancé en 2005. Les autres pays venaient s'inspirer de la référence européenne. Aujourd'hui, que penser d'un marché du carbone où le prix du quota ne permet pas d'assurer qu'il soit plus rentable de faire de l'électricité avec des centrales à gaz plutôt qu'avec des centrales à charbon ? C'est un défaut de pilotage et de stratégie. Et ici aussi, la Chine pourrait prendre l'avantage, avec le lancement au 1^{er} janvier 2018 de son marché national. Ou des régions comme le bloc Californie-Ontario-Québec qui ont mis en place un marché régional qui fonctionne grâce à un système de prix plancher qu'on ne parvient pas à introduire en Europe.





**DÉVELOPPEMENT
DURABLE**

LA QUESTION DU PRIX DU CARBONE RESTE-T-ELLE PERTINENTE AUJOURD'HUI ?

J'ai la conviction que la tarification du carbone est un des éléments cruciaux de la transition bas carbone qui apporte de la croissance et qui est plus efficace que la multiplication des régulations et normes environnementales. Rappelons déjà ce qu'est le prix du carbone. Il s'agit du coût associé à l'émission d'une tonne de CO₂ dans l'atmosphère. Autrement dit, c'est un mécanisme qui va consister à imputer le coût des dommages climatiques à l'émetteur de gaz à effet de serre. Si on veut effectivement accélérer la transition énergétique, il faut un prix du carbone suffisamment significatif pour être efficace, c'est-à-dire avec un prix plancher. Il faut aussi une trajectoire dans le temps, prévisible, pour que les acteurs économiques s'organisent.

Pour la France, les effets sur l'économie dépendent notamment de la redistribution du produit de la taxe carbone actuellement en vigueur. Et là, c'est une question de choix politique et de priorités. Et on revient au changement de modèle. Une part majoritaire de cette manne financière doit être redistribuée au système productif afin qu'il puisse se transformer, et non pas aux plus émetteurs comme c'est le cas avec les allocations gratuites. On évoque souvent des effets négatifs sur notre compétitivité, et des délocalisations d'industries traditionnelles. D'abord je pense que c'est un phénomène extrêmement marginal et qui n'est pas toujours négatif pour l'envi-

“SI ON CHERCHE À ACCÉLÉRER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET À RÉDUIRE NOS ÉMISSIONS, IL FAUT OPÉRER UNE RESTRUCTURATION DE NOTRE INDUSTRIE.”

ronnement si les nouvelles usines que l'on construit hors d'Europe sont moins émettrices que nos usines, plus anciennes.

Surtout, il faut savoir ce que l'on veut. Si on cherche à accélérer la transition énergétique et à réduire nos émissions, il faut opérer une restructuration de notre industrie, il faut aussi accepter de perdre des parts de marché sur certains secteurs traditionnels pour en gagner sur les filières d'avenir. À trop vouloir protéger les industries issues du XIX^e siècle et du XX^e siècle, on risque de rater les révolutions industrielles, et celle du bas carbone est déjà en marche. Regardez l'automobile : au nom de la défense du diesel, on a pris du retard sur les autres technologies. Regardez aussi la filière solaire, aujourd'hui dominée par la Chine. L'exemple de la Suède, qui a fait baisser ses émissions depuis trente ans alors que son PIB a augmenté de 60 % tout en conservant une part de l'industrie manufacturière dans sa valeur ajoutée plus élevée qu'en France, montre que la transition énergétique n'empêche pas la croissance, bien au contraire. Il faut évidemment éviter de mettre l'industrie en faillite du jour en lendemain, il faut bien sûr tenir compte des conditions de concurrence et des stratégies des autres pays, mais on ne doit pas défendre indéfiniment les industries qui ne parviennent pas à faire leur révolution

QUE FAIRE CONCRÈTEMENT SELON VOUS EN TERMES D'ACTIONS PRIORITAIRES POUR LA FRANCE ?

En dehors de la tarification environnementale qui reste un levier majeur, je vois trois volets.

Le premier est de changer la perception ou la représentation de la transition écologique. C'est-à-dire cesser de considérer que cette dernière soit synonyme de contrainte. Il faut continuer à faire de la pédagogie pour rendre cette mutation plus attractive. Notre alimentation sera plus saine, nos modes de transports plus efficaces et plus confortables, notre énergie sera plus locale et accessible au plus grand nombre à des coûts raisonnables une fois dé-cabornée.

Le deuxième point est l'anticipation et l'accompagnement de la restructuration de l'économie, avec des reconversions professionnelles massives. C'est la question de l'évolution des métiers : les gens ne vont pas seulement devoir changer d'emploi, ils vont

devoir se former à de nouveaux métiers. L'anticipation de ces restructurations et leur accompagnement social est une clef de la réussite de la transition écologique.

“CONTRAIREMENT À UNE IDÉE REÇUE, LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE N'EST PAS UNE LUBIE OU UN LUXE RÉSERVÉ AUX PAYS RICHES.”

Le troisième est l'ouverture à l'international. Contrairement à une idée reçue, la transition énergétique n'est pas une lubie ou un luxe réservé aux pays riches. Il faut regarder ce qui se passe dans les pays émergents et les pays moins avancés où non seulement il y a une dynamique forte vers la transition énergétique mais où se trouvent aussi les marchés de demain. C'est en Afrique, dans les pays les moins avancés, là où les modèles de grands réseaux centralisés plaqués depuis l'Europe ne fonctionnent pas, que le potentiel d'équipement dans ces technologies est le plus massif. C'est là aussi que l'enjeu pour la planète est le plus important compte tenu des perspectives démographiques.



EUROPE

UNE UNION
À CONSOLIDER
60 ANS APRÈS
SA CRÉATION

PAGE 170

RENFORCER L'UE
POUR FAVORISER
LA CROISSANCE
FRANÇAISE

PAGE 171

LA FRANCE
DOIT MONTRER
L'EXEMPLE EN MATIÈRE
DE PERFORMANCE
ÉCONOMIQUE
SI ELLE VEUT PESER
DANS LE DÉBAT

PAGE 177



L'EUROPE, UNE AMBITION À RENOUVELER

La construction européenne pourrait procurer entre 0,5 et 1,7 point de croissance supplémentaire à travers trois axes que nous développerons dans ce chapitre : l'approfondissement du marché intérieur, la mise en place de mécanismes de stabilisation macroéconomique partagés et une politique commerciale ambitieuse vis-à-vis des pays hors de l'Union européenne (UE).

Membre fondateur de l'Union européenne, la France a un rôle clé à jouer pour réaliser le potentiel européen, tout à la fois en animant le débat en faveur d'une intégration ambitieuse et en renforçant sa crédibilité et sa légitimité en matière économique.



UNE UNION À CONSOLIDER 60 ANS APRÈS SA CRÉATION



La France tire profit de la construction économique européenne à travers trois axes majeurs : le marché intérieur et les libertés qu'il consacre (circulation des biens, des services, des hommes et des capitaux), la stabilité monétaire, la coopération économique et commerciale.

Le marché intérieur européen permet d'avoir pour partenaires commerciaux les proches voisins (Allemagne, Espagne, Italie, Royaume-Uni), d'accueillir largement les touristes européens (8 visiteurs sur 10 proviennent d'Europe), d'avoir accès à des produits variés et à prix bas grâce à la mise en concurrence des entreprises de tous les pays. Les entreprises bénéficient de coûts de consommations intermédiaires bas et de débouchés extérieurs pour leurs produits.

Grâce à l'euro, contrairement aux décennies précédentes, les quinze dernières années ont été marquées par une stabilité monétaire et une faiblesse de l'inflation, et des conditions financières historiquement favorables.

Enfin, la coopération économique et commerciale permet d'accéder à des marchés et de mener des projets que la France ne pourrait envisager seule. Citons, entre autres, les accords commerciaux (Canada, Mercosur, Sud de l'Afrique¹), la PAC, les programmes Airbus et Ariane. Ces derniers illustrent parfaitement la coopération entre industriels de plusieurs pays européens, permettant de produire des pièces aux quatre coins de l'Europe, et de créer ainsi des leaders mondiaux sur leurs marchés.

Pour autant, l'acquis européen est fragile, et doit être consolidé : l'avenir de l'Europe reste à assurer, l'intégration économique demeure incomplète, les résultats macroéconomiques sont insatisfaisants et mal répartis et la France et l'Europe entretiennent parfois une relation de défiance.

Le futur de l'Europe pose un certain nombre de questions. La crise de la zone euro a fortement secoué l'édifice européen, notamment sur son volet monétaire, que plusieurs économistes de premier plan comme Paul Krugman ou Joseph Stiglitz jugent fragile. Le Brexit marque une pause de la dynamique européenne, qui avait été à l'élargissement depuis sa création. La montée des populismes et des sentiments nationaux, sur fond de manque de légitimité démocratique, fait craindre une remise en cause de la construction européenne.

L'intégration économique mérite d'être consolidée. Les politiques économiques, essentiellement nationales, créent une concurrence entre pays dont les intérêts sont divergents. La concurrence fiscale et sociale, avec des taux d'imposition sur les sociétés et des salaires allant du simple au double, fragilise les modèles sociaux nationaux. La politique commerciale n'est pas comprise et apparaît parfois comme naïve face à des partenaires commerciaux comme les États-Unis et la Chine qui protègent davantage leurs marchés intérieurs. L'Europe manque de moyens de contrôle et de vérification. Les inquiétudes des citoyens, en partie justifiées, expliquent la levée de boucliers qu'entraînent certains accords commerciaux.

Dans le domaine du numérique, il n'y a pas de Gafa européen pour prendre le relais d'Airbus et Ariane. L'Europe se tient encore à l'écart de la nouvelle vague de géants de la *tech* et reste dépendante des États-Unis pour les dernières révolutions technologiques (*data*, Intelligence artificielle, etc).

Enfin, les performances économiques, croissance et emploi de l'Europe sont plus faibles que celles des États-Unis, malgré des atouts structurels tout aussi solides.

RENFORCER L'UE POUR FAVORISER LA CROISSANCE FRANÇAISE



La littérature économique permet d'identifier trois grands leviers de croissance en lien avec l'Europe : l'approfondissement du marché intérieur, une politique commerciale ambitieuse et la stabilisation macroéconomique et financière.

1^{ER} LEVIER : L'APPROFONDISSEMENT DU MARCHÉ INTÉRIEUR

Un approfondissement du marché intérieur pourrait apporter entre 0,3 et 0,7 point de croissance supplémentaire par an. Bien développé dans le domaine des biens, le marché intérieur demeure très incomplet en ce qui concerne les services, les travailleurs et les capitaux. Ainsi le Conseil d'analyse économique, mentionne que les échanges sont quatre fois plus faibles entre deux États européens qu'entre deux États américains².

Les principaux gains à attendre sont de natures diverses :

- ▶ une meilleure régulation fondée sur la diffusion des meilleures pratiques ;
- ▶ une ouverture commerciale entre les pays membres leur permettant de se spécialiser dans les secteurs où ils sont leaders ;
- ▶ des économies d'échelle pour les entreprises dont le marché s'accroît ;
- ▶ une hausse de l'efficacité et de l'innovation stimulées par la concurrence ;

▶ des prix bas dont bénéficient consommateurs et entreprises.

La combinaison de ces effets apporterait des gains en termes de productivité, de compétitivité et de pouvoir d'achat.

Plusieurs études permettent de quantifier les gains de croissance à approfondir le marché intérieur européen :

- ▶ Selon une étude d'impact de la Commission européenne de 2012³, la France pourrait encore gagner jusqu'à 2,7 points de PIB à moyen terme dans un scénario où tous les pays de l'UE mettraient en œuvre la directive service, soit 0,3 point de croissance par an sur une période de 10 ans. Cette directive modifie la législation sur le marché des services au sein de la Communauté européenne, en simplifiant, pour un prestataire de services d'un État membre, les conditions dans lesquelles il peut opérer dans un autre État membre. Datant de 2006, elle est encore très imparfaitement mise en œuvre.

1. voir carte page 174.

2. CAE, "Tirer le meilleur du marché unique européen", Vincent Aussilloux, Agnès Bénassy-Quéré, Clemens Fuest, Guntram Wolff, 2017.
3. Commission Européenne - Economic Papers, "The economic impact of the Services Directive : A first assessment following implementation", Josefa Monteagudo, Aleksander Rutkowski, Dimitri Lorenzani, 2012.

► L'intégration du marché européen numérique, de l'énergie et des consommateurs permettrait un gain de l'ordre de 4,5 points du PIB (600 milliards d'euros) selon le service de recherche du Parlement européen (rapport de 2014)⁴. Cela représenterait environ 0,4 point de croissance par an sur 10 ans pour l'UE, chiffre moyen que nous reprenons pour la France.

► Doubler l'intensité du commerce entre états européens pourrait augmenter de 14% sur le PIB selon une note du CAE⁵ sur l'approfondissement du marché intérieur de 2017. En obtenant ce résultat sur 20 ans, cela ajouterait 0,7 point de croissance supplémentaire.

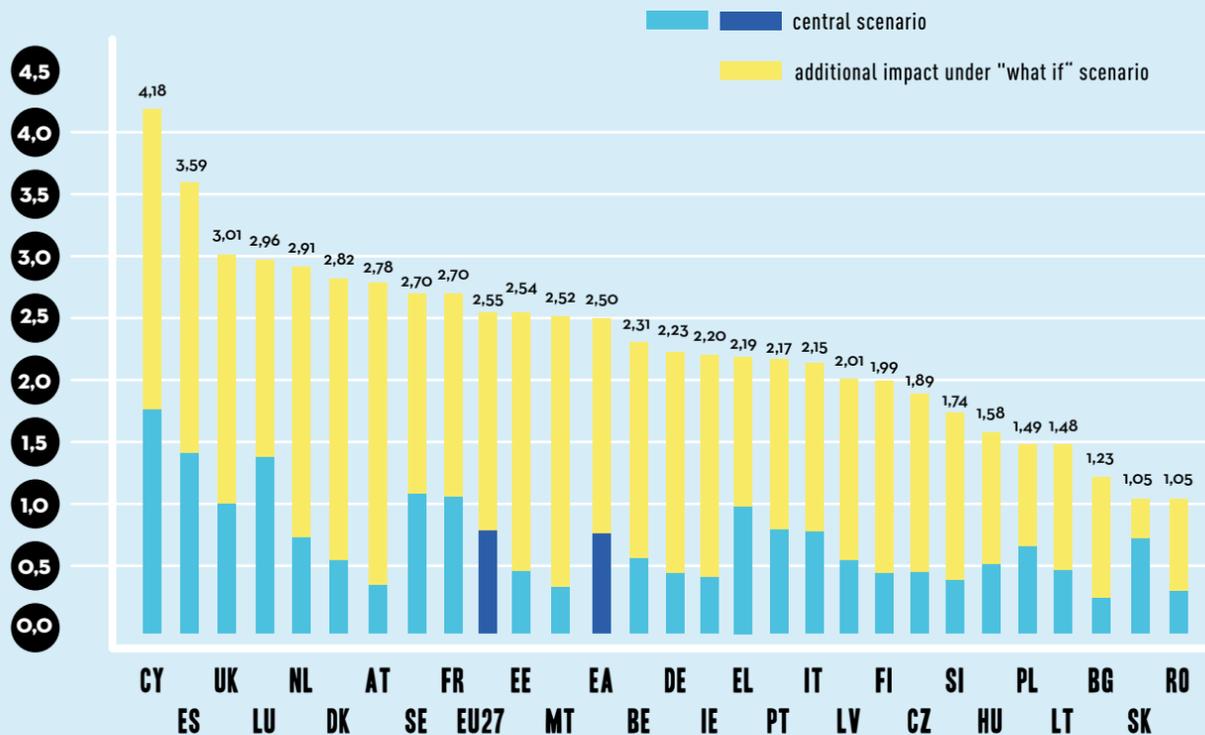
► Au total, nous retenons l'estimation d'un surplus de croissance compris entre 0,3 et 0,7 point par an, sur la base de ces trois chiffres, à gagner d'un approfondissement ambitieux du marché intérieur européen.



4. European Parliamentary Research Service, "Mapping the Cost of Non-Europe 2014-2019", Joseph Dunne, 2014.
5. CAE, "Tirer le meilleur du marché unique européen", Vincent Aussilloux, Agnès Bénassy-Quéré, Clemens Fuest, Guntram Wolff, 2017.

IMPACT POTENTIEL SUR LE PIB D'UNE MISE EN ŒUVRE PLEINE ET AMBITIEUSE DE LA DIRECTIVE SERVICE, ESTIMÉ EN 2012, À HORIZON DE 10-12 ANS. DANS LE SCÉNARIO LE PLUS OPTIMISTE, LA FRANCE POURRAIT AUGMENTER SON PIB DE 2,7 POINTS, SOIT UN GAIN DE CROISSANCE DE 0,3 POINT PAR AN SI CETTE TRANSITION S'EFFECTUE SUR 10 ANS

GAIN DE PIB DANS LE SCÉNARIO OPTIMISTE D'UN ALIGNEMENT COLLECTIF SUR LES MEILLEURES PRATIQUES



Source : Commission européenne.

2^e LEVIER : UNE POLITIQUE COMMERCIALE AMBITIEUSE

Une politique commerciale efficace et ambitieuse pourrait apporter entre 0,1 point et 0,5 point de croissance supplémentaire à la France.

L'essentiel de la croissance mondiale se fera hors de l'Europe dans les années à venir. L'ouverture commerciale, un levier important de croissance, dépendra de la capacité de l'UE à faire adopter ses normes au niveau mondial, en nouant des accords commerciaux et en faisant entendre sa voix lors des négociations multilatérales. Parmi les questions à traiter, on peut citer les enjeux de responsabilité sociale et environnementale, la défense de la propriété intellectuelle et les objectifs climatiques de l'accord de Paris. L'UE devra aussi jouer un rôle dans la protection de son marché intérieur des attitudes prédatrices.

Plusieurs études permettent de quantifier les gains de croissance potentiels d'une politique commerciale plus ambitieuse :

► Une étude de McKinsey de 2015⁶ retenait le chiffre de 0,08 point de croissance supplémentaire attendue en moyenne pour les pays de l'UE grâce à la négociation d'accords commerciaux avec les USA (aujourd'hui suspendue), la Chine et l'Inde.

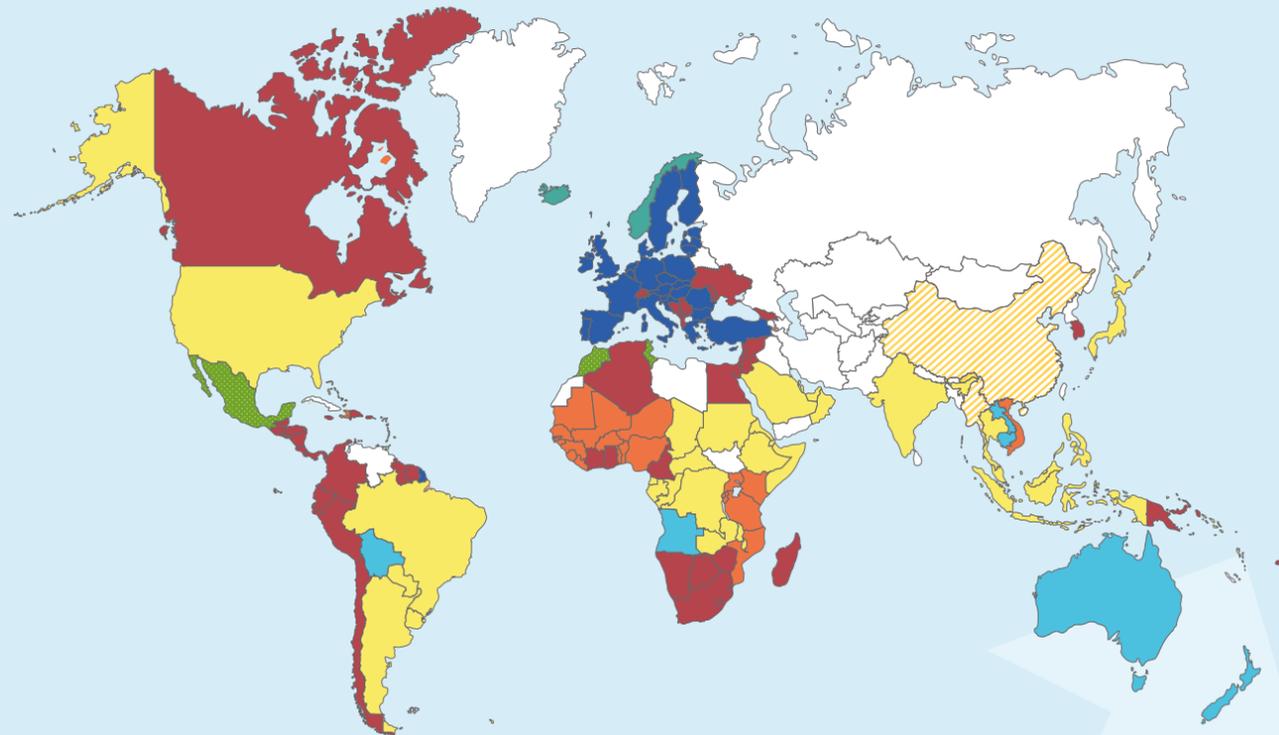
► Un document de travail de l'institut allemand IFO⁷ paru en 2016 recensait des estimations d'impact pour le seul TTIP⁸ allant de 0,3% de PIB à 5,0% de PIB sur 10 ans soit une croissance supplémentaire comprise entre 0,03 point et 0,5 point.

Si les négociations autour du TTIP sont suspendues, l'UE continue de négocier ou renégocier des accords commerciaux avec un certain nombre de pays, notamment la Chine, l'Inde et la Turquie. En outre, la politique commerciale de l'UE pourrait promouvoir d'avantage les normes européennes en matière de protection de la propriété intellectuelle, de RSE, d'environnement et de climat, de protection de ses actifs stratégiques dans la nouvelle donne économique (les données notamment). Enfin, la négociation sur le Brexit comporte des enjeux significatifs en termes de croissance européenne.

Nous retenons ici la fourchette de 0,1 à 0,5 point de croissance supplémentaire à attendre en moyenne pour l'UE et, par extension, pour la France d'une politique commerciale plus ambitieuse de l'UE avec le reste du monde, sur la base des ordres de grandeur mentionnés ci-dessus.

6. McKinsey Global Institute, "A window of Opportunity for Europe - Detailed Analysis", Eric Labaye, Sven Smit, Eckart Windhagen, Richard Dobbs, Jan Mischke, 2015.
7. IFO, "Working Paper N° 215, Economic Analysis of TTIP", Gabriel Felbermayr, 2016.
8. TTIP : Transatlantic Trade and Investment Partnership, ou Traité de libre-échange transatlantique

ÉTAT DES LIEUX DE LA POLITIQUE COMMERCIALE EUROPÉENNE



- EU & CUSTOMS UNION (Andorra, Monaco, San Marino, Turkey)
- EUROPEAN ECONOMIC AREA (Norway, Iceland, Liechtenstein)
- APPLIED PREFERENTIAL TRADE AGREEMENT (FTA, EPA, DCFTA)
- PREFERENTIAL AGREEMENT AWAITING APPLICATION
- PENDING NEGOCIATIONS FOR A PREFERENTIAL TRADE AGREEMENT
- POTENTIAL PREFERENTIAL TRADE PARTNERS
- ▨ PENDING NEGOCIATIONS FOR A STAND-ALONE INVESTMENT AGREEMENT
- PREFERENTIAL AGREEMENT IN THE PROCESS OF MODERNISATION

Source : Commission européenne



3^e LEVIER : LES MÉCANISMES ANTICRISE

La mise en place de mécanismes anti-crise pourrait apporter entre 0,1 et 0,5 point de croissance supplémentaire.

Le déficit de mécanismes anticrise a contribué à l'éclatement de la crise de la zone euro en 2010 avec des effets encore très négatifs en termes d'emploi ; le taux de chômage de la zone euro reste voisin de 9%. Ces mécanismes procureraient des amortisseurs en cas de chocs économiques ou financiers ou de crise dans un ou plusieurs pays européens, et éviteraient que les dommages deviennent persistants sur la croissance et l'emploi.

Ces mécanismes incluent une large palette de mesures : certaines, comme l'union bancaire, sont en cours de concrétisation, d'autres représentent encore un enjeu de débat politique comme le fonds anticrise proposé par des experts du FMI fin mars 2018⁹. Ce fonds commun protégerait les États membres de la zone euro en cas de nouvelle crise. Chaque pays membre contribuerait à hauteur de 0,35% de son PIB et pourrait bénéficier à titre exceptionnel, sous certaines conditions, de fonds déclenchés d'urgence en cas de coup dur.

Selon le rapport du service de recherche économique du Parlement européen de 2014, 140 milliards d'euros, soit environ 1 point PIB de l'UE ou 0,1 point de croissance sur 10 ans, pourrait être apporté à l'UE en mettant en place un certain nombre de réformes¹⁰.

L'apport pourrait être plus élevé en mettant en place un véritable instrument de stabilisation macroéconomique de la zone euro, sous la forme d'un budget commun. Un document de la direction générale du Trésor de 2017¹¹ indiquait que le PIB de la zone euro aurait été d'environ 2 points supérieur en 2017 si la zone euro avait constitué un budget commun de 1 point de PIB soit environ 0,2 point de croissance par an sur la période 2007-2017. Si l'on compare la performance de la zone euro en matière de stabilisation macroéconomique à celle des États-Unis, qui disposent à l'échelle fédérale de véritables instruments de stabilisation macroéconomique, la croissance aurait pu être supérieure de 1 point par an sur la période 2007-2017.

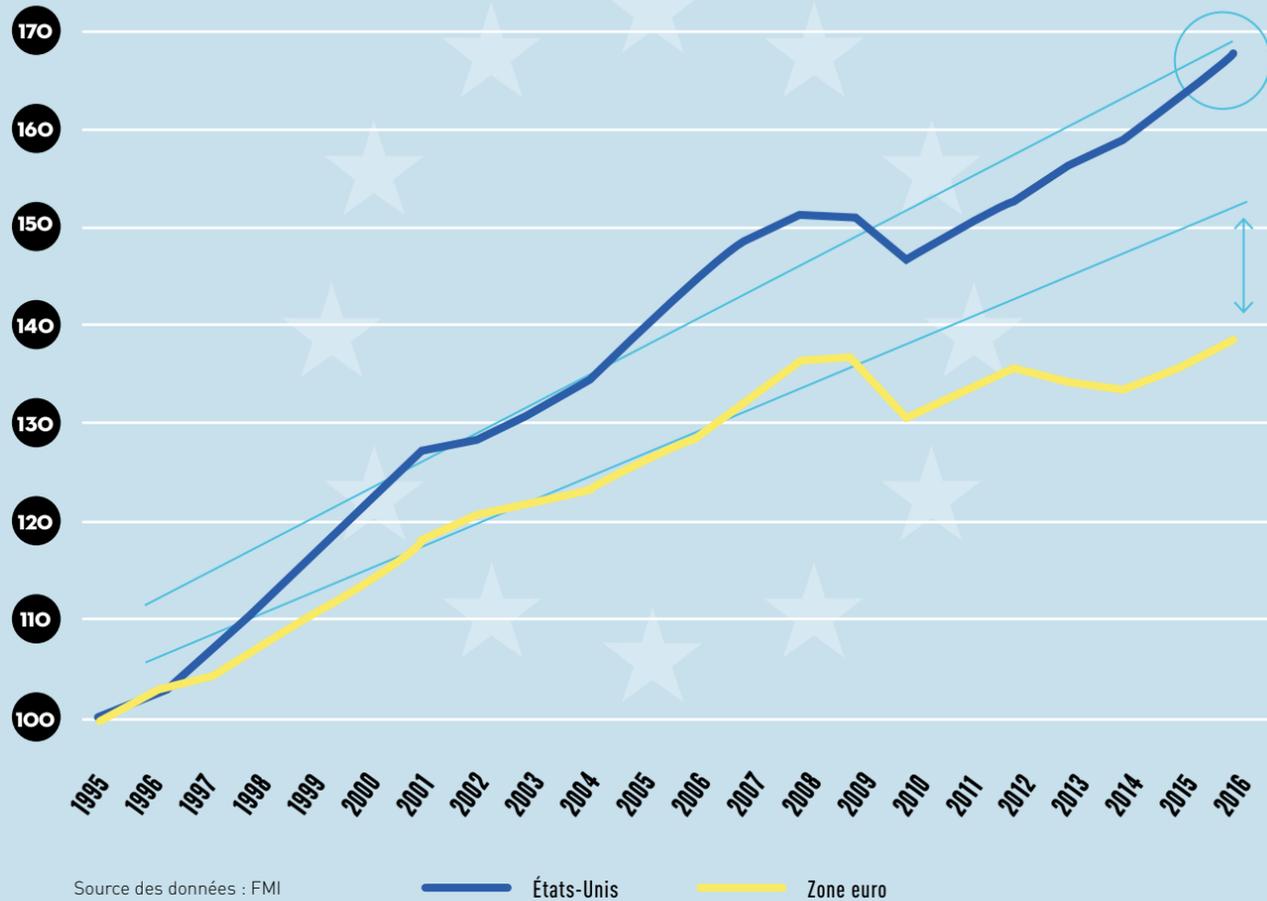
Au total, nous retenons une fourchette allant de 0,1 à 0,5 point de croissance supplémentaire à attendre de mécanismes de stabilisation macroéconomique pour la zone euro.

9. IMF, "A Central Fiscal Stabilization Capacity for the Euro Area", Nathaniel G Arnold, Bergljot B Barkbu, H. Elif Ture, Hou Wang, Jiaxiang Yao, 2018.

10. European Parliamentary Research Service, "Mapping the Cost of Non-Euro 2014-2019", Joseph Dunne, 2014.

11. DG Trésor, "Contribution à la réflexion sur un approfondissement de la zone euro", Yves-Emmanuel Bara, Lucie Castets, Thomas Ernoult Et Adrien Zakhartchouk, 2017.

COMPARAISON DE LA PERFORMANCE EN TERMES DE STABILISATION MACROÉCONOMIQUE DES ÉTATS-UNIS À CELLE DE LA ZONE EURO



Les graphes tracent les PIB, en volume, base 1995=100, pour les États-Unis et la zone euro, ainsi que leur tendance d'avant crise. Le rond bleu signale que les États-Unis ont quasiment retrouvé leur tendance de PIB en 2016. La flèche mesure un écart de l'ordre de **10% du PIB** tendanciel entre le niveau du PIB de la zone euro et sa tendance d'avant crise. Ramené sur dix ans, cela représente une perte de 1 point de croissance par an, qui aurait pu être évitée par des mécanismes anticrise adaptés. En outre, la perte se mesure aussi en niveau de vie : les citoyens de la zone euro ont, en moyenne, perdu 10% de pouvoir d'achat depuis la crise par rapport aux citoyens américains.

AU TOTAL, ENTRE 0,5 POINT ET 1,7 POINT DE CROISSANCE SUPPLÉMENTAIRE PAR AN POURRAIT PROVENIR DES BÉNÉFICES TIRÉS DE L'APPARTENANCES À L'UE :

- Entre 0,3 et 0,7 point provenant de l'approfondissement du marché intérieur ;
- Entre 0,1 point et 0,5 point d'un renforcement de la politique commerciale ;
- Entre 0,1 point et 0,5 point de la mise en place de mécanismes de stabilisation macroéconomique.



LA FRANCE DOIT MONTRER L'EXEMPLE EN MATIÈRE DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE SI ELLE VEUT PESER DANS LE DÉBAT

La littérature économique est très riche en propositions de mesures à mettre en place au niveau européen. Les réflexions sur un budget fédéral, sur le modèle des États-Unis, remontent au moins aux années 1970. Un certain nombre d'institutions et de think tank économiques ont publié des propositions, plus ou moins partagées, sur les modalités d'approfondissement du marché intérieur : centralisation, harmonisation ou coordination des réglementations nationales, simplification administrative, mise en commun de certaines politiques, protection du marché intérieur européen et réduction des barrières nationales, prévention de l'arbitrage réglementaire ou fiscal. Plusieurs économistes ont produit récemment des propositions en vue de renforcer l'architecture de la zone euro (publication de 14 économistes français et allemands intitulée « Réconcilier solidarité et discipline de marché dans la zone euro¹² »).

Pour avancer sur le plan politique la France doit pouvoir compter sur de meilleures performances économiques nationales, obtenues par des réformes ambitieuses assurant aussi le respect de ses engagements européens. Elles lui donneront plus de crédibilité dans les discussions européennes. Alors que les pays du « nord » se sont engagés dans des efforts structurels, dans les années 1990 pour les pays nordiques, 2000 pour l'Allemagne, ils ne sont pas disposés à mutualiser le risque macroéconomique et budgétaire tant que la France n'obtient pas de résultat probant dans cette voie, à savoir à rétablir ses comptes publics et sa compétitivité.

12. « Réconcilier solidarité et discipline de marché dans la zone euro », Collectif d'économistes : Agnès Bénassy-Quéré (École d'Économie de Paris, Université Paris 1); Markus Brunnermeier (Princeton University), Henrik Enderlein (Hertie School of Governance et Institut Jacques Delors, Berlin), Emmanuel Farhi (Harvard University), Marcel Fratzscher (DIW et Université Humboldt, Berlin), Clemens Fuest (Institut Ifo et Université de Munich), Pierre-Olivier Gourinchas (Université de Californie, Berkeley), Philippe Martin (Sciences Po, Paris et Conseil d'Analyse Économique), Jean Pisani-Ferry (Bruegel, Institut Universitaire Européen, Hertie School of Governance et Sciences Po), Hélène Rey (London Business School), Isabel Schnabel (Université de Bonn et "Conseil des Sages"), Nicolas Véron (Bruegel et Peterson Institute for International Economics), Beatrice Weder di Mauro (INSEAD et Université de Mayence) et Jeromin Zettelmeyer (Peterson Institute for International Economics, 2018).



INTERVIEW D'OLIVIER BLANCHARD

ÉCONOMISTE AU PETERSON INSTITUTE FOR INTERNATIONAL ECONOMICS ET AU MIT.

Au cours des dernières années, les décideurs politiques de la zone euro se sont surtout attelés à repenser l'union bancaire et l'union budgétaire, deux piliers importants de l'architecture de la zone euro. Mais un troisième pilier essentiel est absent de leurs débats, à savoir des améliorations majeures au mécanisme d'ajustement macroéconomique. À mon avis, celles-ci nécessitent des négociations salariales nationales.

La question n'est pas nouvelle. Elle remonte au moins aux années soixante, avec les propos de Robert Mundell, professeur de l'Université de Columbia, sur le principe de zone monétaire optimale. Mundell faisait état des conditions nécessaires au bon fonctionnement d'une zone monétaire commune : les pays doivent connaître des chocs similaires, ou bien une forte mobilité du travail doit

“IL EST ILLUSOIRE D'ESPÉRER QUE LES PROCESSUS DE MARCHÉ VONT CONSIDÉRABLEMENT S'AMÉLIORER.”

exister entre les pays membres. Si ces deux conditions ne sont pas réunies, les pays doivent alors avoir des prix et des salaires flexibles.

En l'occurrence, les deux premières conditions ne sont pas satisfaites. La crainte de voir même la troisième condition demeurer insatisfaite a amené nombre d'économistes à s'inquiéter du fonctionnement de l'euro. Et, dans une large mesure, la crise bancaire de la zone euro a démontré le bien-fondé de ces inquiétudes. L'ajustement aux chocs propres à chaque pays s'est révélé douloureux, voire dans certains cas, pervers. Il est illusoire d'espérer que les processus de marché vont considérablement s'améliorer. Seules des discussions et négociations tripartites au niveau national peuvent faciliter les ajustements nécessaires.

LES ARGUMENTS CONTRE LES AJUSTEMENTS FONDÉS SUR LE MARCHÉ

L'ajustement de marché dans les zones monétaires communes pose deux problèmes.

Premièrement, même lorsqu'il fonctionne bien, l'ajustement de marché peut avoir des effets pervers (un point qui est mal compris).

Les économies des pays membres de la zone euro sont exposées à de nombreux chocs (des chocs d'offre ou de demande, des chocs intérieurs ou extérieurs, des chocs permanents ou transitoires), chacun avec des effets dynamiques différents sur la production, le chômage et la balance courante. Pour limiter la durée de mon intervention, permettez-moi d'examiner seulement une de ces différenciations et de me limiter à deux types de chocs de demande : les chocs sur la demande intérieure et ceux sur la demande extérieure.

D'un point de vue théorique, l'ajustement de marché à un choc de demande dans une zone monétaire commune est bien connu et implique quatre étapes : un choc négatif entraîne une baisse de la production et une hausse du chômage. La hausse du chômage entraîne une baisse des salaires nominaux. La baisse des salaires nominaux entraîne une baisse des prix. La baisse des prix améliore la compétitivité, ce qui entraîne une amélioration de la balance commerciale, une hausse de la demande et un retour au plein-emploi par le bas. En cas de choc positif, c'est l'inverse qui se produit : une baisse du chômage entraîne une perte de compétitivité, une baisse de la demande, une baisse de la production, et un retour au plein-emploi par le haut.

Par rapport aux chocs sur la demande extérieure (disons, en raison d'une baisse de la demande émanant du reste de la zone euro, ou d'une perte de compétitivité pour diverses raisons), l'ajustement de marché détaillé ci-dessus est effectivement le bon. S'il fonctionne, il corrige la baisse initiale de la demande extérieure et rééquilibre à la fois les balances interne et externe dans la bonne direction.

Par rapport aux chocs sur la demande intérieure (disons, en raison d'esprits animaux, ou d'une réévaluation de la future croissance de la productivité), cet ajustement n'est pas le bon. Il conduit à compenser une insuffisance de la demande intérieure par une hausse de la demande extérieure. Ou, sous un angle plus provocateur, le pays résout son problème de demande intérieure en « volant » la demande émanant des autres pays membres de la zone euro. Il ne s'agit là ni du bon ajustement sur le plan économique, ni du bon ajustement du point de vue géopolitique, dans la mesure où il est susceptible de provoquer un conflit entre pays membres.

Pourquoi est-ce important ? Parce que dans la plupart des pays, les chocs sur la demande intérieure sont la source majeure de fluctuations, de l'ordre de 80 % des fluctuations dans certains pays de la zone euro. Ainsi, dans de nombreux cas, l'ajustement de marché n'est pas adéquat. Le bon ajustement ne dépend pas de l'ajustement des salaires, mais plutôt de mesures visant à accroître la demande intérieure, qui vont de la politique budgétaire aux mesures d'encouragement en matière d'épargne privée et d'investissement.

“PAR RAPPORT AUX CHOC DE DEMANDE EXTÉRIEURE (...), L'AJUSTEMENT DE MARCHÉ (...) EST EFFECTIVEMENT LE BON.”

Traduction d'un article paru sur le blog du *Peterson Institute for International Economics* le 28 février 2018, reproduite ici avec l'aimable autorisation de l'auteur et du *Peterson Institute for International Economics*.
The Missing Third Leg of the Euro Architecture: National Wage Negotiations by Olivier Blanchard © 2018 Peterson Institute for International Economics - French translation copyright © 2018 by Medef.
Allocution prononcée lors de la Conférence coorganisée par la Direction-Générale du Trésor et le FMI intitulée « Transformer l'économie française et approfondir l'intégration de la zone euro », 15 février 2018.

Le contenu de cet entretien ne reflète pas nécessairement les positions du Medef et de ses membres ; les personnes interviewées n'endossent pas nécessairement l'ensemble du présent livre.



L'AJUSTEMENT DE MARCHÉ FONCTIONNE DE TOUTE MANIÈRE TRÈS MAL.

Il y a désormais consensus sur ce point. Même si l'on omet le cas de la Grèce (mais pourquoi le ferions-nous ?), les ajustements longs et douloureux consentis par le Portugal et l'Espagne pour résorber les larges déficits de leur balance courante respective ont mis en évidence le mauvais fonctionnement du processus d'ajustement et des diverses étapes qu'il implique. Il en va de même à l'autre bout du spectre, en ce qui concerne l'Allemagne, qui dispose d'une balance courante tellement excédentaire qu'elle lui est préjudiciable.

Le chômage a eu un effet limité sur les salaires, en partie à cause de la borne inférieure effective sur les baisses de salaires nominaux et en partie à cause d'un coefficient de courbe de Phillips¹ généralement faible. La répercussion des salaires sur les prix a été limitée, avec une baisse des coûts

“LES HAUSSES DE LA CROISSANCE DE LA PRODUCTIVITÉ NE SE DÉCRÈTENT PAS ET L'ON NE PEUT PAS COMPTER SUR ELLES CHAQUE FOIS QU'UN PAYS RENCONTRE DES DIFFICULTÉS.”

du travail entraînant de plus grandes marges pour les exportateurs plutôt qu'une augmentation directe de la compétitivité. L'amélioration considérable des déséquilibres de balance courante s'explique en grande partie par une production morose et une baisse des importations, plutôt que par une hausse des exportations.

Confrontés à de lents ajustements de salaires et de prix, les décideurs politiques ont appelé à des réformes structurelles pour accroître la productivité et potentiellement rétablir la compétitivité. Mais les hausses de la croissance de la productivité ne se décrètent pas et l'on ne peut pas compter sur elles chaque fois qu'un pays rencontre des difficultés. De toute façon, malgré les incantations, il n'y a pas eu, pour le moment, de boom de la productivité.

À QUOI RESSEMBLERAIT UN PROCESSUS DE NÉGOCIATIONS SALARIALES NATIONALES ? COMMENT PEUT-ON AMÉLIORER LES AJUSTEMENTS MACROÉCONOMIQUES ?

Comment peut-on améliorer les ajustements macroéconomiques ? Conceptuellement, en différenciant entre les chocs et en identifiant ceux qui sont pertinents, puis, pour chacun d'entre eux, évaluer l'ajustement souhaitable des salaires et des prix. Chaque problème nécessite un traitement différent.

Concrètement, à travers une analyse, des discussions et des négociations à l'échelle nationale, avec l'ambition de définir et de contribuer à la mise en œuvre des ajustements appropriés. En d'autres termes, il faut un processus tripartite de négociations salariales, qui mobilise aussi bien les représentants des travailleurs et des entreprises que l'État, et qui soit pleinement conscient des objectifs nationaux à atteindre.

Le processus de négociation salariale doit impliquer l'État pour au moins deux raisons : tout d'abord, parce que l'État, du fait de ses politiques fiscale et budgétaire, sa responsabilité dans la fixation d'un salaire minimum et sa part active dans la détermination des salaires du secteur public, a un rôle central à jouer pour atteindre les résultats

souhaités ; ensuite, parce qu'un tel exercice exige une analyse minutieuse de la situation et des ajustements nécessaires relevant d'une partie experte et, il faut l'espérer, neutre.

Ce processus doit faire partie intégrante de l'architecture des négociations à différents niveaux. Il doit débiter avec des hypothèses sur l'évolution des prix au niveau de la zone euro, conformément à la politique monétaire de la Banque centrale européenne : ce qui compte en termes de compétitivité, c'est l'évolution de l'inflation intérieure par rapport à l'inflation de la zone euro. Des négociations de branche et d'entreprise doivent venir parachever le processus. L'articulation précise des négociations nationales, de branche et d'entreprise fait l'objet à l'heure actuelle d'une réflexion plus poussée, qui dépasse le cadre de cet article de blog. Il est essentiel que les négociations intervenant à des niveaux moins élevés soient clairement en phase avec les évolutions nationales souhaitées et interviennent dans ce même contexte.

“CE QUI COMPTE EN TERMES DE COMPÉTITIVITÉ, C'EST L'ÉVOLUTION DE L'INFLATION INTÉRIEURE PAR RAPPORT À L'INFLATION DE LA ZONE EURO.”

13. La courbe de Philips relie les évolutions des salaires à celles du taux de chômage

APPLIQUER CETTE LOGIQUE À LA FRANCE AUJOURD'HUI

Permettez-moi d'exposer de façon très approximative les problèmes spécifiques que des négociations salariales nationales devraient adresser si elles devaient avoir lieu en France aujourd'hui.

Premièrement, la France souffre toujours d'un écart entre son taux de chômage et son taux de chômage d'équilibre. Autrement dit, le pays peut faire face à une hausse substantielle de la demande sans mettre le marché du travail français sous tension. (Il est difficile d'évaluer où se situe exactement le taux de chômage d'équilibre en France aujourd'hui. Sur la base de données concernant d'autres pays comme les États-Unis et l'Allemagne, je pense que ce taux est désormais plus faible que par le passé, et qu'il existe une marge de manœuvre conséquente pour qu'intervienne une baisse soutenue du chômage.) L'ajustement visant à résorber cet écart de taux de chômage ne passe pas par un ajustement particulier des salaires nominaux ou des prix, mais simplement par une demande plus forte. L'accroissement de la demande peut, à son tour, se manifester naturellement ou exiger une politique budgétaire plus active pour un résultat plus rapide.

Deuxièmement, la France doit améliorer sa compétitivité. Le pays affiche un déficit commercial qui risque de s'accroître à mesure que la reprise se confirme et que les importations augmentent. Aucune raison ne justifiant le déficit commercial soutenu de la France, il semblerait que la France doive améliorer sa compétitivité, ce qui implique une inflation des prix inférieure à celle de la zone euro pendant un certain temps. En l'absence d'un boom de la productivité, cela suppose par ailleurs également une inflation salariale inférieure à la moyenne de la zone euro.

Troisièmement, il se peut (mais pour être honnête, je n'en suis pas sûr) que la France ait besoin d'une croissance des salaires réels inférieure à la croissance de sa productivité, du moins pendant quelques

“SI LA PRODUCTIVITÉ NE RETROUVE PAS SA TRAJECTOIRE D'AVANT-CRISE, UN AJUSTEMENT DES SALAIRES RÉELS DEVRA PROBABLEMENT INTERVENIR.”

années. La raison ? L'évolution de la productivité et des salaires réels depuis le début de la crise. Alors que la productivité a fortement diminué pendant la crise et reste inférieure à sa tendance passée, ce déclin relatif ne s'est pas traduit au niveau des salaires réels. Si la productivité ne retrouve pas sa trajectoire d'avant-crise, un ajustement des salaires réels devra probablement intervenir. En d'autres termes, les salaires nominaux devront, pendant un certain temps, augmenter moins vite que les prix, déduction faite de la croissance de la productivité.

Seuls des travaux quantitatifs associés à un modèle économétrique sont en mesure d'intégrer ces trois dimensions et de définir une perspective d'évolution souhaitable des salaires et des prix. Mais un tel exercice peut sans nul doute servir de point de départ à une discussion sérieuse entre partenaires sociaux et donner des résultats supérieurs à un ajustement de marché né dans la douleur du chômage. Tout le monde a à y gagner.

Ma proposition est-elle tout à fait irréaliste ? Je ne le pense pas, même si elle n'est peut-être pas « dans l'air du temps ». En effet, une structure de ce type existait en France lorsque la planification indicative était encore en vigueur, et son utilité faisait alors peu de doute. Une telle structure se révèle encore plus utile au regard des contraintes plus strictes qu'impose l'union monétaire. Les partenaires sociaux parviendront-ils à se mettre d'accord sur un diagnostic, et les ajustements qui vont avec ? Sans doute pas totalement. Les travailleurs et les entreprises respecteront-ils les directives convenues ? Encore une fois, sans doute pas totalement. Cela étant dit, les négociations salariales nationales constitueraient un progrès par rapport à un pur ajustement de marché. Les enjeux sont de taille. Des ajustements lents et pervers ont alimenté les rancœurs et le populisme. De meilleurs ajustements macroéconomiques peuvent réduire la douleur et limiter les risques.

“UN TEL EXERCICE PEUT SANS NUL DOUTE SERVIR DE POINT DE DÉPART À UNE DISCUSSION SÉRIEUSE ENTRE PARTENAIRES SOCIAUX.”



Portrait : © Peter Allan

INTERVIEW DE GILLES BRIATTA

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU GROUPE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

A UN PEU MOINS D'UN AN DU BREXIT, QUELS SONT SES ENJEUX POUR UN ACTEUR COMME LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ?

Le Brexit est un sujet de grande actualité pour nous, et une source d'incertitude, en particulier sur les délais, les conditions juridiques, le cadre de supervision, etc. Très concrètement, on sait qu'aujourd'hui notre implantation londonienne est une « succursale Union européenne », pour laquelle la BCE est le superviseur principal. Elle devrait normalement prendre lors du Brexit le statut de « succursale pays-tiers ». Dans quelles conditions précises sera-t-elle alors supervisée par la Banque d'Angleterre et la Banque centrale européenne (BCE) ? Quelles seront les relations entre ces deux superviseurs ? La Banque d'Angleterre deviendra-t-elle à terme plus « intrusive » à l'égard de la maison-mère en France ? Et au-delà des questions de supervision, que va devenir la continuité des contrats de droit anglais ? Que va devenir l'activité, centrale pour nous, de dérivés de taux en euro, qui sont aujourd'hui compensés pour 90 % à Londres ? Quelle sera l'incidence du Brexit sur le modèle de « booking » des banques UE ? Comment les données bancaires pourront-elles continuer à circuler entre le Royaume-Uni et l'UE ? Nous n'avons pas de réponses définitives à toutes ces questions.

La priorité pour nous est de gérer cette incertitude. La BCE nous encourage à nous préparer à toutes les éventualités, y compris au cas, heureusement peu probable,

“IL ME SEMBLE TRÈS IMPORTANT POUR LES BANQUES FRANÇAISES DE CONSERVER À L'AVENIR DES LIENS FORTS, À LA FOIS PROFESSIONNELS ET PERSONNELS, ENTRE LES DEUX RIVES DE LA MANCHE.”

où l'UE et le Royaume-Uni ne s'entendraient ni sur les modalités du divorce, ni sur une éventuelle période de transition dans les temps, ce qui pourrait alors entraîner une forte incertitude juridique sur le statut des activités des banques UE à Londres.

À plus long terme, et au-delà des négociations UE-Royaume-Uni, il y a aussi l'enjeu majeur du maintien des relations fortes et étroites avec le Royaume-Uni. Il me semble très important pour les banques françaises de conserver à l'avenir des liens forts, à la fois professionnels et personnels, entre les deux rives de la Manche. Ne serait-ce que parce que Londres va probablement rester une place financière importante et un centre majeur d'expertise financière dans le monde, même si elle va souffrir du Brexit. Par ailleurs, Paris a de vrais atouts pour accélérer la croissance de sa place financière après le Brexit, mais pour cela notre place doit encore s'internationaliser davantage, c'est un vrai défi auquel la place a heureusement commencé à s'attaquer. Un autre défi du Brexit est la nécessaire accélération de la vision mondiale de la supervision européenne exercée par la BCE, puisque beaucoup de banques non européennes présentes à Londres vont devoir établir une filiale en zone euro. La BCE devra alors développer une vision vraiment globale des enjeux de supervision bancaire.

QUELLE LECTURE FAITES-VOUS DU DÉBAT SUR L'APPROFONDISSEMENT DE LA ZONE EURO ?

La solidité de la zone euro est vitale, c'est l'enjeu majeur pour les banques de l'UE.

Il y a un large accord pour constater que le fonctionnement de la zone euro doit s'améliorer. Le fait que cette zone ait été considérée un moment comme menacée dans son existence même par certains analystes et ait mis plus de temps que beaucoup d'autres zones géographiques à récupérer son PNB d'avant 2008 en est une preuve suffisante.

Maintenant, la prochaine réforme de la zone euro doit répondre à des objectifs précis d'amélioration. Je comprends la pertinence des idées actuellement discutées : la création de moyens communs à la zone euro, y compris budgétaires, l'amélioration de sa gouvernance, des efforts supplémentaires pour responsabiliser les États dans leur gestion budgétaire et dans la mise en oeuvre de leurs réformes structurelles, l'éventuelle transformation de l'actuel ESM en Fonds monétaire européen, tout ceci peut avoir beaucoup de sens et doit effectivement être discuté entre les États membres.

Mais vu d'un groupe bancaire de la zone, une autre question importante ne doit pas échapper aux négociateurs de la future réforme : ce que nous sommes en train de bâtir va-t-il aussi améliorer la capacité de gestion de la zone en cas de nouvelle crise majeure ? Mon point de vue est que, quels que soient nos efforts pour résoudre les difficultés structurelles de la zone, et ces efforts sont nécessaires, on n'éliminera pas totalement le risque d'une nouvelle crise financière pour l'avenir, une crise qui sera nécessairement différente sur plusieurs points de la précédente, et il faut être sûr que la zone euro dans son ensemble sera encore plus apte à relever un nouveau défi à court terme que ce qu'on a vu en 2008-2009, puis en 2011-2012.

On sait par exemple le rôle majeur que la BCE a dû jouer pendant les pires années de la crise. Il faut faire attention à ne pas trop rigidifier ses moyens d'action, pour que les canaux utilisés pendant cette crise (de type LTRO ou OMT) restent efficaces en cas de nouveau besoin. Ceci implique par exemple de faire attention à tout lien automatique entre aide

à un Etat en difficulté et restructuration de sa dette publique, un tel lien pouvant donner aux marchés au pire moment le signal négatif de l'existence d'un problème de solvabilité pour la dette souveraine de ce pays en difficulté, or c'est justement ce signal que la BCE avait réussi à éviter pour les pays périphériques (en dehors de la Grèce) de la zone à partir de 2012. De même, toute limitation trop brutale du pourcentage de dette souveraine nationale pouvant être détenu par les banques de cette nationalité pourrait empêcher le renouvellement du succès d'opérations d'urgence de type LTRO que la BCE a mené en particulier au bénéfice des pays périphériques de la zone pendant la crise.

Il faut donc réfléchir à toutes les conséquences des mesures envisagées, et en particulier l'effet de ces mesures sur l'efficacité d'une nouvelle intervention d'urgence de la BCE visant à rassurer les marchés, si une telle intervention s'avère de nouveau nécessaire dans plusieurs années pour des raisons aujourd'hui inconnues.

Au-delà de l'action de la BCE, il faudrait aussi un « post mortem » plus consensuel sur ce qui a manqué à la zone euro pour sortir plus vite de la crise, par rapport par exemple aux États-Unis. On peut noter à cet égard que les instruments américains de gestion de crise ont eu un volet d'intervention fédérale important, et pas seulement pour le très controversé bail-out bancaire, aussi pour sauver les institutions détentrices des principaux stocks de crédits immobiliers, sujet très important, et pour accélérer, à travers la SBA, l'intervention fédérale visant à garantir de nombreux emprunts bancaires des PME. L'Europe devrait réfléchir à ces exemples pour préparer une réponse plus adaptée en cas de nouvelle crise. Par ailleurs, on ne peut que constater le rôle majeur qu'ont pu jouer pour les entreprises américaines une union bancaire réelle et un vrai marché des capitaux tels qu'ils existent aux États-Unis, alors qu'au sein de la zone euro le morcellement bancaire et financier a aggravé pendant la crise les problèmes de financement des entreprises, particulièrement dans les pays périphériques.

“QUELS QUE SOIENT NOS EFFORTS POUR RÉSOUDRE LES DIFFICULTÉS STRUCTURELLES DE LA ZONE EURO, ET CES EFFORTS SONT NÉCESSAIRES, ON N'ÉLIMINERA PAS TOTALEMENT LE RISQUE D'UNE NOUVELLE CRISE FINANCIÈRE POUR L'AVENIR.”

L'UE EST-ELLE ENCORE UN LEVIER DE CROISSANCE POUR LA FRANCE ET SES ENTREPRISES ?

Oui, les secteurs potentiels de croissance sont énormes, partout où les marchés sont encore morcelés entre pays.

L'énergie est un exemple frappant, puisque nous disposons d'objectifs continentaux, avec en particulier une préférence commune pour des énergies à bas carbone, mais les politiques énergétiques restent largement morcelées, les marchés restent aussi assez largement nationaux. Comparativement avec le reste du monde, au total, l'Europe n'investit probablement pas assez dans le secteur de l'énergie, alors que la transition énergétique européenne est un immense défi, largement reconnu.

De même pour le numérique. Beaucoup d'États européens reconnaissent que le numérique est la nouvelle frontière. Les enjeux sont par nature européens. Les besoins d'investissements sont immenses, les retombées positives potentielles connues, mais il faut s'organiser pour les réaliser.

Enfin, tout le secteur financier est concerné par cette nouvelle frontière européenne. Les marchés de capitaux européens en sont à leur début en tant que réalité vraiment intégrée. Et il n'y pas de banque européenne de dimension continentale à proprement parler, opérant dans une majorité d'États de l'UE, alors que c'est un enjeu de stabilité financière en cas de crise, pour continuer à financer les entreprises viables partout dans l'UE. Le marché européen de l'épargne reste essentiellement natio-

“UNE VRAIE INTÉGRATION FINANCIÈRE ET BANCAIRE, EN PARTICULIER EN ZONE EURO, SERAIT UN VRAI LEVIER DE CROISSANCE.”

nal, notamment pour des raisons de fiscalité nationale, ce qui fait que l'UE ne dispose pas de grands acteurs financiers globaux de taille comparable aux géants américains. Une vraie intégration financière et bancaire, en particulier en zone euro, serait un vrai levier de croissance.

Mais pour développer ces marchés, l'enjeu est de mettre en place non seulement des normes, mais aussi des institutions véritablement européennes pour en surveiller et en organiser la mise en œuvre. Parce que si vous avez une norme européenne, mais 27 agences de mise en œuvre nationale, qui n'appliqueront pas vraiment les mêmes règles de la même manière, vous gardez des barrières et des blocages. 27 agences de mise en œuvre pour l'union des marchés de capitaux, par exemple, n'est probablement pas la solution optimale. Pour prendre un tout autre exemple, je note que dans un secteur aussi européen que la mise en œuvre des sanctions financières et économiques contre certains États tiers, il y a encore 27 autorités nationales de mise en œuvre, avec tous les problèmes pratiques que cela pose pour les entreprises européennes, il n'y a pas encore d'OFAC européenne alors que la politique de sanctions commerciales et financières est déjà totalement intégrée. Il reste à mon avis une réticence assez générale au sein des États membres à tirer les conséquences administratives des transferts de compétences juridiques à l'UE, et c'est probablement un frein à l'approfondissement du marché intérieur.

“UNE VRAIE INTÉGRATION FINANCIÈRE ET BANCAIRE, EN PARTICULIER EN ZONE EURO, SERAIT UN VRAI LEVIER DE CROISSANCE.”



INTERVIEW D'EMMANUELLE BUTAUD-STUBBS

DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE UNION DES INDUSTRIES TEXTILES, MEMBRE DU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN

EN QUOI L'UNION EUROPÉENNE CONSTITUE-T-ELLE POUR VOUS UN ENJEU POUR LA CROISSANCE EN FRANCE ?

Pour commencer, quand on parle de croissance, je crois qu'il faut se rappeler que les performances de la France (2,0 % de croissance et 8,9 % de chômage en fin d'année) sont en deçà de la moyenne européenne, même en cette année d'accélération qu'était 2017. À ce titre nous devons être attentifs à ce que font un certain nombre de pays qui combinent croissance forte, chômage faible, finances publiques saines et comptes extérieurs positifs. Le *benchmarking* est souvent fait avec l'Allemagne, mais nous pourrions l'ouvrir à d'autres pays comme l'Autriche, ou les Pays-Bas sur certains aspects, ou encore à l'Espagne et au Portugal, qui ont profondément réformé leur économie ces dernières années avec des résultats remarquables. On mentionne souvent l'exemple des pays nordiques, mais comparaison n'est pas raison : ce sont des modèles sociaux bien différents du nôtre !

Pour revenir à votre question, l'appartenance à l'Union européenne est en soi déjà un levier de croissance pour la France. La première dimension est celle du marché intérieur, plus de 500 millions de consommateurs, avec un pouvoir d'achat élevé et des comportements de consommation exigeants. Nos entreprises commercent déjà massivement avec le reste de l'Europe, qui regroupe nos premiers partenaires commerciaux (l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne étaient nos premiers partenaires commer-

“JE CROIS QUE L'UE EST UNE FORMIDABLE SOURCE D'ÉMULATION ET DE STIMULATION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES, QUI PEUVENT SE RÉFÉRER À DES EXEMPLES QUI MARCHENT MIEUX CHEZ LEURS VOISINS.”

ciaux en 2017 et sept de nos dix premiers partenaires étaient Européens). Le marché européen est devenu très concurrentiel. Nos entreprises vont alors chercher des relais de croissance dans les pays tiers, comme la Chine, qui fait partie des dix premiers marchés pour les textiles français aujourd'hui, ou les États-Unis. Mais sur les services, l'intégration est encore à faire, il existe encore beaucoup de freins et barrières aux échanges, le potentiel de développement est considérable.

Au-delà du marché de consommateurs que l'UE représente, je crois qu'elle est une formidable source d'émulation et de stimulation des entreprises et des administrations publiques, qui peuvent se référer à des exemples qui marchent mieux chez leurs voisins. On pense bien sûr à la réussite de l'Estonie en termes de e-gouvernement, mais il y a aussi beaucoup à apprendre des Allemands et des Italiens en matière d'entreprises exportatrices : ils en ont deux fois plus que nous. Comment expliquer qu'en termes d'exportations, on n'arrive pas à faire mieux, est-ce dû à un problème de compétitivité ? à un manque d'esprit de conquête ?

Enfin, rappelons-le, l'UE est aussi une zone de partenariats et d'investissements des entreprises, qui ont beaucoup de complémentarités, de liens fournisseurs clients. C'est notre jardin !

DANS UNE PERSPECTIVE LONGUE, COMMENT CONTINUER À FAIRE DE L'UE UN LEVIER DE CROISSANCE ?

Pour répondre à cette question, on peut bien sûr revenir aux facteurs de la croissance : le capital, le travail, l'innovation et la gestion des chocs macro-économiques.

Sur le capital, ce qu'a lancé la Commission Juncker est très positif, il faut continuer à stimuler l'investissement privé dans les industries innovantes par exemple.

Sur le travail, je crois qu'il y a de gros enjeux devant nous. La qualité du capital humain est une problématique européenne. Est-ce que l'UE aura demain, et a déjà aujourd'hui, assez d'ingénieurs formés dans les *biotech*, les *cyber tech*, le numérique ? la question vaut aussi pour les techniciens et les apprentis. Est-ce que l'UE peut aider à faire mieux coopérer les universités, les écoles d'ingénieurs, tout ce qui est formation des apprentis ? Pour l'industrie textile habillement cuir, nous avons besoin au bas mot de 200 000 recrutements d'ici 2020, et nous avons mis en place une alliance sectorielle sous l'égide de la Commission pour chiffrer ces besoins et faire évoluer les formations en fonctions des besoins des entreprises.

L'autre grand sujet pour le travail, c'est la mobilité. Ça va dans les deux sens, et ça, ce n'est pas toujours bien compris. Il faut avoir l'ambition d'ouvrir un espace de mobilité dans l'UE à nos salariés. En retour, nos entreprises doivent pouvoir recourir au marché européen pour trouver la main d'œuvre dont elles ont besoin, en respectant bien sûr les conditions de sécurité juridique exigeantes. Comment expliquer que l'on a si peu de mobilité du travail par rapport aux États-Unis ? On voit des situations pathétiques, avec par exemple le cas d'une entreprise des Hauts-de-France qu'on m'a rapporté, qui a des besoins, de personnes en Belgique qui cherchent des jobs, les compétences correspondent, mais l'embauche est impossible ou prend trop de temps pour des raisons administratives ou réglementaires.

La question de l'innovation et du leadership technologique est bien sûr clé, notamment la donnée. Sur l'innovation en général, l'évaluation à mi-

parcours d'Horizon 2020, le programme cadre européen pour la recherche et l'innovation, a montré que la participation des PME était encore insuffisante, que la participation des entreprises pourrait être renforcée. On a un problème en Europe de montants mobilisés pour l'innovation ; il faut aussi mieux passer de l'innovation en laboratoire à l'innovation de biens et services pour le marché, comme y arrivent les Américains et les Chinois. Les orientations de l'Agenda numérique sont bonnes, mais avance-t-on assez vite ? N'est-on pas trop frileux sur la protection des données ? Ce qui me frappe c'est que les Gafa sont dominants, et de plus en plus, avec des situations de quasi-monopole pour les activités des autres entreprises du monde entier. L'OMC ne sait pas traiter ce sujet, doit-on la doter de compétences en matière de concurrence ? Il y a aussi le sujet de la fiscalité. En même temps, est-ce que nous, pays d'Europe, mettons le curseur au bon endroit en matière de protection des données ? Est-ce qu'on ne met pas trop le curseur du côté de la protection des personnes, et pas assez vers le business. La donnée, c'est le nouveau pétrole. On gagnerait à créer des espaces d'expérimentation et à être un peu plus offensifs. On voit déjà un certain nombre d'accords bilatéraux en place entre pays asiatiques qui incluent les échanges de données, ce qui constitue la colonne vertébrale du commerce mondial du futur. On a une position de l'UE qui est très floue sur le sujet, et la France tire plutôt du côté de la protection. Je crois qu'il faut se donner les moyens d'avoir une position à la fois conquérante et protectrice en matière de données.

Enfin, sur les politiques macroéconomiques, pour les entreprises, l'euro est un atout stratégique. Au niveau européen, dans les débats qui ont lieu autour d'un projet de budget de la zone euro, on voit qu'un certain nombre de tabous sont tombés. Ces débats sont loin du quotidien des PME du textile. Mais l'euro est clairement indispensable pour garantir des conditions de concurrence équitables. Il a mis un terme aux dévaluations compétitives des années 1980, notamment en Italie, qui ont pénalisé l'industrie textile française.

“NOS ENTREPRISES DOIVENT POUVOIR RECOURIR AU MARCHÉ EUROPÉEN POUR TROUVER LA MAIN D'ŒUVRE DONT ELLES ONT BESOIN, EN RESPECTANT BIEN SÛR LES CONDITIONS DE SÉCURITÉ JURIDIQUE EXIGEANTES.”



QU'EN EST-IL DE LA POLITIQUE COMMERCIALE ? L'EUROPE EST-ELLE SUFFISAMMENT PROTECTRICE ?

Je crois qu'il faut surtout se donner les moyens de mener une politique commerciale exigeante. Quand j'entends Emmanuel Macron déclarer qu'"il n'y aura(it) jamais de bœuf aux hormones en France" ou parler de standards sociaux ou environnementaux s'agissant de l'accord Mercosur, j'émet un doute. Il suffit de regarder ce qui s'est passé pour le secteur textile en 2005 ou pour l'acier plus récemment. Pour mémoire, au moment de la fin des quotas pays/produits pour les textiles en 2005, la Chine a inondé le marché, avec une stratégie très agressive sur les prix, très bien préparée par des investissements massifs. Quand nous nous sommes tournés vers l'UE, la réponse a été assez lente et limitée, par comparaison avec la réaction américaine. Je ne doute pas que l'on ait sur le papier des accords commerciaux assez exigeants, très clairs. Mais en termes de contrôles, est-ce aussi clair ? On n'a pas de douanes européennes, et lorsque l'on regarde les moyens disponibles, en nombre de laboratoires ou de fonctionnaires, on comprend bien que certains pays n'ont concrètement pas les moyens de mener les contrôles nécessaires pour s'assurer de la conformité des produits avec les réglementations applicables.

“CERTAINS PAYS N'ONT CONCRÈTEMENT PAS LES MOYENS DE MENER LES CONTRÔLES NÉCESSAIRES POUR S'ASSURER DE LA CONFORMITÉ DES PRODUITS AVEC LES RÈGLEMENTATIONS APPLICABLES.”

En même temps, il faut laisser tomber les vieilles lunes d'un protectionnisme à l'européenne. Ce sont les mêmes exemples datés qui reviennent sur des géants industriels qui auraient pu émerger et que l'UE n'aurait pas suffisamment favorisés. Historiquement, l'UE a mis en place des conditions de concurrence efficaces qui ont libéré l'entreprise des anciens monopoles publics, et les bénéficiaires l'emportent largement là où les surtranspositions nationales ne posent pas de nouveaux obstacles. Il y a bien sûr la question du marché pertinent pour l'application des règles de concurrence : pour certains secteurs, le marché est très local, pour d'autres secteurs, il faut raisonner à l'échelle mondiale. Quand la France parle d'Europe qui protège, il faut veiller à ne pas être perçu comme des protectionnistes ! D'autant plus que nos entreprises ont beaucoup à gagner et se sont largement investies dans les dernières négociations commerciales.

QUELLES ACTIONS CONCRÈTES ENGAGER DANS LES MOIS ET ANNÉES À VENIR ?

Je crois effectivement que nous avons aujourd'hui une fenêtre d'opportunité assez exceptionnelle avec le retour de la croissance en zone euro, le Brexit qui ouvre le débat sur de nouvelles zones de coopération ou de délégation, et la montée des émergents qui ont, pour certains, déjà bien émergé. Il y a une vraie urgence à se ressaisir, collectivement.

Au niveau politique, prudence tout de même sur les initiatives franco-allemandes. Je vois bien lors des débats du comité économique et social européen que chaque fois que l'on ressort l'idée d'une coopération renforcée entre France et Allemagne, nos amis du Bénélux sont inquiets à juste titre. Et on creuse aussi le fossé avec l'Europe centrale et orientale. Les positions françaises sur l'Europe qui protège, le travail détaché, la défense, ça fait grincer beaucoup de dents. Je crois, comme Juncker, qu'il faut avoir l'ambition d'avancer tous ensemble, plutôt que de partir du principe que les autres nous rejoindront plus tard et s'adapteront.

Les fédérations professionnelles ont beaucoup à faire pour développer les partenariats entre pays. Paradoxalement, on a beaucoup investi sur la Chine et les émergents, en croyant que l'UE était acquise, et on se rend compte qu'il y a un vrai intérêt à échanger davantage.

“ON A BIEN VU AU MOMENT DU TTIP QUE (...) LE POINT DE VUE DU BUSINESS N'A PAS ÉTÉ TRÈS AUDIBLE ALORS QUE C'EST DE LA CROISSANCE, DES EMPLOIS QUI SONT EN JEU.”

Dans le secteur du textile, nous avons monté un séminaire franco-allemand sur l'industrie du futur l'an passé à Strasbourg, et on a pu voir les complémentarités entre l'offre française, tournée mode et haut de gamme ainsi que vers les *fashiontechs*, et l'offre allemande, plutôt portée sur le textile technique. Il y a de vraies possibilités de partenariats et d'échanges même si nous sommes concurrents.

Il y a enfin un vrai enjeu de présence sur le débat public. On a bien vu au moment du TTIP que les milieux patronaux ont été bousculés par les ONG qui ont été plus rapides et plus efficaces à organiser des manifestations sur des revendications simples. Au final, le point de vue du business n'a pas été très audible alors que c'est de la croissance, des emplois qui sont en jeu. Je crois qu'il y a un effort à faire en matière de pédagogie, de sensibilisation. On ne peut plus se limiter à envoyer la synthèse écrite des positions des entreprises à la direction générale des entreprises et à la direction générale du Trésor. Faut-il ouvrir le Medef davantage au débat public en invitant des ONG ? C'est une question qu'il faut se poser, comme celle des canaux de la communication, qui doit être moins institutionnelle, plus virale, plus orientée PME.



INTERVIEW DE XAVIER RAGOT

DIRECTEUR DE RECHERCHE AU CNRS, PROFESSEUR À SCIENCES PO, PRÉSIDENT DE L'OBSERVATOIRE FRANÇAIS DES CONJONCTURES ÉCONOMIQUES (OFCE)

QUELS SONT POUR VOUS LES GRANDS ENJEUX DE LA ZONE EURO ?

Je crois que la question de la zone euro est centrale, car sa pérennité n'est pas évidente en cas de nouveau choc de grande ampleur. Les débats européens aujourd'hui nourrissent les populismes. D'une part parce que c'est une discussion présentée sous un angle technique, qui repousse beaucoup de personnes, qu'on a l'impression que la question est technocratique et se traite en dehors du débat démocratique. Rappelons-nous que le discours de Nigel Farage au Royaume-Uni pour justifier le Brexit était aussi un discours contre l'euro. D'autre part, parce que la question de la fin de l'euro ou de l'expulsion de certains pays est un sujet qui monte, à

“RAPPELONS-NOUS QUE LE DISCOURS DE NIGEL FARAGE AU ROYAUME-UNI POUR JUSTIFIER LE BREXIT ÉTAIT AUSSI UN DISCOURS CONTRE L'EURO.”

Berlin notamment où j'assistais il y a quelques semaines à une conférence à ce sujet, et ce, dans la droite lignée des sorties de Schäuble sur l'expulsion de la Grèce au plus fort de la crise.

Je crois que les personnes qui sont engagées dans la zone euro au titre de leur métier, de leur entreprise, pour qui l'euro est un bien commun, doivent s'impliquer davantage à son sujet dans le débat public. La zone euro fonctionne plutôt bien au niveau du marché unique ou de la politique monétaire, mais doit être urgemment complétée sur au moins trois volets : politique budgétaire, marché du travail et financement de l'économie. Sa viabilité en dépend.

EN MATIÈRE BUDGÉTAIRE, FAUT-IL REPENSER MAASTRICHT ?

Absolument, la règle de déficit des 3 % de PIB ne marche pas ! On voit que, dans le passé, soit elle n'est pas appliquée (c'est l'Allemagne et la France au milieu des années 2000), soit elle est appliquée si brutalement qu'elle déclenche une récession budgétaire. Regardez ce qui s'est passé en zone euro en 2012 : dans un moment de panique collectif, en pleine crise grecque, tous les pays ont augmenté leurs taxes, ce qui a plongé la zone euro en récession. Une concurrence par les bas salaires s'est mise en place, avec notamment la chute des salaires en Espagne, qui a redressé son attractivité en piquant de la demande aux autres pays. En France, la hausse massive des impôts de 2012, décidée en urgence, avec une application assez scolaire de la règle des 3 %, a non seulement cassé la reprise, mais a envoyé des signaux négatifs sur l'attractivité et l'innovation.

Apprenons de nos erreurs et inspirons-nous de ce qui a marché ailleurs, notamment aux États-Unis. En se donnant plus de temps, en laissant la dette publique filer de quelques points de plus, à un peu plus de 100 % du PIB, ils ont évité la deuxième poussée de chômage qui nous a touchés en 2013. L'erreur majeure en zone euro était de traiter un problème de confiance dans l'euro par de l'austérité budgétaire. L'histoire nous apprend que cela ne

“EN FRANCE, LA HAUSSE MASSIVE DES IMPÔTS DE 2012, DÉCIDIÉE EN URGENCE, A NON SEULEMENT CASSÉ LA REPRISE, MAIS A ENVOYÉ DES SIGNAUX NÉGATIFS SUR L'ATTRACTIVITÉ ET L'INNOVATION.”

fonctionne jamais. Car la montée des taux d'intérêt de la plupart des pays reflétait le risque d'explosion de la zone euro et non des problèmes individuels de finances publiques. C'était à la BCE de jouer, au lieu de relever ses taux d'intérêt, ce qu'elle a fait dans un premier temps et qui était aussi une erreur colossale. Il a d'ailleurs suffi que Mario Draghi ouvre la bouche à l'été 2012 pour calmer les marchés.

Sortons d'une lecture un peu caricaturale du débat budgétaire entre des keynésiens laxistes et des libéraux rigoristes. Tout le monde est d'accord sur un objectif de désendettement à long terme de l'État et pour une politique budgétaire moins procyclique, c'est-à-dire qui n'aggrave pas les chocs cycliques qui touchent l'économie. Je crois que la proposition du collectif de 14 économistes autour d'Agnès Benassy-Quéré et de Jean Pisani-Ferry, pour remplacer la superposition actuelle de règles budgétaires européennes (plafond de déficit nominal, plafond de dette publique et plafond de déficit corrigé du cycle, qui est un indicateur très complexe et pas toujours fiable) par une règle de plafonds de dépenses calculés en conformité avec l'objectif de réduction de la dette publique, mérite d'être étudiée.



VOUS AVEZ PARLÉ DE MARCHÉ DU TRAVAIL, EN QUOI UN TRAITEMENT EUROPÉEN FERAIT-IL SENS ?

C'est le chantier des dix années à venir, après dix ans passés à apprendre la politique budgétaire et, auparavant, dix années à apprendre à nous servir de l'euro.

Nous avons un vrai problème de divergence des coûts du travail à long terme entre pays, ce qui crée d'énormes déséquilibres dans la zone euro. L'enjeu, au fond, c'est la désindustrialisation de la France, dont le plus proche voisin, l'Allemagne, est aussi le premier exportateur mondial, et le premier excédent commercial au monde, devant la Chine. Je crois qu'il faut se rappeler que les dynamiques de prix et de coûts salariaux divergent depuis la guerre entre les deux pays. Mais depuis 1995, la mise en place de l'euro a supprimé l'instrument de la dévaluation que la France pratiquait très régulièrement, alors que les conséquences de la réunification, dont l'Allemagne est sortie exsangue (on parle d'un coût de 1000 milliards d'euros, soit trois fois la dette grecque), ont encore aplati la trajectoire des coûts allemands. On parle beaucoup des réformes Hartz lorsqu'il était au gouvernement, mais le point d'origine se situe plutôt au moment de l'inversion des normes décidée au milieu des années 1990. Aujourd'hui, l'Allemagne est sous-évaluée de 10 % à 20 %, ce qui veut dire que sur les marchés étrangers, où l'Allemagne est très souvent la première concurrente de la France, vous avez des produits allemands dont le rapport qualité prix est 10 % à 20 % meilleur que les produits français.

Une proposition que nous faisons avec Agnès Benassy-Queré, c'est de développer un dialogue social européen. Il y a un biais national très fort hérité des compromis nationaux de l'après-guerre, dans un monde qui était totalement différent. Aujourd'hui, il y a matière à discuter d'un certain nombre de sujets au niveau européen : les évolutions sala-

“NOUS AVONS UN VRAI PROBLÈME DE DIVERGENCE DES COÛTS DU TRAVAIL À LONG TERME ENTRE PAYS, CE QUI CRÉE D'ÉNORMES DÉSÉQUILIBRES DANS LA ZONE EURO.”

riaux, les qualifications/formations, la portabilité des droits sociaux, l'assurance chômage. Au moins pour éviter des bêtises comme une baisse simultanée des salaires dans tous les pays, qui n'aura aucun effet en matière de compétitivité. Il ne s'agit pas de centraliser le dialogue social, ce qui serait prématuré, mais plutôt de coordonner des approches nationales qui s'appuient sur leur contexte local.

Concrètement, cela signifie de comprendre que la France n'est pas une grande économie fermée mais une économie ouverte, et d'élargir la réflexion à l'horizon européen. La discussion sur les salaires en France par exemple, doit mieux prendre en compte les orientations ailleurs en zone euro, et inversement. En matière d'écart de compétitivité, l'Allemagne a fait un bout du chemin avec les hausses récentes de salaires et de salaires minima. Le CICE a contribué aussi à réduire l'écart. Je crois qu'il y a maintenant un travail à faire en matière de dialogue social et de mode de formation des salaires.

Développer le dialogue social au niveau européen est aussi une condition de l'approfondissement de la mobilité du travail et de la pérennisation de notre modèle social. Une étape importante serait une assurance chômage européenne. Sur le modèle de ce qui marche aux États-Unis, avec un échelon par État et un échelon européen, qui serait activé en cas de crise touchant plusieurs États. Cette mutualisation des risques contribuerait à renforcer le modèle social actuel. Les aspects techniques sont bien maîtrisés, de façon notamment à éviter de mettre en place des transferts budgétaires permanents entre États ou contre l'aléa moral. À ce stade, ce sont les acteurs du dialogue social, notamment certains syndicats de salariés allemands, qui freinent sur un tel projet, car inquiets de leur capacité à agir, faute justement de dialogue social bien développé au niveau européen.

COMMENT COMPRENDRE LE LIEN ENTRE APPROFONDISSEMENT DU SECTEUR FINANCIER ET CROISSANCE ?

Le sujet financier est à la fois le plus technique et le plus abouti, avec les discussions qui ont lieu au niveau européen sur l'union bancaire ou l'union des marchés de capitaux.

Le premier angle d'attaque est d'assurer les meilleures conditions de financement pour l'ensemble des économies. C'est un enjeu qui est moins fort en France que dans d'autres pays, car notre système bancaire est concentré, mais offre des conditions de financement très favorables ; c'est un enjeu plus important en Italie ou en Espagne. Au fond, l'objectif est de pouvoir dissocier les conditions de financement des entreprises de leur pays d'appartenance dans la zone euro. La diversification des bilans bancaires avec des ratios de concentration est une idée intéressante.

“L'OBJECTIF EST DE POUVOIR DISSOCIER LES CONDITIONS DE FINANCEMENT DES ENTREPRISES DE LEUR PAYS D'APPARTENANCE DANS LA ZONE EURO.”

Un deuxième angle d'attaque est d'assurer la continuité du financement de l'économie en cas de crise des finances publiques. En Italie, par exemple, le secteur bancaire est pénalisé par un taux de créances douteuses élevé, un déficit de fonds propres et une exposition élevée à la dette publique italienne, dont la valeur est soumise à un aléa politique. Le risque existe qu'une crainte des marchés financiers sur la soutenabilité de la dette publique italienne, c'est-à-dire sur la volonté politique de l'honorer, déclenche une spirale de crise du secteur bancaire qui toucherait toute l'économie italienne et au-delà. C'est précisément pour éviter un tel scénario que l'union bancaire et l'union des marchés de capitaux doivent être finalisées.

“DÉVELOPPER LE DIALOGUE SOCIAL AU NIVEAU EUROPÉEN EST AUSSI UNE CONDITION DE L'APPROFONDISSEMENT DE LA MOBILITÉ DU TRAVAIL ET DE LA PÉRENNISATION DE NOTRE MODÈLE SOCIAL.”



MONDIALISATION

LA FRANCE FACE
AU DÉFI DE LA
MONDIALISATION
PAGE 198

OUVERTURE AU COMMERCE
MONDIAL, EXCÉDENT
COMMERCIAL : LES
EXEMPLES EUROPÉENS
PAGE 201

LES LEVIERS POUR
MIEUX TIRER PARTI
DE LA MONDIALISATION
PAGE 204



LA FRANCE DANS L'ÉCONOMIE MONDIALE : ATOUTS ET MARGES DE PROGRESSION

Augmenter d'un point par an notre taux d'ouverture aux échanges extérieurs, plus faible qu'en Allemagne et chez les autres pays gagnants de la mondialisation, pourrait procurer 0,6 point de croissance par an. En même temps, un rééquilibrage de notre solde commercial biens et services à horizon 2024 pourrait apporter 0,7 point de croissance supplémentaire par rapport à la tendance de ces dernières années. Au total, la France pourrait tirer de la mondialisation entre 0,7 point et 1,3 point de croissance supplémentaire par an, en activant notamment les leviers de la compétitivité prix et hors prix.



LA FRANCE FACE AU DÉFI DE LA MONDIALISATION



La mondialisation met à notre portée un marché immense : selon les projections de population mondiale de l'ONU ; il faudra équiper, nourrir, éduquer, distraire, soigner, loger... 7,5 milliards d'individus d'ici à 2020 et près de 10 milliards à horizon 2050, et faire face à la montée en puissance d'une classe moyenne dans les économies émergentes, demandeuse de biens et services plus variés et de qualité croissante.

La France a des atouts importants pour en tirer profit : un socle productif diversifié et innovant ; une image positive en termes de savoir-faire, d'innovation ou encore d'art de vivre ; des champions mondiaux dans des secteurs clés, comme le luxe, l'aéronautique et la défense, les machines électriques, l'automobile, la chimie-pharmacie, sans oublier une Afrique francophone à 85% en forte croissance, où la France est en position privilégiée pour bénéficier d'opportunités.

La France bénéficie déjà de la mondialisation. Selon l'Insee, fin 2013, 7,1 millions de salariés en France travaillent dans une entreprise multinationale du secteur marchand non agricole, dont 1,85 million dans une entreprise sous contrôle étranger¹. Ces grandes entreprises sont largement tournées vers l'international, elles emploient 5,5 millions de personnes² hors de France.

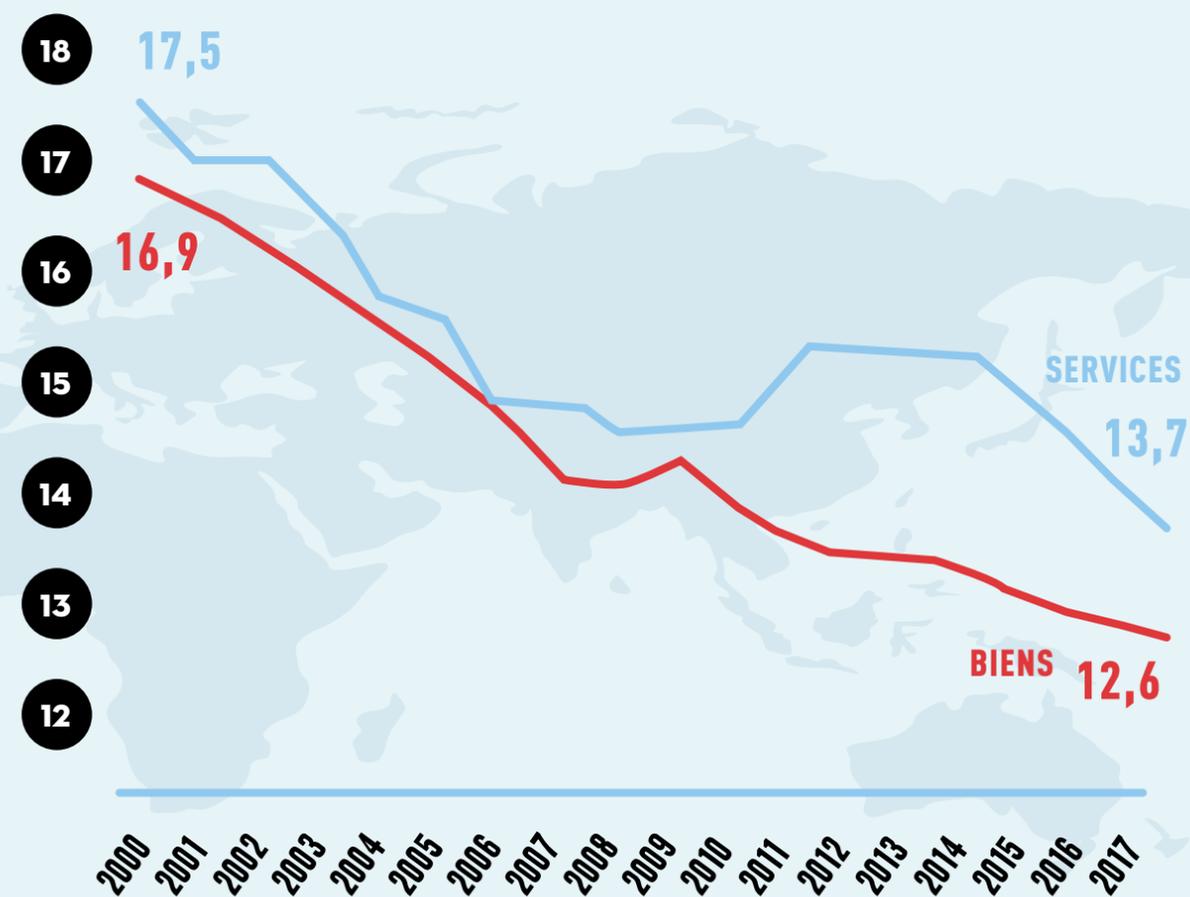
Mais ces dernières années, le commerce extérieur, au-delà des différences de positionnement sectoriel, était un poids pour la croissance et l'économie :

- ▶ la contribution du commerce extérieur à la croissance est négative : -0,2pt en moyenne par an sur la période 1998-2013 contre +0,5% en moyenne pour l'Allemagne³ ;
- ▶ Le solde commercial est déficitaire et se creuse année après année, alimentant de fait une position extérieure nette débitrice à - 20,9% du PIB fin 2017 selon la Banque de France⁴ : la France vit au-dessus de ses moyens et dépend des conditions de financement offertes par les marchés internationaux, jusqu'à présent favorables ;
- ▶ les parts de marché de la France à l'export chutent depuis plus de quinze ans, et la performance de la France à l'export se détériore par rapport à ses partenaires européens⁵.

Plusieurs initiatives ont été mises en place pour contribuer au redressement de la compétitivité, notamment le CICE, puis le Pacte de responsabilité et différents dispositifs de diplomatie économique. Reste que leurs effets sur le solde commercial sont pour l'instant très modestes, le solde de la balance commerciale des biens ayant en effet continué de creuser son déficit en 2017 (à 48,2 milliards d'euros soit +40% environ par rapport à 2016), et la balance biens et services restant très déficitaire (à 21,7 milliards d'euros selon la Banque de France.)

1. INSEE Première, « Dans l'économie marchande, un salarié sur huit travaille dans une firme sous contrôle étranger », Manuella Baraton et Julien Lemasson.
 2. INSEE Focus, « Les firmes internationales françaises en 2014 : 5,5 millions de salariés employés hors de France », Ismael Haffoud, 2017.
 3. Commission européenne, « Prévisions économiques de l'automne 2017 », 2017.
 4. Banque de France, « Balance des paiements et la position extérieure de la France : données annuelles », 2018.
 5. Coe-Rexecode, « La compétitivité en 2017 », 2018.

EXPORTATIONS DE LA FRANCE / EXPORTATIONS DE LA ZONE EURO (%)



Source : Eurostat, calculs Medef

DES PARTS DE MARCHÉ QUI CONTINUENT DE BAISSER

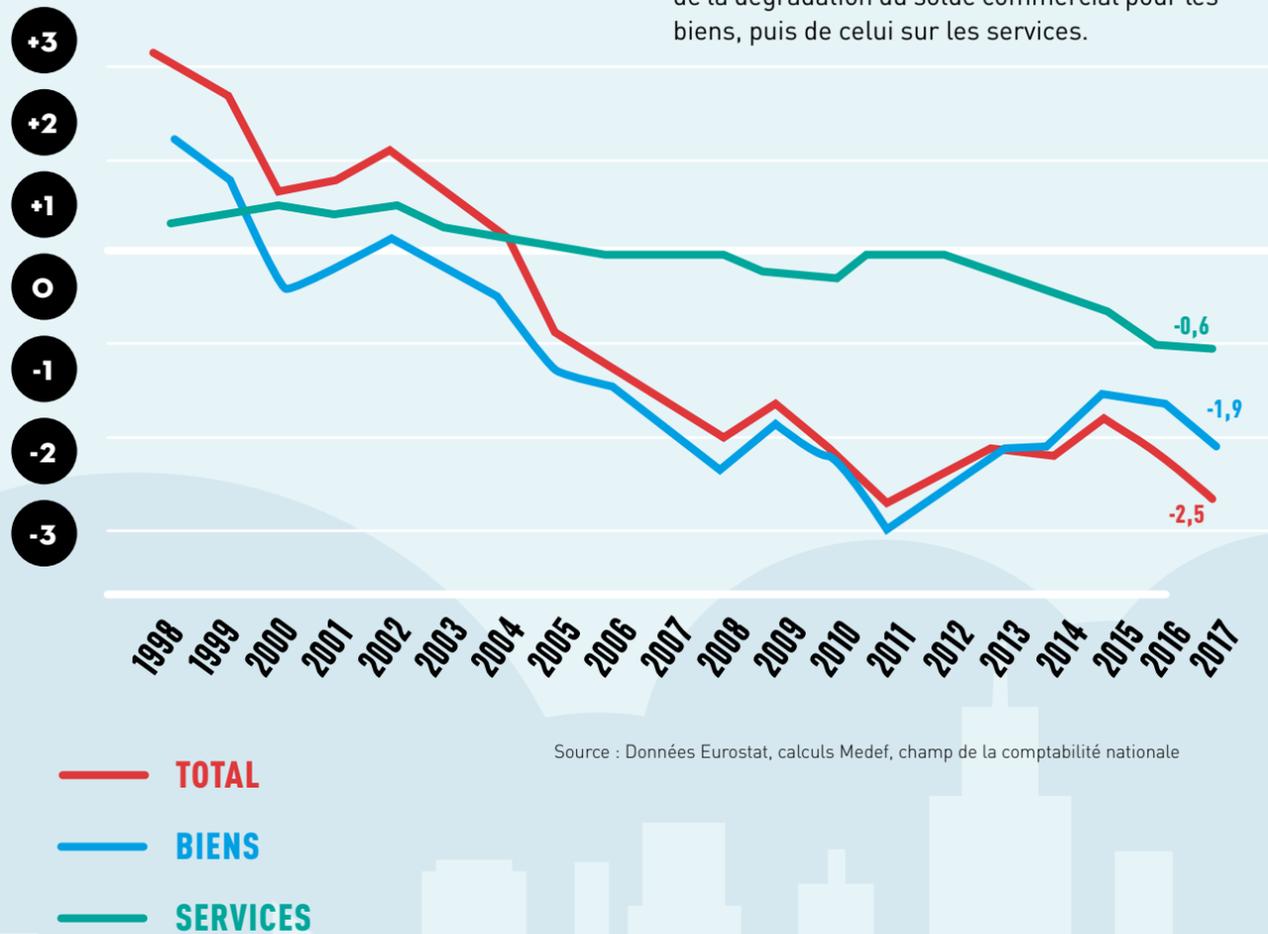
La part des exportations de la France dans la zone euro diminue tendanciellement depuis 1999, ce qui signifie que la performance de la France est moins bonne que la moyenne de la zone euro. Cette détérioration touche à la fois les biens et les services. La France fait moins bien que ses principaux voisins : l'Allemagne, mais aussi l'Espagne et l'Italie.



SOLDE COMMERCIAL DE LA FRANCE (% PIB) : LA DÉGRADATION DU SOLDE COMMERCIAL A PORTÉ À LA FOIS SUR LES BIENS ET SUR LES SERVICES

UN SOLDE COMMERCIAL DANS LE ROUGE

Proche de -2% du PIB, le déficit commercial est apparu au milieu des années 2000, sous l'effet de la dégradation du solde commercial pour les biens, puis de celui sur les services.



FIN 2013, SELON L'INSEE, 7,1 MILLIONS DE SALARIÉS EN FRANCE TRAVAILLENT DANS UNE ENTREPRISE MULTINATIONALE DU SECTEUR MARCHAND NON AGRICOLE, DONT 1,85 MILLION DANS UNE ENTREPRISE SOUS CONTRÔLE ÉTRANGER

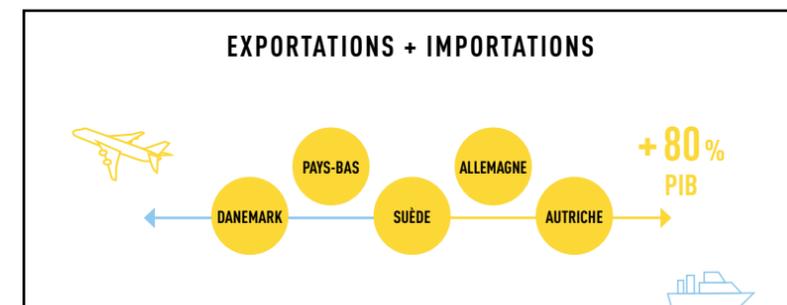
OUVERTURE AU COMMERCE MONDIAL, EXCÉDENT COMMERCIAL : DEUX PARAMÈTRES POUR TIRER PROFIT DE LA MONDIALISATION

Plusieurs pays européens tirent un dividende régulier de leur exposition au commerce mondial, il s'agit notamment de l'Allemagne, mais aussi de l'Autriche, du Danemark, des Pays-Bas ou encore de la Suède. Dans ces pays, le secteur exportateur est un vrai moteur de l'économie, il procure davantage de revenus et d'emplois qu'en France, proportionnellement à la taille de l'économie, et contribue aussi positivement et durablement à la croissance, alors qu'en France, le commerce extérieur pèse sur la croissance. Ces pays ont deux points communs notables. D'une part ils sont plus ouverts aux échanges extérieurs : la somme de leurs exportations et importations dépasse 80% du PIB, contre environ 60% pour la France, l'Espagne ou l'Italie. D'autre part ils dégagent un excédent commercial conséquent.

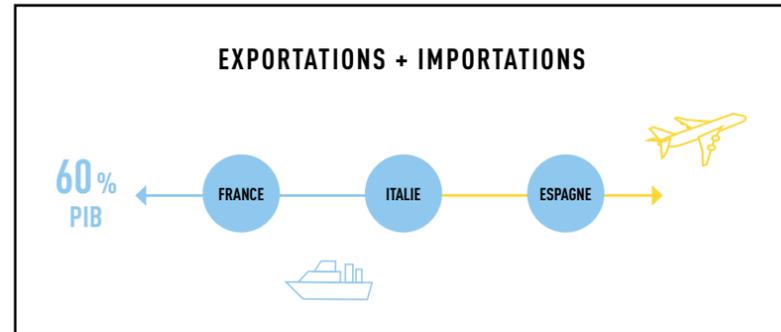
La France pourrait obtenir 0,6 point de croissance supplémentaire en s'ouvrant chaque année d'un point de PIB supplémentaire au commerce mondial. La littérature

économique estime généralement un gain à l'ouverture aux échanges mondiaux⁶, et l'on peut retenir un gain d'environ 0,6⁷ point de croissance (certaines estimations donnent 1,2 point⁸) par point supplémentaire d'ouverture au commerce. Le lien entre ouverture au commerce et croissance économique passe par les gains de productivité réalisés à l'exportation et à l'importation. Lorsqu'une entreprise cible prioritairement le marché mondial et non le seul marché domestique, elle bénéficie d'économies d'échelle importantes. Dans le même temps, cela lui permet de :

- ▲ caler immédiatement sa production sur les standards mondiaux les plus compétitifs ;
- ▲ bénéficier d'innovations et de transferts de connaissance venus du monde entier ;
- ▲ se spécialiser sur ses avantages comparatifs dans la chaîne de valeur.



6. International Monetary Fund, « Working Paper Reassessing the productivity gains from trade liberalisation », JaeBin Ah, Era Dabla-Norris, Romain Duval, Bingjie Hu and Lamin Njie, 2016.
 7. Commission Européenne, « Trade, Growth and Jobs », 2013.
 8. The Quarterly Journal of Economics, « Trade and productivity », Francisco Alcalá et Antonio Ciccone, 2004



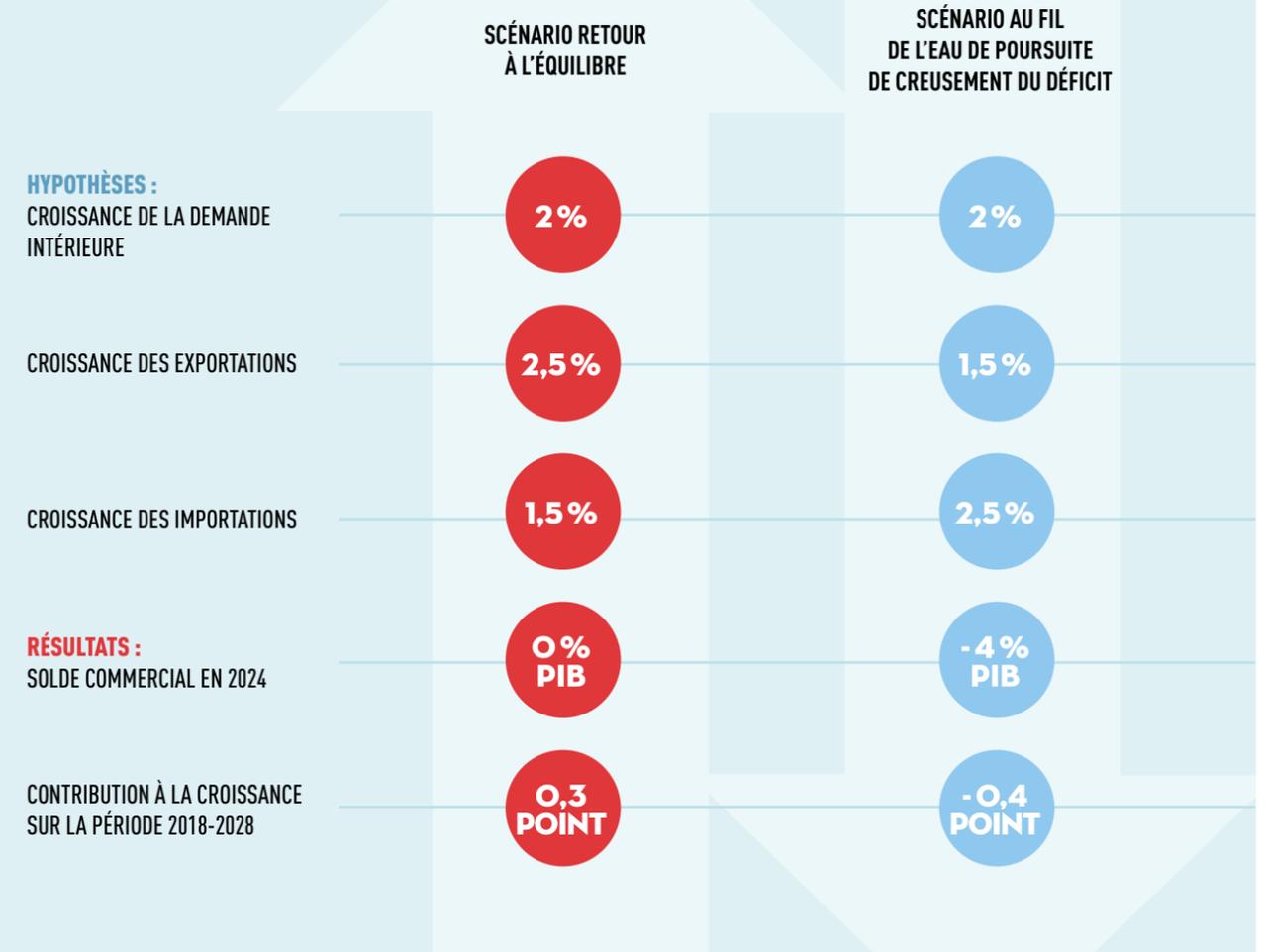
L'accès à l'offre mondiale de biens, services, capitaux et talents est aussi une source de productivité accrue pour l'économie. La France pourrait bénéficier de 0,6 point de croissance de PIB supplémentaire⁹ en relevant son taux d'ouverture de 1 point de PIB par an, à parts égales entre exportations et importations. Cela l'amènerait aux alentours de 80% de PIB à horizon 20 ans, soit le niveau actuel de pays comme l'Allemagne ou la Suède et en deçà du niveau du Danemark, de l'Autriche ou des Pays-Bas.

À ouverture au commerce inchangée, la résorption du déficit commercial d'ici 2024 pourrait procurer 0,7 point de croissance supplémentaire. Le solde commercial représente la capacité de l'offre nationale à servir la demande, interne et externe, qui s'adresse à l'économie, et ainsi à générer la production nécessaire, sur le territoire national, pour soutenir notre niveau de dépenses agrégé. Alors que la France bénéficiait d'un excédent commercial au début des années 2000 tandis que l'Allemagne était en déficit, les performances commerciales se sont inversées : sur la période 1998-2013, le commerce extérieur appor-

tait chaque année 0,5 point de croissance à l'Allemagne et en retirait 0,2 à la France, soit un écart de 0,7 point de croissance. Durant la phase de dégradation du solde commercial, la chute des parts de marché à l'exportation s'est accompagnée de pertes de parts de marché sur le marché domestique, à la fois au niveau de la consommation finale et des consommations intermédiaires. La consommation finale représente la dépense des ménages en biens de consommation, les consommations intermédiaires, la valeur des biens et des services transformés par un processus de production ou bien incorporés au produit final (coût des matières premières, achats auprès de fournisseurs, loyers, dépenses de gestion, de comptabilité, de sécurité etc. effectuées en dehors de l'entreprise).

Sur la période à venir, un rétablissement de l'équilibre commercial à taux d'ouverture commerciale inchangé procurerait de la croissance supplémentaire. Le gain de croissance serait en moyenne de +0,7 point par an en comparant le scénario permettant un retour à l'équilibre du commerce extérieur en 2024 avec celui d'un creusement du déficit selon la tendance passée.

SIMULATION D'UN REDRESSEMENT DU SOLDE COMMERCIAL FRANÇAIS ET EFFETS SUR LA CROISSANCE



En relevant la contribution du commerce extérieur à la croissance de -0,4 point à +0,3 point, le redressement du solde extérieur procurerait 0,7 point de croissance supplémentaire.

Les taux de croissance des exportations et des importations sont calibrés de façon à maintenir constant le taux d'ouverture de l'économie autour de 60% du PIB, son niveau actuel ; la contribution à la croissance pour le scénario contrefactuel se situe entre la moyenne de la période 1998-2013 (-0,2 point PIB) et la moyenne 2013-2016 (-0,6 point) ; les évolutions sont simulées à prix constants et toutes choses égales par ailleurs.

Au total, entre 0,7 et 1,3 point de croissance supplémentaire pourrait être apportés par une meilleure mise à profit de la mondialisation. Les deux effets concernent des dimensions différentes du commerce extérieur : l'ouverture mesure la part de l'économie bénéficiant du commerce mondial, alors que la balance commerciale mesure l'équilibre entre production domestique et

demande domestique. Le retour à l'équilibre commercial seul, à taux d'ouverture inchangé, procure de la croissance, car la production domestique augmente pour combler l'écart initial entre la demande et l'offre. La hausse du taux d'ouverture accompagne de son côté des gains de productivité à l'ensemble de l'économie, sans nécessairement modifier le solde commercial.



LES LEVIERS POUR MIEUX TIRER PARTI DE LA MONDIALISATION : COMPÉTITIVITÉ PRIX ET HORS PRIX



Les facteurs de la compétitivité prix sont les coûts qui s'ajoutent tout au long de la chaîne de production : les coûts salariaux du secteur exportateur, des secteurs de biens et services intermédiaires et du secteur abrité de la compétition internationale (notamment le secteur public); la fiscalité pesant sur les facteurs de production (impôts et taxes à la production, fiscalité du capital, fiscalité et charges sur le travail); les prix intermédiaires; et la charge administrative. Au niveau d'une entreprise, c'est surtout la capacité à baisser le prix pour vendre plus de volume pour augmenter le chiffre d'affaires. Au niveau de l'économie tout entière, c'est la capacité à contenir les coûts de production, pris dans leur ensemble, pour rendre la production économiquement rentable sur le territoire national.

Les pays les plus performants pour le commerce extérieur calent généralement l'évolution des coûts salariaux de l'ensemble de l'économie de manière à préserver la compétitivité du secteur exportateur; les autres paramètres du marché du travail (incitation à l'emploi et salaire de réserve, salaire minimum, flexibilité, niveau de qualification des salariés) participent également à la compétitivité des coûts salariaux.

Ces pays ont souvent une fiscalité du travail et du capital plus favorable que la France, et font davantage porter l'effort budgétaire sur les revenus des ménages ou sur leurs dépenses de consommation (TVA).

La taille de la sphère publique en France avec des niveaux records pour les dépenses publiques (56,5 % du PIB) et les prélèvements obligatoires (45,4 % du PIB) est aussi perçue comme un frein à la compétitivité de l'économie.

Les facteurs de la compétitivité hors prix ont plutôt trait à la productivité et à l'innovation. Le meilleur exemple est sans doute celui des produits de luxe : les consommateurs cherchant les « meilleurs » produits, les plus « nouveaux » et les plus différenciants ou même « exclusifs », sont prêts à payer un prix supplémentaire, souvent bien supérieur au coût de production. Au fond, la compétitivité hors prix renvoie à la capacité à augmenter le prix d'un produit pour augmenter le chiffre d'affaires. La littérature économique identifie les éléments suivants comme facteurs contribuant à la compétitivité hors prix⁹ :

- ▶ Le niveau d'ouverture à de nouveaux acteurs et à la concurrence étrangère. La hausse de la concurrence stimule la productivité et l'innovation, tout comme la réduction des réglementations qui freinent la réallocation des ressources des entreprises les moins productives vers les plus productives.
- ▶ La formation et la qualification de la main d'œuvre, des facteurs clés dans le positionnement du pays dans la chaîne de valeur ajoutée.
- ▶ La capacité des exportateurs à rayonner à l'international, soit sous leur marque propre (cf. les grands noms du luxe) ou sous la marque pays (cf. la « qualité allemande », l'« art de vivre à la française »).
- ▶ La protection de la propriété intellectuelle et les mécanismes incitant à l'innovation et à la montée en gamme¹⁰.

- ▶ la politique commerciale et la capacité à défendre nos priorités (sur les secteurs, les quotas, les standards) à la fois dans le façonnement du marché intérieur européen et dans l'élaboration de la politique commerciale européenne;
- ▶ la qualité du management et le niveau d'excellence opérationnelle dans la production;
- ▶ la qualité des synergies et des partenariats entre recherche publique, enseignement supérieur et entreprises notamment dans le cadre de l'innovation ouverte.

Ces deux aspects de la compétitivité interagissent¹⁰. Au niveau microéconomique, les marges dégagées par des gains de compétitivité prix peuvent, par exemple, servir à investir pour améliorer la qualité des produits. Au niveau macroéconomique, les gains de compétitivité prix ont, à plusieurs reprises par le passé, enclenché un cercle vertueux de compétitivité-prix puis de compétitivité hors-prix. Citons notamment le cas du Japon dans les années 1970-1980, de la Corée du Sud dans les années 1990, de la Suède après 1995 ou de l'Allemagne dans les années 2000. À l'inverse, la perte de compétitivité prix de la France au cours des années 2000 a enclenché un « cercle vicieux prix / hors-prix ».

10. Voir La lettre du CEPII - La compétitivité-prix explique-t-elle les performances à l'exportation de la France et de ses partenaires ? - Décembre 2014.

À TITRE ILLUSTRATIF, NOTRE ANALYSE (VOIR ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE) PERMET DE DÉCOMPOSER CE GAIN DE CROISSANCE DE 0,7 À 1,3 POINT SUIVANT LES LEVIERS CI-DESSUS :



9. CAE, "À la recherche des parts de marché perdues", Maria Basa, Lionel Fontagné, Philippe Martin et Thierry Mayer, 2015.



Portrait : © David MAUREL

INTERVIEW DE MICHEL DIDIER

PRÉSIDENT DE REXECODE

LE DÉFICIT COMMERCIAL DE LA FRANCE S'EST ENCORE CREUSÉ EN 2017, FAUT-IL S'EN INQUIÉTER ?

Notre pays s'est installé dans un déficit extérieur chronique : 48 milliards d'euros en 2016, 62 milliards en 2017. L'augmentation, 14 milliards d'euros, vient pour moitié de la remontée du prix du pétrole. Ce n'est pas un problème de compétitivité de la France, mais il faut bien payer le pétrole. L'autre moitié du déficit supplémentaire 2017 vient du solde industriel. Le vrai problème est là. Et il faut s'en inquiéter pour deux raisons.

D'une part, l'accumulation de déficits extérieurs signifie que pour financer notre économie, il faut faire de plus en plus appel à l'étranger. Il y a donc une forme de dépendance financière croissante, qui peut s'avérer préjudiciable dans la durée. On note au passage que notre déficit commercial représente 3 % du PIB, c'est le même ordre de grandeur que notre déficit public. Y aurait-il un lien entre les deux ?

D'autre part, un déficit commercial qui augmente, cela veut dire que l'offre de produits français ne parvient pas à suivre la demande. Faute d'une offre adaptée, les acheteurs se reportent donc davantage sur l'offre concurrente. C'est une opportunité de croissance qui est perdue pour l'économie française. D'autres pays, l'Allemagne, l'Europe du nord, tirent au contraire un bénéfice des échanges extérieurs.

“LA PART DES EXPORTATIONS FRANÇAISES DE BIENS ET SERVICES DANS LE TOTAL DES EXPORTATIONS DE LA ZONE EURO RECULE.”

“NOTRE DÉFICIT COMMERCIAL REPRÉSENTE 3 % DU PIB.”

LA PERTE DE COMPÉTITIVITÉ EST-ELLE UN HANDICAP POUR L'EMPLOI ET LE POUVOIR D'ACHAT DES FRANÇAIS ?

Bien sûr. Les chiffres sont sans appel. La part des exportations françaises de biens et services dans le total des exportations de la zone euro recule. Cette part était de 17,0 % en 2000. Elle est tombée à 12,9 % en 2017. C'est vrai pour les biens, et c'est vrai aussi pour les services, dont la part de marché à l'exportation a aussi décroché.

Le recul de compétitivité, que l'on constate sur les marchés extérieurs, et aussi sur le marché domestique, a un coût macroéconomique important pour les Français. La dégradation de la compétitivité française par rapport à la concurrence européenne est à mes yeux le fait économique majeur des vingt dernières années. Si la part de marché de la France dans la zone euro était restée à son niveau de 2000, ce qui est le cas pour la plupart des autres pays (l'Allemagne a augmenté la sienne), le montant de nos exportations de biens et services serait aujourd'hui 210 milliards d'euros au-dessus de son niveau actuel. Si nous avions maintenu nos parts de marché de 2000, il n'y aurait aujourd'hui en France ni chômage ni déficit public, et tous les Français auraient entre 5 et 10 % de pouvoir d'achat en plus. Voilà les chiffres ! Ils sont parlants.

MAIS LA COMPÉTITIVITÉ, C'EST QUOI EXACTEMENT ? C'EST LES PRIX, C'EST LA QUALITÉ ?

Derrière le mot compétitivité il y a beaucoup de choses. La compétitivité, c'est la capacité à maintenir ses positions par rapport à ses concurrents de façon durable. C'est vrai pour une entreprise, c'est vrai aussi pour un pays, au sens du territoire de production. Ce qui est important pour les travailleurs français, c'est que le maximum de production soit assuré sur le territoire français, c'est que l'outil de production France soit efficace et pas trop cher. Je souligne le terme « durable ». La compétitivité, ce n'est pas faire du dumping en baissant artificiellement les prix de vente, quitte à sacrifier les marges. Ce ne serait pas durable. Quant au terme maintenir ses positions, il veut dire que la compétitivité ne se mesure pas dans l'absolu, mais en relatif, par rapport aux autres, aux concurrents.

La compétitivité renvoie à un bon rapport qualité-prix, qui fait que nos produits sont attractifs pour les acheteurs. Je suis personnellement réservé sur l'opposition classique, un peu théorique et à mon sens trompeuse, entre compétitivité-prix (ou compétitivité-coût) et compétitivité hors prix. Pour moi les deux marchent ensemble. La compétitivité-hors prix, c'est la variété de la gamme, la fiabilité, le service après-vente, les délais de livraison, le caractère innovant des produits. La compétitivité-prix, c'est les coûts de production et la marge, qui font au total les prix. C'est l'ensemble de ces facteurs qui font la compétitivité et que mesure notre baromètre.

“C'EST LA CAPACITÉ À MAINTENIR SES POSITIONS PAR RAPPORT À SES CONCURRENTS DE FAÇON DURABLE.”

REXECODE ÉTABLIT CHAQUE ANNÉE UN BAROMÈTRE DE LA COMPÉTITIVITÉ, QUE DIT-IL ?

“LES IMPORTATEURS TROUVENT QUE LES SERVICES ASSOCIÉS ET LE CONTENU AUX PRODUITS SONT RELATIVEMENT INSUFFISANTS ET QUE LA VARIÉTÉ DE L'OFFRE FRANÇAISE A DIMINUÉ...”

Nous interrogeons près de 500 importateurs européens, après tout c'est eux les décideurs. Nous leur demandons de classer les produits des pays sur une dizaine de critères, dont ceux que j'ai mentionnés. Certains secteurs s'en sortent mieux que d'autres, mais si les produits français sont dans l'ensemble jugés plutôt de bonne qualité, ils sont considérés comme chers au regard de leur qualité. Les importateurs trouvent que les services associés et le contenu aux produits sont relativement insuffisants et que la variété de l'offre française a diminué, soit parce que certains producteurs ont disparu, soit parce qu'ils ont réduit leur gamme de produits. Cela reflète l'érosion de notre base industrielle, que les statistiques économiques confirment. De 2000 à 2017, la part de la valeur ajoutée industrielle française dans la valeur ajoutée de la zone euro a reculé de 17% à 13%, exactement comme nos parts de marché.



COMMENT EXPLIQUER CETTE PERTE DE COMPÉTITIVITÉ ?

Le décrochage est net au début des années 2000, or au début des années 2000, la baisse du temps de travail sans baisse de rémunération a créé un choc de coût de l'ordre de 10 %. Le coût de l'heure de travail a même augmenté de 17 % en quatre ans. Au même moment, l'Allemagne réduisait ses coûts unitaires en s'imposant une modération salariale. Ces stratégies contraires, alors que les taux de change étaient irrévocablement bloqués, ont eu pour conséquence prévisible de creuser le déficit de compétitivité de la France. La dérive relative n'a jamais été rattrapée depuis.

Mais il n'y a pas que les coûts. Les chocs de coûts des années 2000, alors que les prix étaient contraints par la concurrence mondiale et européenne, ont progressivement éliminé les entreprises industrielles les moins rentables. Les autres, plus productives, n'ont eu d'autre choix que de subir une réduction de leurs marges et donc leur capacité à investir et à innover. Compétitivité coût et hors coût marchent ensemble.

En Allemagne, la part des marges de l'industrie dans le PIB a augmenté de 7,4 % à 9,0 % du PIB depuis 2000. En euros, les marges sont passées de 140 à 254 milliards d'euros sur la période. En France, la part des marges dans le PIB a diminué de 5,9 % à 4,2 % et les marges en euros sont passées de 78 à 84 milliards d'euros. Le rapport des marges industrielles en euros entre les deux pays est de 1 à 3 alors que le rapport de PIB n'est que de 1 à 1,4.

“EN FRANCE, LA PART DES MARGES DANS LE PIB A DIMINUÉ DE 5,9 % À 4,2 %.”

LE CICE ET LE PACTE DE RESPONSABILITÉ N'ONT-ILS PAS RÉGLÉ LA QUESTION DES COÛTS ? QUE FAIRE POUR RÉTABLIR NOTRE COMPÉTITIVITÉ ?

Malgré un coût budgétaire de 40 milliards d'euros, le CICE et le Pacte de responsabilité n'ont réduit que de 25 % le décalage de coût unitaire du travail qui s'est creusé entre la France et l'Allemagne depuis 2000. Je doute que l'État ait les moyens de réduire les 75 % restant par des allègements de charge ! Il faut actionner tous les leviers.

1. La productivité, qui fait baisser les coûts par unité produite. Cela passe par la formation et l'investissement. Mais il faut de l'argent et beaucoup de temps.
2. Les salaires. La règle économique de base, qui n'a pas été respectée en France, est que les hausses salariales doivent rester dans l'enveloppe des gains de productivité. Le levier de l'intéressement pourrait aussi être activé.
3. La fiscalité. C'est un levier important, et notamment les impôts sur la production. Il s'agit pour certains de coûts fixes, et ça fait partie des points qui nous distinguent fortement de l'Allemagne, en notre défaveur.
4. Enfin, et peut-être surtout, les dépenses publiques, dont le poids handicape la compétitivité.

Toutes ces orientations sont plus ou moins affichées. Il reste à construire une stratégie de compétitivité cohérente et chiffrée.

“LE CICE ET LE PACTE DE RESPONSABILITÉ N'ONT RÉDUIT QUE DE 25 % LE DÉCALAGE DE COÛT UNITAIRE DU TRAVAIL QUI S'EST CREUSÉ ENTRE LA FRANCE ET L'ALLEMAGNE DEPUIS 2000.”

“LA RÈGLE ÉCONOMIQUE DE BASE, QUI N'A PAS ÉTÉ RESPECTÉE EN FRANCE, EST QUE LES HAUSSES SALARIALES DOIVENT RESTER DANS L'ENVELOPPE DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ.”



INTERVIEW DE SÉBASTIEN JEAN

DIRECTEUR DU CEPII

SELON VOUS, QUEL EST L'ENJEU DE LA COMPÉTITIVITÉ POUR LA FRANCE ?

La compétitivité, c'est notre capacité à créer de la richesse d'une façon compatible avec l'équilibre de notre commerce extérieur. Et le commerce extérieur pour la France en 2018, c'est d'abord l'Union européenne, en termes de marché, de cadre de concurrence, de gouvernance, mais aussi de taux de change. C'est aussi le résultat d'une intégration de plus en plus poussée dans les échanges internationaux, qui ont vu notre taux d'ouverture, c'est-à-dire la somme des exportations et des importations rapportée au PIB, être multiplié par 1,5 en vingt ans. Ce mouvement s'est accompagné d'une spécialisation profonde de son économie, avec quatre fers de lance que sont l'aéronautique/défense, le luxe, l'agroalimentaire et la pharmacie, quatre secteurs qui ne sont pas les plus importants en taille ou en emploi, mais qui constituent l'avantage compétitif de la France.

Le bon angle d'attaque, pour apprécier la compétitivité, c'est le solde des transactions courantes, c'est-à-dire la différence entre ce que nous vendons ou percevons comme revenus du reste de monde, et de ce que nous achetons ou payons. Aujourd'hui, comme depuis plusieurs années, cet indicateur est négatif pour la France. Le niveau actuel n'est pas préoccupant en lui-même, mais on doit se deman-

“LE COMMERCE EXTÉRIEUR POUR LA FRANCE EN 2018, C'EST D'ABORD L'UNION EUROPÉENNE, EN TERMES DE MARCHÉ, DE CADRE DE CONCURRENCE, DE GOUVERNANCE, MAIS AUSSI DE TAUX DE CHANGE.”

der comment il évoluerait si la croissance reprenait durablement de la vigueur et si la zone euro, actuellement fortement excédentaire, s'ajustait.

Car l'enjeu de la compétitivité pour un pays comme la France est triple :

- C'est d'abord un enjeu de croissance, car dans la mesure où notre économie est ouverte, notre croissance est conditionnée à l'accès à des marchés extérieurs et au moteur de croissance qu'ils peuvent représenter.
- C'est aussi un enjeu d'indépendance financière : lorsque la France est en déficit extérieur, elle s'endette vis-à-vis du reste du monde, elle dépend des investisseurs internationaux pour financer ses projets. Etant membre de la zone euro, elle s'expose aux mêmes types d'ajustements qu'ont subis la Grèce ou l'Espagne en cas de déficit persistant.
- C'est enfin un enjeu de cohésion nationale, et cela est dû à l'importance de l'industrie dans le commerce extérieur ; or l'industrie est un élément clé pour les territoires, car elle est par nature plus dispersée sur le territoire que les services, et elle est un pourvoyeur important d'emplois à salaires et qualifications intermédiaires.

PARTAGEZ-VOUS LE DIAGNOSTIC D'UN DÉFICIT DE COMPÉTITIVITÉ DE LA FRANCE ?

Oui, même s'il s'est quelque peu réduit sur la période récente. Je crois qu'il faut d'abord bien comprendre comment notre déficit courant est apparu, sur la période entre 1995 et 2007, car depuis il est resté à peu près stable.

En 1995, la France était en excédent courant, elle l'était encore en 2003. Cet excédent résultait de la désinflation compétitive des années 1990, enclenchée par le tournant de la rigueur. La France bénéficiait aussi des effets de la réunification allemande, qui s'est accompagnée d'un bond de la demande pour nos exportateurs. Mais en 2007, la France avait atteint le niveau de déficit courant actuel. La période n'est pas un hasard : 1995, c'est l'année de la fixation des parités en vue de l'euro lors du sommet de Madrid, 2007 c'est l'éclatement de la crise financière, qui a bouleversé le jeu économique mondial.

Entre 1995 et 2007, le coût horaire du travail a progressé de 12 % en France alors qu'il a baissé de 8 % en Allemagne. La France a accumulé, en l'espace de 12 ans, 20 % de décalage sur le coût du travail, avec son plus proche concurrent. De fait, l'évolution française était assez cohérente avec l'objectif d'inflation de la Banque centrale européenne et les gains de productivité, c'est celle de l'Allemagne qui ne l'était pas, relevant d'un sur-ajustement consécutif à la réunification allemande. Cet écart relatif est le principal facteur de déséquilibre qui explique la dégradation de la compétitivité française. C'est un choc macroéconomique, qui a touché tous les secteurs.

Où en est-on aujourd'hui ? Je dirais qu'il reste encore du chemin à parcourir, même si l'expérience passée montre que la dynamique de la compétitivité est très lente, qu'elle contient beaucoup d'inertie, et qu'un petit décalage peut avoir des effets durables car cumulatifs dans le temps. Le déséquilibre initial sur les coûts du travail avec l'Allemagne a été résorbé pour environ cinq points de pourcentage. Mais entre temps, nous avons subi une perte de substance dans notre industrie, avec un certain nombre d'entreprises et de produits qui ont disparu. Nous avons perdu en compétitivité « hors prix », ce qui est la composante de la compétitivité que nous n'expliquons pas, en quelque sorte la mesure de notre ignorance.



MONDIALISATION

“EN 1995, LA FRANCE ÉTAIT EN EXCÉDENT COURANT, ELLE L'ÉTAIT ENCORE EN 2003.”

QUELS SONT LES LEVIERS D'ACTION DISPONIBLES POUR LES ANNÉES À VENIR POUR REDRESSER NOTRE COMPÉTITIVITÉ ?

Le choc de compétitivité est certes d'origine macroéconomique, mais je ne crois pas à des réponses macroéconomiques au niveau national. La coordination entre les pays de la zone euro doit être privilégiée pour ne pas reproduire les erreurs du passé. Je rappelle que la trajectoire exceptionnelle des salaires allemands entre 1995 et 2007, c'est le résultat d'un sur-ajustement macroéconomique, décidé de manière unilatérale, et qui a pénalisé les autres pays européens. Une modération salariale en France aujourd'hui aurait du sens, à condition de pouvoir compter sur une demande plus dynamique dans les autres marchés européens. Aujourd'hui, la zone euro dans son ensemble affiche un excédent courant record, qui devrait induire une appréciation de l'euro assez rapidement, c'est aussi un argument pour une coordination approfondie.

S'agissant de notre appareil productif, je pense que la dégradation des qualifications et des compétences est alarmante, tous les compteurs sont au rouge. Les difficultés qu'ont les entreprises pour embaucher alors que notre taux de chômage est élevé représentent un frein majeur pour la reprise. Le nombre d'entreprises exportatrices, on l'a vu, n'explique pas tout : il renvoie surtout à notre démographie d'entreprises, avec une dichotomie forte entre très grandes entreprises et TPE/PME qui n'ont absolument pas les mêmes contraintes, notamment sur le marché du travail, au moment de la négociation des salaires. Une meilleure coopération au sein des filières peut aussi être bénéfique, à ce titre le Comité Colbert pour le luxe est un exemple de ce qui marche, pour un secteur dont les performances sont remarquables.

“LES DIFFICULTÉS QU'ONT LES ENTREPRISES POUR EMBAUCHER ALORS QUE NOTRE TAUX DE CHÔMAGE EST ÉLEVÉ REPRÉSENTENT UN FREIN MAJEUR POUR LA REPRISE.”

QUELS SONT POUR VOUS LES ENJEUX EN MATIÈRE DE POLITIQUE COMMERCIALE ?

Tout l'enjeu est de s'adapter à une économie mondiale multipolaire, qui remplace le multilatéralisme mis en place par les accords GATT et OMC, et à l'émergence de la Chine. A ce titre, le débat sur le statut d'économie de marché de la Chine est intéressant. L'enjeu pour l'Union européenne n'est pas vraiment le risque d'avoir un déficit commercial avec la Chine. C'est plutôt d'éviter de devenir la variable d'ajustement de la politique industrielle chinoise. C'est particulièrement important dans le contexte actuel de menaces protectionnistes venant des Etats-Unis. On ne peut plus se contenter de dire qu'il faut respecter les règles: il faut se donner les moyens de les faire respecter. Concrètement cela veut dire d'avoir une réponse collective et ferme quand nos partenaires essaient de nous mettre dans une situation asymétrique, et dans l'utilisation des instruments à notre disposition, comme des mesures de défense commerciale ou de rétorsion, voire la surveillance des investissements étrangers directs. Enfin, il faut aussi être vigilants sur les plans stratégiques de la Chine comme les Nouvelles Routes de la Soie, qui avancent lentement, mais s'inscrivent dans une stratégie de très long terme.

L'autre enjeu, c'est le numérique. Là encore, l'Union européenne doit défendre sa place et ses intérêts. Elle est prise entre deux feux. D'un côté les Etats-Unis, avec des acteurs très puissants, plaident pour une absence totale de restrictions, sauf bien sûr pour les questions de défense et de sécurité. De l'autre côté la Chine, qui avait fermé son marché pour des raisons politiques, a donné naissance à des géants qui visent maintenant le marché européen. L'Europe doit faire respecter son modèle de concurrence, de protection de la vie privée et des données personnelles, d'égalité devant l'impôt, etc. Ce sont des conditions de notre compétitivité et de notre souveraineté.

“IL FAUT AUSSI ÊTRE VIGILANTS SUR LES PLANS STRATÉGIQUES DE LA CHINE COMME LES NOUVELLES ROUTES DE LA SOIE, QUI AVANCENT LENTEMENT, MAIS S'INSCRIVENT DANS UNE STRATÉGIE DE TRÈS LONG TERME.”

“IL FAUT DONC PRENDRE L'AFRIQUE COMME UN MARCHÉ TRÈS SPÉCIFIQUE, TRÈS DIFFÉRENCIÉ, ET FAIRE DU SUR-MESURE.”

ET L'AFRIQUE ?

Evidemment c'est un partenaire important, et dont l'importance ne fera que croître. La France part avec une longueur d'avance, ses entreprises sont très présentes. Le défi devant nous, c'est le renouvellement de cette relation. On ne peut plus se limiter à aller s'y fournir en matières premières et à essayer d'y vendre quelque chose. Parce que l'Afrique a changé, et change très rapidement. Parce que nos concurrents sont très présents, la Chine notamment mais aussi nos partenaires européens et émergents. Il faut donc prendre l'Afrique comme un marché très spécifique, très différencié, et faire du sur-mesure. Concrètement, on ne peut plus se contenter d'y vendre les modèles de voitures d'il y a deux ans. Nous avons des liens forts, culturels, historiques, humains, mais il faut s'adapter à une situation locale marquée par sa diversité et des évolutions très rapides.

“LA COMPÉTITIVITÉ, C'EST NOTRE CAPACITÉ À CRÉER DE LA RICHESSE D'UNE FAÇON COMPATIBLE AVEC L'ÉQUILIBRE DE NOTRE COMMERCE EXTÉRIEUR.”



INTERVIEW DE FRÉDÉRIC SANCHEZ

PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DE FIVES

EN QUOI LA MONDIALISATION EST-ELLE POUR VOUS UN LEVIER DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE ?

Se projeter à l'international et innover sont à mon avis les deux leviers stratégiques de création de valeur et de croissance sans lesquels une entreprise ne peut pas réussir. C'est le motto ou la devise que nous avons appliquée chez Fives depuis près de vingt ans.

L'accélération de l'internationalisation de Fives s'est faite non seulement par croissance organique, via l'implantation de bureaux de représentation dans les pays cibles, mais aussi par croissance externe, que ce soit en Europe, en Asie, au Moyen-Orient, ou en Amérique. Nous avons par exemple fait l'acquisition en début d'année de l'activité Konecranes Machine Tool Service, l'un des fournisseurs significatifs de services de réparation et de modernisation de machines-outils aux États-Unis.

Nous investissons par ailleurs massivement dans des innovations de rupture technologique qui font de Fives un acteur de l'industrie du futur. C'est particulièrement vrai pour ce qui concerne les procédés de fabrication novateurs. Nous avons ainsi créé une co-entreprise avec Michelin dans le domaine de l'impression 3D métal. Rien qu'en 2017,

“NOUS AVONS CHOISI CES DIX DERNIÈRES ANNÉES DE MULTIPLIER PAR SEPT LE BUDGET ALLOUÉ À LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT.”

nous avons consacré à cette activité naissante, ensemble, 40 millions d'euros pour accélérer ses développements. Nous avons choisi ces dix dernières années de multiplier par sept le budget alloué à la recherche et développement. Cette stratégie nous a permis de devenir l'un des principaux déposants de brevets français à l'international.

Le chiffre d'affaires, le nombre de nos implantations à l'international (nous sommes présents dans trente pays), tout comme le nombre de nos collaborateurs, ont suivi cette courbe de croissance, tirée par l'innovation.

Cette approche ayant fait ses preuves, vous comprenez pourquoi je suis convaincu de l'importance pour une entreprise française d'être pleinement intégrée dans les circuits de l'économie mondiale : la population mondiale continue de croître – nous serons 10 milliards en 2050 – et, avec elle, les besoins en équipements en infrastructures ainsi que la demande en biens de consommation. La mondialisation est indiscutablement un multiplicateur de croissance pour nos entreprises et d'emplois pour notre pays.

COMMENT INTERPRÉTEZ-VOUS LA FRILOSITÉ DE CERTAINES ENTREPRISES À S'ENGAGER DANS LA MONDIALISATION ?

Le contexte mondial actuel peut susciter des hésitations compréhensibles. Nous vivons un changement de paradigme sous l'effet de la révolution digitale qui bouleverse nos habitudes de consommation, nos usages et nos systèmes de production. Ces changements imposent aux entreprises de s'adapter. Je suis pourtant optimiste sur la capacité de la France à tirer profit de cette révolution industrielle et digitale en marche.

Nous avons en effet la chance d'avoir en France des entreprises qui disposent d'atouts incomparables par rapport à leurs concurrents : des savoir-faire reconnus à l'international, des solutions et produits innovants, des filières d'excellence, un territoire attractif et une réputation culturelle reconnue.

Certes, manquent peut-être chez certains dirigeants un esprit de conquête, l'envie et la curiosité d'aller au-delà des frontières hexagonales, de dépasser la peur de l'échec. Mais j'ai le sentiment que les mentalités évoluent rapidement et dans le bon sens.

Nous avons une jeune génération dynamique qui a, me semble-t-il, soif d'entreprendre et d'innover. Il

“NOUS VIVONS UN CHANGEMENT DE PARADIGME SOUS L'EFFET DE LA RÉVOLUTION DIGITALE QUI BOULEVERSE NOS HABITUDES DE CONSOMMATION, NOS USAGES ET NOS SYSTÈMES DE PRODUCTION.”

n'y a qu'à voir le nombre de Volontaires Internationaux en Entreprise (V.I.E), ainsi que le nombre de start-ups qui voient le jour et se sont développées ces quinze dernières années, avec la French Tech.

Nous disposons de très nombreuses success stories d'entreprises françaises à l'international pour inspirer les dirigeants qui hésitent à se lancer. J'en citerai quelques-unes : Michel & Augustin et Éric Kayser dans l'agroalimentaire, Poma dans le transport par câble, ou encore le groupe Muller, spécialiste de l'efficacité énergétique et du confort thermique.

S'engager dans la concurrence internationale est clairement un cap pour une entreprise. Cela ne s'improvise pas. Je pense comme Edouard Philippe qu' : « *Exporter est un état d'esprit qui s'apprend. Il faut savoir faire, avoir appris à faire. C'est une capacité à s'adapter, une forme d'éducation qui s'apprend principalement sur le terrain.* »

Nous devons nous appliquer collectivement à mener un travail de pédagogie pour sensibiliser et encourager davantage d'entreprises à saisir les opportunités qu'offre un développement réussi à l'étranger.



LA NOUVELLE STRATÉGIE EN MATIÈRE DE COMMERCE EXTÉRIEUR ANNONCÉE PAR L'ÉTAT FIN FÉVRIER 2018 VOUS PARAÎT-ELLE ADAPTÉE AUX BESOINS DE MOBILISATION ET D'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES À L'INTERNATIONAL ?

Toute mesure destinée à simplifier et rendre plus performants nos dispositifs publics est toujours la bienvenue. Nous devons cependant rester vigilants et proposer d'accompagner l'État dans la mise en place des réformes annoncées afin qu'elles répondent au mieux aux attentes des entreprises.

La création de guichets uniques et de plateformes de solutions en région, s'ils intègrent également à terme l'offre des acteurs privés, devrait permettre l'identification et l'accompagnement d'un nombre croissant de nouveaux exportateurs. Brisons le plafond de verre des 125 000 exportateurs et faisons aussi bien que nos amis italiens (qui comptent plus de 200 000 exportateurs, ou allemands plus de 400 000 exportateurs) !

Le focus inédit sur le renforcement de la formation en langues étrangères et au commerce international est également une bonne initiative qui devrait contribuer à rendre les démarches des exportateurs plus pérennes. Car nous avons noté dans le passé que beaucoup d'entreprises arrêtaient leurs initiatives à l'issue de la première année.

“LES FINANCEMENTS PEUVENT AIDER À REMPORTEUR UN MARCHÉ, ET NOUS AVONS IMPÉRATIVEMENT BESOIN D'UNE PALETTE DE SOLUTIONS FINANCIÈRES PLUS COMPÉTITIVE.”

Les annonces concernant les outils financiers d'accompagnement sont intéressantes. Nous verrons lors de nos négociations avec nos partenaires étrangers si elles sont suffisantes. Les financements peuvent aider à remporter un marché, et nous avons impérativement besoin d'une palette de solutions financières plus compétitive et agressive face à nos concurrents. Par ailleurs, les solutions financières d'atténuation des risques propres aux exportations doivent permettre de limiter cette frilosité des entreprises à se développer à l'international.

Cela étant dit, le « facteur-clé » de redressement du commerce extérieur reste à mon avis la compétitivité coût et hors coûts de nos entreprises, avec l'accompagnement de la montée en gamme des produits français. Je suis également convaincu de la nécessité d'avoir une politique française d'internationalisation des filières plus structurante et structurée.

C'EST LE FAMEUX « CHASSER EN MEUTE » À L'INTERNATIONAL ?

Cette stratégie, que je résumerais plutôt par la formule « *jouer collectif* » n'est pas forcément dans l'ADN français. Les grands groupes et les PME ont du mal à travailler ensemble.

Mais il faut continuer à inciter nos entreprises à s'inscrire dans des démarches collectives. Nous sommes convaincus au Medef que nos entreprises sont plus fortes dans la concurrence internationale quand elles organisent leurs offres, mutualisent leurs actions, partagent leurs expériences et connaissances, et s'organisent en filières. Nous le constatons quotidiennement dans le cadre des task forces filières animées par Medef International où nous nous employons à soutenir le développement d'offres globales françaises clés en main compétitives (ex : Task Force Ville Durable).

La France dispose de secteurs industriels très performants à l'exportation. Ces derniers ont su positionner leur offre sur des segments de marché à forte valeur ajoutée (ex : aéronautique, industrie militaire, agroalimentaire, santé, ou luxe) et sur des marchés à forte croissance. Ce sont des exemples dont nous devons nous inspirer pour réorienter si besoin les priorités géographiques d'exportation des filières industrielles françaises insuffisamment exportatrices.

Par ailleurs, un effort reste à faire, à mon avis, pour faciliter l'accès des entreprises et fédérations industrielles à l'information, collectées et synthétisées par les services de l'État à l'étranger et dans les Ministères concernés, sur les marchés à potentiel et forte croissance.

“IL FAUT CONTINUER À INCITER NOS ENTREPRISES À S'INSCRIRE DANS DES DÉMARCHES COLLECTIVES.”

“NOUS DEVONS ÉGALEMENT NOUS DOTER, AU NIVEAU EUROPÉEN, DE STRATÉGIES COMMERCIALES PERFORMANTES ET RÉALISTES.”

QUEL JUGEMENT PORTEZ-VOUS SUR LA POLITIQUE COMMERCIALE DE LA FRANCE ?

La France doit placer l'entreprise au cœur de sa politique étrangère et passer à l'offensive dans la politique commerciale européenne.

Si le multilatéralisme est remis en cause par certains pays, ce que je regrette, je reste convaincu que nous avons tout à gagner à nouer des accords commerciaux bilatéraux, ambitieux et exigeants, comme le nouvel accord UE-Canada (CETA), qui consacre de véritables avancées au profit des entreprises européennes et donc françaises : élimination des barrières tarifaires et non-tarifaires, accès aux marchés publics, protection de la propriété intellectuelle et de nos indications géographiques, coopération réglementaire, ...

Promouvoir l'ouverture du marché mondial, sans naïveté, doit rester une priorité. Nous avons beaucoup à faire, pour expliciter le contenu de tels accords et les opportunités qu'ils offrent à nos entreprises et pour faciliter leur mise en œuvre effective¹⁰. Trop de PME, voire d'ETI, j'en suis convaincu, ignorent encore le profit qu'elles pourraient tirer d'un tel accord, qui facilite grandement leur accès au marché canadien et donc, indirectement, aux marchés américain et mexicain.

Nous devons également nous doter, au niveau européen, de stratégies commerciales performantes et réalistes. Pour ce faire, il me semble indispensable de réaliser des études approfondies d'impacts sur nos filières et entreprises des futurs accords commerciaux, avant même le début des négociations, mais aussi au moment de leur mise en œuvre, pour en retirer le meilleur bénéfice. Ce travail d'analyse et de pédagogie est nécessaire pour nourrir le débat public sur les questions touchant à la mondialisation, trop souvent prises en otage par des acteurs qui ont leur propre agenda, parfois bien éloigné de l'intérêt général.

10. Il ressort d'une étude de janvier de 2018 du National Board of Trade Sweden en partenariat avec The United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) sur l'utilisation des préférences tarifaires dans un certain nombre d'accords de libre-échange européens (ALE), que si les ALE de l'UE sont largement utilisés, un potentiel inexploité subsiste.

COMMENT ATTIRER D'AVANTAGE D'ENTREPRISES FRANÇAISES SUR LE CONTINENT AFRICAIN ?

Pierre GATTAZ a présenté l'Afrique comme un « *el-dorado* » pour les entreprises françaises au retour de son déplacement en mars dernier au Kenya avec 60 entreprises emmenées par Medef International. C'est effectivement un « *continent de tous les possibles* » dont nous avons fait une priorité ces dernières années. Medef International a par exemple créé avec UpAfrique l'Index Up40 qui réunit les 40 start-up françaises les plus dynamiques et représentatives de l'innovation française à destination des marchés africains (ville durable, e-commerce, e-santé, énergies renouvelables, financement participatif, agriculture et agroalimentaire ...).

Qu'il s'agisse de sécurité alimentaire, de numérique, d'énergie, d'eau, d'environnement, ou d'infrastructures urbaines ou maritimes, les opportunités sont nombreuses, dans toutes les régions du continent africain (Afrique australe, centrale, de l'Est, de l'Ouest et du Sud).

L'Afrique du Sud par exemple est le premier partenaire économique de la France en Afrique subsaha-

“LE PRINCIPAL FREIN, C'EST TRÈS SOUVENT L'ABSENCE DES CHAÎNES DE VALEUR LOCALES, PLUS ENCORE QUE LA QUALITÉ DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES.”

rienne. La présence française y demeure relativement modeste au vu de ces opportunités : environ 365 entreprises françaises implantées, principalement dans les secteurs industriels (mines, pétrochimie, pharmacie, BTP...) et les services (finance, hôtellerie, logistique, transports, eau et environnement...) pour seulement environ 40 000 emplois localement.

Le principal frein, c'est très souvent l'absence des chaînes de valeur locales, plus encore que la qualité de l'environnement des affaires. Les grandes entreprises françaises qui développent des activités en Afrique ont besoin de sous-traitants, de co-traitants, de co-investissements ou encore de maintenance. Au-delà des projets et de la question de leur financement, il faut donc se concentrer sur tout ce qu'il y a – ou manque – localement. Ici aussi, l'approche collective peut s'avérer gagnante, si les secteurs font jouer leurs complémentarités.

"NOUS AVONS EN EFFET LA CHANCE D'AVOIR EN FRANCE DES ENTREPRISES QUI DISPOSENT D'ATOUTS INCOMPARABLES PAR RAPPORT À LEURS CONCURRENTS."



medef.com



france-2020.com



citheacommunication.fr

Édition, création maquette & direction artistique :

Cithéa Communication - 178 quais Louis Blériot - 75016 Paris

Dépôt légal 1^{ère} publication : mai 2018

Tous droits réservés

Date de publication : mai 2018

Imprimeur : GRAPHIPRINT MANAGEMENT -

Certifié IMPRIM'VERT - Papier PEFC 100 % - Imprimé en France

© Medef, Cithéa Communication

ISBN : 978-2-86658-223-4

Pictos/illustrations

(Istock.com) :

© Mangsaab © Varijanta © GreenTana
© Tuncay Gundogdu © Pressure UA
© Artis777 © westCloud © Alla_snesar
© Elen VD © Liuzishan © LuckyStep48
© Da-vooda © Venimo © Vasabii
© Marvid © Decobrush © Rosadu
© Vdant © Bizvector © Timurock
© Bananajazz © Bluehousestudio © Molnia

LE MONDE CHANGE, BOOSTONS LA FRANCE !

QUELS LEVIERS POUR PASSER DURABLEMENT LE CAP DES 2% DE CROISSANCE ?

La France dispose d'un potentiel considérable pour redresser sa situation économique. Rien ne justifie le retard qu'elle a pris par rapport aux pays les plus performants d'Europe, si ce n'est notre échec collectif à mobiliser nos ressources et nos talents. Pourquoi ne pas s'inspirer des pays qui ont réformé leur modèle économique en profondeur et sont aujourd'hui en haut du podium ?

Pour relever les défis à venir, la France doit transformer son modèle économique en activant les bons leviers d'action : les réformes structurelles, la construction européenne et les investissements d'avenir.

Le retour à une croissance dynamique à moyen terme passera par un nécessaire rattrapage des meilleurs élèves européens, et préparera la France aux défis futurs. L'inaction ou la passivité seraient en revanche porteuses de risques pour notre économie : le scénario d'une croissance faible et d'un chômage élevé, avec tous ses inconvénients, ne peut pas être écarté.

Dans cet effort collectif majeur, le débat et la pédagogie seront primordiaux. Avec cette première contribution, le Medef encourage tous les acteurs de la vie économique à participer au débat en apportant leurs diagnostics et leurs solutions.