

C'EST POSSIBLE, VOICI COMMENT

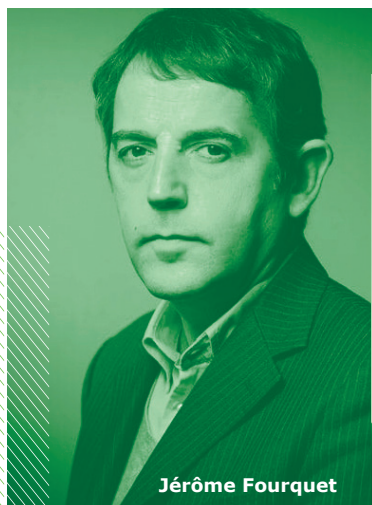
Jean-Marc Daniel
Retrouver le chemin
de la croissance

Chantal Delsol
« Les Hussards Noirs
existent toujours »

Jérôme Fourquet & Mathilde Lemoine
Résoudre l'équation
économique et sociale

Jean-Pierre Clamadieu
Ivan Faucheux
Béatrice Kosowski
Éric Labaye

Olivier Lluansi
Xavier Moreno
Stéphane Pallez
Éric Trappier



COMITÉ ÉDITORIAL

Paul Allibert,

Directeur général de l'Institut de l'Entreprise

Gilles Bahda,

Directeur de l'EFAP

Aude de Castet,

Directrice de Sociétal

Emmanuel Cugny,

Président de l'AJEF

Jean-Marc Daniel,

Président de Sociétal

Fanny Guinochet,

Journaliste à FranceInfo

Sylvain Henry,

Rédacteur en chef d'*Acteurs Publics*

Louis Lalanne,

Président de Newpolis

Emmanuel Lechypre,

Éditorialiste à BFM TV

Laurent Morestain,

Strategic Advisor chez Cayambe

Michel Pébereau,

Président d'honneur de l'Institut de l'Entreprise et membre de l'Académie des sciences morales et politiques

Jean-Robert Pitte,

Secrétaire général de l'Académie des sciences morales et politiques

Jean-Luc Placet,

Directeur associé chez PwC

Philippe Plassart,

AJEF, Rédacteur en chef au *Nouvel économiste*

Bernard Sananès,

Président de l'institut Elabe

Blanche Segrestin,

Professeur en sciences du Management, Mines ParisTech, PSL Research University

Rémy Simon,

Conseiller du Président de L'Oréal

Florence Tondu-Mélique,

Présidente de Zurich Insurance Plc pour la France

Jean-Marc Vittori,

Éditorialiste, *Les Echos*

Création graphique : Marie Monot
Imprimerie Bialec

www.societal.fr / societal@idep.net
29, rue de Lisbonne – 75008 Paris – 01 53 23 05 40

À PROPOS DE SOCIÉTAL

Sociétal, média de l'Institut de l'Entreprise, a pour vocation d'analyser les grands enjeux de notre société en rassemblant des réflexions d'universitaires, de praticiens de l'entreprise et de dirigeants politiques.

Son objectif est triple :

- faire connaître aux décideurs économiques, politiques et aux *leaders* de l'avenir de notre pays les meilleurs décryptages des enjeux présents et à venir de l'économie et de la société
- permettre les échanges entre les mondes académiques et de l'entreprise
- faire progresser dans le débat public la compréhension d'une économie de marché équilibrée et pragmatique

Sociétal se décline sous différents formats :

- des conférences de haut niveau
 - une plateforme de débats
 - des dossiers thématiques
- proposant différentes contributions, émanant d'experts et de représentants des entreprises.

Sociétal diversifie ses formats et s'ouvre à de nouveaux partenariats prestigieux comme celui qui le lie à l'Académie des sciences morales et politiques (l'ASMP) en offrant la possibilité d'augmenter son audience grâce à l'Association des Journalistes Économiques et Financiers (AJEF) et à Newpolis, association créée par des étudiants de Sciences Po/HEC en lien avec d'autres universités en France et à l'international.

Sociétal est présidé par Jean-Marc Daniel et dirigé par Aude de Castet. Il est gouverné par un comité éditorial composé de personnalités issues des entreprises, d'experts académiques et de représentants des médias.

Ce numéro n'aurait pu voir le jour sans l'aide précieuse de nos relecteurs : Paul Allibert, Mathieu Auricoste, Christiane Cornacchia, Béatrice Couairon, Marie-Charlottle Dichamp, Nathalie Garroux, Caroline Hunkeler, Margaux Terranova et Philippe Reiller.



Aude de Castet

Directrice de *Sociétal*

RETROUVER LE CHEMIN DE LA RENAISSANCE

Alors que les vents mauvais sont Aréapparus et avec eux, nos inquiétudes pour les populations d'Ukraine et celle de l'Europe dont les équilibres géopolitiques et historiques sont inextricablement liés, *Sociétal*, qui avait décidé de dédier ce numéro à la présidentielle, se retrouve percuté de plein fouet par l'actualité. La guerre qui a éclaté en Ukraine bouleverse les échanges mondiaux et avec eux, l'ensemble des enjeux industriels, énergétiques, de pouvoir d'achat, déjà majeurs, qui prennent une nouvelle tournure. Des thèmes que nous avons décidé de traiter avant même ce retour brutal du tragique dans l'Histoire.

Nous ne pouvions être exhaustifs, nous avons donc choisi d'aborder cinq domaines majeurs et stratégiques pour l'avenir de notre pays : l'éducation, la création de richesse, l'industrie et l'énergie. Celui des dépenses publiques ayant très largement été traité dans notre numéro exceptionnel de décembre dernier « Confiance et dette globale », il nous a semblé cependant intéressant de creuser la question de la santé et de son financement avec l'économiste Nicolas Bouzou.

Pour nous éclairer sur l'état de la France à l'aune d'un enjeu électoral crucial et identifier des secteurs-leviers pour notre pays, ce numéro spécial a souhaité donner la parole à des contributeurs exceptionnels, issus des mondes de l'entreprise et académique.

Nos deux grands témoins de la dernière conférence *Sociétal* du mois de mars 2022, à l'Institut de France, Jérôme Fourquet et Mathilde Lemoine, observateurs et analystes avisés des enjeux économiques et sociaux de notre pays, se sont prêtés à l'exercice en partageant avec nos lecteurs leurs constats et en proposant leurs idées de réforme pour relever les défis qui nous font face.

Pour tous nos contributeurs, une chose est sûre : « C'est possible, voici comment ». D'où le titre que nous avons choisi pour cette revue et au-delà des divergences analytiques, partisans et idéologiques, qui font la richesse de ce numéro, il en ressort un véritable « optimisme de combat ». À l'instar de Jean-Marc Daniel, économiste et président de notre revue qui propose dans ce numéro une contribution remarquable pour « retrouver le chemin de la croissance ».

Des acteurs de premier plan de l'entreprise comme Éric Trappier, PDG de Dassault Aviation, ou Jean-Pierre Clamadieu président d'ENGIE, prennent part au débat et s'engagent à leur tour. Quant à Stéphane Pallez, PDG de la FDJ, ou Béatrice Kosowski, présidente d'IBM France, elles partagent leurs réalisations inspirantes à déployer à grand échelle.

Plus que jamais, en cette période électorale, dans un contexte géopolitique dramatique, un temps que nous espérons révolu, *Sociétal* veut susciter le débat, cultiver la diversité des points de vue, dans un état d'esprit résolument constructif. ■

L'INALCO, UN INSTITUT PROFESSIONNALISANT

Héritier de L'Ecole Spéciale des Langues Orientales créée en 1795, l'Institut National des Langues et Civilisations Orientales (Inalco) a pour vocation de former les étudiants non seulement aux langues d'Europe Centrale et Orientale, du Proche et Moyen Orient, d'Asie, d'Océanie, d'Afrique et des populations de l'Amérique, mais aussi à la géographie, l'histoire, aux institutions et à la vie politique, économique et sociale des pays concernés. 9000 étudiants se forment chaque année en 103 langues, organisées en 11 départements et 5 filières professionnalisantes.

ZOOM SUR LA FILIÈRE RELATIONS INTERNATIONALES

Créée en 1986, la filière Relations internationales forme des analystes généralistes en relations internationales disposant de connaissances approfondies sur une aire extra-occidentale. Les formations en licence et en master associent la maîtrise d'une ou plusieurs langues orientales à l'étude des enjeux politiques et internationaux contemporains, abordés dans une perspective comparative et contextualisée. Les étudiants acquièrent des outils d'analyse transversaux grâce à un solide cursus pluridisciplinaire en sciences sociales (science politique, histoire, droit public, économie).

Trois parcours de spécialisation précisent l'orientation professionnelle des étudiants de master : cultures stratégiques ; solidarité internationale ; préparation aux concours (diplomatie, armées).

Des enseignements spécialisés, élaborés et dispensés en lien avec des acteurs de la diplomatie, des milieux stratégiques ou de l'action humanitaire, initient les étudiants à des outils de professionnalisation, pratiques ou objets spécifiques : gestion de projets, négociations diplomatiques ou humanitaires, stratégie et gestion de crises, sécurité internationale, pratiques diplomatiques, prise de parole, anglais de spécialité, etc.).

LES COMPÉTENCES DE NOS DIPLÔMÉS :

- Analyse politique, économique et stratégique aux échelles globale et régionale
- Compréhension des institutions françaises, européennes et internationales
- Fondements de la diplomatie et analyse des politiques étrangères
- Raisonnement stratégique et gestion de projets
- Négociations internationales et humanitaires
- Capacités de rédaction et de synthèse
- Prise de parole en français, en anglais et en langue orientale
- Sensibilité interculturelle et capacité d'adaptation

Selon les besoins de votre administration, entreprise ou organisation, faites appel à nos étudiants :

- Stages obligatoires conventionnés au niveau licence 3^{ème} année et durant les deux années de master
 - Stages non obligatoires conventionnés au niveau licence
 - Stages courts, emplois à temps partiel, CDD, jobs étudiants
 - Cursus en alternance en master, en partenariat avec le CFA Formasup Paris (contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation)
- Contacts : secretariat.ri@inalco.fr

Investir dans cette formation (taxe d'apprentissage, stages, projets, alternances) permet aux entreprises d'avoir accès à des jeunes professionnels dotés de compétences adaptées au monde d'aujourd'hui.

Vous pouvez soutenir la filière en l'identifiant comme bénéficiaire de votre taxe d'apprentissage. Indiquez « Inalco- filière relations internationales » sur le bulletin de versement.

SOMMAIRE

LE GRAND DIALOGUE



Jérôme Fourquet

Directeur du département « Opinion et stratégies d'entreprise »
de l'Institut français d'opinion publique (IFOP)

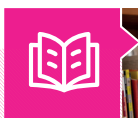
& Mathilde Lemoine

Cheffe économiste au sein du Groupe Edmond de Rothschild

RÉSOUTRE L'ÉQUATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

— 8-21

ÉDUCATION



Grande Analyse : Chantal Delsol

Membre de l'ASMP / Paris XII / Institut Hannah Arendt

« LES HUSSARDS NOIRS EXISTENT TOUJOURS »

— 22-25

Carte blanche : Éric Labaye

Président de l'École polytechnique

LA MÉRITOCRATIE DOIT AUSSI PRENDRE EN COMPTE L'ÉGALITÉ DES OPPORTUNITÉS

— 26-31

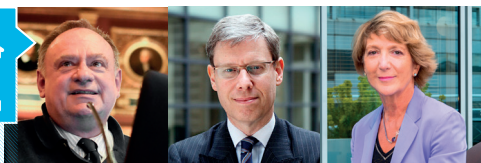
Cas Inspirant : Béatrice Kosowski

Présidente d'IBM France

PARTENARIAT ÉTAT-ENTREPRISES : LE POTENTIEL EST IMMENSE

— 32-33

CRÉATION DE RICHESSE



Carte blanche : Jean-Marc Daniel

Président de Sociétal

RETROUVER LE CHEMIN DE LA CROISSANCE

— 34-41

Regard International : Jean Beunardeau

Président de HSBC Continental Europe

L'EFFICACITÉ EST LA MÈRE DES BATAILLES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

— 42-49

Cas Inspirant : Stéphane Pallez

Présidente-directrice générale de La Française des Jeux

METTRE EN PLACE LES LEVIERS QUI PARTICIPENT À UN MEILLEUR PARTAGE DE LA VALEUR

— 50-53

Notre différence vous donne le choix.



Nous sommes un groupe international, aux origines européennes, spécialisé dans l'audit, la fiscalité et le conseil. Nos racines et notre organisation multiculturelle et intégrée, nous distinguent. Pour nos clients, c'est la promesse d'une même exigence de qualité partout dans le monde. Et l'expérience d'un point de vue différent.

Experience a different perspective.*

*Changez de regard.

www.mazars.fr

mazars

SOMMAIRE (suite)



INDUSTRIE

Grande analyse : Olivier Lluansi
Associé de PwC Stratégie®
NOTRE RENAISSANCE INDUSTRIELLE

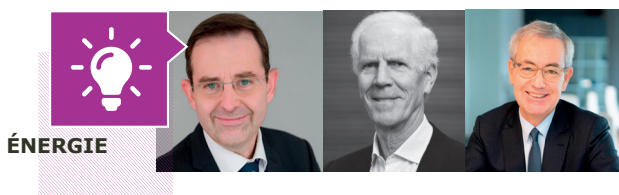
— 54-63

Carte Blanche : Éric Trappier
Président-directeur général de Dassault Aviation et Président de l'UIMM
L'INDUSTRIE FRANÇAISE À LA CROISÉE DES CHEMINS

— 64-65

Cas Inspirant : David Simonnet
Président-directeur général du Groupe Axyntis
**LES ETI INDUSTRIELLES : UNE RÉPONSE STRUCTURELLE
ET DURABLE AUX CRISES**

— 66-71



ÉNERGIE

Analyse : Ivan Faucheux
Membre du collège de la Commission de régulation de l'énergie (CRE)
ÉNERGIE ET SOCIÉTÉ, UN LIEN À RÉINVENTER

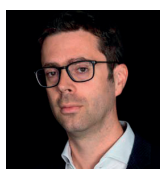
— 72-77

Carte Blanche : Xavier Moreno
Président du Cérémé
**UNE ÉNERGIE DE LA RAISON, LE NUCLÉAIRE PILOTABLE FACE
AUX ÉNERGIES INTERMITTENTES**

— 78-87

Cas Inspirant : Jean-Pierre Clamadieu
Président d'ENGIE
**LA DÉCARBONATION DE NOTRE ÉCONOMIE, UN ENJEU PLUS
LARGE QUE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE**

— 88-93



DÉPENSES PUBLIQUES

Nicolas Bouzou
Directeur-fondateur d'Asterés
**SANTÉ : NOUS N'ÉCHAPPERONS PAS À UNE
RÉFORME SYSTÉMIQUE**

— 94-95



LE GRAND DIALOGUE

JÉRÔME FOURQUET & MATHILDE LÉMOINE

RÉSoudre L'ÉQUATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Jérôme Fourquet, analyste politique et directeur du département « Opinion et stratégies d'entreprise » à l'Ifop, et Mathilde Lemoine, Cheffe économiste du groupe Edmond de Rothschild, étaient le 28 mars les intervenants d'une conférence Sociétal sur le thème « L'état de la France : comment résoudre l'équation économique et sociale ? » organisée à l'Institut de France en partenariat avec l'Académie des Sciences morales et politiques.

Ils ont repris leur Grand Dialogue pour la présente revue, Jérôme Fourquet du point de vue de l'opinion, Mathilde Lemoine sous l'angle de l'analyse économique. Ils analysent notamment les raisons de la désindustrialisation et les nouveaux visages du secteur des services et de la classe moyenne. Ils alertent aussi sur la vision élitiste du système de formation français et sur le manque d'investissement et d'accumulation du capital. Au-delà de constats partagés sur le fossé grandissant entre grands gagnants et laissés-pour-compte qui alimente le sentiment de déclassement, Mathilde Lemoine insiste sur les choix de politique économique qui sous-tendent cette situation dégradée et appelle à la définition pour commencer de quelques objectifs clairs.

Propos recueillis par Aude de Castet et Philippe Reiller



SOCIÉTAL.- L'organisation du travail, nos modes de consommation, plus généralement la structuration de l'économie française ont été profondément bouleversés depuis quarante ans. Quels constats tirez-vous de ce grand chamboulement l'un et l'autre chacun dans votre spécialité et avec votre regard ?

Jérôme Fourquet.- Au cours de ces quatre dernières décennies, la France a été marquée par le changement de son modèle économique avec le passage d'une économie qui était encore centrée au début des années 1980 autour de la production, l'industrie et l'agriculture, pour de plus en plus pivoter sur une économie organisée autour de la consommation, du tourisme, des loisirs, des services.

Tout cela a eu des conséquences importantes sur la physionomie des classes sociales, typiquement les catégories populaires n'ont pas disparu, mais le prolétariat de la société post-industrielle est très différent de celui d'une société industrielle et la crise des Gilets Jaunes nous l'a montré. Cela a entraîné des conséquences en

termes d'aménagement du territoire, beaucoup de bassins industriels sont aujourd'hui en crise et le cœur battant de l'économie ne se situe plus dans ces zones, mais sur les littoraux touristiques et dans les zones commerciales de périphérie. Cela a donc aussi changé nos paysages, l'organisation du territoire. Cela touche également nos imaginaires et nos représentations avec bien sûr son lot de conséquences politiques. On peut relier les bouleversements électoraux auxquels on assiste à la transformation très profonde de nos structures économiques opérées depuis les dernières décennies.



On peut relier les bouleversements électoraux auxquels on assiste à la transformation très profonde de nos structures économiques.

Vous faites donc un lien entre la poussée des partis extrémistes et cette recomposition géographique et économique ?

Jérôme Fourquet.- Ce n'est pas le seul facteur et la montée des partis extrémistes n'est pas la seule traduction électorale. Le développement d'autres courants politiques comme l'écologie ou le technolibéralisme du macronisme sont à relier aussi avec les évolutions de longue durée auxquelles on a assisté en matière de superstructures économiques.

Comment caractériseriez-vous cette période pour la France ? S'agit-il d'une nouvelle France ?

Mathide Lemoine.- Je ne parlerai pas de nouvelle France. Mais plutôt d'une France qui a considérablement évolué, je mettrai en avant son européanisation et la mondialisation. Notre pays a d'abord évolué en s'ouvrant à l'Europe. L'événement marquant du marché unique s'est traduit par l'opportunité de développer ses importations et ses exportations, cela a permis un accès à des biens jusqu'alors réservés à quelques-uns et surtout un positionnement de l'Europe dans le monde avec ses valeurs.

Le deuxième phénomène très puissant depuis les années 80 a été la mondialisation. L'effet conjugué

des deux mouvements s'est traduit par une ouverture internationale qui représentait 64% du PIB en 2019 contre 44% dans les années 1980.

Et la France s'est distinguée de ses partenaires européens puisque cela s'est traduit par une désindustrialisation plus massive, mais qui n'en est pas une en réalité. Si le poids de l'industrie dans l'économie a diminué pour atteindre 13%, c'est parce qu'elle a été extraordinairement

performante. La productivité a été telle que c'est son prix dans la valeur ajoutée qui a baissé, un phénomène que l'on n'a pas observé en Allemagne, en Espagne et en Italie.

En revanche, cette industrie très performante s'est concentrée sur quelques entreprises et quelques secteurs, et je rejoins Jérôme Fourquet en constatant qu'il y a trop de laissés-pour-compte dans cette formidable réussite française en Europe et dans le monde. C'est comme si quelques leaders s'étaient imposés sans être parvenus à entraîner le reste de l'économie.

Comment en est-on arrivé à cette désindustrialisation ? A-t-elle changé les paysages et l'électorat ?

Jérôme Fourquet.- On a effectivement quelques grands fleurons industriels qui ont très bien négocié le virage de la globalisation et de la mondialisation. Il ne s'agit pas bien sûr de contester les réussites françaises. On le voit avec les performances de grandes entreprises du CAC40, on constate également sur les territoires qu'un secteur comme l'industrie du luxe continue d'ouvrir des usines très régulièrement un peu partout en France, mais, derrière ces locomotives qui de mon point de vue sont un peu des villages Potemkine, on a des pans entiers de notre industrie, dans les PME, dans les milieux de tableau, même des grands groupes, qui ont beaucoup plus souffert. Si l'on regarde les statistiques du cabinet Trendeo qui recense les ouvertures et les fermetures de sites industriels, on observe qu'en France, depuis 2008, la France



On dit souvent cruellement que les industriels français proposent des produits de qualité espagnole à des tarifs allemands !

a perdu 940 sites industriels de plus de 50 salariés quand 400 se sont développés ou ont été créés, soit un solde net de moins 540 unités.

Cela se voit très visuellement sur les paysages avec de très nombreux endroits où les usines ont fermé. Il ne s'agit pas forcément d'usines gigantesques, mais une des spécificités de l'industrie française était justement d'être implantée un peu partout sur le territoire et pas uniquement dans le cœur des métropoles. Nous avons publié dans notre livre la carte de ces fermetures de sites qui montre que toutes les régions ont été touchées.

Pour expliquer ce phénomène, on peut avancer plusieurs explications. D'abord, la globalisation s'est traduite par des opportunités d'exportations pour certaines entreprises, mais cela a été l'occasion d'une mise en concurrence avec des pays à bas coûts de main-d'œuvre avec toute la problématique des délocalisations. Ensuite notre modèle français est très protecteur socialement et cela pose le problème du coût et du financement de la protection sociale, ce qui a sans doute grevé une partie de la compétitivité de nos industriels.

Autre facteur : compte tenu de nos coûts de production, des stratégies marketing ou de positionnement de certaines filières n'étaient plus adaptées. On dit souvent cruellement que les industriels français proposent des produits de qualité espagnole à des tarifs allemands ! Dernier élément plus

d'opinion, j'ai le sentiment que cette désindustrialisation qui a commencé dans les années 70 et s'est accélérée dans les années 80, 90 et 2000, a concerné aussi d'autres pays, mais qu'en France elle a été prise comme une fatalité, comme une loi historique. De la même manière que l'on avait dit adieu à la mine et à l'agriculture, c'était le temps maintenant de dire au revoir à l'industrie, au secteur secondaire et de passer aux heures joyeuses et glorieuses du tertiaire.

On a accompagné tout cela sans forcément réformer nos impôts de production, sans progresser sur la formation professionnelle. C'est au début des années 2000 qu'un capitaine d'industrie, Serge Tchuruk, patron d'Alcatel, une des plus grandes entreprises françaises à l'époque, théorise l'entreprise *fabless*, sans usines. C'est au début des années 2000, sous le mandat de Lionel Jospin, que le ministère de l'industrie perd son statut de ministère de plein exercice. On passe à autre chose, c'est le sens de l'histoire, il y avait une espèce de consensus un peu mou et d'accommodement avec cette question de la désindustrialisation.

Mathilde Lemoine.- Les calculs de prix-volumes montrent que la baisse de la part de la valeur ajoutée française de l'industrie dans la globalité de l'économie est beaucoup plus forte que celle que l'on peut observer en Allemagne, en Espagne ou en Italie parce qu'il y a des gains de productivité qui sont plus rapides et donc une baisse des prix manufacturés relative

plus marquée que celle des autres secteurs de l'économie. Un choix de politique économique a été fait pour privilégier les grandes entreprises ultra-compétitives et sortir par grandes vagues de taylorisme les salariés qui étaient insuffisamment compétitifs ou dont les compétences étaient obsolètes. Comme socialement tout cela a un coût, on a pratiqué des politiques de baisses de charges avec l'objectif de gagner du temps avant de faire sortir ces personnes, trop peu productives, du marché du travail français. La formation professionnelle inégalitaire et peu accessible pour ces travailleurs ne leur a pas offert de protection individuelle. L'idée qui avait été vendue comme une utopie économique, à savoir la formation de ces salariés pour pouvoir rester sur le marché du travail et contribuer à cette expansion française, n'a jamais été au rendez-vous.

Finalement, il existe une petite partie de salariés ultra-productive, dont les salaires ont progressé plus rapidement, qu'on garde sur le marché du travail qui participe de cette spécificité française de gains de productivité augmentés dans l'industrie manufacturière et à côté, il y a tout un marais de gens peu formés, qui travaillent dans les services, percutés par l'ubérisation ou les mini-jobs en Allemagne qui posent aussi question en France.

Le dualisme du marché du travail a participé de la désinflation comme on l'a vu au Japon après la grande récession de 1998. La flexibilité multiplie les travailleurs, sous contrats courts ou à temps partiels, qui n'ont pas accès ou marginalement à la formation. Il en résulte une progression dans le temps plus faible des salaires au fur et à mesure de l'augmentation du nombre de travailleurs précaires, ce qui pèse sur la consommation. En France, on a assisté pendant les années 2000 à une forte augmentation des contrats courts, on multipliait les types de contrats dans une sorte

de course à la flexibilité. Il était convenu que la conjugaison des deux piliers - baisse des coûts par la baisse des charges sociales et flexibilité- allait permettre d'être compétitif et de poursuivre cette formidable expansion de l'économie française dans le monde à travers ces quelques entreprises qui ont surperformé.

Cela a participé en fait de la faiblesse de la productivité du reste de l'économie puisque la productivité horaire hors industrie manufacturière reste très faible en France. On ne peut donc pas dissocier l'analyse de la désindustrialisation de celle du reste de l'économie. Prenez l'exemple frappant des moyens de



La flexibilité multiplie les travailleurs, sous contrats courts ou à temps partiels, qui n'ont pas accès ou marginalement à la formation.

politique économique mis en appui du secteur de la construction, sachant que c'est un secteur faiblement productif. Cela se prolonge dans le plan européen NextGenerationEU : sous prétexte de transition énergétique, beaucoup de moyens sont tournés vers la rénovation des bâtiments. On affecte beaucoup de ressources dans un secteur peu productif sans exigence de formation autre que sécuritaire.

C'est une des explications majeures de ce qu'on appelle la désindustrialisation, un terme que je n'aime pas beaucoup parce que la situation qu'il recouvre est beaucoup plus complexe. D'ailleurs, 50% des emplois directs des entreprises industrielles relèvent des services. Un des enjeux est donc la montée en gamme des compétences, mais il est vrai que la solution de facilité a toujours été choisie, autrement dit la baisse des charges pour éviter des vagues de taylorisme trop importantes et les étaler dans le temps, sans qu'il n'y ait jamais eu la moindre contrepartie de montée en gamme des compétences... sauf dans les « survivantes » industrielles. La France est pénalisée par une proportion de main-d'œuvre non qualifiée plus importante que celle observée dans le reste de l'UE.



La part dans la consommation des ménages qui a le plus augmenté depuis vingt ans est le logement au sens large pour en représenter près de 30%.

Comment caractérisez-vous le secteur tertiaire qui a pris cette place prépondérante ?

Mathilde Lemoine.- Il faut d'abord dissocier les services de la construction et de l'immobilier, un secteur dans lequel on a mis beaucoup de ressources économiques, avec comme conséquences une augmentation des prix et justement une déformation de la consommation des ménages. La part dans la consommation des ménages qui a le plus augmenté depuis vingt ans est le logement au sens large pour en représenter près de 30%.

Je séparerai ce secteur du reste des services. Quand on se penche sur la productivité de l'économie française et que l'on en sort l'industrie manufacturière et la construction, la productivité des services est assez faible. Le véritable problème réside dans le manque d'accumulation de l'investissement. Ce qui participe de la productivité et de la croissance potentielle de moyen terme, c'est l'accumulation de capital, à côté de la productivité du travail et de l'innovation. Si dans les services, par exemple, vous n'avez pas de robots pour nettoyer les sols, la pénibilité des tâches est extrêmement élevée et, au-delà de la désindustrialisation, c'est ce qui participe de la déconnexion totale entre une partie heureuse des salariés, qualifiés, valorisés, et une autre partie qui a souffert de cette tertiariation. L'intensité capitaliste par travailleur est trop faible. La comparaison avec les autres pays en

matière de supports technologiques et de machines par salarié montre notre retard. Le tertiaire a une productivité, plus de deux fois inférieure à celle de l'industrie.

L'accent mis sur les impôts de production, sur le CICE, sur la baisse des charges était indispensable, mais n'a pas permis de contrer l'attrition de notre base industrielle. Sans contrepartie en terme de qualification, cette politique de coût est une fuite en avant ! Dès que survient une hausse du prix du pétrole ou une hausse du prix de l'énergie, comme actuellement, la marge est totalement mangée. Ce que les entreprises ont gagné pour investir est aussitôt avalé par les hausses de prix de l'énergie. On retrouve ici toute la problématique développée par Paul Krugman sur « la dangereuse obsession de la compétitivité ». La compétitivité peut engendrer un appauvrissement par rapport au reste du monde si nous n'y prenons pas garde.

Jérôme Fourquet.- Je suis d'accord avec le caractère très hétérogène du secteur tertiaire. Il y a le secteur de la construction, de l'immobilier, peu productif, mais qui emploie énormément de personnes. C'est lui qui fait tourner des territoires entiers, dans des zones à forte tension immobilière. C'est Laurent Davezies qui parle d'une économie résidentielle : le fait qu'il y ait de la population génère de l'activité. Il faut aussi évoquer la distinction public/privé, on compte 5 millions de fonctionnaires en France, qui forment de gros bataillons du

secteur des services, avec des différences de statut par rapport au privé. Ensuite, d'un point de vue sectoriel, des choix globaux ont été faits de manière consciente ou inconsciente. On a poussé les très grands fleurons français qui se sont internationalisés, et, pour le reste, on s'est spécialisé dans des secteurs faiblement productifs, mais qui consommaient beaucoup de main d'œuvre, par exemple avec la fonction publique ou dans l'économie du vieillissement. La France est passée de 2500 à 7500 maisons de retraite avec tout ce prolétariat de la silver économie. Nous avons évoqué aussi dans notre livre la grande distribution, un acteur majeur et un des premiers employeurs français. On a aussi vu se développer le secteur des services à la personne avec la création du Cesu.

Mathilde Lemoine a souligné la diminution du poids de l'industrie dans le PIB et dans le nombre de salariés employés dans ce secteur. De mon point de vue, cela tient au fait qu'on a fermé des usines par centaines, mais aussi au fait que toute une série de tâches qui historiquement étaient internalisées ont été externalisées. C'est typiquement le cas du nettoyage, du gardiennage, de tous les services support, tout cela a été externalisé dans les années 80, 90 et 2000. Ce sont de grands secteurs très consommateurs d'exonérations de charges sur les bas salaires et donc on a créé des jobs qui ne sont plus dans des conventions collectives de l'industrie, qui sont à faible productivité et qui emploient beaucoup de personnes. Une entreprise de nettoyage comme Onet emploie en France autant de salariés que Renault en France ! C'est ce qu'on pourrait appeler l'extension du domaine de la sous-traitance et d'une « économie orientée client » : gardiennage, propreté, services à la personne, grande distribution, logistique. La France compte aussi 400 000 chauffeurs de poids lourds, soit plus de chauffeurs poids lourds que d'agriculteurs qui sont 380 000.

On mesure ainsi tous ces nouveaux visages des services. Mais il y a aussi des services très

compétitifs dans la banque, l'assurance et l'informatique et donc on voit dans ce monde des services une dualité très forte entre des gagnants, des très diplômés, assez productifs et plutôt bien payés, et une armada de jobs très peu rémunérés, à faible productivité et sur lesquels on a énormément investi économiquement et socialement. C'est comme si le développement de tous ces jobs avait été poussé pour éponger les pertes dans l'économie productive.

Dans ces conditions ne faut-il pas tout revoir en matière de compétences et de qualification des salariés ?

Mathilde Lemoine.- Nous sommes totalement en retard et inadaptés dans ce domaine malgré les progrès incontestables introduits par le Compte personnel de formation. Dans une étude que je viens de réaliser pour Terra Nova, nous avons fait une mise à jour synthétique de la situation de la France en matière d'éducation et de formation.

Le constat est dramatique et ce, à trois titres.

Premièrement, une des ambitions de la France était d'accroître la part des diplômés, cet objectif est en passe d'être atteint, mais cela s'est fait en excluant de l'éducation un certain nombre de jeunes, on garde une proportion de NEET, de jeunes sans emploi ni formation, beaucoup plus importante que ce qu'on peut voir ailleurs en Europe, et on a beaucoup de mal à réduire leur nombre. Nous pointons ce phénomène à peu près à 16% d'une classe d'âge. Et le maintien de cette situation est inadmissible alors que le constat a été fait au moins depuis une quinzaine d'années. L'enjeu d'une formation initiale non adaptée à une catégorie de jeunes est criant.

Le deuxième problème concerne la qualité de la formation attestée par nos reculs dans les divers classements internationaux, en particulier pour les mathématiques. Par ailleurs, la massification de l'enseignement ne tient pas ses promesses.



Notre formation professionnelle est inadaptée et fortement inégalitaire.

Il faut en moyenne six générations pour que les enfants d'une famille à faible revenu atteignent le revenu moyen alors qu'il en faut deux ou trois dans les pays du nord de l'Europe, cinq aux États-Unis. De plus, c'est en France que le taux de « surqualification » est le plus élevé des pays européens... mis à part en Roumanie ! Plus d'un jeune Français sur trois travaille dans une branche qui ne correspond pas à son niveau de diplôme. Troisième constat, la formation professionnelle reste réservée aux plus diplômés et qualifiés, aux salariés des grandes entreprises et aux plus jeunes.

Notre formation professionnelle est inadaptée et fortement inégalitaire. Pourtant d'une part, c'est la compétence moyenne de la force de travail qui permet la diffusion des innovations et son impact positif et significatif sur la croissance potentielle. D'autre part, le vieillissement et les mutations technologiques devraient obliger à comprendre que la formation est un processus dynamique et réellement continu ! Or c'est en France que la dégradation des compétences est la plus rapide avec l'âge, comme le montrent les statistiques PIAAC de l'OCDE. Le système actuel ne permet pas de maintenir les compétences des travailleurs dans le temps.

L'augmentation du nombre de diplômés du supérieur ne règlera pas le problème. Dans les pays du nord de l'Europe, le maintien des compétences dans le temps permet de réduire l'écart entre la productivité et le coût du travail chez les seniors. Leur taux d'emploi est en conséquence 40% plus élevé pour cette catégorie d'employés qu'en France !

J'ajouterai qu'en France nous avons une vision très adéquationniste

de la formation. Les formations « générales », c'est-à-dire non spécifiques au poste de travail y sont plus faibles qu'ailleurs. L'entreprise ne veut pas prendre en charge le développement des *soft skills* ni plus curieusement la formation aux technologies, surtout dans les PME et les entreprises de taille moyenne.

Quel a été néanmoins le rôle du Compte personnel de formation (CPF) dans ce contexte ?

Mathilde Lemoine.- Ce dispositif qui rencontre un certain succès a amélioré les choses. On constate une réduction des inégalités, car le CPF permet un accès plus important à la formation des moins qualifiés. C'est un progrès, mais cela reste encore marginal par rapport à l'ampleur du problème. Il faudrait un grand plan de formation et d'accompagnement. Car l'autre difficulté est que l'accès est très inégalitaire vis-à-vis des femmes, qui, s'occupant de leurs enfants, ne peuvent pas se former. Il faudrait prévoir pour elles un accompagnement spécifique en termes de garderies. On a donc des inégalités hommes-femmes qui persistent. Mais le CPF marque malgré tout un progrès.

Jérôme Fourquet.- J'insisterais sur le contraste entre cette réalité objective décrite par Mathilde Lemoine et le discours officiel que l'on nous a servi sur le thème : le niveau monte. Il n'y a pas grand-chose qui a été fait en la matière et les critiques émises au début contre la méthodologie des classements Pisa qui serait mal adaptée à la culture française apparaissent aujourd'hui dérisoires.

Je relèverais aussi qu'on a des systèmes très duaux où on met le paquet sur les salariés les plus prometteurs dans l'entreprise. C'est

la même chose dans la formation initiale avec une concentration de ressources sur certaines filières d'élite en laissant de côté les gros volumes.

La réussite historique de certains grands fleurons français comme Airbus a été permise car nous avons un enseignement d'élite qui a produit des ingénieurs de très grande qualité. On a un vrai sujet sur la pérennité de tout cela. Il se pose ainsi aujourd'hui la question des compétences dans la filière électronucléaire où ces compétences manquent pour la relance d'un nouveau plan de construction de centrales.

Mathilde Lemoine.- Les Français ont en fait une vision très élitiste de la formation. Et lorsque nous mettons en avant des rapports souvent accablants sur la formation, on nous rétorque que la hausse du nombre de diplômés va régler le problème.



De la même manière que l'État a fait la France, nos grandes entreprises fleurons ont fait l'économie contemporaine.

Cela participe de la persistance des inégalités d'accès à la formation continue. Cela obère le problème du maintien des compétences dans le temps. Par ailleurs, en plus des différenciations entre diplômés et non-diplômés, qualifiés et pas qualifiés, s'installe une dissociation entre les *jobs* routiniers et les *jobs* non routiniers. Ce n'est pas parce que vous êtes diplômé, qualifié que vous n'allez pas être victime d'une obsolescence de vos compétences ni d'une remise en question de votre métier. Si vous avez un *job* routinier, vous allez être remplacé par des systèmes informatiques...

Enfin alors que la taille de la population a beaucoup augmenté, les promotions de la plupart des écoles élitistes sont restées très petites. La population a le sentiment d'avoir moins accès à ces filières et en même temps comme il y a plus de diplômés, ils ont l'impression d'être entre eux et font moins d'effort sur la compétence moyenne. Cette vision élitiste et méritocratique n'est vraiment pas du tout adaptée à la réalité contemporaine et nourrit de mon point de vue un fort ressentiment.

Faut-il revoir cette organisation entre écoles élitistes et universités en allant notamment vers plus de décentralisation ?

Jérôme Fourquet.- Mathilde Lemoine a souligné que la France se caractérisait par une inadéquation massive des diplômes obtenus et des postes occupés. Pourtant le budget de l'Éducation nationale est énorme eu égard à ses relatives médiocres performances. Je pense que si on rapprochait la formation, notamment professionnelle, des territoires et des entreprises, comme cela se fait notamment en Suisse et en Allemagne avec de bonnes performances, cela pourrait aller mieux.

Ce système très élitiste français, grands corps et grandes écoles, est décidé depuis Paris. De la même manière que l'État a fait la France, nos grandes entreprises fleurons ont fait l'économie contemporaine. Mais tout cela est de moins en moins adapté à la réalité que nous vivons.

Il faut sans doute casser les silos, décentraliser pour qu'il y ait une adéquation plus forte entre les formations initiale et continue et les besoins réels, et commencer à réfléchir sur l'optimisation de ces dépenses de formation. Un organisme comme l'Afpa se trouve en perfusion permanente alors que cela pourrait être un outil formidable pour assurer le maintien de la compétence et de l'employabilité des salariés.

Mathilde Lemoine.- L'analyse économique est pertinente pour comprendre pourquoi on en est arrivé là. On a eu des choix de politique économique avec cette croyance selon laquelle seules les compétences et la formation d'un petit nombre étaient déterminantes pour la croissance et la compétitivité, ce qui finirait par entraîner le reste de l'économie. Ce n'est absolument pas démontré en économie.

Les théories originelles de la croissance montrent que l'important est la compétence moyenne puisque cela permet la diffusion des innovations. En France, si la massification de l'enseignement



La question essentielle devrait porter sur ce qu'il faut faire pour que cette compétence moyenne dure et reste stable dans le temps.

initial a été un objectif, la question des compétences n'a que, rarement, été un enjeu de politique économique. La question essentielle devrait porter sur ce qu'il faut faire pour que cette compétence moyenne dure et reste stable dans le temps.

À la faveur d'une étude académique que j'ai menée, j'ai constaté que plus les pays sont développés, plus l'accumulation de capital humain a un rôle sur la croissance de long terme et donc plus cette dynamique a de l'importance. Cette dynamique impose un changement des paradigmes des politiques économiques. C'est alors le « moyen » qui compte et sa dynamique dans le temps pur une même cohorte.

Enfin une fausse idée française consiste dans la consécration d'une hiérarchie dans la recherche. Or les grands théoriciens de la croissance comme Paul Romer ont montré que, par exemple, la personne à l'accueil qui va innover pour faire en sorte que l'accueil se fasse mieux aura le même impact sur la productivité de l'entreprise qu'un chercheur hyper innovant. Ces conceptions sont totalement absentes de la réflexion de la politique économique française.

Avec la loi NOTRe, la formation est devenue une compétence régionale. Avec la décentralisation, ces évolutions vont, j'espère, être mieux prises en compte, mais attention aux questions inégalitaires ! Le risque de la régionalisation, même si j'y suis favorable, c'est qu'apparaisse une spécialisation des régions. Cela pourrait créer, à travers un choc

asymétrique sur tel ou tel domaine de spécialisation, des inégalités très fortes entre régions. Le risque d'avoir une régionalisation de la formation est que cela soit trop adéquationniste. Mais on peut imaginer des cadres pour qu'il y ait des garanties par rapport à la réduction des inégalités.

Les classes moyennes seraient les grandes victimes de la crise. Cette notion a-t-elle toujours un sens ou va-t-on vers une société toujours plus fractionnée ?

Jérôme Fourquet.- C'est le grand serpent de mer de l'analyse sociologique et du discours politique.

Il est difficile de définir précisément les classes moyennes. Dans le livre que nous avons écrit avec Jean-Laurent Caselly, nous parlons de démoynisation. Ce n'est pas pour dresser l'acte de décès des classes moyennes - elles sont toujours très présentes et nombreuses - mais c'est pour insister sur les phénomènes de fragmentation, voire sur les forces centrifuges qui s'activent aux contours de ces classes moyennes avec des polarisations. En regardant ce qui se passe dans la grande distribution, on met bien en lumière ces phénomènes. On avait avec l'emblématique hypermarché un modèle parfaitement adapté à la société que décrivait Henri Mendras, celle des Trente Glorieuses, une société qui était pour le coup hyper moyennisée.

Or quand on fait l'analyse de ce marché aujourd'hui, on observe, d'un côté, une forme

de premiumisation avec une enseigne comme Monoprix qui s'adresse de plus en plus aux CSP+ du cœur des grandes métropoles, et de l'autre côté, un essor des acteurs du *hard discount* qui s'adressent aux catégories populaires et au bas de la classe moyenne en voie de décrochage. Il faut donc parler de cette classe moyenne au pluriel pour souligner le fait qu'elle est assez fragmentée.

En période électorale, c'est de bonne guerre d'affirmer que les classes moyennes sont les grandes victimes de la crise puisque deux tiers des Français s'estiment appartenir à cette classe moyenne. En termes de perception par la population, dans toutes nos enquêtes, nous voyons beaucoup de gens se définir ainsi : « Je suis trop riche pour être aidé, pas assez pour vivre correctement ». Autrement dit, « je suis au-dessus des seuils qui font que je pourrais bénéficier d'un certain nombre d'aides et de dispositifs, donc quelque part je rentre dans la classe moyenne, mais pour autant je n'ai pas un niveau de vie qui me permette de vivre de manière complètement confortable ». Le corollaire est le suivant : « je paye pour tout, je n'ai droit à rien ».

Mathilde Lemoine.- En retournant à une analyse par revenu, on observe un écartement entre les plus hauts revenus et les plus bas revenus qui est compensé en partie par la redistribution alors que l'écartement entre le milieu et les plus hauts revenus n'est pas autant compensé. La redistribution est plus importante pour les plus pauvres que pour le reste de la population, d'où ce sentiment de paupérisation de la classe moyenne.

Par ailleurs, la déception en termes de réduction des inégalités originelles est très forte. Parallèlement à l'ouverture à l'Europe et à la mondialisation, il y avait une promesse qui n'a pas été remplie. L'action publique était censée

distribuer les compétences, les qualifications et capacités productives afin de garantir un emploi à vie. Cette politique qui faisait appel à la responsabilité individuelle qui devait assurer d'équales opportunités n'a pas tenu ses promesses.

Elle n'a pas créé les conditions d'une compétition équitable qu'il suffirait de laisser se dérouler librement pour que tous les talents trouvent leur juste rétribution comme le développe Thierry Pech, directeur de Terra Nova, dans notre récent rapport. Ce mirage inaccessible participe aussi

du sentiment de déclassement. Et puis se pose la question des dépenses contraintes, selon une forme très particulière à la France. Au-delà du logement,

des dépenses alimentaires et des abonnements Internet, on oublie d'y inclure le choix français de revenus différés avec les cotisations retraite, l'assurance maladie, les mutuelles ou encore toutes les taxes indirectes. Ces interventions publiques rognent le pouvoir d'achat, largement plus que chez nos voisins européens. Les prix réglementés (collecte ordures ménagères, électricité, alimentation en eau, produits médicaux...) ont cru de 84% depuis 20 ans, soit deux fois plus rapidement que les autres prix. Cela obère les choix de consommation surtout pour les ménages ayant de faibles revenus.

Jérôme Fourquet.- Cette question est au cœur de la montée du populisme. Le slogan des *brexiters* était *Take back control*, reprenons le contrôle collectivement sur notre destinée nationale, sur nos frontières. Et cela se décline aussi dans la vie quotidienne et individuelle de chacun. Dans cette société d'hyperconsommation, beaucoup de Français ont le sentiment qu'avec cette hausse constante des dépenses contraintes et des prélèvements obligatoires, ils n'ont plus barre sur leur vie. En tant que consommateur et



Le slogan des brexiters était *Take back control*, reprenons le contrôle collectivement sur notre destinée nationale, sur nos frontières.



Réarmer industriellement le pays, réussir la transition écologique, financer la dépendance, tout cela demande du travail, des investissements.

en tant que citoyen, « je n'ai plus la capacité à arbitrer, à faire des choix, tout est déjà aujourd'hui pré-engagé ». Beaucoup de gens en bas de la classe moyenne ressentent cela de façon très douloureuse.

A côté des dépenses énergie-alimentation-prélèvements obligatoires, il y a aussi la question du logement, de l'immobilier, qui mange, depuis vingt-cinq ans, une part de plus en plus importante du revenu des Français. Finalement le reste à vivre se comprime de plus en plus.

Avec la RTT, le partage de travail, l'auto-entrepreneuriat, on va vers une extension du domaine des vacances et du tourisme. N'est-ce pas en contradiction avec la reconstitution d'une base productive puissante en France ?

Jérôme Fourquet.- Réarmer industriellement le pays, réussir la transition écologique, financer la dépendance, tout cela demande du travail, des investissements. Il y a en effet une contradiction majeure avec la pente globale de la société qui pousse de plus en plus vers le récréatif, l'hédonisme, le temps libre. Il y a certes des gains de productivité qui peuvent libérer du temps, mais deux grandes visions semblent néanmoins s'affronter.

Pour parodier un rappeur célèbre, on est de plus en plus dans la société de la « kiffance » ! Pour relever tous les défis qui sont devant nous, cela va être quand même à un moment compliqué... La réduction du temps

de travail a modifié la place que les Français accordaient au travail dans leur vie et dans toute une partie de la population, ce qui s'est passé pendant les confinements, a constitué une nouvelle étape dans cette remise en question de la centralité du travail.

Notre société va globalement plus que d'autres dans cette direction, entre les 35 heures, les 5 semaines de congés payés, un départ à la retraite plus tôt qu'ailleurs et une économie qui s'est développée autour du loisir avec par exemple Disneyland Paris et le ZooParc de Beauval. Ce sont des choix de société qui ne sont pas forcément en adéquation avec l'ampleur des défis que le pays a à relever.

Est-ce qu'il faudrait penser à une réforme du temps de travail ?

Mathilde Lemoine.- Cette réforme a été très inégalitaire en privilégiant les salariés des grands groupes et de quelques secteurs, notamment la fonction publique au sens large, la finance et l'assurance. Dans une économie qui gagne en productivité, il s'opère un partage, soit en termes de salaire, en termes de temps de travail ou d'impôt. L'impôt et le partage du temps de travail ont été clairement préférés. Je renvoie aux choix politiques qui ont été faits.

Jérôme Fourquet.- Ces grandes réformes du temps de travail au début des années 2000 avec l'apparition dans le langage courant d'un acronyme, les RTT, ont créé de nouvelles inégalités. Tout le monde n'a pas pu en profiter de la

même manière, tous les secteurs économiques en fonction de leurs moyens n'ont pas été aussi généreux. Un secteur déjà très puissant comme le tourisme et les loisirs a bénéficié de cette réforme. On avait déjà désaisonnalisé en partie l'activité touristique ; avec les RTT, on a assisté au boom des grands week-ends, des ponts, à l'essor d'Airbnb et d'EasyJet.

Concernant la question d'une nouvelle étape dans la réduction du temps de travail, elle devra s'articuler avec l'autre annonce qui a été faite

de reculer l'âge de départ à la retraite à 65 ans. D'un point de vue de l'opinion, cette dernière réforme sera compliquée à appliquer puisqu'aujourd'hui une seule catégorie

de la population se dit favorable au recul du départ à la retraite... ce sont ceux qui sont déjà à la retraite ! Ils se voient quelque part comme des actionnaires de la firme France, très attentifs au fait que les dividendes continuent à être versés et que, pour ce faire, les salariés de l'entreprise en question travaillent un peu plus longtemps.

Mathilde Lemoine.- La question des retraites est à mon sens fondamentale. J'ai étudié l'évolution de la structure des dépenses publiques depuis 10 ans. La proportion des dépenses publiques consacrée à l'enseignement et à l'investissement a baissé et cela a été plus que compensé par l'augmentation du paiement des retraites. La croissance de la protection sociale contribue à hauteur de 54% à celle des dépenses des administrations publiques dont 44% pour les seules retraites. Cela signifie que les débats sur l'âge de la retraite sont faussés parce qu'ils donnent le sentiment que le sujet est devant nous. En réalité on hypothèque les dépenses d'investissement public et d'éducation censées soutenir la croissance de moyen terme pour éviter de trouver un équilibre politique entre les différentes générations.



Le poids des prélèvements obligatoires notamment sur la classe moyenne apparaît comme étant de plus en plus difficile à supporter.

Concernant la réforme de l'État, après la crise de la Covid-19, comment construire des politiques publiques à venir ?

Mathilde Lemoine.- Les efforts d'investissement du champ de la formation initiale par les parents des milieux modestes ont été mal payés en retour. Leurs enfants ont continué à avoir des difficultés à se stabiliser sur le marché du travail. La demande de protection est donc restée forte face au mirage de la formation initiale et continue assurant un emploi tout au long de la vie bien rémunéré.

Parallèlement, la promesse d'un accès égalitaire aux services publics a été remise en cause par la fermeture de services publics locaux. De plus, les

récentes crises ont mis en évidence l'inefficacité de l'organisation de certaines administrations publiques. Enfin, les crises ont accru le montant des dépenses publiques quand elles engendraient un recul des recettes fiscales. Le redémarrage de l'activité n'a jamais engendré un recul des dépenses publiques, mais une moindre croissance. La conséquence de ces trois tendances : une place des administrations publiques dans l'économie importante et qui devrait le rester.

Jérôme Fourquet.- Le rapport à l'État est ambigu en France. On se tourne toujours vers lui, comme on l'a vu avec la crise Covid. Mais en même temps, les Français estiment qu'ils n'en ont toujours pas pour leur argent. Le poids des prélèvements obligatoires notamment sur la classe moyenne apparaît comme étant de plus en plus difficile à supporter. Nous sommes le pays développé où le taux de la dépense publique rapportée au PIB est le plus élevé. Mais beaucoup se demandent : où va l'argent ? Une masse d'argent énorme est dépensée sans que l'on ait le sentiment que tout cela fonctionne. Le dispositif s'est tellement complexifié que,



On constate qu'il n'y a pas de volonté manifeste d'inverser la tendance sur la poursuite de la route des dépenses sociales et de retraite.

comme le dit Mathilde Lemoine, on met des rustines et de l'huile dans les rouages périodiquement sans avoir la volonté de tout remettre à plat parce qu'il y trop d'intérêts imbriqués qui rendent les choses inextricables.

Avec le « quoi qu'il en coûte » le rôle de l'État a changé. La place de « l'État protecteur » s'est imposée. Ne sommes-nous pas rentrés dans une économie de la redistribution ?

Mathilde Lemoine.- En regardant les grands équilibres et avec les tentatives partielles de réforme de l'État, on constate qu'il n'y a pas de volonté manifeste d'inverser la tendance sur la poursuite de la route des dépenses sociales et de retraite. Et la crise de 2010 a engendré une forte baisse de l'investissement public censé servir à la croissance de demain.

Tout cela, conjugué au fait qu'on a du mal à tenir nos promesses en matière d'accès des faibles revenus à un avenir meilleur, plaide pour une poursuite de l'augmentation relative de la redistribution pour réduire les inégalités, sachant que la tolérance à l'inégalité est plus faible qu'ailleurs en France. Cela participe du sentiment d'abandon de la catégorie intermédiaire entre les plus défavorisés et les plus riches. Ce propos est un peu pessimiste, mais quand on observe les statistiques et les faits, il n'y a pas d'inflexion de tendance à une augmentation relative des dépenses sociales, de redistribution et de salaires différés.

Comment envisager l'agenda des réformes et suivant quel *modus operandi* ?

Jérôme Fourquet.- Je ne sais pas s'il y a une boîte à outils tout-à-fait efficace...

Mathilde Lemoine.- En fait la politique économique est définie sans que l'on en connaisse l'objectif politique. Dans le débat public, l'accent est mis sur les instruments de la politique économique comme les impôts de production, les charges, le nucléaire, etc. En termes d'analyse économique, le politique doit d'abord définir un objectif et ensuite les économistes vont étudier quels sont les instruments les plus efficaces pour l'atteindre.

Il me semble que l'agenda des réformes devrait consister à recréer un consensus autour d'un objectif.

Si l'objectif est la persistance d'une redistribution élevée, on va continuer dans ce cas-là à avoir des prix administrés, des dépenses contraintes relativement élevées avec un sentiment de non-choix de plus en plus fort sur une partie de la consommation. Il faut cerner les grands enjeux sans multiplier les objectifs et les mesures. Un instrument n'a jamais constitué un objectif pour un économiste. Une fois définis par exemple les trois objectifs principaux, il existe une certaine liberté pour la mise en œuvre des politiques permettant d'y parvenir. Le Parlement pourra chiffrer la probabilité que les instruments choisis permettent d'atteindre l'objectif affiché.

Si on parle de compétitivité, de positionnement de la France en Europe et dans le monde, attention à la « *dangereuse obsession de la compétitivité* » qui aboutit à une forme de paupérisation parce qu'on oublie que tout est dynamique. Même si, momentanément, avec une baisse des impôts de production, on gagne en compétitivité, cela est temporaire, parce que, pendant ce temps-là, d'autres pays comme les États-Unis montent en gamme et sont capables de créer de la valeur indépendamment du coût de production. ■

Biographie Mathilde Lemoine

Mathilde Lemoine, économiste et chercheuse spécialisée en macroéconomie internationale, est actuellement Group Chief Economist du Groupe Edmond de Rothschild. Membre du Comité d'investissement du Groupe, elle dirige le service de recherche économique qu'elle a créé en 2016. Elle est également administratrice indépendants de Carrefour et de CMA CGM.

Coauteure d'un manuel d'Économie et de Finance Internationales (De Boeck éditions) et de publications dans des revues économiques européennes et internationales, elle participe régulièrement à des colloques internationaux et intervient dans les médias européens. Elle est éditorialiste aux quotidiens *Les Échos*, *Expansión* (Espagne) et *L'Agefi* (Suisse).

Elle est docteur ès Sciences Economiques de l'Institut Politique de Paris après avoir obtenu un Master d'Économie et de Finance internationales à l'Université Paris Dauphine et un DEA d'Économie et de Finance internationales à Sciences Po Paris. Elle a été attachée temporaire d'Études et de recherche (ATER).

Biographie Jérôme Fourquet

Jérôme Fourquet commence sa carrière dans les instituts de sondage en tant que chargé d'études à l'IFOP en 1996, avant de rejoindre CSA Opinion de 1998 à 2003. En 2004, il retourne à l'IFOP comme directeur d'études au sein du département « Opinion et stratégies d'entreprises » et devient directeur du département à partir de 2011.

L'Archipel français, une nation multiple et divisée — son essai de référence pour lequel il reçoit le Prix du livre politique 2019 — en offre une vision de synthèse. Plus récemment, en novembre 2021, avec Jean-Laurent Cassely, *La France sous nos yeux : Économie, paysages, nouveaux modes de vie*, éditions du Seuil, obtient le prix d'économie de l'année 2021.





Grande analyse : Chantal Delsol

« LES HUSSARDS NOIRS EXISTENT TOUJOURS »

Face à un système scolaire français que Chantal Delsol déplore comme le plus inégalitaire d'Europe, la fondatrice de l'Institut Hannah Arendt et membre de l'Académie des sciences morales et politiques décrypte, dans cette interview exclusive, l'idée de transmission pédagogique et dresse les perspectives de l'Éducation nationale pour les décennies à venir.



SOCIÉTAL.- De quelle éducation nationale la France devrait-elle rêver ?

Chantal Delsol.- L'Éducation Nationale est aujourd'hui un grand vaisseau ivre, et les enfants en sont les premières victimes. Pour quelles raisons, alors que nous avons de si hauts potentiels, une si grande tradition en termes de transmission, et des aspirations sincères à l'égalité des chances ? Je pense que l'Éducation Nationale a été littéralement détruite par le centralisme et par le fonctionnariat.

Ce système tellement bureaucratique et si loin des préoccupations humaines du terrain, engendre l'immobilisme, le gaspillage, et chez les enseignants la paresse et/ou le découragement. Il coûte très cher et il est inefficace – nous avons, par rapport aux pays voisins, une école qui coûte plus cher et qui se trouve en queue des critères de valeur internationaux.

Toute bureaucratie d'ampleur considérable paye très peu ses salariés inamovibles : en URSS, les gens avaient souvent deux jobs pour arriver à joindre les deux bouts. Nous sommes dans une situation analogue. Nos enseignants sont sous-payés et un certain nombre d'entre eux profite du système par absences répétées, double job etc.

Comment leur en vouloir ? Le système ne tient que parce que ce métier suscite des vocations et des passions : un certain pourcentage de nos enseignants, pourcentage inévaluable, sauve le navire ivre par sa passion du métier et son dévouement aux enfants. Mais quel gâchis ! Par ailleurs l'école centralisée est propice à l'accueil des idéologies les plus extrêmes, qui y font

leur nid comme un rat dans un gruyère. C'est pourquoi on a essayé partout des méthodes invraisemblables et complètement idéologiques, donc destructrices. Quand on part du principe que l'enfant n'a rien à apprendre, quand on supprime les classes de niveau parce que tous les enfants sont égaux, ce sont les plus faibles qui pâtissent.

Songez que dans notre pays, le plus égalitaire d'Europe en termes idéologiques, le système scolaire est l'un des plus inégalitaires. Le résultat est la constitution d'une toute petite élite très talentueuse, provenant uniquement des familles éducatrices, pendant que l'immense majorité devient pratiquement illettrée.



Dans notre pays, le plus égalitaire d'Europe en termes idéologiques, le système scolaire est l'un des plus inégalitaires.

Ce qu'il faudrait faire ? Si l'on passait outre ce règlement tacite et non écrit qui limite à 18% le nombre d'enfants scolarisés dans les écoles privées, alors les écoles privées exploseraient et le public s'effondrerait. Dans le privé existent encore la discipline, l'idée de transmission, le projet pédagogique – d'ailleurs les enseignants du public le savent bien : ils mettent, en grande majorité, leurs enfants dans le privé...

De nouveaux Hussards Noirs sont-ils une utopie ?

Je ne crois pas que l'idéal républicain soit mort dans notre pays. Donc cela peut encore exister. Mais pour que cela existe, faut-il encore faire exercer ces « hussards » dans un climat réaliste et leur donner les moyens d'accomplir leur mission. Les Hussards Noirs d'il y a un siècle n'étaient pas épinglés par le directeur de l'école dès qu'ils donnaient une punition, ils avaient une véritable autorité, les enfants avaient l'habitude d'obéir et les parents avaient confiance dans les enseignants.

C'est peut-être une question de mentalités – les parents d'élèves ont tendance à mettre en cause les professeurs de la même façon qu'ils vont faire un procès à leur chirurgien.

Mais c'est aussi une question d'ambiance. Dans nombre d'écoles privées, cette confiance existe encore, et l'atmosphère générale de ces établissements permet à la transmission de se faire dans la bienveillance et la discipline. Les Hussards Noirs existent encore aujourd'hui. C'est ce prof de terminales en lycée de banlieue, auquel assigne trente petits bandits pour

un salaire de misère, et qui parvient à force de lumineuse attraction, à leur faire passer un peu de

Victor Hugo. C'est ce professeur d'une école privée qui, grâce à plus de discipline acceptée mais toujours pour un salaire de misère, parvient à mener des expériences pédagogiques, ou crée des classes de niveau dissimulées pour donner leur chance aux plus démunis.

Enfin, les misères du système global sont combattues par les écoles hors contrat, financées par du mécénat, qui permettent de redonner force et goût à la transmission grâce à des enseignants entièrement indépendants et dévoués. Les « hussards noirs » existent aussi de ce côté. Ce qui prouve que nous n'avons pas abandonné notre volonté de transmettre à tous dans de bonnes conditions, notre volonté de rééditer encore et encore l'histoire d'Albert Camus.

Comment enseigner dans les prochaines décennies dans un contexte où la légitimité même du



L'idéologie actuellement en vigueur dans l'Education Nationale, entraine par le fond tous les enfants sans support familial.

savoir et de la transmission traditionnelle sont remises en question par les théories intellectuelles contemporaines ?

C'est assez clair : toutes les écoles dans lesquelles la transmission est mise au pilori, fabriquent et fabriqueront des crétins patentés, ou si vous préférez, des ignares. Car il n'y a pas d'alternative au refus de la transmission, sauf le Rien. En revanche, il faut compter sur les écoles qui ne sont pas tombées dans cette idéologie, et il y en a beaucoup. Et surtout, il faut espérer (on le peut, car elles ont déjà fait leur

preuve dans l'histoire) espérer dans les familles éducatrices, ces familles dans lesquelles les parents font des sacrifices pour transmettre.

Naturellement, cela signifie qu'il y aura de grandes inégalités, comme je l'ai dit plus haut. Car l'idéologie actuellement en vigueur dans l'Education Nationale, entraine par le fond tous les enfants sans support familial. C'est pourquoi d'ailleurs, par égalitarisme, on tente de supprimer partout les devoirs du soir, pour ne pas avantager les parents éducateurs. Pour résumer, la transmission aura lieu, elle a toujours lieu – mais elle sera rare, réservée à un petit nombre.



Il n'y a pas d'alternative au refus de la transmission, sauf le Rien.

Comment revaloriser en France la figure de l'enseignant, si attaquée et si marginalisée sur le plan économique ?

L'enseignant est dévalorisé parce qu'il est mal payé et on le moque d'avoir trop de congés. Il faudrait que nous ayons des enseignants bien rémunérés, dotés d'un bureau à l'école pour recevoir les élèves et les parents, intéressés au projet pédagogique ; mais, en revanche, susceptibles d'être révoqués s'ils ne travaillent pas. Par ailleurs, il est méprisé parce qu'il n'a plus d'autorité. Bien souvent, il n'a plus

la maîtrise des programmes parce que les élèves peuvent l'empêcher de parler de tel ou tel sujet. Il a même physiquement

peur dans certains établissements – souvenons-nous de Samuel Paty. Lui redonner son autorité signifierait que l'on a le courage de punir et de renvoyer les élèves qui sèment le désordre. Or personne ne veut le faire parce que « que va-t-on en faire, de ces élèves renvoyés ? ».

Autrement dit, l'idéal de l'inclusion totale (qui est une figure de l'évangélisme immanent, donc utopique) nous impose de laisser le système lentement se démolir. Nous n'aurons des enseignants valorisés et confiants que lorsque nous aurons des autorités courageuses. ■

Biographie Chantal Delsol

Après une thèse de lettres en philosophie politique sur l'Antiquité soutenue en 1982, Chantal Delsol devient maître de conférences à l'université Paris XII. Depuis 1993, elle est professeure à l'université de Marne-la-Vallée, où elle a créé et dirige le Centre d'Etudes européennes, devenu Institut Hannah Arendt, spécialisé dans les relations Est-Ouest. Son enseignement couvre le champ de la philosophie pratique, éthico-politique, explorée et jugée en son fondement et en son histoire, notamment dans la modernité tardive.

Elle prend plus particulièrement pour objets les relations internationales et la géopolitique européenne. Elle anime, dans ces domaines, des échanges suivis avec, d'une part, l'Europe centrale et orientale, et d'autre part, l'Amérique du Sud.

Les recherches de Chantal Delsol s'appliquent semblablement au lieu où se croisent la philosophie juridico-politique, les sciences politiques, la géopolitique et la sociologie des mentalités.



ÉDUCATION

Carte blanche : Éric Labaye

LA MÉRITOCRATIE DOIT AUSSI PRENDRE EN COMPTE
L'ÉGALITÉ DES OPPORTUNITÉS

Le président de l'École polytechnique détaille les conditions d'un accroissement significatif du nombre d'ingénieurs en France pour construire la France de 2030 : renforcement des compétences scientifiques, travail de « promotion » de l'ingénieur, moyens budgétaires accrus etc. Éric Labaye revient notamment sur son expérience des regroupements d'écoles pour en accroître leur lisibilité internationale avec la création de l'Institut Polytechnique de Paris (IP Paris) permettant d'étendre son impact à de nouvelles formations et à de nouveaux domaines de recherche.



SOCIÉTAL.- Quelles sont les mesures qui pourraient permettre d'enclencher dans les cinq prochaines années un accroissement du nombre d'ingénieurs ?

Éric Labaye.- Aujourd'hui et ce depuis des siècles, les ingénieurs sont des véritables « assets » de la France : non seulement des actifs économiques mais aussi des atouts pour notre pays. Pour construire la France de 2030, et apporter des solutions aux grands enjeux de notre société (climat, énergie, numérique, santé, agriculture, etc.), notre pays a besoin d'au moins 10 000 ingénieurs supplémentaires par an, ce qui nécessite d'accroître de 20 à 25% la formation d'ingénieurs, actuellement à environ 40 000 par an. Les Écoles d'ingénieurs, et notamment l'X, ont donc un rôle essentiel à jouer pour apporter le nombre d'ingénieurs nécessaires à la France.

Attirer et générer plus d'ingénieurs, avec les compétences nécessaires pour construire la France de 2030 c'est tout d'abord un immense travail en amont, afin d'inspirer des jeunes de tous milieux qui ne se sentent pas concernés par cette formation : plus de jeunes femmes (qui ne représentent que 28% des étudiants en formation d'ingénieur) et plus de jeunes des milieux modestes. Parce que les mécanismes d'inégalité sociale et de genre se mettent en place dès le plus jeune âge, il est important de promouvoir dès le collège ces opportunités aux jeunes et de les encourager à s'engager dans ces formations. Par exemple, l'École polytechnique s'attelle à construire une véritable communauté de jeunes talents de 15 à 20 ans qu'elle accompagne, s'appuyant sur la force de son Pôle Diversité et Réussite qui, travaillant aux côtés de l'Éducation nationale, organise des actions en amont pour agir sur ces mécanismes, inspirer et accompagner des jeunes de toute catégorie sociale et de tout genre. Les élèves polytechniciens participent à ces actions, en particulier lors des opérations Monge, des interventions promouvant les filières d'excellence scientifiques, qui ont permis de sensibiliser 12 000 lycéennes et lycéens dans



Les Écoles d'ingénieurs, et notamment l'X, ont donc un rôle essentiel à jouer pour apporter le nombre d'ingénieurs nécessaires à la France.

200 lycées en 2021. Ces développements sont aussi critiques car les entreprises industrielles doivent diversifier les instances de gouvernance pour atteindre la mixité.

Renforcer les compétences scientifiques acquises en collège et lycée est aussi un prérequis de ces développements et devient urgent. Les enquêtes récentes Pisa ou TIMSS montrent des chutes de niveaux alarmantes des élèves français en mathématiques et en sciences ces dernières années, résultant de décennies d'allègement des cursus.

Les révolutions technologiques en cours nécessitent à la fois une culture scientifique de base plus forte pour tous et un accroissement des compétences en sciences et technologies des futurs ingénieurs. Un renforcement de l'enseignement des sciences (mathématiques mais aussi physique, chimie, informatique, sciences de la vie, etc.) doit être mis en place rapidement.

Pour attirer, il est nécessaire de promouvoir la définition et la place de l'ingénieur, parfois méconnue, et de renforcer l'attractivité de ces métiers, en inspirant les jeunes générations. Un certain nombre de réseaux aujourd'hui travaillent pour expliciter les différents types d'ingénieurs et les différents débouchés. Chaque Ecole a son lot d'atouts, bâtissant généralement sur un socle scientifique solide et large, ainsi que des spécialisations sur des domaines technologiques spécifiques. Les débouchés sont aussi très divers : pour les diplômés de l'X par exemple, environ la moitié part en entreprise, 15% dans le secteur public, et 30% en recherche (doctorat). Les ingénieurs sont capables de développer

et mettre en place des produits ou des technologies aptes à être acceptés et utilisés par la société et sont donc ceux qui trouveront des solutions aux grands enjeux de demain, tels que le changement climatique, les nouvelles problématiques en santé, etc.

Leurs compétences pluridisciplinaires en sciences et technologies constituent une véritable plus-value, qui aide à être créatif et adaptable, bâtissant sur la proximité durant la formation à la fois avec la recherche et les entreprises. Et c'est sur cela qu'il faut

insister lorsqu'on communique auprès des jeunes sur les débouchés d'une formation d'ingénieur.

Le système éducatif doit aussi continuer à s'adapter aux enjeux et aux attentes des jeunes générations, qui souhaitent mettre leurs connaissances et aptitudes au service du bien commun, prenant en compte non seulement la prospérité des pays, mais aussi le bien-être des citoyens. Ceci demande de faire évoluer les formations, la recherche et les modes opératoires sur les campus. À titre d'exemple, concernant le développement durable, l'École polytechnique a mis en place de nouveaux modules pour former et engager nos étudiants : un certificat, un séminaire obligatoire, et des cours offrant des compétences « responsables ». Par ailleurs, la filière MP2I a été pensée dans la continuité de la réforme du Baccalauréat pour offrir, dès le lycée, une voie royale dans le secteur innovant des nouvelles technologies, offrant une nouvelle filière d'entrée à l'École.

Le travail de « promotion » de l'ingénieur est essentiel pour pouvoir attirer une grande diversité de talents, en France et

Les révolutions technologiques en cours nécessitent à la fois une culture scientifique de base plus forte pour tous et un accroissement des compétences en sciences et technologies des futurs ingénieurs.



Même si le métier d'ingénieur est parfois mal compris en France, il reste prestigieux et inspire la confiance.

à l'international. Même si le métier d'ingénieur est parfois mal compris en France, il reste prestigieux et inspire la confiance : c'est le métier le plus souhaité par les parents pour leurs enfants dans une étude récente de Challenges. Un des grands enjeux est de faire en sorte qu'il soit reconnu tout autant à l'international, où il est certes considéré pour ses atouts techniques, mais en conséquence catalogué en tant que tel. Le réseau Eurotech, une alliance de six universités en sciences et technologie dont l'X fait partie, est une vraie carte à jouer pour faire valoir l'ingénieur. L'université européenne EuroteQ émanant et élargissant ce réseau a permis la mise en place d'un catalogue commun de cours partagés de projets, le partage de cours avec d'autres universités européennes du réseau, des projets inter-universités faisant appel à l'innovation des étudiants,... tout ceci dans le but de répondre au besoin européen d'ingénieurs qui participeront à la construction d'un avenir durable.

Enfin, ces développements nécessitent d'accroître les moyens des Écoles d'ingénieurs. La France dépense 1,4% de son PIB dans l'enseignement supérieur, en dessous de la moyenne de l'OCDE (1,5%) et des États-Unis (2,4%). Même si des gains de productivité sont bien sûr possible, il est important que les État et les entreprises soutiennent de façon pérenne les développements de ces formations dont l'employabilité est excellente et reconnue et dont les diplômés seront les moteurs du

développement économique futur de la France.

Quel rôle pour les universités et écoles d'excellence en France ?

Les universités et les grandes écoles d'excellence ont un rôle clé à jouer pour répondre aux besoins de la France en termes de compétences et de talents. Elles doivent cultiver leur excellence et l'utiliser pour renforcer l'attractivité du pays tout entier en formation, recherche et innovation. Développer les formations de pointe nécessaires au développement économique à venir, conduire une recherche de niveau mondial sur les sciences et technologies qui révolutionnent le monde et accélérer



Les universités et les grandes écoles d'excellence ont un rôle clé à jouer pour répondre aux besoins de la France en termes de compétences et de talents.

l'innovation via un entrepreneuriat croissant et la création de start-ups sont les missions que les institutions d'excellence doivent remplir pour notre pays.

La création ces dernières années de regroupements suscités par le gouvernement afin de créer des institutions reconnues mondialement ont encore un peu plus renforcé la visibilité, la lisibilité, et le niveau de performance nécessaires pour être suffisamment compétitif à l'international, afin d'attirer les meilleurs étudiants et enseignants-chercheurs mondiaux. Ces regroupements notamment adoptent des standards internationaux pour que leurs diplômes soient plus lisibles à l'international, renforcent leurs laboratoires de recherche pour avoir la masse critique nécessaire

et accroissent les relations entre le monde de l'entreprise et les laboratoires de recherche, afin d'apporter des solutions aux grandes questions actuelles de la société. Ils sont au cœur du développement des écosystèmes d'éducation, d'innovation et de recherche dans différents territoires.

L'Institut Polytechnique de Paris a ainsi été créé dans ce but, bâtissant sur la sélectivité et l'excellence des cursus issus de ses Écoles membres, et étendant son impact sur de nouvelles formations et de nouveaux domaines de recherche. IP Paris se classe ainsi aujourd'hui 12^{ème} au niveau mondial et 1^{er} en France dans le classement QS 2022 concernant la réputation de ses diplômés auprès des employeurs. L'Institut va accentuer, au-delà des diplômes d'ingénieur, sa formation Graduate, en particulier par la recherche via l'instauration des PhD tracks et le doublement des doctorants.

Afin d'être un acteur mobilisé autour des enjeux de notre temps, des centres interdisciplinaires ont été créés pour apporter des éléments de réponse aux défis du climat, de l'intelligence artificielle et sciences des données, aux enjeux du biomédical ainsi qu'en cybersécurité. Cette ambition s'inscrit pleinement dans le cadre du grand plan d'investissements d'avenir, « France 2030 », annoncé par le Président de la République en octobre 2021, pour relever les défis de la construction de la France de demain, afin que notre pays retrouve son indépendance environnementale, industrielle, technologique, sanitaire et culturelle, et prenne le leadership dans ces secteurs stratégiques.

Cette sélectivité et cette excellence doivent aussi être encouragées par des investissements. Comparé à d'autres pays, il est vrai que nous souffrons en France d'un manque de financement par rapport à nos ambitions (environ € 400 millions de budget consolidé pour 8 500 étudiants à IP Paris, face à près de € 1 milliard pour 11 500 étudiants à l'EPFL et plus de € 3,5 milliards de

dollars pour 11 900 étudiants au MIT). Un vrai travail doit être fait pour accentuer le financement pérenne de ces institutions d'excellence : État, Europe, entreprise, mécénat, frais de scolarité,... tout doit être actionné pour progresser et soumis à une mesure de l'impact de ces financements sur la performance de l'institution.

Comment renforcer la méritocratie sans être dans l'élitisme ?

La méritocratie a évolué au travers des siècles, sans perdre de sa substance première : c'est avant tout la reconnaissance de compétences. Historiquement, l'École polytechnique a été fondée sur ces bases, pour répondre aux besoins économiques du pays, au moment où la nation avait

besoin d'écoles sélectives, qui poussaient vers l'excellence. Ceux qui le « méritaient » pouvaient rentrer à l'École polytechnique, c'est-à-dire ceux qui avaient les compétences requises pour pouvoir intégrer l'une des meilleures Écoles d'ingénieurs en France. Une fois entrés à l'École, les élèves ingénieurs évoluent dans un environnement marqué par la méritocratie. Dans le cadre de sa formation humaine et militaire, l'X enseigne le dépassement de soi allié à la discipline, l'écoute et l'esprit d'équipe. Cet environnement pousse chacune et chacun à développer ses compétences : en cela, la méritocratie n'est pas seulement du fait individuel, mais dépend aussi du collectif.

La méritocratie n'est cependant pas suffisante si l'on considère seulement la reconnaissance des compétences. Elle doit aussi prendre en compte l'égalité des opportunités : longtemps un mythe, elle est aujourd'hui une nécessité et une possibilité. Sélectivité et équité ne sont cependant pas toujours évidentes à allier. Par exemple, l'École polytechnique est reconnue pour l'excellence de ses étudiants sélectionnés sur concours pour le Cycle Ingénieur polytechnicien ou sur dossier et entretiens pour ses autres cursus.

Ces dernières années, l'École a diversifié ses offres de formation et a augmenté ses effectifs de près



Nous souffrons en France d'un manque de financement par rapport à nos ambitions.



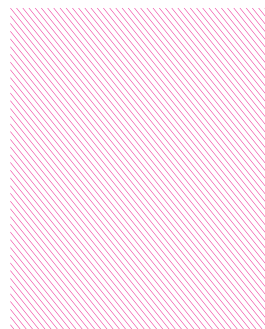
Tout commence à l'école et c'est le système tout en entier qui doit permettre à tout jeune, quelle que soit son origine, de pouvoir acquérir tout au long de sa scolarité les compétences qui vont lui permettre de réussir la formation à laquelle il ou elle aspire.

de 600 étudiants sur 5 ans, sans sacrifier le niveau de sélectivité. Ces cursus lui permettent d'atteindre une complémentarité pour en diversifier ses profils. Avec l'ouverture des programmes Bachelor et Master of Science & Technology, l'X s'est internationalisée, avec 40% d'étudiants internationaux sur le campus, et s'est féminisée, ces cursus présentant entre 30% et 45% de jeunes femmes supérieur à celui du cycle ingénieur (entre 17 et 22%). Une politique volontariste d'aide aux étudiants a été mise en place et par exemple plus de 30% des étudiants Bachelor reçoivent une aide de la part de l'École ou sa fondation au travers de bourses, de prêts à taux réduit ou d'exonérations. Cette diversification est un exemple d'une École qui met l'excellence au centre de ses formations, tout en menant une ouverture sur la société et s'attachant à ce que des populations plus diverses puissent y accéder.

Comme indiqué précédemment, assurer l'équité des opportunités requiert un travail tout le long de la scolarité. Tout commence à l'école et c'est le système tout en entier qui doit permettre à tout jeune, quelle que soit son origine, de pouvoir acquérir tout au long de sa scolarité les compétences qui vont

lui permettre de réussir la formation à laquelle il ou elle aspire. Un véritable pilotage des performances des collèges et lycées doit être mis en place afin d'assurer cet objectif et d'améliorer les pourcentages de boursiers qui réussissent les formations les plus sélectives.

La méritocratie est ainsi un système vertueux, qui pousse ses parties prenantes à inventer, innover, mais qui requiert notre attention particulière pour la rendre inclusive et équitable. La chose n'est évidemment pas aisée : cela demande un effort de la société toute entière. L'ADN méritocratique des grandes écoles n'est pas une forme d'élitisme, mais un levier pour accroître le niveau de qualification et relever les défis sociétaux. ■



Biographie Éric Labaye

Éric Labaye est le Président de l'École polytechnique depuis septembre 2018 et le Président de l'Institut Polytechnique de Paris, créé en mai 2019 et qui regroupe l'École polytechnique, ENSTA Paris, ENSAE Paris, Télécom Paris and Télécom SudParis. Il est membre du conseil d'École de Télécom Paris, de l'International Advisory Board de l'ESSEC ainsi que celui de l'Université de Waterloo (Canada) et du comité stratégique de l'École d'affaires publiques de Sciences Po Paris.

Avant d'être nommé à la présidence de l'X, Éric Labaye était directeur associé senior chez McKinsey&Company et président du McKinsey Global Institute (MGI), l'institut de recherche macro-économique du cabinet. Il a été le directeur général du bureau français, puis membre de l'Executive Committee mondial en charge du développement et de la diffusion du capital intellectuel de McKinsey. Il a également été membre du Conseil d'administration mondial de l'entreprise pendant 9 ans, dont il a présidé le Comité Client en charge de la stratégie de développement.

Éric Labaye a travaillé pendant plus de 30 ans pour des clients internationaux dans les secteurs des télécommunications, de la haute technologie et de l'industrie, ainsi que pour des gouvernements et institutions publiques sur diverses questions stratégiques et opérationnelles, notamment les grands programmes de transformation, les stratégies de croissance et de R&D, le développement des organisations agiles, les acquisitions, la gestion post-fusion et la numérisation.

Il a mené de nombreux projets de recherche avec le MGI et en France sur des sujets économiques clés comme la croissance en Europe, la productivité, la numérisation, l'avenir du travail et les inégalités. Il a participé au rapport du collège d'experts sur « Faire de la France une économie de rupture technologique » et a présidé le groupe de travail « Carnet de Dubai » décrivant la dynamique d'innovation de l'IA en France pour l'exposition universelle. Il est un intervenant régulier dans le cadre de conférences nationales et internationales, auprès des sphères publiques, privées, académiques ou non-gouvernementales.

Éric Labaye a également initié et codirigé le programme de recherche « Women Matter » de McKinsey, qui, depuis 2007, vise à promouvoir la mixité dans les instances dirigeantes des grandes entreprises. Il a été membre de la Commission pour la libération de la croissance française (commission Attali) de 2007 à 2010, membre de la Commission économique de la Nation de 2005 à 2014 et membre de la Commission Marescaux chargée de proposer un nouveau modèle pour les CHU et la mise en oeuvre des Instituts Hospitalo-Universitaires (IHU).

Éric Labaye est diplômé de l'École polytechnique et de Télécom Paris et titulaire d'un MBA de l'INSEAD avec distinction (prix Henry Ford II).



Cas inspirant : Béatrice Kosowski

PARTENARIAT ÉTAT-ENTREPRISES :
LE POTENTIEL EST IMMENSE

Selon la présidente d'IBM France, l'entreprise a un rôle crucial à jouer dans la formation et l'insertion dans l'emploi des jeunes. Parce que le déploiement de P-TECH est un succès notable, Béatrice Kosowski plaide pour un rapprochement du monde de l'éducation et du monde de l'entreprise pour « *mieux préparer les élèves aux métiers d'aujourd'hui et de demain* ».



SOCIÉTAL.- Quelle est la motivation et l'ambition d'une entreprise comme IBM en matière d'éducation ?

Béatrice Kosowski.- Nous faisons aujourd'hui face à un paradoxe sur le marché du travail : les entreprises peinent à recruter, en particulier dans le secteur du numérique, car elles ne trouvent pas les compétences dont elles ont besoin. Parallèlement, en France, encore trop de jeunes ont du mal à s'insérer sur le marché du travail et à trouver un emploi. Nous avons donc un défi collectif à relever. Et je pense que les entreprises ont un rôle crucial à jouer. C'est important aussi parce que le monde de demain ne peut pas se construire en laissant de côté tout une partie de nos concitoyens. Il faut que tout le monde puisse y trouver sa place.

Sur ces sujets, l'objectif d'IBM est ambitieux : nous nous sommes engagés à contribuer à la formation de 30 millions de personnes d'ici 2030 dans le monde. En plus du programme P-TECH, nous avons créé IBM SkillsBuild, qui offre des parcours d'apprentissage en ligne gratuits et interactifs, pour donner les compétences nécessaires dans la vie professionnelle, qu'il s'agisse de compétences techniques ou comportementales.

Quelles perspectives en France pour les partenariats publics-privés en matière d'éducation ?

C'est assez simple : en rapprochant le monde de l'éducation et le monde de l'entreprise, nous pouvons mieux préparer les élèves aux métiers d'aujourd'hui et de demain. Nous avons souhaité être pragmatiques et travaillons étroitement avec le ministère de l'Éducation nationale sur ces sujets. Quand les entreprises s'impliquent dans les lycées professionnels, elles viennent soutenir les équipes pédagogiques *via* du mentorat, des visites sur site, des sessions de découverte des métiers... L'idée est de le faire dans le cadre d'un dialogue étroit et dans la durée avec les équipes des lycées, pour s'adapter au mieux et le plus possible aux besoins des élèves.



Dans la continuité de ce premier succès, je suis ravie de l'annonce récente d'une nouvelle étape du déploiement de P-TECH en France : 9 lycées et 12 partenaires intègrent l'initiative. Cela porte à 10 le nombre de projets P-TECH en France, répartis sur une grande partie du territoire.

C'est un des principes du programme P-TECH créé par IBM aux États-Unis en 2011 et lancé en France en 2019 aux côtés de BNP Paribas et d'Orange, aujourd'hui rejoint par plus d'une dizaine de partenaires.

P-TECH, lancé il y a quelques années, est-il une réussite ? Serait-il possible de changer d'échelle et, en ce cas, comment s'y prendre ?

Dans le monde, P-TECH a été adopté dans des centaines d'écoles et dans des dizaines de pays en collaboration avec des centaines d'entreprises.

Le premier bilan de l'expérimentation en France montre un impact très positif sur la motivation des élèves et leurs compétences, en cohérence avec les enjeux de transformation de la voie professionnelle. Dans la continuité de ce premier succès, je suis ravie de l'annonce récente d'une nouvelle étape du déploiement de P-TECH en France : 9 lycées et 12

partenaires intègrent l'initiative. Cela porte à 10 le nombre de projets P-TECH en France, répartis sur une grande partie du territoire.

Il est tout à fait possible de passer à l'échelle, sous le pilotage du ministère de l'Éducation nationale, qui a d'ailleurs affirmé souhaiter voir naître 100 projets du type de P-TECH dans les prochaines années.

Le potentiel est immense : avec 100 entreprises partenaires, nous pourrions accompagner plus de 10 000 élèves. Je me réjouis que des organisations professionnelles comme Numeum dans le secteur numérique s'impliquent désormais dans P-TECH pour aider à déployer le programme.

Enfin, un enjeu majeur reste pour nous de progresser sur la présence des filles dans ces classes P-TECH. C'est un problème plus large concernant l'ensemble des métiers du numérique et c'est en amont, dès l'école et le collège, qu'il faut l'adresser. ■

Biographie Béatrice Kosowski

Béatrice Kosowski, diplômée de l'ESSEC en 1987, est Présidente d'IBM France depuis octobre 2020. Après une expérience d'entrepreneur de six ans marqués par la création et le développement d'une start-up dans le domaine du marketing, Béatrice Kosowski a rejoint le groupe IBM en 1994 où elle a occupé diverses fonctions dont la direction des ventes logicielles aux PME-PMI pour l'ensemble de l'Europe, du Moyen Orient et de l'Afrique puis présidente d'IBM France Financement, et vice-présidente IBM Global Financing pour l'Europe du Sud. Elle a ensuite assumé celle de Managing Director en charge du groupe SNCF, avant de devenir Directrice Générale France durant cinq ans de l'entité Global Technology Services, en charge des services informatiques et de la maintenance.

Depuis 2019, Béatrice Kosowski est membre du Conseil d'Administration du Syntec Numérique. Elle y anime également au COMEX le programme Social, Formation et Attractivité. En octobre 2020, elle a été nommée membre du Conseil d'Orientation Stratégique (COS) de l'université Paris-Saclay avec pour mission de l'accompagner sur ses orientations stratégiques et le suivi de sa mise en œuvre.

Le programme pédagogique P-TECH, lancé par IBM avec le concours du ministère de l'Éducation nationale, de BNP Paribas et d'Orange, vise à former des étudiants des filières professionnelles aux métiers des sciences et technologies par le biais de tutorats et de stages réalisés dans les entreprises partenaires du projet. Il offre la possibilité aux étudiants d'obtenir un diplôme d'études secondaires et un diplôme post-secondaire gratuit de deux ans dans un domaine lié aux STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*). Créé en 2011 aux États-Unis, ce modèle basé sur la création de partenariat public-privé a pour objectif d'adapter la formation dans jeunes aux besoins des entreprises, en assurant leur intégration dans la vie professionnelle.



Carte blanche : Jean-Marc Daniel

RETROUVER LE CHEMIN DE LA CROISSANCE

Le président de Sociétal, par ailleurs professeur émérite de l'ESCP Business School et de Mines ParisTech, nous livre, par cette contribution magistrale, un plaidoyer pour orienter les politiques économiques vers plus de « *sagesse budgétaire* ». L'économiste, qui se qualifie lui-même de « *libéral classique* », alerte sur les mirages et illusions d'une amélioration du pouvoir d'achat qui reposerait sur le recours excessif à l'endettement de notre pays.



Grâce au recours au crédit et à l'endettement, on peut se donner l'illusion d'une amélioration du pouvoir d'achat. Mais cette amélioration ne serait en fait qu'un prélèvement anticipé sur le bien-être des générations futures.

Comme souvent en période électorale, l'augmentation du pouvoir d'achat s'est imposée comme un des éléments clés du discours dominant. Que la population la souhaite est naturel et compréhensible. Cela l'est d'autant plus que la situation en la matière a tendance à se dégrader. De 1960 à 1975, année marquée par la première récession depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, le pouvoir d'achat mesuré par l'évolution de ce que l'Insee appelle le « *revenu disponible brut par unité de consommation* » a augmenté en moyenne annuelle de 3,2%. Entre 1975 et 2001, ce rythme est descendu à 1%. Depuis 2001, année de mise en place des « *35 heures* », ce taux n'est plus que de 0,5%. Et donc, par-delà les promesses électorales, est-il économiquement possible d'inverser la tendance ? Pour y parvenir, il faut mener une action qui s'inscrive dans les principes fondamentaux de la science économique tels que l'économiste américain Nicolas Gregory Mankiw les a résumés en 10 items. Parmi ces principes, le huitième énonce que « *le niveau de vie d'un pays, c'est-à-dire le pouvoir d'achat de sa population, dépend de sa capacité à produire des biens et services* ».

Autrement dit, le pouvoir d'achat est intimement lié à l'activité des entreprises, qui produisent et nourrissent la croissance

économique. Conséquence directe de ce constat, toute action politique tendant à le déconnecter de cette croissance, n'est possible que pendant une courte période. Grâce au recours au crédit et à l'endettement, on peut se donner l'illusion d'une amélioration du pouvoir d'achat. Mais cette amélioration ne serait en fait qu'un prélèvement anticipé sur le bien-être des générations futures.

Néanmoins, puisque le pouvoir d'achat est au centre des débats politiques, il convient de s'interroger sur la capacité de ceux qui font des promesses en la matière de les honorer ; c'est-à-dire qu'il faut se demander ce que nous pouvons et devons attendre en ce qui touche à la production, dont l'évolution conditionne d'après Mankiw, le niveau de vie, de la politique budgétaire et de la politique commerciale extérieure, ainsi que de la politique monétaire, même si l'entité qui la conduit, à savoir la banque centrale, se doit, du fait de son indépendance, de se limiter aux missions qu'on lui a confiées et ne doit certainement pas s'engager dans une course plus ou moins médiatique à la soumission à l'air du temps. Qui plus est, il faut garder à l'esprit, pour ce qui est de la France, que ces trois outils de la politique économique y évoluent dans le cadre plus ou moins contraignant de l'Union européenne.

NORMALISER LA POLITIQUE MONÉTAIRE

Le 10 janvier 2022, pour la première fois depuis décembre 2018, le rendement des emprunts d'État suisses à 10 ans a cessé d'être négatif. Ce même événement s'est produit pour l'Allemagne le 31 janvier. Cela traduisait la tendance générale dans le monde à la remontée des taux d'intérêt. Cette remontée est portée par les décisions des banques centrales, qui mènent depuis début 2021 une réorientation de leur politique et ont initié un processus de hausse de leur taux d'intervention. On peut citer à ce sujet, parmi les membres du G20, les cas emblématiques du Royaume-Uni et des États-Unis, auxquels viennent s'ajouter le Brésil, la Corée du Sud, le Mexique ou la Russie et

auxquels il convient d'ajouter, en Europe hors G20, la Hongrie, la Pologne ou la Norvège. Il y a là une nouvelle donne monétaire incarnant une forme de retour aux sources puisqu'elle se veut une réponse à la crainte de voir l'inflation prendre de l'ampleur. Pourtant, à en croire beaucoup d'experts, une telle inquiétude n'a pas lieu d'être. Certes, l'économie mondiale affronte une hausse forte de certains prix, essentiellement ceux de l'énergie et de certains produits agricoles. Mais dans une perspective longue, on peut considérer qu'il y a encore, en matière d'inflation, des marges de manœuvre. En France, alors que son taux moyen annuel avait été de 5% entre 1975 et 2000, celui-

ci a été ramené depuis la mise en place de l'euro à 1,3%, niveau largement inférieur à l'objectif affiché par la Banque centrale européenne (BCE).

En fait, l'adoption par les banques centrales,

depuis une quinzaine d'années, des politiques de « quantitative easing » (« QE » pour les spécialistes) les avait éloignées de leurs missions historiques de lutte contre l'inflation et de soutien à l'investissement.

Selon la Banque de France, ce QE se définit ainsi : « *L'assouplissement quantitatif, ou quantitative easing (QE) en anglais, est un outil de politique monétaire non conventionnelle. Utilisé pour lutter contre le risque de déflation et de récession, il consiste, pour une banque centrale, à intervenir de façon massive, généralisée et prolongée sur les marchés financiers en achetant des actifs (notamment des titres de dette publique) aux banques commerciales et à d'autres acteurs. Ces achats massifs entraînent une baisse des taux d'intérêt.* »

Il avait transformé la banque centrale en un sauveteur plus ou moins exigeant des banques et un acquéreur plus ou moins regardant de la dette publique. Qualifié dans la définition même de la Banque de France de « non conventionnel », ce QE a normalement, si les mots ont un sens, vocation



Le pouvoir d'achat est intimement lié à l'activité des entreprises, qui produisent et nourrissent la croissance.



Ramener le taux d'intérêt au niveau du taux de croissance potentielle n'est pas une opération sans dangers.

à disparaître ; ou tout du moins, à évoluer, pour répondre au mieux aux exigences du moment.

Il se trouve que le moment est moins marqué par une inflation en voie de généralisation que par un endettement public massif. Pour y répondre, les banques centrales doivent tirer parti de l'héritage du QE plutôt que de se référer de façon mécanique à leur mission d'antan. C'est en particulier l'idée qu'a défendue Andrew Bailey, le gouverneur de la Banque d'Angleterre, en déclarant lors d'un point de presse de septembre 2021 : *« Si c'est approprié, une hausse des taux n'a pas besoin d'attendre la fin de l'actuel programme d'achat d'actifs »*.

Ce disant, il entérinait le fait que la politique monétaire héritée du QE dispose de deux outils distincts. Comme souvent en économie, le premier porte sur un prix, en l'occurrence le taux d'intervention, le second porte sur une quantité, en l'occurrence le programme d'achats de titres financiers, notamment publics. Comme le postula naguère Jan Tinbergen, prix Nobel d'économie de 1969, l'art de la politique économique est d'associer chaque outil à un problème. L'enjeu de la politique monétaire à venir est l'utilisation de ces deux outils.

En ce qui concerne les taux d'intérêt, il s'agit d'organiser leur remontée. Divers arguments militent pour la justifier. Le premier est la frustration légitime des épargnants. Le deuxième est qu'il n'est guère besoin d'être grand clerc pour comprendre qu'il y a quelque chose d'aberrant dans une situation de taux d'intérêt

négatifs perturbant le calcul des investisseurs et leur prise en compte des aléas du futur. Le troisième est de loin, économiquement parlant, le plus important. Il s'agit de l'existence d'un taux d'intérêt naturel. Ce taux d'intérêt naturel est et a été au centre de nombreuses recherches académiques. Nous pourrions évoquer le modèle de croissance de Robert Solow qui lui a valu le prix Nobel d'économie en 1987 ou les travaux de Maurice Allais, prix Nobel de 1988 ou encore à la règle d'or de l'accumulation formulée par Edmund Phelps, prix Nobel de 2006. Que nous disent ces économistes ? Que le taux d'intérêt de long terme, celui qui permet une croissance optimale, c'est-à-dire une croissance sans inflation et sans chômage, est égal à celui de la croissance potentielle. Quant à ce taux de croissance potentielle, il est égal à la somme de l'évolution de la productivité, c'est-à-dire de l'efficacité du capital, et de l'évolution de la quantité de travail disponible, c'est-à-dire de la démographie. Toute situation économique qui ne réalise pas cette égalité est déséquilibrée.

C'est en particulier sur ce constat que s'appuie Thomas Piketty dans son best-seller *Le capital au XXI^e siècle*. Il y affirme la nécessité économique de corriger par l'action fiscale l'inégalité $r > g$, formule mathématique devenue une des références du livre, où r représente le taux d'intérêt et g le taux de croissance potentielle.

Ramener le taux d'intérêt au niveau du taux de croissance potentielle est donc logique. Mais ce n'est pas une opération sans dangers. Parmi ces

dangers, trois réclament une réponse concrète de politique économique.

Le premier tient à la réorientation des placements vers les obligations au détriment des actions, réorientation provoquée inexorablement par toute hausse des taux et qui crée un authentique risque de krach boursier. La Banque de France le confirmait récemment lorsqu'elle écrivait en janvier 2022 : « *Certains indicateurs de valorisation boursière pointent un niveau d'exubérance persistant qui rend les marchés d'actifs risqués vulnérables à une correction brutale* ».

Une des raisons d'être des banques centrales est de contenir les embardées financières. Lors de la remontée spectaculaire des taux dans les années 1980, Paul Volcker, alors président de la Réserve fédérale américaine, affirmait, à propos des dégâts de cette remontée sur les établissements financiers, qu'une banque centrale a un rôle clair en la matière qui est de sauver les banques mais pas les banquiers. Le deuxième est un alourdissement de la charge de la dette des États. Ainsi, en ce moment, les affaires grecques sont de retour, alors que le taux à 10 ans de la Grèce est passé d'août 2021 à mi-février 2022, à la veille de la guerre entre la Russie et l'Ukraine, de 0,5% à 2,5%. Cela réclame un calibrage fin des programmes de rachat de dette publique par les banques centrales. Ces rachats ont en effet le mérite incontestable de contenir l'évolution de la charge de la dette, puisque les banques centrales restituent aux États les intérêts qu'ils leur versent.

Un abandon trop rapide de ces programmes pourrait donc se révéler assasin, alors même qu'un maintien sans limite serait irresponsable. Le troisième ne concerne pas directement la France.

C'est plutôt le cas des pays fragilisés par leur dette extérieure, principalement les pays du Sud. Les concernant, il convient rapidement d'organiser

une aide à long terme prolongeant et renforçant « l'initiative de suspension du service de la dette (ISSD) » lancée par le G20 en 2020.

Quoi qu'il en soit, la règle de l'égalité entre le taux d'intérêt et le taux de croissance est un impératif catégorique de l'économie qui doit urgemment s'appliquer. Cette règle conduit à un objectif de taux d'intérêt nominal sur l'Oat à 10 ans française d'environ 2,5% et de 3,5% sur les emprunts des États-Unis.

ÉLOGE DE LA FRUGALITÉ BUDGÉTAIRE



La règle de l'égalité entre le taux d'intérêt et le taux de croissance est un impératif catégorique de l'économie qui doit urgemment s'appliquer.

La hausse nécessaire des taux d'intérêt vers leur niveau naturel devrait inciter les États et notamment la France à plus de sagesse budgétaire. En décembre 2021,

dans un article publié par plusieurs journaux de la presse économique européenne, Mario Draghi et Emmanuel Macron dénonçaient les règles budgétaires européennes, les accusant d'être « trop obscures et trop complexes » et réclamaient de pouvoir « *disposer d'une plus grande marge de manœuvre* » pour « *réaliser les dépenses clés nécessaires à notre avenir et à notre souveraineté* ». »

Ce genre de prise de position est dangereuse car ambiguë et susceptible de susciter une réaction de plus en plus agacée de certains de nos partenaires européens. Cet agacement croissant se traduit par un renforcement du groupe des pays dits « frugaux ». Aux quatre « frugaux » d'origine qu'étaient les Pays-Bas, l'Autriche, la Suède et le Danemark se sont jointes la Finlande, la Lettonie, la Slovaquie et la République tchèque à l'occasion de la signature début septembre 2021 d'une lettre appelant au respect pur et simple des traités.

Leur irritation est d'autant plus grande qu'on a vu refluer en France dans la foulée de l'article en question les slogans dont se gargarisent nos



Qui peut prétendre mesurer précisément ce que les dépenses publiques d'investissement apportent réellement à la préparation de l'avenir ?

hommes politiques et certains commentateurs sur la nécessité de « se défaire du carcan de Maastricht ». La presse néerlandaise ainsi que la presse autrichienne se sont de nouveau gaussées de notre volonté de nous libérer de Maastricht quand une lecture juridique précise montre que cette revendication n'a aucun sens. En effet, maintenant que nous sommes membres de la zone euro, notre politique budgétaire n'est plus régie par le traité de Maastricht qui porte sur les conditions d'accès à l'Union économique et monétaire. Elle est régie par un traité dit « *Traité sur la stabilité, la coordination et la gouvernance* », soit encore « TSCG » ; un traité que la France devrait avoir la cohérence démocratique de défendre car il a été voté sous la présidence de François Hollande par l'Assemblée nationale par 477 voix contre 70, faisant de ce texte celui ayant reçu le plus de votes favorables de la législature 2012/2017 ; un traité qui en outre n'a pas démerité. Il a été conçu pour tenir compte des leçons de la crise des dettes publiques, notamment de celle de la Grèce, et fournir un cadre pérenne à la gestion des finances publiques en Europe.

Son article 3 stipule : « *Outre leurs obligations au titre du droit de l'Union européenne et sans préjudice de celles-ci, les parties contractantes appliquent les règles énoncées au présent paragraphe :*

- la situation budgétaire des administrations publiques d'une partie contractante est en équilibre ou en excédent ;
- cette règle est considérée comme respectée si le solde structurel annuel des administrations publiques correspond à l'objectif à moyen

terme spécifique à chaque pays, tel que défini dans le pacte de stabilité et de croissance révisé, avec une limite inférieure de déficit structurel de 0,5% du produit intérieur brut aux prix du marché (...) ».

Ce texte est, *a priori*, pour reprendre la formule de l'article d'Emmanuel Macron et de Mario Draghi, « *obscur* ». Mais il est en réalité moins complexe qu'il n'y paraît. Car il fait tout simplement le *distinguo* entre un « bon déficit » - le déficit conjoncturel qui apparaît quand la croissance ralentit et s'essouffle et qui s'efface quand elle est soutenue - et un « mauvais déficit » - le déficit structurel, qu'il mentionne explicitement, un déficit qui ignore les cycles économiques et perdure quelles que soient les circonstances.

Il écarte l'idée largement erronée qu'il existerait une « bonne dette », celle qui finance les investissements publics, car ceux-ci sont porteurs de croissance ; une dette qu'aucun traité européen ne devrait limiter. Mais qui peut prétendre mesurer précisément ce que les dépenses publiques d'investissement apportent réellement à la préparation de l'avenir ? En revanche, imposer le refus du déficit structurel a d'autant plus de sens que la politique à mener pour y parvenir est facile à concevoir. Elle repose sur ce que les économistes appellent le principe des stabilisateurs automatiques, c'est-à-dire le principe d'une fiscalité assise sur la production effective de l'économie et d'une stratégie de dépenses fondée sur la croissance potentielle, la croissance de long terme.

Autorisant par ailleurs un creusement significatif du déficit en cas de « *circonstances*

exceptionnelles », disposition qui a joué de façon efficace pendant la crise sanitaire, ce traité répond aux nécessités objectives de la politique budgétaire, si bien que sa remise en cause par nos dirigeants apparaît comme un moyen spécieux d'éluder les vrais problèmes de la France et de se livrer au doux plaisir de substituer, dans la constitution des revenus, la dette au travail. Plutôt que de s'acharner à réclamer à l'Europe plus de souplesse budgétaire, la France devrait s'imposer plus de sérieux. C'est ce que suggère l'OCDE quand elle écrit : « *La dépense publique a atteint un niveau exceptionnellement élevé, avec des résultats mitigés, qui appellent à réorganiser le cadre budgétaire pour assurer la viabilité des finances publiques* ».

Parmi les résultats mitigés ainsi évoqués, il y a le fait que le gouvernement, dans la conduite de la politique budgétaire, dans le célèbre arbitrage entre « *la fin du monde et la fin du mois* », semble avoir oublié la « fin du monde » au point, au travers du « chèque énergie », de subventionner les importations de pétrole et de gaz. Face à un catalogue de décisions souvent incohérentes, aux conséquences sur la vie quotidienne insupportables, défendu par un certain écologisme radical et face, parallèlement, à l'inconséquence consistant à subventionner la consommation d'énergie carbonée, il convient de bien comprendre que la sauvegarde de l'environnement constitue un élément d'amélioration des conditions de vie et donc une composante indirecte du pouvoir d'achat, pourvu qu'elle soit conduite de façon raisonnable et raisonnée. William Nordhaus, qui a reçu le prix Nobel d'économie en 2018 pour ses travaux sur ce que pourrait être une politique économique réaliste de respect effectif de l'environnement, a récemment déclaré : « *Il convient de s'interroger sur le « niveau optimal de pollution », terme qui, d'ailleurs, n'est pas sans poser problème à certains. D'un côté, il faut fixer des limites à la pollution et protéger l'air et l'eau ; mais, d'un autre côté, si nous nous fixions un objectif de « zéro pollution », nous ne pourrions même pas nous permettre une économie préhistorique...* ».



Cette instauration d'une taxe carbone doit être complétée par un soutien à l'innovation.

Suivre la démarche de William Nordhaus suppose de donner un « prix au carbone », prix utilisé comme référence pour une réforme fiscale assise sur une « taxe carbone » efficace car dissuasive. En France, le prix de référence est de 44€ la tonne alors qu'il est de 118€ en Suède et que le gouvernement norvégien a prévu de le porter dans ce pays producteur de pétrole à 200€.

Toute hausse de ce prix, pour nécessaire qu'elle soit, ne sera acceptée que si elle s'accompagne de la baisse des autres

prélèvements. Cette instauration d'une taxe carbone doit être complétée par un soutien à l'innovation qui passe par un retour à une politique monétaire axée sur l'investissement et par une baisse significative des impôts des entreprises. Dans une note d'octobre 2021, la direction du Trésor en faisait le constat : « *Depuis 2000, la baisse des émissions de gaz à effet de serre de l'industrie française provient exclusivement du progrès technique incorporé dans les investissements visant à neutraliser la pollution et à améliorer les procédés de fabrication (amélioration de l'« efficacité carbone »)* ».

POUR ÉVITER UNE EXPLOSION DE LA DETTE EXTÉRIEURE, TRAVAILLER PLUS,... DURABLEMENT !

La réorganisation du cadre budgétaire défendue par l'OCDE est d'autant plus nécessaire que la France est devenue l'exemple archétypique d'une économie minée par la problématique des « déficits jumeaux » (« twin deficits » en anglais). Il faut rappeler que la situation extérieure d'un pays est comptablement liée à celle de l'État. Chaque économie respecte l'égalité $(S-I) + (T-G) = X-M$ où S est l'épargne, I l'investissement, T les impôts, G la dépense publique et X-M le solde de la balance des paiements courants. Il existe donc une savante alchimie entre le déficit de l'État, la situation d'épargne des ménages et le déficit

extérieur, ce que résume l'expression de « déficits jumeaux ». À l'abri de la solidarité imposée par la zone euro, la France se permet d'ignorer cette équation, c'est-à-dire d'ignorer qu'au centre des contraintes qui président à l'évolution des revenus et de l'épargne, il y a la situation de ses comptes extérieurs du pays. Obsédés par une vision étroitement mercantiliste du commerce international dont l'enjeu serait les exportations, certains commentateurs ne voient dans la détérioration de notre solde commercial que la manifestation d'une compétitivité dégradée par un coût du travail excessif. En fait, cette détérioration ne traduit pas uniquement les difficultés de nos entreprises sur le marché mondial mais, plus banalement, leur incapacité à répondre à toute augmentation de la demande, que celle-ci soit extérieure ou intérieure. Le but des entreprises est de vendre, et ce pas nécessairement à l'export. C'est ce que soulignait en 1965 Jacques Rueff dans son livre *Le lancinant problème des balances des paiements*. Il y écrivait :

« Les hymnes à l'exportation ne sont que stupidité et mensonge. Ils supposent de n'avoir pas conscience de l'inanité de toute distinction entre commerce intérieur et international ».

Sur un plan macroéconomique, augmenter arbitrairement le pouvoir d'achat signifie augmenter la demande. Et, aujourd'hui, comme l'appareil productif français ne paraît pas en état d'y répondre, cela signifie augmenter les importations. C'est pourquoi, d'année en année, la France, qui a accumulé les déficits extérieurs, a vu sa position extérieure nette, c'est-à-dire la différence entre la valeur de ce que les Français détiennent à l'étranger et celle de ce que les étrangers détiennent en France, se détériorer gravement. En 20 ans, de 2001 à

fin 2020, cette position est passée de -40 Mds €, soit 2,7% du PIB à -695 Mds €, soit 30% du PIB. La France se rapproche dangereusement du plafond fixé par les accords européens qui est de 35% du PIB. Elle est en passe de rejoindre les pays d'Europe du Sud souvent montrés du doigt pour leur laxisme et s'éloigne de l'Allemagne : la position extérieure nette de la Grèce et celle du Portugal sont lourdement négatives, au-delà de 160% de leur PIB, tandis que l'Allemagne dispose d'un excédent extérieur net de plus de 70% de son PIB. Pour parler clair, disons que la France vit au-dessus de ses moyens, sa consommation excédant sa production, si bien qu'elle est obligée de vendre une partie de son patrimoine immobilier et financier pour compenser ses déficits extérieurs issus d'un excès d'importation.

Il faut donc arrêter de multiplier les promesses insoutenables sur le pouvoir d'achat et s'engager dans le rétablissement de la situation.

Pour cela, il faut d'abord ramener la demande à un niveau acceptable sans pour autant baisser le niveau de vie des particuliers, ce qui impose de réduire la demande publique qui est actuellement gonflée par un déficit budgétaire hors de contrôle.

Il faut ensuite simultanément tout faire pour élever le niveau de la production et son taux de croissance et donc pour muscler l'offre. Cela exige de favoriser l'investissement. En pratique, il faut alléger la fiscalité des entreprises, notamment celle sur le capital, pour que, par leurs investissements, celles-ci puissent rapidement mettre sur le marché les biens à même d'absorber une demande en perpétuelle mutation. Cela suppose que ces investissements soient pertinents, chose que permet une grille des taux d'intérêt respectant le principe du taux naturel.

Il faut enfin, là encore pour augmenter la production, remobiliser de façon urgente la main d'œuvre pour que, en accroissant la quantité de travail, on accroisse la richesse produite. À l'heure où la réforme du système de retraite suscite débats et controverses, il convient d'en comprendre la nécessité. Plus encore qu'une réponse au déséquilibre financier de ce système, le report de l'âge de la retraite prend tout son sens dans la mesure où il permet de mobiliser davantage de travail. Il doit s'inscrire dans une réflexion plus large sur les 35 heures et sur le nombre de jours fériés. On se souvient qu'en 1997, Gerhard Schröder, alors candidat social-démocrate à la chancellerie en Allemagne, commentait la volonté des socialistes français de passer aux 35 heures en ces termes :

« J'espère que la France décidera de passer à la semaine de 35 heures à salaire constant. »

Il ajoutait, non sans malice :

« Ce sera très bon pour l'industrie allemande » !

Et donc *in fine*, pour le pouvoir d'achat des salariés allemands !!

Cela signifie que si « *travaillez plus pour gagner plus* » peut être un slogan politique, cela doit être un impératif économique.

La nostalgie des Trente Glorieuses tient moins au style de vie de l'époque qu'aux changements permis par une forte croissance, changements symbolisant une évolution rapide du pouvoir d'achat. Il n'est pas question de revenir au type d'existence des années 1960 qui était moins confortable que celui d'aujourd'hui. Mais il est question de retrouver la dynamique de ces années-là, celle, banalement, de la croissance économique. Cette dynamique associe taux d'intérêt égal au taux de croissance potentiel, équilibre structurel des finances publiques et accroissement de la durée du temps de travail. Sans cela des gains de pouvoir d'achat appuyés sur un endettement extérieur croissant seront éphémères car ils seraient en contradiction avec le principe 8 de Nicolas Mankiw. ■

Biographie Jean-Marc Daniel

Économiste français, professeur émérite à l'ESCP Business School et président du média économique de l'Institut de l'Entreprise, Sociétal. Il se décrit comme étant un libéral classique, Jean-Marc Daniel est chevalier de la Légion d'honneur et titulaire du prix Zerili-Marimo de l'Académie des Sciences morales et politiques.

Il a publié :

- *La Politique économique*, coll. « Que sais-je ? », PUF, 2008 et 5e édition ; 2017
- *Histoire vivante de la pensée économique*, des crises et des hommes, Pearson, 2010
- *Le Socialisme de l'excellence. Combattre les rentes et promouvoir les talents*, François Bourin, 2011,
- Avec Henri Sterdyniak, *Présidence Sarkozy : quel bilan ?*, édition Prométhée, 2012
- *Huit leçons d'histoire économique*, Odile Jacob,
- *Ricardo reviens ! Ils sont restés keynésiens*, Les Pérégrines, 2012
- *L'État de connivence - en finir avec les rentes*, Odile Jacob, 2014
- *Le Gâchis français : histoire de quarante ans de mensonges économiques*, Tallandier, 2015
- *Petite histoire iconoclaste des idées économiques*, coll. Agora, Le cherche-midi éditeur, 2016
- *Valls, Macron : le socialisme de l'excellence à la française*, Les Pérégrines, 2016
- *Les Impôts. Histoire d'une folie française. Soixante ans de matraquage fiscal*, Tallandier, 2017
- *Macron, la valse folle de Jupiter*, L'Archipel, 2018
- *Il était une fois... l'argent magique - Conte et mécomptes pour adultes*, Le cherche-midi éditeur, 2021
- *Histoire de l'économie mondiale*, Tallandier, 2021.



Regard international : Jean Beunardeau

L'EFFICACITÉ EST LA MÈRE DES BATAILLES ÉCONOMIQUES
ET SOCIALES

Le président du conseil d'administration de HSBC Continental Europe, Jean Beunardeau, explique ici comment l'efficacité est la clé d'une création de richesse durable. Après avoir décrit le paradigme macro-économique français qui a longtemps lésé notre pays vis-à-vis de l'extérieur mais qui est en train de s'améliorer, Jean Beunardeau esquisse quelques pistes pour créer et distribuer de la valeur économique dans l'Hexagone.

Propos recueillis par Aude de Castet et Philippe Reiller



Une politique qui mène à une dégradation du niveau de sécurité, puis augmente le PIB en créant des emplois dans la sécurité, ce n'est pas de la création de richesse.

SOCIÉTAL.- Comment définissez-vous le concept de richesse ? Qu'entendez-vous par création de richesse ?

Jean Beunardeau.- Trop souvent, dans le monde économique, on a l'habitude de confondre richesse et produit intérieur brut (PIB) et la boussole de la politique économique se limite alors à l'augmentation du PIB. C'est insuffisant comme approche de la richesse d'un pays, d'une région ou d'un individu. On doit élargir le concept dans deux directions.

Premièrement, il ne faut pas se contenter de parler de flux de richesse mais considérer aussi le stock de richesse. Il existe des politiques économiques qui génèrent du flux en consommant le stock. Soit en consommant le stock de manière réelle, soit en diminuant la valeur nette du stock par recours à l'endettement. Cela montre bien qu'entre le PIB et la vraie création de richesse, il peut y avoir des divergences. Et le stock de richesse en lui-même est un bon indicateur aussi de niveau de vie. C'est un indicateur de résilience et de confort. Quand on parle de richesse, il faut parler du flux, du stock, et s'agissant du stock, l'apprécier en valeur, en volume, au cours du temps, pour mesurer l'enrichissement ou l'appauvrissement, et par tête.

La deuxième direction à prendre en compte est celle de la qualité. Sans aller jusqu'au concept de bonheur national brut, il existe des externalités, positives ou négatives, qui impactent le niveau de vie, réel ou ressenti, et dont les chiffres rendent mal compte, en tout cas à court et moyen terme : pollution, bruit, environnement, qualité de l'eau et de l'air, paysages, temps de transport, taux de CO₂ dans l'atmosphère, niveau culturel. Tout cela affecte la qualité de la vie et donc la richesse au sens le plus complet du terme,

qui doit inclure l'épanouissement de chacun. Tout cela est très difficile à intégrer dans les calculs mais en se fixant des objectifs de qualité, on enrichit le concept de richesse et on peut orienter différemment une politique économique.

Par exemple, prenez le cas de la voiture électrique : en ville c'est non seulement moins de CO₂, mais aussi moins de pollution de l'air et moins de bruit. C'est donc de la qualité de vie qui a une valeur, reflétée probablement dans les chiffres à long terme *via* les dépenses de santé, mais pas à court terme alors que c'est de la vraie richesse immédiate.

En conclusion, il faut intégrer dans la définition d'une bonne politique économique des indicateurs de qualité, à côté de la partie financière.

Dans ces conditions comment mesurer la création de richesse ? Avec quels indicateurs ? Faut-il intégrer le secteur de l'administration ?

D'abord il ne faut pas écarter le PIB qui reste un très bon indicateur de création de richesse. Ensuite, l'administration contribue évidemment à la création de richesse. La manière dont elle est prise en compte dans le PIB, en coût, est imparfaite et ne rend pas compte du fait que, plus une administration est efficace, moins elle pèse dans le PIB, mais plus les ressources qu'elle ne consomme pas peuvent être recyclées par ailleurs et générer du PIB. Je pense que certains indicateurs physiques rendent mieux compte de la contribution de l'administration que son coût. L'administration fiscale a fait d'énormes gains de productivité, en quantité et en qualité, *via* la relation de confiance. C'est beaucoup d'énergie économisée pour le pays et donc davantage de potentiel de création de richesse. Si vous prenez l'éducation, sa valeur de long terme se traduit à la fois dans les chiffres de la croissance (valeur ajoutée du travail qualifié) et dans la qualité de la vie (culture, compréhension du monde, relations humaines, génération d'idées, etc.).



Il faut compléter la mesure financière par une véritable analyse de l'efficacité, en recherchant un optimum collectif.

Le PIB est-il suffisant aujourd'hui alors que des économistes portent des multicritères d'évaluation de la richesse ou de la croissance d'un pays ?

D'abord convenons qu'il faut aussi regarder le stock de richesse qui est un complément indispensable au PIB, ne serait-ce que parce que certains pays consomment leur stock pour générer du PIB. La France a parfois été dans cette situation, quand la somme des amortissements et de la croissance de l'endettement dépassait la production nette annuelle. Malgré un PIB

en croissance, le pays s'appauvissait. Ensuite, on doit le compléter en intégrant la notion de qualité qui correspond tout-à-fait à cette approche multicritère qui inclut le bien-être, l'impact sur l'environnement. Tout cela fait partie de la qualité.

Une composante difficile à mesurer de la qualité est la sécurité. Un niveau de sécurité trop faible, c'est clairement un niveau de vie dégradé. Un niveau de défense nationale trop faible, c'est un risque d'effondrement du niveau de vie en cas de conflit international perdu. Une politique qui mène à une dégradation du niveau de sécurité, puis augmente le PIB en créant des emplois dans la sécurité, ce n'est pas de la création de richesse. Il faut compléter la mesure financière par une véritable analyse de l'efficacité, en recherchant un optimum collectif : ça dépasse de très loin le seul PIB.

Des économistes comme Joseph Stiglitz estiment que le PIB n'est « pas une bonne mesure » et ne reflète pas les véritables enjeux du moment, à savoir, la justice sociale et l'avenir de la planète. Faut-il réinventer un autre indicateur que le PIB, intégrant le bien-être ?

Je dirais plutôt que le PIB doit être complété par des indicateurs de qualité et qu'il faut développer des indicateurs complémentaires pour évaluer ce



C'est à la civilisation de guider l'économie.

qui relève de la richesse collective hors PIB.

Quel sens peut-on donner à la création de richesse alors que les inégalités se creusent et que les nouvelles générations affirment leur préoccupation de l'environnement ?

Un mot d'abord concernant les inégalités. Souvent on mélange à ce propos deux choses, les inégalités de revenus et les inégalités de patrimoine. La croissance des inégalités de patrimoine ces dernières années relève principalement de trois causes : la baisse des taux d'intérêt nominaux, qui augmente les valeurs nominales des actifs et dilate donc les échelles, la mondialisation, qui accélère la vitesse de la création de richesse entrepreneuriale en facilitant l'accès aux marchés et la diffusion des innovations, enfin l'existence de zones à imposition très faible, qui accélère l'accumulation du capital. L'augmentation des patrimoines liée au premier facteur n'est en partie qu'une actualisation de revenus futurs, les revenus réels futurs diminuant avec la baisse des taux.

Les inégalités de revenus ne sont quant à elles pas toujours bien définies, selon que par exemple on intègre ou non les plus-values, réalisées ou latentes. Leurs évolutions sont très variables d'un pays à l'autre, après redistribution, et en fonction de la déformation de la pyramide des salaires par rapport à l'évolution des qualifications et du chômage. Le transfert d'une partie du travail peu qualifié vers les pays émergents depuis une trentaine

d'années crée aussi des effets statistiques : si un pays a davantage de travail qualifié, ou si la valeur de son travail le plus qualifié augmente (technologie), les inégalités de revenus peuvent apparaître en augmentation, selon la manière dont on mesure, mais c'est quand même un progrès pour le pays. La bataille la plus importante est celle du chômage, et c'est sa réduction qui réduira les inégalités de revenus là où elles sont les plus socialement insupportables.

Concernant le sens de la création de richesse, on constate d'abord qu'il y a toute sorte de richesses matérielle, immatérielle, chacun mettant le sens qu'il souhaite autour de cette notion. C'est à la civilisation de guider l'économie. On ajoute progressivement des priorités, qui reflètent l'évolution de la civilisation et l'économie les intègre. Attention à l'environnement, respect, bienveillance, éthique, lutte contre le changement climatique, arbitrage travail / temps libre : ce ne sont pas des concepts nouveaux mais selon les époques ils sont plus ou moins importants dans les comportements économiques. On peut ainsi donner un sens au progrès et une valeur à autre chose que l'argent ou la prospérité matérielle.

Quelle est pour vous la place de la dimension efficacité en matière de création de richesse ?

Je préfère la notion d'efficacité à celles de productivité ou de compétitivité. Pour produire de la richesse, matérielle ou immatérielle, on a toujours intérêt à être efficace. Soit on peut travailler moins, soit

on peut produire plus et répartir davantage. La productivité dans le langage économique est souvent mesurée ex post. La compétitivité une notion relative, par exemple on compare la France par rapport à ses voisins. Le concept d'efficacité est plus large. La mesure de l'efficacité implique une approche plus granulaire de tous les secteurs, public et privé, plus *bottom up*, qui couvre aussi bien le matériel que

l'immatériel, avec des indicateurs qui couvrent la réalité plus largement que la simple mesure

financière. Les facteurs de l'efficacité, ce sont souvent la simplification, la massification et la maîtrise de son environnement où entre en jeu l'éducation. Plus les gens sont éduqués, plus ils sont capables d'appréhender la complexité de manière efficace. La complexité du monde, des réglementations, des grandes entreprises, pèse énormément sur l'efficacité globale. Un axe très important du progrès est de travailler sur la simplification.



Un axe très important du progrès est de travailler sur la simplification.

Il est plus difficile pour un grand groupe d'être efficace ?

C'est un équilibre. Un grand groupe peu diversifié peut atteindre des niveaux d'efficacité incroyables. Coca Cola est un exemple. En revanche, un grand groupe multi activités doit beaucoup travailler pour maîtriser sa propre complexité. Plusieurs histoires de conglomérats le montrent. À l'inverse, un grand groupe a les moyens d'investir et d'anticiper les évolutions du monde mieux qu'un petit. Il peut donc contribuer davantage au progrès.

La bataille pour la simplification est difficile, dans les entreprises comme dans les administrations. Chaque idée de règle nouvelle a sa logique et ses effets positifs, le problème est de vérifier que son coût complet, y compris la valeur du temps qu'elle consomme pour sa mise en œuvre, n'est pas excessif, auquel cas il faut y renoncer. C'est au management et au pouvoir politique d'arbitrer entre les experts pour ne retenir que les normes

ou procédures nouvelles réellement efficaces. Ils n'en sont pas toujours capable car cela nécessite beaucoup de compétences, dans des domaines parfois nouveaux.

Il y a de bons et de mauvais exemples : chacun en connaît. L'EPR est évidemment un exemple de complexité non maîtrisée. Une digitalisation bien menée peut conduire à de la simplification.

Elle peut aussi simplement transférer aux clients ou usagers le travail fait avant par les entreprises ou les administrations, quitte à dégrader le niveau global d'efficacité. Mais il y a

beaucoup d'exemples de digitalisation très réussies dans les services publics (impôts, sécurité sociale, démarches administratives – papiers d'identité, procuration- par exemple), ou dans les services financiers.

La France est-elle plus inefficace que ses voisins ?

Le coût de faire des affaires en France, en moyenne plus élevé que dans la plupart des autres pays, a coupé en quelque sorte le pays en trois avec un secteur privé marchand assez efficace parce qu'il a complètement laissé de côté tout ce qui n'était pas assez efficace pour supporter les prélèvements qui arrivent avec toute activité, une partie du secteur public ou privé non marchand efficace et une autre partie du secteur public ou privé non marchand subventionné peu efficace. D'où un taux de chômage structurel en France élevé, même s'il est en baisse. Et un enjeu clair : augmenter la taille du secteur privé efficace en diminuant ses charges pour qu'il puisse créer de l'emploi.

Quels seraient pour vous de bons indicateurs d'efficacité ?

L'indicateur d'efficacité doit être adapté à chaque secteur. Chercher à mesurer l'efficacité d'une activité, c'est d'abord se poser la question de sa mission, de la valeur de ce qu'elle produit et des



Avec une véritable baisse des impôts, avec la mise en place des ruptures conventionnelles en 2008 et la réforme du code du travail en 2017, une trajectoire de redressement durable est devenue crédible.

moyens qu'elle utilise. L'efficacité de l'administration fiscale, ressentie ou réelle, peut se mesurer par un certain nombre d'indicateurs : temps passé pour remplir une déclaration (qui dépend de la complexité du code des impôts), taux de fraude, délais de réponse, taux d'erreur. Dans le secteur bancaire, vous avez d'autres indicateurs : combien de temps faut-il pour ouvrir un compte ? Combien de réclamations par million d'opérations ? Combien d'erreurs ? Quel est le coût d'intermédiation financière dans le recyclage de l'épargne vers l'investissement ?

En quoi diriez-vous que le groupe HSBC est devenu plus efficace ?

Le secteur bancaire paraît moins efficace à de nombreux clients qu'il y a vingt ans, du fait d'une réglementation plus compliquée et de missions nouvelles, comme la lutte contre la criminalité financière ou le droit au compte. Mais il faut aussi tenir compte de l'utilité collective de ces missions. Il est clair qu'aujourd'hui, tenir le compte d'un client particulier ou entreprise coûte beaucoup plus cher qu'il y a vingt ans et est perçu comme plus pénible par les clients. Mais on produit autre chose sur le compte : de la surveillance contre la criminalité financière, qui a une valeur collective. Il faut maintenant travailler pour rendre ces missions plus efficaces.

Vos responsabilités à la tête d'un groupe bancaire mondial comme HSBC vous permettent d'avoir une vue large de la

situation macro-économique française. Comment situez-vous la France ?

Effectivement, nous avons chez HSBC une position privilégiée grâce à la diversité des regards provenant des pays et des cultures dans lesquels nous sommes présents. Le paradigme macro-économique français a longtemps été perçu comme mauvais. La France se caractérise par des déséquilibres marqués et durables, bien pires que dans la plupart des autres pays. Double déficit, public depuis 1974, et commercial depuis 2004, et dette publique élevée, sont les signes d'un pays qui vit au-dessus de ses moyens et qui finance une partie de sa croissance par de l'endettement. Les prélèvements obligatoires très élevés en France et la grande rigidité du marché du travail ont découragé au cours du temps un certain nombre d'investissements dans l'Hexagone. Sur ces deux points, la situation s'est bien améliorée depuis quelques années. Avec une véritable baisse des impôts, avec la mise en place des ruptures conventionnelles en 2008 et la réforme du code du travail en 2017, le regard a changé et une trajectoire de redressement durable est devenue crédible.

Ce mauvais paradigme macro-économique français existe en fait depuis 1974. À cette époque, on a connu comme tous les autres pays un choc pétrolier extérieur, donc une ponction sur la richesse du pays. Le pays était donc plus pauvre sans qu'on n'y puisse rien à court terme. À l'époque, les décisions de

politique économique ont voulu ignorer cet appauvrissement en indexant les salaires sur l'inflation et en indemnisant le chômage quasiment au niveau du travail. On n'est jamais vraiment sorti des déficits qui en ont résulté depuis lors, malgré les efforts des gouvernements successifs. Il est encore temps de changer de paradigme.

Ce paradigme n'empêche pas la France d'avoir des atouts structurels bien identifiés à l'étranger : position géographique, secteurs d'excellence, niveau scientifique et crédit d'impôt recherche, puissance agricole, attractivité des grandes métropoles et de leur profondeur économique et en termes de marché de l'emploi, comme on l'a vu avec l'Ile-de-France, après le Brexit, notamment dans

le secteur de la finance. Les métropoles d'équilibre des années soixante ont aussi réussi à créer des systèmes attractifs au niveau mondial et bien repérés. D'autres facteurs jouent favorablement comme l'art de vivre, la culture et l'histoire. Ces atouts ont permis d'éviter l'effondrement, mais ils ont finalement aussi limité la pression pour affronter le problème.

Quelles conséquences a eu ce paradigme français que vous décrivez du point de vue de l'étranger et du monde extérieur ?

Il nous a placés dans une situation de risque d'ajustement brutal. C'était une menace qui faisait que certains investisseurs se tenaient à l'écart du pays

au nom du risque d'ajustement. Avant l'euro, on avait le risque d'ajustement monétaire et, après l'euro, lui a succédé celui d'un ajustement structurel. En fait on a échappé à l'ajustement, notamment grâce à l'euro et aux politiques monétaires accommodantes qui ont rendu les déficits moins douloureux. On va peut-être y échapper définitivement avec les progrès de l'intégration européenne et la nouvelle trajectoire de la politique économique.

Ce risque existe-t-il encore ?

Il est encore mentionné comme un problème, mais plus lointain car couvert

à court terme par la politique monétaire. Même les perspectives de hausse des taux d'intérêt, qui anticipent des taux d'intérêts réels encore largement négatifs, n'ont pas aggravé

la perception du risque. Et, comme je le disais tout à l'heure, il y a aussi la perception d'une France sur une vraie trajectoire de redressement économique, avec des réformes structurelles qui portent leurs fruits et rendent un changement durable de paradigme crédible. Réponse dans cinq ou dix ans sur la réalité d'un redressement durable.

Les niveaux d'endettement restent un risque. Un consensus s'est établi sur le fait qu'on ne peut plus augmenter les impôts dans la plupart des pays et qu'il faut trouver d'autres moyens pour redresser les comptes publics. Il est probable que les crises de ces dernières années soient payées par l'épargne à taux fixe, via l'inflation, comme après



Avant l'euro, on avait le risque d'ajustement monétaire et, après l'euro, lui a succédé celui d'un ajustement structurel.



Relocaliser un certain nombre d'activités est un enjeu national. En fixant des priorités : privilégier ce qui est compétitif en France et ce qui est nécessaire à l'autonomie stratégique.

les guerres. Mais cette menace de l'inflation va aussi contribuer à réorienter l'épargne vers le secteur productif et l'innovation, ce qui peut générer un vrai cercle vertueux de croissance, de baisse du chômage et de rééquilibrage des comptes publics et extérieurs.

Beaucoup d'économistes et la plupart des candidats à la présidentielle défendent l'idée d'une réindustrialisation de la France. Qu'en pensez-vous ? Est-ce souhaitable et le rôle des banques est-il d'aider ce processus ?

On a d'abord assisté à la délocalisation industrielle des grands groupes français et à la disparition de groupes plus petits remplacés par des exportateurs étrangers. Tout cela découlait de la non-compétitivité du site France pour les raisons déjà évoquées : coûts de production, impôts, non-flexibilité du marché du travail, mais aussi d'une montée trop limitée dans la chaîne de valeur ajoutée, nécessaire pour affronter la concurrence des pays émergents. Cela a duré ainsi une quarantaine d'années. Il y a aussi eu un manque de vigilance stratégique sur l'équilibre des échanges extérieurs, après la politique de désinflation compétitive, réussie, du début des années quatre-vingt-dix. Relocaliser un certain nombre d'activités est un enjeu national. En fixant des priorités : privilégier ce qui est compétitif en France et ce qui est nécessaire à l'autonomie stratégique. Il faudra bien sûr sur ces sujets raisonner au niveau européen.

HSBC a décidé de faire de Paris le siège du groupe pour l'Union européenne. Comptez-vous vous renforcer sur le Vieux Continent et participer à cette relocalisation des entreprises ?

Après le Brexit, HSBC a décidé d'installer son siège pour l'UE à Paris. On a regroupé dans l'entité légale française l'ensemble de nos filiales et succursales dans toute l'UE. Ce processus est presque terminé.

Nous sommes, à ma connaissance, la seule banque non-française à avoir domicilié son siège européen à Paris, les autres ayant choisi Dublin, Francfort, Bruxelles ou Luxembourg. D'autres établissements, sans installer leur siège à Paris, y ont rassemblé leurs activités de marché et dans une certaine mesure, des équipes de banque d'investissement plus grosses que dans les autres capitales européennes. Les efforts faits pour rendre le site France attractif, après le Brexit, ont fonctionné et Christian Noyer a fait un travail formidable de conviction à l'international.

Quelles sont vos grandes priorités depuis Paris compte tenu du nouveau contexte international notamment marqué par la guerre en Ukraine ?

Nos deux priorités, période de guerre oblige, sont d'abord de protéger les intérêts de nos clients et de mettre en œuvre les sanctions internationales. Ensuite, la stratégie de long terme de HSBC en Europe est de servir ses clients, entreprises et clients de banque privée, qui

apprécient la taille et la solidité de notre bilan, notre réseau international unique au monde, certes en Asie et au Moyen-Orient, mais aussi au Royaume-Uni et dans les Amériques, ainsi que l'accès aux investisseurs et aux investissements partout dans le monde.

Comment appréciez-vous le risque récessif lié à cette crise ?

Il est majeur. Un choc pétrolier, souvent, se termine en récession. Ce sera un peu moins fort qu'en 1974, parce que l'économie est davantage diversifiée, avec des secteurs technologiques et santé très dynamiques.

Quelles sont vos pistes de réflexion pour créer et distribuer davantage de valeur économique en France ?

Le chantier de la simplification doit être poursuivi, même s'il est frustrant, en rentrant dans le détail des textes, un par un. Beaucoup de temps pourrait être gagné en clarifiant certains textes, ce qui limiterait les risques juridiques et judiciaires et libérerait des ressources.

Comme je l'ai dit plus haut, certaines administrations ont énormément amélioré leur efficacité, d'autres ont clairement besoin d'aller plus loin, en affinant leurs indicateurs et en cherchant des comparaisons internationales précises. Sortir du primaire en maîtrisant mal la lecture et le calcul, accéder quand même au secondaire et rendre ainsi la tâche des enseignants impossible est un bel exemple d'inefficacité, voire d'absurdité. Dépenser de l'argent public pour financer des formations supérieures sans débouchés en est un autre. La transition énergétique peut être menée de manière plus ou moins efficace et son plan d'ensemble est rarement présenté. Il faut y investir un niveau de réflexion suffisant. L'exemple de l'Allemagne, avec un recours accru au charbon et une augmentation de la dépendance au gaz russe, montre bien qu'il y a loin entre l'intention et l'action. ■

Biographie Jean Beunardeau

Ancien élève de l'École polytechnique, ingénieur en chef des télécommunications et titulaire d'un DEA d'économie, il a commencé sa carrière au ministère des Finances, à la Direction de la Prévision, puis à la Direction du Trésor.

Il devient Conseiller technique auprès du Premier ministre en 1995. Il rejoint les activités de Corporate Finance de HSBC Continental Europe en 1997, et est nommé Managing Director en 2000. Il devient Co-Head of Corporate Investment Banking and Markets en 2004, en charge du Corporate et de l'Investment Banking. En 2005, il est nommé Directeur Général Adjoint.

En 2007, il est nommé Directeur de la Banque de financement, d'investissement et de marchés de HSBC Continental Europe. En 2010, il est nommé Directeur Général Délégué de HSBC Continental Europe et conserve la responsabilité de la Banque de financement, d'investissement et de marchés. La même année, il est nommé Responsable de la Banque de financement et d'investissement pour l'Europe continentale au sein du Groupe HSBC. Ses responsabilités directes au sein de la Banque de financement, d'investissement et de marchés ont pris fin en 2019.

De 2012 au 15 juillet 2021, il a été Directeur Général de HSBC Continental Europe.

Depuis le 15 juillet 2021, il est Président du Conseil d'Administration de HSBC Continental Europe et Vice-Président de la Banque de financement et d'investissement Europe.



Cas inspirant : Stéphane Pallez

METTRE EN PLACE LES LEVIERS QUI PARTICIPENT À UN MEILLEUR PARTAGE DE LA VALEUR

La présidente-directrice générale de La Française des Jeux (FDJ) revient sur les étapes clefs et les objectifs de la privatisation du Groupe. En rappelant sa raison d'être : « *Le jeu est notre métier, la contribution à la société notre moteur et la responsabilité notre exigence* », Stéphane Pallez souligne l'importance de l'association des salariés à la réussite économique de l'entreprise et détaille le système de partage de la valeur économique mis en place à la FDJ.



©Ferrante Ferranti

SOCIÉTAL.- Considérée comme une réussite, la FDJ a été la grande privatisation du quinquennat écoulé. Pouvez-vous nous rappeler les étapes clés et les objectifs de sa privatisation ?

Stéphane Pallez.- Le gouvernement avait la volonté de céder d'importants actifs en portefeuille pour investir sur l'innovation. Cette orientation s'est concrétisée dans la loi Pacte du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises qui prévoyait la privatisation d'Aéroports de Paris, d'ENGIE et de La Française des Jeux (FDJ).

Pour l'État, il s'agissait tout à la fois de relancer l'épargne populaire, de contribuer au rayonnement de la place financière de Paris, d'alimenter un fonds dédié à l'innovation doté de 10 milliards d'euros et de moderniser la régulation des jeux d'argent. Bruno Le Maire, ministre de l'Economie, des Finances et de la Relance, indiquait ainsi : « *Nous souhaitons que cette opération soit un succès populaire et que le plus grand nombre de Français puissent y participer. La Française des Jeux est une entreprise nationale presque centenaire, elle fait partie de notre patrimoine national, elle doit faire partie du patrimoine des Français.* »

Pour FDJ, c'était un aboutissement du plan de transformation de l'entreprise engagé depuis plusieurs années dans le cadre de son plan stratégique 2015-2020, mais surtout un accélérateur pour sa stratégie future. Techniquement, le défi était de taille car il s'agissait d'une privatisation par la voie d'une introduction

en Bourse. Les vents contraires étaient nombreux : incertitude sur la demande des particuliers, très faible participation à ce type d'opérations depuis la crise de 2008, opinions politiques et couverture médiatique parfois défavorables... Pourtant la bonne préparation de l'entreprise a permis une exécution très rapide et sans faille et celle-ci a pu être effectuée en novembre 2019 avec un grand succès. Au total, elle aura été la plus grande privatisation et entrée en Bourse en France depuis quinze ans et la plus importante aussi de l'histoire dans le secteur de la loterie.

La réussite a été exceptionnelle au global et sur chacune des tranches destinées aux institutionnels, aux particuliers et aux salariés. Une stratégie de pré-marketing et de marketing bien ciblée auprès des investisseurs institutionnels a permis d'en séduire nombre de premier plan, français et internationaux, avec une demande qui a représenté neuf fois le montant alloué. Le principal objectif était cependant de séduire les actionnaires individuels. Appuyée par une campagne de communication grand public, mettant en valeur la fidélité aux origines et le dynamisme de l'entreprise, l'opération a été un immense succès populaire avec plus de cinq cent mille actionnaires individuels dont la plupart étaient des primo-accédants. À tel point que l'État a dû limiter le nombre d'actions par acheteur afin que le plus grand nombre puisse en bénéficier. Grand succès aussi auprès des salariés qui ont souscrit à 90%.

À l'issue de cette privatisation, l'État a conservé *in fine* 20% du capital, les actionnaires historiques (l'Union des Blessés de la Face et de la Tête, la Fédération Maginot) ont renforcé leur place (15%) aux côtés des salariés (4%) et des buralistes (2%), tandis que le flottant (institutionnels et actionnaires individuels) atteint près de 50%.

Quelle valeur cette évolution du capital a-t-elle produite ?

Cette privatisation par voie d'introduction en Bourse, accompagnée d'un nouveau cadre réglementaire et fiscal, et de la sécurisation de

nos droits exclusifs pour vingt-cinq ans dans le cadre de la loi Pacte, nous donne un socle clair et solide pour notre stratégie de transformation et de développement. Parmi nos facteurs clés de performance, je citerais : la solidité financière, une capacité d'investissement confirmée, une gouvernance d'entreprise renouvelée, un écosystème d'innovation dynamique, un réseau de commerçants partenaires modernisé, le déploiement du canal digital, et enfin, le rayonnement de la marque FDJ en France auprès du grand public. En outre, le développement

de nouvelles activités à l'international, en qualité de prestataire de service « B to B » auprès des intervenants du secteur des jeux dans des pays tels que la Suisse, le Portugal ou le Canada, a permis d'élargir notre champ de création de valeur. La

valeur en Bourse de l'entreprise s'est appréciée, au 31 décembre 2021, de 96% depuis son entrée en Bourse.

La crise du Covid-19 est malheureusement intervenue peu de temps après la privatisation et la mise en place de ce nouveau modèle de croissance. Mais on peut constater que la réactivité de l'entreprise et la pertinence de notre stratégie ont été confirmées. L'année 2021 a marqué le retour de FDJ sur sa trajectoire de croissance d'avant la crise sanitaire pour l'ensemble de ses activités. Les performances réalisées sur cette année nous ont conduits à revoir à la hausse les objectifs 2025 communiqués lors de l'introduction en Bourse. Les performances financières de FDJ seront au rendez-vous et nous intensifierons encore nos engagements extra-financiers au bénéfice de l'ensemble de nos parties prenantes. Nous entamons donc 2022 avec confiance.

Quelle est la raison d'être de FDJ ? Comment s'inscrit-elle dans cette trajectoire de création de richesse ?

Héritière de la Loterie nationale lancée en 1933 en soutien du monde combattant, FDJ est une entreprise nativement solidaire. Elle a toujours apporté une forte contribution à la société



Si les États veulent retrouver la confiance de leur peuple, il faut qu'ils honorent leurs dettes.



française. L'idée que la valeur créée doit être redistribuée a fondé son modèle. C'est donc dans les racines de son histoire que la contribution de La Française des Jeux à l'intérêt général puise son origine et, aujourd'hui encore, guide son action au quotidien.

La possibilité de se doter d'une raison d'être était inscrite dans la loi Pacte. Ainsi, parallèlement à la préparation de son introduction en Bourse, FDJ, dans une démarche de co-construction rassemblant largement ses parties prenantes internes et externes, a formalisé sa raison d'être dans le triptyque : « *Le jeu est notre métier, la contribution à la société notre moteur et la responsabilité notre exigence* ». Adoptée lors de notre première assemblée générale le 18 juin 2020, elle est inscrite dans nos statuts et confirme notre détermination à continuer d'allier performance, responsabilité et utilité sociétale : c'est notre marque de fabrique. Cet héritage s'incarne dans la participation du Groupe au financement de l'intérêt général, *via* des prélèvements publics sur les jeux bien sûr (3,8 milliards d'euros en 2021), mais également par nombre d'actions sociétales et solidaires menées en propre par FDJ.

J'en donnerais trois exemples :

- Le sport sur lequel le Groupe est engagé aux côtés de l'Agence nationale du sport (ANS) depuis quarante ans. Le soutien au sport pour tous, par l'aide apportée à des clubs amateurs sur tout le territoire ou par la participation à la rénovation d'équipements sportifs, représente 6 milliards d'euros. Et FDJ est « Partenaire officiel » des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.
- Le patrimoine français en péril est une autre grande cause pour FDJ *via* les jeux Mission Patrimoine. Depuis 2018, ce sont plus de 100 millions d'euros qui ont été collectés au profit de la Fondation du Patrimoine. Parmi les 645 projets sélectionnés depuis 2018 par la Mission Patrimoine, 156 sites ont d'ores et déjà été restaurés, 207 sont en cours de restauration.

- L'égalité des chances pour laquelle la Fondation d'entreprise FDJ a alloué près de 20 millions d'euros à quatre cents associations et, plus récemment, à des initiatives destinées à la jeunesse touchée par la crise sanitaire.

Cette contribution s'incarne aussi dans l'ancrage local de FDJ et de forts engagements vis-à-vis des territoires. En France, nous comptons plus de 30 000 commerçants partenaires qui distribuent nos jeux et services. Avec plus de 21 000 emplois créés ou pérennisés dans la filière bar-tabac-presse, nous sommes un partenaire majeur du commerce de proximité :

Pour animer cette raison d'être, nous croyons au dialogue avec nos parties prenantes. S'ouvrir à un regard extérieur, accepter la remise en cause, c'est essentiel. Cela nous permet d'échanger autour des actions que nous développons pour faire vivre notre raison d'être, de relayer les attentes de la société civile et de recueillir des suggestions d'amélioration. Un Comité des Parties prenantes, créé fin 2020, a ainsi pour objectif de nous stimuler, sans complaisance, sur la mise en œuvre concrète de nos engagements.

Cette culture d'ouverture sur la société civile remonte à une dizaine d'années. Lorsque nous élaborons un nouveau jeu ou une nouvelle version d'un jeu, nous consultons un Comité d'experts Jeu responsable composé d'addictologues et d'experts en sciences humaines. FDJ s'est également doté d'un Laboratoire sociétal qui rassemble des associations avec lequel nous élaborons des actions pour renforcer notre politique RSE, en particulier pour prévenir le jeu excessif.

Comment définiriez-vous le terme « création de richesse » ? En général et plus particulièrement pour FDJ ?

La richesse créée représente pour une entreprise l'ensemble de la valeur produite. Une valeur qui se répartit entre ses fournisseurs, ses salariés, ses créanciers, ses actionnaires, ainsi

que l'État et les collectivités locales au titre de l'impôt. Il ne faut pas confondre la création de richesse avec la création de valeur ajoutée qui représente ce qu'il reste après qu'une entreprise a honoré tous ses engagements. Et c'est grâce à cette valeur ajoutée que l'entreprise peut investir davantage, mieux rémunérer ses salariés et ses actionnaires dans la durée.

À La Française des Jeux, nous pensons que la création de richesse n'est pas seulement économique et financière mais aussi humaine. À ce titre, nous considérons que l'investissement dans le capital humain et l'association des salariés aux résultats de l'entreprise est primordiale. Pour cela nous avons fait le choix de mettre en place tous les leviers qui participent à un meilleur partage de la valeur. Avec l'intéressement et la participation nous pouvons redistribuer à certains de nos salariés jusqu'à 24% de leur salaire de base.

L'an dernier sur la seule participation, nous avons versé 25 millions d'euros à nos deux mille sept cents salariés, soit un niveau de participation trois fois supérieur à celui de la moyenne nationale. Ce sont des montants qui à l'échelle individuelle sont extrêmement significatifs. Dans certains cas nos collaborateurs peuvent aller jusqu'à un quinzième mois de salaire grâce aux dispositifs mis en place.

Mais notre impact économique et social va au-delà. Nous jouons un rôle très significatif dans le dynamisme du tissu économique des territoires grâce à notre réseau exceptionnel de proximité. A cette fin, nous accompagnons nos points de vente dans la diversification et la modernisation de leur offre, et nous nous engageons également sur le long terme pour que nos détaillants puissent se développer économiquement. Par exemple, nous avons créé il y a deux ans un nouveau service de paiement des factures de services publics locaux (crèche, cantine...), amendes ou impôts dans les points de vente du réseau FDJ. Et nous prévoyons d'étendre prochainement ces services de paiement de proximité.

De même, en partenariat avec BPI France nous avons participé, en 2021, à la création et au financement du fonds Rebonds, à hauteur de 15 millions d'euros, destiné à soutenir

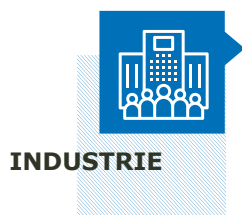
le commerce de proximité par le biais de prêts participatifs.

Quels sont les prochains défis de création de valeur et de redistribution pour la FDJ ?

Notre ambition, c'est de poursuivre une croissance régulière et responsable pour l'ensemble de nos activités. Pour cela il nous faut relever trois grands défis. Tout d'abord, offrir à nos clients une expérience de jeu complète et fluide ; ensuite, investir dans nos offres de jeux sur les différents canaux de distribution, tout en renforçant notre politique de jeu responsable ; enfin, accélérer la diversification de nos activités pour rendre notre modèle d'affaires encore plus durable. Nous continuerons de rechercher l'alliance des performances financières et engagements extra-financiers au bénéfice de l'ensemble de nos parties prenantes. Et cela sans oublier de porter une attention grandissante à l'impact de nos activités sur l'environnement autour de deux axes principaux : la réduction de notre empreinte carbone et la préservation de la biodiversité. ■

Biographie Stéphane Pallez

Diplômée de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris et ancienne élève de l'École nationale d'administration (Ena - promotion Louise Michel), Stéphane Pallez est présidente-directrice générale de La Française des Jeux (FDJ) depuis novembre 2014. Elle y a mené la transformation de l'entreprise qui a abouti à son introduction en Bourse et à sa privatisation en novembre 2019. Elle a été précédemment présidente-directrice générale du Groupe de réassurance CCR entre 2011 et 2014 et directrice financière déléguée de France Télécom-Orange de 2004 à 2011. De 1984 à 2004, Stéphane Pallez a mené la première partie de sa carrière au sein du ministère de l'Économie et des Finances, principalement à la direction générale du Trésor et aussi en tant qu'administratrice suppléante de la Banque mondiale et conseillère technique au cabinet du ministère de l'Économie et des Finances (1991-1993). Stéphane Pallez est administratrice indépendante et Présidente du Comité d'audit et des risques de CNP Assurances et Eurazeo. Elle est également Présidente du conseil d'administration du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris (CNSMDP).



Grande analyse : Olivier Lluansi

NOTRE RENAISSANCE INDUSTRIELLE

Olivier Lluansi, associé de PwC Stratégie® et *Senior Fellow* à l'ESCP, dresse le constat implacable d'une situation très dégradée de l'industrie de la France par rapport à ses pairs européens. L'expert reconnu des filières industrielles par ailleurs, ex-délégué aux Territoires d'industrie, appelle à une véritable mobilisation générale pour un plan de renaissance qui passe par la construction d'un narratif partagé autour de l'industrie de notre pays et une série de mesures drastiques. Un enjeu de long terme et de cohérence.



« On ne vous lâchera pas ! On ne vous lâchera pas ! » Cette phrase prononcée au nom de la survie de l'industrie a été entendue des dizaines, des centaines de fois. Des belles paroles ! Bien souvent des promesses car dans les faits les délocalisations et les fermetures d'usines se sont enchaînées pendant quarante ans, des territoires désertés, des populations abandonnées... Et un sentiment profond de trahison s'est immiscé dans de trop nombreuses villes qui avaient un destin lié à l'industrie.

Comment en sommes-nous arrivés là ? Comment a-t-on pu perdre cette partie de notre identité et de notre fierté, malgré notre héritage glorieux d'Eiffel à la fusée Ariane ?

QUELS RÉCITS POUR NOTRE RENAISSANCE INDUSTRIELLE ?

Inutile de blâmer l'un ou l'autre, c'est du passé. Collectivement nous avons embrassé l'idéologie post-industrielle, celle qui voulait que les pays développés puissent se suffire de la conception et de la consommation et faire fi de la production. Grossière erreur ! Invention et fabrication sont indissociables ! Doublement grossière, puisque nous avons aussi et très hypocritement exporté notre pollution en même temps que notre production. La financiarisation de l'économie, pilotée par ses tableaux à chiffres, a aussi eu son rôle : pas une ligne pour la valeur de ce destin lié qu'ont territoires et industries. La désindustrialisation a été synonyme de faillite économique et donc sociale pour des territoires entiers.

Une fracture de quarante ans, largement sous-estimée, entre deux France

Deux mondes s'affrontent... Deux pensées en contradiction... Comment ne pas entendre

La part de l'industrie manufacturière française est la plus faible d'Europe :

- France 11,2% du PIB
- Espagne 14,2%
- Italie 15,8%
- Zone euro 16,9%
- Allemagne 22,8%

Source INSEE (2015)

résonner ces phrases ? Les uns les appellent des ressources humaines, une autre ressource comme les autres ; les autres leur fierté, leur travail, une partie de leur sens. Les uns parlent de concurrence et de compétitivité ; les autres d'équipes, de transmission, de savoir-faire, voire de compagnonnage. Les uns de déciles et de pouvoir d'achat ; les autres de fin de mois à boucler. Les uns de productivité et de rendement, les autres de l'art et des efforts pour transformer la matière avec de l'énergie ...

En fait toutes les valeurs autour de la fierté attachée à l'industrie, aux territoires et à leur savoir-faire, sont très longtemps restées en souffrance, en manque cruel de reconnaissance, prises en otage par l'opposition de ces deux voix, celles de deux France. Seraient-elles devenues presque irréconciliables ?

Le récent consensus autour de l'industrie est paradoxalement fondé sur une image « passéiste et caricaturale »

Si désormais le rôle de l'industrie refait consensus, une colonne vertébrale pour notre économie et pour notre rayonnement, il ne faut pas se leurrer. Celui-ci est trop récent et reste fragile, d'autant plus qu'il est fondé sur une étrangeté : l'industrie véhicule un imaginaire caricatural.

Aujourd'hui, pour la plupart des gens, le mot industrie évoque toujours des cheminées, du charbon, de la fumée, des chaînes de montage, etc. Cet inconscient collectif s'est enraciné dans les grands récits de la révolution industrielle et ceux de romans comme « Germinal », à une époque où l'industrie était fondée sur le spectaculaire travail du feu et où l'environnement n'était pas la priorité. Les fermetures d'usines et les délocalisations ont ensuite solidement gravé cette perception, collective et négative.

La réalité de l'industrie d'aujourd'hui, c'est bien autre chose. Si l'industrie est et restera la transformation de la matière, avec son effort et son exigence, c'est la fin du modèle fordien

et des « Temps modernes ». C'est la fin du monopole des grandes séries, enfantées de la consommation de masse.

Aujourd'hui, l'ouvrage est largement délégué à des petites équipes autonomes, grâce au numérique (la bonne information, au bon moment, au bon endroit). Ce sont des conditions de travail que la technologie a métamorphosées, en bien ! L'usine

s'est ouverte à ses clients, à ses fournisseurs, aux visiteurs, aux écoles, aux formations, à la diversité. Elles deviendront peut-être des boîtes en verre comme des *open-space* plutôt que des rectangles opaques et sombres.

Elles sont déjà le lieu de formidables histoires d'équipe et de création, de défis dépassés, d'impossibles réalisés. Au premier titre desquels l'horizon d'un quadruple zéro : zéro déchet, zéro ressource naturelle, zéro carbone, zéro artificialisation.



L'emploi industriel représentait presque 40% de la totalité des emplois en 1975 dans les Hauts-de-France, le Grand Est et la Bourgogne-Franche-Comté. Sa part en France est passée de 29% en 1975 à 13% en 2019, induisant la perte de près de 3 millions d'emplois.

Source : INSEE

Le mot « industrie » réveille un imaginaire très riche mais négatif, caricatural et passéiste. Trois aspects ressortent fortement :

- Un important prisme « historique » : la notion d'industrie renvoie immédiatement à un imaginaire « en noir et blanc » avec l'image d'un secteur « vieillissant » terne et peu attractif (pénibilité, saleté).
- Une dimension « idéologique » : l'industrie donne le sentiment de s'apparenter à une forme très caricaturale de « capitalisme »,
- Une société très hiérarchisée et inégalitaire, des sémantiques très connotées de « classe » (avec une distinction « col bleu » / « col blanc », « prolétariat / patronat », « ouvrier / ingénieur ») ou « d'exploitation »

Source : Ifop, Perceptions de l'industrie suite à la crise sanitaire, 2021



L'industrie de demain sera sans doute celle du « toujours moins » après avoir été celle du « toujours plus ».

L'industrie de demain sera sans doute celle du « toujours moins » après avoir été celle du « toujours plus » poussé par la volonté de puissance de la fin du XIX^{ème} siècle et du XX^{ème} siècle : plus long – le paquebot France ; plus haut – la fusée Ariane ; plus vite – le Concorde et le TGV ; plus puissant – les réacteurs nucléaires.

Les défis « du toujours moins » et non « du toujours plus », loin des rêves de puissance du XIX^{ème} et du XX^{ème} siècle

Nous avons aussi oublié tout ce que l'industrie nous apporte au quotidien, par habitude, par routine c'était devenu presque invisible. Si notre monde est immergé dans le numérique, il est surtout bercé d'objets industriels. Si nous passons 8 à 10 heures par jour connectés au monde numérique, nous sommes 24/24 en contact immédiat avec des objets industriels : prendre son train tout en téléphonant, se préparer un café dans son salon, se déplacer à vélo électrique, pouvoir communiquer d'un bout à l'autre de la planète...

Tout ce confort, nous le devons au génie industriel porté par des femmes et des hommes, des esprits, des idées et des visions. Cette pensée est au service de tous, car l'industrie c'est aussi servir le plus grand nombre. C'est notre santé, comme la crise sanitaire vient de nous le rappeler. C'est notre mobilité, notre alimentation, notre éducation ou encore nos loisirs. Et tout ce qui prépare déjà notre vie de demain.

Par habitude, nous avons presque oublié que nous étions entourés d'objets industriels

Et comme notre quotidien restera bercé par des objets industriels, l'industrie et le génie industriel, perçus comme des attributs du passé, sont en fait au confluent des grands défis de demain : cohésion sociale, transition digitale, transition écologique. Et du génie, nous allons en avoir besoin par wagons entiers pour que ces grands défis ne soient pas des tsunamis qui nous submergent et nous détruisent.

Déjà des femmes et des hommes participent à les relever ! Guy Chiffot, Cécile Cantrelle, Ramesh



La France a longtemps fait le choix d'une politique de la demande, qui, si elle est favorable aux consommateurs, n'a pas profité assez aux entreprises et aux emplois industriels nationaux.

Caussy, Cédric Taveau, Erwan Coatanéa, Marc Damien, Christophe Corne et bien d'autres. Ces témoignages d'entrepreneurs français devraient vous convaincre : fiers de travailler, de collaborer et de redonner vie à leurs territoires avec foi. Ces entrepreneurs ont décidé de reprendre leur destin personnel et le nôtre en main, pour que leurs idées ambitieuses soient au service du bien commun.

Si on veut comprendre le mouvement qu'ils esquissent, la première tâche est d'ouvrir la voie, de débayer ces blocs de ressentiments et d'émotions, de rejets et d'incompréhensions

à l'égard de l'industrie. Les scories sont nombreuses, qui nous empêchent de rêver collectivement l'industrie de demain. Et si le mot « industrie » est, lui aussi, en travers de ce chemin, trop lourd, trop connoté, il faudra peut-être le retirer lui-aussi. Peut-être faudrait-il parler de « *fabriques* » ?

Nous pourrions ainsi faire le pari, dès à présent, que quatre valeurs soutiendront notre renaissance industrielle. La cohésion territoriale est celle d'un pays tiraillé entre territoires et métropoles, ces deux France presque irréconciliables qui se sont affrontées pendant l'épisode Gilets Jaunes. La sécurité, celle de l'approvisionnement de produits de base (seringues, vaccins, paracétamol, bois, plâtre, électricité, aluminium, acier, gaz, blé, etc.), un désir profond, simple et évident pour tout un chacun mais aussi une promesse non-tenue comme l'a démontré la crise Covid-19 et plus encore aujourd'hui celle de l'Ukraine. La souveraineté économique fait écho à une puissance passée : reprendre la maîtrise de notre destin par des technologies que les autres puissances ne maîtriseraient pas. Comme ce fut le cas pour les chantiers navals, l'aéronautique, le nucléaire, la fusée Ariane, l'industrie pharmaceutique ou le TGV. Enfin l'environnement, quant à lui, n'est pas une valeur à proprement parler, mais un impératif, celui d'une bascule entre le désir de maîtrise et dominer la nature à celui d'une symbiose avec elle.

Il est possible de raccrocher à ces valeurs des narratifs, simples et complémentaires, de la renaissance des fabriques et du génie industriel français :

- Mettre notre écosystème national productif, d'innovation et de recherche en conquête

- 1 - de solutions pour la survie de notre mode de vie dans un environnement fortement dégradé (notamment le dérèglement climatique), mais aussi
- 2 - de percées technologiques qui nous

différencieraient dans le concert des puissances et permettrait de passer d'une dépendance subie à une dépendance choisie

- Mettre nos écosystèmes productifs territoriaux au service de notre sécurité d'approvisionnement en générant dans nos territoires des centaines de fabriques de produits de base, d'accès sûr et abordable et au bénéfice de notre cohésion territoriale.

Insistons sur le point : ces trois récits de la renaissance de notre industrie ne sont pas exclusifs, mais complémentaires. Ils ne sont pas des fins en soi, ils devraient donc s'inscrire dans un projet de société dont ils seraient des instruments. Certains de ces projets de société pourraient privilégier la transition écologique, d'autres la souveraineté, des troisièmes la cohésion territoriale avec toutes les combinaisons possibles. Nous y reviendrons en conclusion.

COMMENT FAIRE UNE RÉALITÉ DURABLE DE NOTRE RENAISSANCE INDUSTRIELLE ?

Macro-économiquement, la France a longtemps fait le choix d'une politique de la demande, qui, si elle est favorable aux consommateurs, n'a pas profité assez aux entreprises et aux emplois industriels nationaux. Plus récemment, et les plans de relance ou France 2030 l'illustrent amplement, des outils classiques d'une politique sectorielle ont été remobilisés et notamment la baisse de la fiscalité, le soutien à certaines filières *via* des plans de spécifiques (aéronautique, automobile, etc.), le soutien à la modernisation des lieux de production, les défis technologiques (petits réacteurs nucléaires, hydrogène, etc.)

Cependant, partant du principe que la renaissance industrielle s'inscrit d'abord dans un projet de société



Les villes petites et moyennes françaises qui concentraient des activités industrielles, souffrent à la fois de la métropolisation régionale et du centralisme parisien, souffrance engendrant un sentiment d'abandon.

(cohésion, souveraineté, sécurité, environnement), il faut désormais considérer des politiques qui dépassent le seul cadre de l'intervention sectorielle et du seul outil productif, pour s'attacher à l'ensemble de l'environnement productif.

Les nouveaux axes d'intervention d'une politique de renaissance industrielle, complémentaires aux soutiens de l'offre, des filières et des technologies, pourraient être les suivants.

Renouveler un Pacte territorial pour faire de la cohésion territoriale une réalité

Si la France a connu un développement territorial plus équilibré qu'outre-Manche où Londres concentre les ressources et les richesses, il est nettement moins harmonieux qu'en Allemagne. La concentration des sièges sociaux en Ile-de-France en est une illustration. Les villes petites et moyennes françaises qui concentraient des activités industrielles, souffrent à la fois de la métropolisation régionale et du centralisme parisien, souffrance engendrant un sentiment d'abandon.

Selon la Fabrique de l'industrie, 40% de la compétitivité des entreprises et leur territoire réside dans des facteurs locaux, indépendamment des secteurs sur lesquels ils se sont spécialisés¹. Cette réalité micro-économique est en décalage avec les allocations de ressources publiques telles que mises en lumière par France Stratégie² : l'État dispose d'environ 175 milliards d'euros de ressources annuelles dédiées aux politiques

industrielles (au sens large), quand les collectivités territoriales, pour l'essentiel les Régions, en cumulent 7 à 8 milliards d'euros (y compris les budgets formation), soit moins de 5% du total.

L'ordonnancement des rôles entre territoires, régions, nation et Union européenne doit trouver un nouvel équilibre :

- Aux territoires, l'attractivité des talents et des investissements ;
- Aux Régions, l'animation des écosystèmes locaux et l'accompagnement par les financements publics ;
- À l'État le cadre réglementaire, fiscal et le discours symbolique, voire onirique sur le rôle de l'industrie ;
- À l'Union européenne, la politique commerciale et de concurrence, les investissements de long terme qu'aucun pays européen ne peut porter seul.

Si l'émergence des Régions comme acteur incontournable du développement économique doit être consolidée, les « *parents pauvres* » de ce nouvel équilibre sont aujourd'hui les territoires et le prix en termes politiques en est très élevé.

Une telle orientation suppose de rééquilibrer les ressources publiques dédiées à l'accompagnement économique. Les réductions annoncées d'impôts de production sont une opportunité inespérée. En même temps que leur baisse serait envisagée, pourquoi ne pas en revoir d'abord les modalités ? En faire une

1- Philippe Frocraïn, Nadine Levratto et Denis Carré, L'étonnante disparité des territoires industriels, Les synthèses de la Fabrique de l'industrie, nr 27, novembre 2019

2- France Stratégie, Les politiques industrielles en France, novembre 2020

3 - Principalement les bassins d'emploi correspondant aux 200 villes moyennes et leurs alentours

contribution sur la valeur ajoutée qui serait allouée aux territoires par exemple ? Partage de la valeur, partage des risques, alignement des intérêts...

Une telle orientation suppose aussi d'accepter une concurrence territoriale fondée sur des dynamiques et des facteurs locaux, qui *de facto* existe déjà. L'État devra conserver son rôle et son influence en évitant des excès préjudiciables à l'objectif de cohésion.

Pour un nouveau Pacte du « Made in France »

Une politique sectorielle de l'offre ne suffira pas à une renaissance industrielle, notre tissu productif est trop abîmé par 40 années de désindustrialisation. Si les mesures d'urgence ont permis avec succès de sauvegarder des trésoreries et des compétences, si France 2030 propose un choix sur les frontières technologiques de demain, il faut désormais aussi œuvrer pour mobiliser la demande, de manière sélective et sur la durée. Une relance globale *via* la consommation ne ferait qu'accroître les importations, au détriment de l'outil productif national. Des démarches avec des moyens financiers plus limités, ciblées sur certaines typologies de donneurs d'ordre et sur certaines catégories de produits auront cumulé un effet macro économique.

Les consommateurs, lorsqu'ils en ont les moyens, apprécient le *Made in France*. À titre d'exemple, les jouets français ont doublé leur part de marché en trois ans, la Carte française (carte cadeaux 100% *Made in France*) a vu son chiffre d'affaires croître l'année dernière, Cdiscount note une croissance de 20 à 30% par an de la demande *Made in France*. Pourtant, de nombreuses allégations trompeuses associent des produits importés à une production française : l'autorité publique a une responsabilité sur la véracité et la qualité des informations fournies aux consommateurs en matière de contenu local, valeur ajoutée ou emplois. Elle a

une responsabilité sur l'accès à une information de qualité, transparente et suffisante pour choisir en connaissance de cause. (Il est simplement intenable d'expliquer aux Français qu'ils ne peuvent connaître l'origine du lait qu'ils achètent à cause d'une lecture juridique et européenne du libre-échange).

La commande publique française (plus de 200 milliards d'euros d'achats directs et indirects par an) est contrainte, l'UE interdit de favoriser le

Made in France et ses positions internationales lui confèrent une ouverture unique aux non-européens. Il existe pourtant des moyens parfaitement légaux de « localiser » les achats publics

via des critères de responsabilité sociale et environnementale. Il est possible de mobiliser de manière « smart » les règles existantes. Plus que des instructions administratives⁴, un chantier de changement culturel de l'achat public s'impose (sens, objectif, pilotage et suivi, exemplarité, communication, incitations, colonne montante / descendante d'information, etc.), une sorte de programme « *Buy French Act* » pragmatique, opportuniste et à droit constant. En parallèle, mobilisons nos partenaires européens sur un « *Buy European Act* » formel mais qui mettra une décennie à produire des effets.

Les approvisionnements inter-entreprises permettent d'identifier 100 à 115 milliards d'euros par an d'importations stratégiques et propices à des relocalisations. L'objectif évoqué fait état de 25 à 30 milliards d'euros d'importations potentiellement ressourcees en France dans les 5 ans à venir, une balance commerciale hors-énergie qui s'équilibrerait. Les études de faisabilité sont achevées, mais la mobilisation collective, notamment des grands groupes et plus particulièrement de ceux dont l'État est au



La part des marchés publics ayant fait l'objet d'un engagement d'ouverture :

- Europe 95%
- États-Unis d'Amérique 32%

Source : rapport du Sénat no 140 sur la réciprocité dans l'ouverture des marchés publics

4- Celles de juillet 2021 par exemple



Le groupement Sematech a été l'un des instruments de la politique américaine de domination de la conception des puces électroniques. Il a permis aux acteurs américains de partager des feuilles de route technologique, des normes techniques sur les semi-conducteurs. Malgré son apparence de cartel, une disposition législative lui permet de déroger aux règles américaines du droit à la concurrence.

Source : France Stratégie

capital, est encore insuffisante. Leur engagement serait pourtant une parfaite « *proof of concept* » de la concordance entre développement de l'activité productive en France, sécurité d'approvisionnement et renforcement des chaînes logistiques.

Développer de nouveaux modes de coopération entre les territoires et entre les entreprises pour accroître leur résilience mais aussi leur capacité d'innovation

Les politiques publiques se sont principalement appuyées sur les filières pour piloter le développement et le maintien de la compétitivité industrielle. Elles permettent de donner des perspectives à un secteur, à ses évolutions technologiques et aux transformations de ses marchés.

Toutefois, elles souffrent aujourd'hui de faiblesses structurelles : l'absence d'une définition partagée ; leur démultiplication en raison d'un antagonisme irréductible entre un nombre limité de filières stratégiques et la complexification des couples produits/services et de leur chaîne de valeur ; ni les ETI, ni les PMI n'y trouvent leur place à la fois parce qu'elles sont nombreuses à pouvoir s'inscrire dans plusieurs filières et aussi parce que leur pilotage, confié à des grands groupes, ne reflète pas toujours leurs intérêts et leurs besoins.

Il est nécessaire d'explorer d'autres modes de coopération et de collaboration avec l'émergence d'un réseau d'écosystèmes territoriaux/thématiques/transversaux qui irriguerait 100% des PMI industrielles.

« *Faire de l'industrie française l'écosystème le plus connecté, collaboratif et solidaire* », dit autrement faire rentrer la collaboration inter-entreprise réellement dans le XXI^{ème} siècle. Les modes de collaboration entre entreprises, inter- et intra-territoriale datent : les CCI⁵ ou les « filières »⁶ développées respectivement pendant la première moitié et la seconde moitié XX^{ème}. Leur adaptation au nouvel environnement économique et technologique est questionnable. Les plateformes digitales du XXI^{ème} siècle n'ont plus à démontrer leur puissance en termes de collaboration. La France pourra facilement interconnecter 200 à 300 écosystèmes territoriaux ou thématiques.

Renforcer les fonds propres des entreprises rendues vulnérables par un endettement plus massif que leurs concurrentes européennes

Les entreprises françaises sont plus endettées (63%) que la moyenne européenne (50%) et américaine (25%). La Banque de France⁷ estime les besoins en fonds propres post-crise à 50 milliards d'euros. L'intense activité de transaction impulsée par les fonds d'investissement et perceptible depuis le début de l'année 2021 fait légitimement craindre que nous remplacions une dépendance d'approvisionnements par une autre dépendance plus structurelle encore, liée à la détention du capital.

Simultanément, pendant la crise sanitaire, les ménages français ont accumulé environ 200 milliards d'euros d'épargne selon la Banque

5- Leur organisation actuelle a été fixée par la loi du 9 avril 1898

6- La notion de « filière » en politique industrielle aurait été utilisée dès les années 1950 pour la filière agricole et la distribution des produits de cette filière. Elle a ensuite été associée, au cours des années 1960, à une approche verticale autour des grands programmes gaullo-pompidoliens (nucléaire, aéronautique, etc.)

de France⁸. Cette « *sur-épargne* » est prioritairement placée sur des livrets à vue (Livret A, LDDS, compte courant) et donc peu réinvestie directement dans l'économie française. Au mieux son activation en faveur de l'économie productive est très, très indirecte : collecte *via* des produits assurantiels, placement dans des fonds ou des fonds de fonds souvent internationaux, lesquels réinvestissent

en fonction de leur propre doctrine dans l'économie française. Pour la mobiliser en

faveur de l'économie française et notamment de sa partie productive, il convient d'être proactif et de proposer d'autres solutions. Plusieurs cohabitent et ne sont pas exclusives :

- Une grande souscription populaire nationale, sans montant minimum de souscription, pour un fonds d'investissement « *Made in France* » géré par Bpifrance ou la Caisse des Dépôts ou bien la démultiplication des fonds d'épargne régionaux sur le modèle « Epargne Occitanie »
- Un « Livret A » destiné aux investissements productifs, la Suède a mis en place, avec succès, un tel outil de collecte
- L'épargne salariale avec des incitations extrêmement agressives en sa faveur pour conforter la position française où l'épargne salariale étendue à tous les salariés est la plus développée

Des initiatives de souscription ont été lancées par Bpifrance, elles restent cependant d'ampleur très limitée (moins

de 100 millions d'euros chacune) et quasiment confidentielle. Depuis le début de la crise Covid-19, les Régions ont globalement injecté 1 milliard d'euros dans leurs outils régionaux en fonds propres, mais cela reste insuffisant. Sans préjuger du montant pouvant être levé (25 milliards d'euros ? 50 milliards ? pour financer à la fois le renforcement des fonds propres des PMI et un réel Fonds

souverain), il est indéniable qu'une partie des Français sont volontaires pour soutenir l'économie française et

seront tentés par telle initiative portée par une réelle ambition politique et collective. Ces investissements populaires pourraient être en partie garantis (en capital) par l'État. Cette garantie ne serait pas nécessairement une distorsion de marché, mais une contrepartie à la collecte de petits montants provenant de dizaines de milliers d'épargnants, ce qu'aucun fonds d'investissement n'accepte actuellement.

France ou Europe : quelle est la géographie pertinente ?

En termes d'outil productif, la France se trouve décalée et isolée du fait d'un très fort niveau de désindustrialisation face à ses pairs européens, surtout depuis la sortie du Royaume-Uni. Il serait totalement illusoire d'attendre une politique pan-européenne qui traitât d'un mal essentiellement français. Les « airbus des batteries » offrent une vision saisissante de la situation : 20 à 22 usines prévues en Europe dont 10-12 en Allemagne et peut-être 3 en France... Ce seul constat suffit à expliquer la nécessité d'une indispensable politique nationale.



La France se trouve décalée et isolée du fait d'un très fort niveau de désindustrialisation face à ses pairs européens.

7- P.38 : « La Banque de France estime ainsi que le retour au taux d'endettement d'avant crise nécessiterait un apport en fonds propres de l'ordre de 50 Md€. » https://www.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/cp_ofe_fonds_propres.pdf

8- Étude « L'impact de la crise du Covid-19 sur la situation financière des entreprises et des ménages », banque de France, juin 2021. <https://www.banque-france.fr/statistiques/suivi-de-crise-covid-19/situation-financiere-des-menages-et-des-entreprises>



Les excès de la mondialisation ont accentué la fracture sociale et la fracture territoriale, ainsi que nos dépendances subies.

En contrepoint, il est d'évidence que le périmètre économiquement le plus pertinent est bien souvent l'Europe (et non notre seul pays avec ses 3% du PIB mondial) dans un combat qui oppose désormais explicitement des économies-continentes, Amérique du Nord, Chine, Russie voire Inde. Aussi est-il essentiel de fixer une ligne rouge : ne pas concevoir de politique nationale qui ne serait fongible dans une politique européenne : un « *Buy French Act* » lancé aujourd'hui est fongible dans un « *Buy European Act* », lorsque celui-ci aura vu le jour.

Conclusion

Au-delà de ces chantiers, il incombe un rôle aux décideurs politiques, celui de créer un imaginaire partagé autour de l'avenir industriel de la France. Cet imaginaire ne peut pas reposer seulement sur l'idée de la start-up nation, concept qui renvoie trop à une économie du numérique et métropolitaine et moins à l'histoire et à la culture de notre pays et de ses territoires.

Cet imaginaire doit permettre de créer une atmosphère propice à l'innovation, de relier un futur rêvé et un héritage assumé, de faire se rejoindre ceux qui se projettent dans un monde globalisé et qui pourraient vivre indifféremment à Paris, New-York ou ailleurs et ceux qui résident dans un territoire, avec une difficulté

à le quitter et souvent le sentiment d'être restés sur le quai, laissés-pour-compte des grandes évolutions récentes. Cet imaginaire est ce qui nous reliera à un projet commun et permettra de refaire nation. Les excès de la mondialisation ont accentué la fracture sociale et la fracture territoriale, ainsi que nos dépendances subies. La promesse d'une industrie qui réintégrait



Il incombe un rôle aux décideurs politiques, celui de créer un imaginaire partagé autour de l'avenir industriel de la France.

notre pays est une promesse de cohésion, de sécurité et même de transition écologique. Cet imaginaire s'appuiera sans nul doute sur un nouveau projet de société porté par les jeunes générations.

Si le diagnostic de notre désamour de notre industrie est établi, si les solutions au-delà des recettes faciles à coups de milliards d'argent public (et donc de dettes sur les épaules des générations futures !) sont désormais cartographiées, aux nouvelles générations de nous montrer le chemin du projet de société désirable qu'elles souhaitent. Et à celles plus « senior », celui de rebâtir un outil productif au service de ce projet. Si nous avons vécu des décennies de désindustrialisation et perdu la maîtrise de notre destin collectif, il en faudra presque autant pour la retrouver, c'est un enjeu de long terme, intergénérationnel, dissocié du temps politique. ■

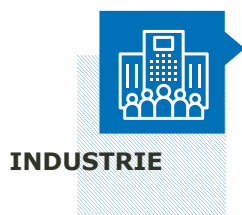
Biographie Olivier Luansi

Olivier Luansi, Master en Sciences politiques internationales de l'ULB (Bruxelles), diplômé de l'Ecole Polytechnique et ingénieur en chef du Corps des Mines, a commencé sa carrière à la Commission européenne, puis au Conseil Régional du Nord-Pas-de-Calais.

Il a ensuite rejoint Saint-Gobain dont il a supervisé les activités en Europe centrale et orientale. Il a également été Conseiller industrie et énergie à la Présidence de la République puis Associé au sein d'un grand Cabinet de conseil pendant 3 ans.

Olivier vient de réaliser une mission d'un an auprès du Ministre de l'économie et des finances et de la Ministre de la cohésion des territoires en tant que premier Délégué aux Territoires d'industrie.

Fort de son expérience de 20 ans autour des enjeux et problématiques de développement industriel, pour moitié dans le secteur public et pour l'autre moitié dans le privé, Olivier Luansi a rejoint Strategy&, l'entité en charge du conseil en stratégie du réseau PwC, où il a pris en charge la coordination des accompagnements liés aux politiques industrielles, à la souveraineté économique et à la sécurisation des approvisionnements



Carte blanche : Éric Trappier

L'INDUSTRIE FRANÇAISE À LA CROISÉE DES CHEMINS

Le PDG de Dassault Aviation, par ailleurs président de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM), propose une feuille de route pour stimuler l'industrie en France. Éric Trappier définit les actions prioritaires à conduire en insistant sur deux principaux leviers – compétitivité et compétence – à déployer dans les prochaines années pour que notre pays retrouve son rang de grande nation industrielle.



Notre pays vient de traverser deux ans de crise sanitaire qui ont à la fois tristement révélé notre déclin industriel, et suscité une prise de conscience salutaire d'une évidence : avoir une industrie forte est crucial pour notre souveraineté.

C'est crucial dans un contexte de mutations technologiques, numériques, environnementales profondes.

C'est fondamental avec le retour tragique de la guerre en Europe il y a quelques semaines, à la suite de l'invasion de l'Ukraine par la Russie.

Alors que les discours politiques de tous bords prônent désormais la réindustrialisation de notre pays - et c'est heureux après des décennies d'errements politiques - le prochain quinquennat devra impérativement être celui des actes.

À l'UIMM, nous considérons qu'il faut une mobilisation générale pour agir résolument sur les deux principaux leviers de développement de nos entreprises et de leurs emplois : la compétitivité et les compétences. Ce n'est qu'à cette condition que la France retrouvera son rang de grande nation industrielle. Ce n'est qu'à cette condition que nos territoires retrouveront leur dynamisme économique et leur cohésion sociale.

ADAPTER NOTRE MODÈLE SOCIAL POUR RÉPONDRE AUX TRANSFORMATIONS ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DE LA FRANCE

Le financement actuel de notre modèle social est inadéquat pour permettre à nos entreprises de faire valoir leurs atouts dans la compétition économique internationale. Son morcellement institutionnel et financier rend difficile les arbitrages collectifs sur l'importance de la dépense de protection sociale et sur son partage entre les différents risques. Enfin, la réindustrialisation du pays devra passer par un choc de compétitivité avec la baisse de 35 milliards d'euros des impôts de production. Repenser la fiscalité et les charges sociales tout en essayant de préserver notre modèle représente un défi essentiel auquel nous devons répondre collectivement.

C'est pourquoi la refonte de notre système de protection sociale devient un impératif pour le rendre plus lisible, plus efficace, et que son financement soit compatible avec l'exigence indispensable de compétitivité. Nous prôtons une véritable partition entre, d'un côté un volet de solidarité géré par l'État et financé par l'impôt, et de l'autre côté, un volet assurantiel géré par les partenaires sociaux et financé par les cotisations sociales. Nous appelons également à alléger les charges sociales sur les salaires jusqu'à 4,5 fois le Smic pour permettre *in fine* le développement de l'emploi et du pouvoir d'achat. Rappelons également qu'il faudra travailler plus longtemps pour garantir l'équilibre financier à moyen et long terme de notre système de retraites.

RÉPONDRE À LA PÉNURIE DE COMPÉTENCES ET AUX GRANDES MUTATIONS DU TRAVAIL

L'industrie subit une pénurie de compétences qui s'explique en partie par l'inadéquation de l'offre et de la demande sur le marché du travail, principal frein en termes de compétitivité hors coût au développement industriel des entreprises et de la réindustrialisation en France. Chaque année, la métallurgie aurait besoin de recruter 120 000 à 150 000 salariés. Plus de 70 000 emplois sont non pourvus à l'heure actuelle dans l'industrie, dont la moitié dans la métallurgie. L'un des enjeux est de restaurer le prestige des carrières industrielles. Travailler dans l'industrie c'est accéder à un métier qui a du sens mais également contribuer à la réussite du pays.

Pour résoudre ces difficultés, il nous semble indispensable de faire de l'acquisition par tous les élèves des savoirs de base la priorité n°1 de notre système éducatif.

Nous souhaitons également mettre en place dès le primaire, un plan de promotion de la culture scientifique à l'école, pour sensibiliser les jeunes.

Forts de la réussite de l'apprentissage (+24% de nouveaux contrats dans notre branche cette année !) nous proposons de poursuivre ce mouvement. C'est pourquoi nous souhaitons, à l'instar du modèle agricole, confier la

responsabilité des lycées professionnels sur les filières industrielles au ministère de l'Industrie.



Travailler dans l'industrie c'est accéder à un métier qui a du sens mais également contribuer à la réussite du pays.

Pour finir, nous devons intégrer les nouvelles compétences requises par les mutations de l'industrie, les évolutions du travail vers un modèle hybride et répondre aux aspirations des nouvelles générations. Cela implique de faire évoluer les pratiques pédagogiques,

et de mettre en place une véritable politique pour faciliter, sécuriser et simplifier les transitions professionnelles.

Menons ces chantiers ensemble et faisons de la réindustrialisation de la France la grande cause nationale du prochain quinquennat. L'UIMM y apportera toute sa contribution comme sa vigilance en s'assurant de la progression de la réindustrialisation par un baromètre *ad hoc*. L'un des marqueurs de la réindustrialisation sera d'ailleurs le retour à une balance commerciale positive.

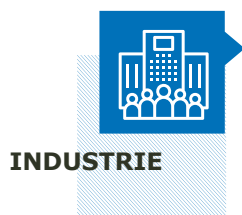
L'industrie française est à la croisée des chemins et les prochaines années seront donc déterminantes pour l'avenir de notre pays, comme pour faire de l'Europe une grande puissance autonome et indépendante du point de vue économique, énergétique et industriel. ■

Biographie Éric Trappier

Éric Trappier est président-directeur général de DASSAULT AVIATION depuis 2013, qu'il a rejoint en 1984.

Il est également président du CIDEF (Conseil des Industries de Défense Françaises).

Depuis avril 2021, Éric Trappier est président de l'UIMM.



INDUSTRIE

Cas inspirant : David Simonnet

LES ETI INDUSTRIELLES : UNE RÉPONSE STRUCTURELLE ET DURABLE AUX CRISES.

Le président-directeur général du groupe Axyntis explique comment la crise liée à la pandémie de la Covid-19 a mis en exergue les conséquences profondes de la désindustrialisation. En s'appuyant sur la capacité d'un des leaders français de la chimie fine à préserver et développer – malgré la crise – son activité industrielle, David Simonnet appelle à « *un plan d'envergure pour préserver l'industrie dans notre pays autour d'ETI leaders ou champions dans leur métier* » et garantir notre souveraineté économique.



Vive les crises ?

La prophétie d'une économie sans usine a été au moins aussi naïve et nocive pour notre société que celle de la fin de l'histoire ou de la fin de la géographie dans l'analyse des relations internationales. L'actualité nous le rappelle violemment.

Sans industrie il y a moins de valeur ajoutée et de compétitivité, moins d'innovation et d'emplois qualifiés et surtout un déséquilibre plus fort entre les territoires périphériques anciennement industriels et les territoires métropolitains tertiaires et, donc, une moindre cohésion sociale nationale. La part de l'industrie dans le PIB, divisée par deux en cinquante ans ne représentait plus que 13,4% en 2018 en France contre 25,5% en Allemagne. Le corollaire de cette mutation : la France affiche un des taux de chômage depuis une décennie parmi les plus élevés en Europe; le solde commercial ne cesse de se dégrader.

Axyntis

Créé en 2007 le groupe Axyntis, entreprise de taille intermédiaire composée de deux divisions (les colorants et la chimie fine) est, avec près de 450 salariés et 90M€ d'activité, un leader indépendant de la chimie fine en France. Depuis sa création, Axyntis a mené une stratégie d'innovation et d'internationalisation. Il est ainsi capable de mettre en œuvre des projets de R&D et de production de molécules actives pour des applications à forte valeur ajoutée pour des marchés mondiaux. Le groupe déploie une politique ambitieuse de RSE (top 10% des entreprises certifiées par EcoVadis) et respecte les critères les plus exigeants en qualité hygiène sécurité et environnement (QHSE).

Au-delà de ces enjeux il aura fallu un choc comme celui de la Covid pour prendre conscience des conséquences profondes de la désindustrialisation : une perte de souveraineté économique et donc d'indépendance. C'est le volet le moins bien connu et pourtant le plus stratégique : moins d'industrie signifie une perte de souveraineté quant à l'accès à des produits essentiels, par exemple pour la santé les principes actifs des médicaments. Dès lors, comment faire pour relocaliser des branches industrielles et retrouver la maîtrise de notre souveraineté économique sans attendre des chocs révélateurs tels que la Covid ?

Le choc « Covid » a été à la fois un révélateur et un accélérateur. Un révélateur donc d'une perte de souveraineté industrielle, en réalité à l'œuvre depuis plusieurs décennies, et surtout du coût de ce déclin pour les acteurs économiques et plus largement pour tous les citoyens qui en ont pris conscience brutalement. Un accélérateur d'une tendance antérieure à la crise, la relocalisation de la décision

stratégique de sous-traitance ou d'achat, plutôt à l'initiative de grands donneurs d'ordre responsables qui ont comme objectif de rééquilibrer leurs chaînes d'approvisionnement afin d'en limiter les risques associés, notamment celles des ruptures.

Les leçons à tirer de la crise ne sont pas différentes de celles que nous aurions dû tirer d'événements antérieurs.

D'autres crises ont créé en effet, bien avant la crise sanitaire actuelle, des tensions sur les achats conduisant les industriels à s'interroger sur leurs stratégies d'approvisionnement.

À commencer par la crise H1N1 dans le domaine sanitaire en 2009. Si la crise du coronavirus a mis en exergue une trop grande dépendance de la France à l'Asie dans la fabrication des médicaments, la commission d'enquête sénatoriale

H1N1¹ pointait déjà « *l'absence totale de maîtrise des approvisionnements, dont la prévisibilité et la régularité insuffisantes auraient pu, dans une autre situation, avoir des conséquences sérieuses* ».

Autre exemple en 2010 de tensions d'approvisionnement pour les secteurs de l'électronique ou de l'automobile, lorsque la Chine suspend ses exportations de terres rares vers le Japon alors qu'elle produit plus de 95% de ces 17 ressources stratégiques. Les crises ont un sens qu'il faut interroger au-delà de l'immédiateté.

Face à la crise, un pays désarmé ? La perte de souveraineté, conséquence de la désindustrialisation.

La compétitivité de notre industrie qui se mesure par la part de sa valeur ajoutée dans la zone euro a régulièrement baissé. La part de la valeur ajoutée manufacturière française dans celle de la zone euro a chuté de 4,2 points depuis 2000. À l'inverse, l'Allemagne a gagné 5,5 points. Le recul relatif de l'emploi industriel est concordant avec la baisse du poids de l'industrie manufacturière dans la valeur

ajoutée brute. Celle-ci est en effet passée de 22,8% à 10,9% entre 1974 et 2018. Par ailleurs, on constate que cette même valeur ajoutée industrielle a augmenté en volume de 94% entre 1975 et 2019, la seule baisse réelle ayant eu lieu lors de la crise financière en 2009. Les pertes d'emplois industriels ont donc toujours été concomitantes d'une augmentation de la production. Ces évolutions divergentes de l'emploi et de la valeur ajoutée brute en volume s'expliquent par différents facteurs, au premier rang desquels les gains de productivité.



Il aura fallu un choc comme celui de la Covid pour prendre conscience des conséquences profondes de la désindustrialisation : une perte de souveraineté économique et donc d'indépendance.

Le redressement de la compétitivité industrielle est un enjeu majeur. Ce n'est pas seulement un enjeu national, mais aussi et surtout, un enjeu pour nos territoires. Sans usine et

sans ouvriers, nos territoires ne produiront pas la valeur ajoutée indispensable au maintien du pouvoir d'achat des salariés qui irrigue principalement le local. Il ne s'agit pas de défendre des industries dont les marchés sont en déclin, ou dont les modes de production ou de management sont devenus obsolètes, alors que la quête de sens et le besoin de responsabilité sociétale et environnementale nourrissent les salariés citoyens. Il faut au contraire privilégier les activités à valeur ajoutée et innovantes qui ont un rôle décisif dans la reconquête de notre souveraineté, notamment sanitaire. C'est un enjeu géopolitique.

L'exemple du médicament « arme blanche de la géopolitique »

Dans le « *champ de guerre économique* » d'Axyntis, ETI dédiée à la production de matières actives principalement à usage pharmaceutique, nous étions déjà confrontés à ces enjeux *via* une concurrence déloyale de producteurs en Chine ou en Inde. Les risques pour la santé publique d'une trop grande délocalisation vers ces zones

1- Commission d'enquête sénatoriale « sur le rôle des firmes pharmaceutiques dans la gestion par le gouvernement de la grippe A (H1N1) »



Il serait illusoire de croire à un retour en France d'origine d'unités de production antérieurement délocalisées dans les pays à faibles coûts salariaux.

économiques de la production de principes actifs, avaient été évalués sous l'égide de l'Académie Nationale de Pharmacie¹, lors d'une séance consacrée en mars 2013 aux « Médicaments : ruptures de stocks, ruptures d'approvisionnement, une problématique polymorphe, diversité d'origines, solutions plurielles ».

Nous recommandons de reconstruire une filière en Europe, à partir d'un état des lieux sans concessions sur les risques associés à la mondialisation de l'industrie du médicament et faisons des propositions restées lettre morte : la mention de l'origine du lieu de fabrication des matières premières à usage pharmaceutique sur le conditionnement du médicament ; la détermination d'une liste de médicaments qu'il est vital de relocaliser en Europe pour garantir l'indépendance de notre politique de santé.

Je confirmai cette analyse en 2014 dans un article de la revue géopolitique *Conflits*, le médicament, l'arme blanche de la géopolitique : « *Il s'agit d'un enjeu géopolitique : souhaitons-nous aller jusqu'au bout du reflux de nos capacités de production, abandonner notre indépendance dans la fabrication et donc dans l'accès aux médicaments, notamment en cas de crise sanitaire ?* ». La crise actuelle a malheureusement confirmé cette analyse.

La reconquête de la souveraineté et la relocalisation : réalités et fantasmes.

Il s'agit bien d'un enjeu de souveraineté que l'on peut définir

comme la recherche d'une moindre dépendance à l'égard de l'étranger pour bénéficier de produits dits stratégiques, en disposant sur le territoire national de l'outil productif industriel qui réponde à ces besoins. Encore fallait-il avoir la capacité à conserver cet outil !

C'est l'ADN du groupe Axyntis qui a repositionné stratégiquement cinq unités de production, en développant les moyens de R&D et plus largement d'innovation, et donc sa valeur ajoutée, afin d'en assurer la pérennité et d'avoir encore ces capacités disponibles pour répondre à des besoins accrus et soudains en temps de crise. Ce « *maintien en conditions industrielles* » revêt tout son sens avec ce mouvement de balancier en faveur d'une relocalisation régionale depuis ces dernières années et qui s'est accéléré avec la crise sanitaire. Mais là encore essayons de ne pas être naïfs. Il n'y aura pas de réindustrialisation, c'est-à-dire un accroissement de l'industrie dans la part du PIB, pas davantage que de relocalisation au sens strict. Il serait en effet illusoire de croire à un retour en France d'origine d'unités de production antérieurement délocalisées dans les pays à faibles coûts salariaux. Ce phénomène demeure très marginal. En revanche si on en donne une définition large, soit le retour à proximité des marchés régionaux d'activités autrefois réalisées dans un pays à faible coût ou le ralentissement du processus de délocalisation des entreprises, la relocalisation est effectivement à l'œuvre, de façon sélective. Ce sont les grands donneurs d'ordre qui sont à la manœuvre avec un acte

1- https://www.acadpharm.org/dos_public/TRAVAUX_ACADEMIQUES_2013_VERSION_PDF_VF_Version_site_2014.10.21.pdf.

d'achat qui réenvisage de s'approvisionner auprès de fournisseurs à proximité pour des produits stratégiques. La relocalisation est donc sélective. C'est la raison pour laquelle elle est désormais consubstantielle à la notion de souveraineté. En plus des grands donneurs d'ordre, l'État revient en force afin d'accompagner cette vision stratégique et retrouve une légitimité à réinvestir le champ industriel.

Si les entreprises ont démontré de la résilience avec une forte capacité des pouvoirs publics à soutenir les entreprises nationales dans la phase de crise et de rebond, notamment *via* France Relance, l'enjeu est désormais de fixer un cap pour la reconquête d'une souveraineté économique et industrielle française. Durant ces dernières décennies, la mondialisation a favorisé l'externalisation et la délocalisation entraînant une fragmentation des chaînes de valeur mondiales et leur éclatement géographique. La part des intrants étrangers dans la production industrielle est ainsi passée de 29% à 39% en une vingtaine d'années.

Cette fragmentation portait en elle la croissance des risques de rupture : plus il y a de maillons, plus la probabilité de défaut de l'ensemble de la chaîne est forte. Ce risque se mesure par l'apparition de coûts cachés : défauts de fabrication liés à des défauts de contrôle ; coûts de transports élevés ; délais de livraisons et arrêt de chaînes de production en aval, etc.

Les grands donneurs d'ordre industriels en ont conclu au besoin de relocaliser une partie de leurs achats tout en bâtissant des plans de continuité opérationnelle avec des stocks stratégiques ou en augmentant le nombre de fournisseurs. Nous sommes loin des injonctions des stratégies de flux tendus et d'effets d'échelle en concentrant ses besoins auprès de quelques *preferred supplier*. Le critère du coût ne peut donc plus être l'*alpha* et l'*omega* de l'acheteur qui doit démontrer une meilleure connaissance des risques associés à sa carte d'approvisionnement.



Le critère du coût ne peut donc plus être l'alpha et l'oméga de l'acheteur qui doit démontrer une meilleure connaissance des risques associés à sa carte d'approvisionnement.

Les ETI, un puissant levier anti-crise

Dans la gestion de la crise, notre résilience témoigne aussi de ce qui peut être l'ossature d'une stabilisation de l'industrie : accroître le nombre d'ETI industrielles dont l'outil de production principal est localisé en France. L'exemple d'Axyntis démontre qu'il est possible de réimplanter une industrie qui avait été massivement délocalisée. Le groupe Axyntis préserve et développe, dans cinq territoires d'industrie (Calais, Grasse, Montluçon, Pithiviers et Saint-Marcel) des moyens humains, techniques et technologiques uniques qui participent à la défense de la souveraineté industrielle

française dans des secteurs stratégiques comme celui de la santé. Ceci suppose d'avoir des clients, des donneurs d'ordre qui ont

révisé leur stratégie d'achat dans une logique de partenariat avec des fournisseurs régionaux à proximité et ce dès les stades de R&D de leurs propres projets.

Les ETI structurent l'activité à l'échelle régionale et participent à l'intégration économique de l'ensemble des territoires. 78% des sites de production des ETI se situent en régions et 41% des salariés qu'elles emploient travaillent dans l'industrie (contre 25% pour l'ensemble des entreprises). Les ETI relèvent à 31% de l'industrie. 75% des sites de production se situent dans des villes moyennes ou rurales. La BPI avec ses « accélérateurs » nationaux, régionaux ou thématiques, l'a compris. Les régions comme la Région Centre-Val de Loire et ses projets dans les industries pharmaceutiques et cosmétiques en lien avec les clusters Polepharma et Cosmetic Valley, sont un creuset favorable à ce redéploiement d'une industrie à valeur ajoutée.

Il faut donc un plan d'envergure pour préserver l'industrie dans notre pays autour d'ETI leaders



À l'heure où les collectivités locales recherchent à attirer très activement les investissements sur leurs territoires, il est paradoxal d'avoir un impôt qui pénalise ces mêmes investissements.

ou championnes dans leur métier. Ceci suppose en plus d'écosystèmes régionaux favorables, la réalisation des projets engagés en temps de crise, par exemple dans le cadre de France Relance mais aussi et surtout des stratégies d'achat des principaux donneurs d'ordre vis-à-vis des fournisseurs de proximité qui améliorent le partage de la valeur ajoutée et la durée des engagements. Cette révolution dans la relation B to B a commencé avant la crise actuelle ; elle s'est accélérée. Gageons qu'elle soit durable. S'agissant des impacts de France Relance, Axyntis est une illustration de son rôle catalyseur. Lauréat de l'appel à projet « *investissements industriels dans les territoires* » et de l'appel à manifestation d'intérêt « Capacity », le groupe confirme, avec un investissement de 8M€, son ambition d'être un acteur stratégique de la relocalisation de principes actifs pharmaceutiques dans le contexte de la pandémie liée à la COVID-19. Ces deux projets représentent un investissement en Recherche et Développement ainsi qu'en équipements innovants de 8M€ et auront un effet multiplicateur sur les territoires d'industrie où le groupe est implanté.

Au-delà de la relance, des contraintes demeurent

Quelles sont les difficultés à lever, les réformes à mener pour que cela soit plus facile ? Avec le coût du travail excessif, les impôts de production disproportionnés en France ainsi que la surréglementation et son « *surcontrôle* » nuisent à la compétitivité. La faible mobilité du capital travail est également un frein : la question des outils d'accompagnement de la mobilité des salariés par les entreprises, l'État ou les collectivités locales est cruciale.

Parmi les pistes de travail, la reconnaissance des ETI afin de leur permettre de bénéficier du même arsenal d'aides que les PME. Il faut briser le plafond de verre des 250 salariés et ne pas pénaliser les ETI qui sont en réalité souvent une somme de PME. À la faveur d'un nouveau cycle européen, plaidons pour la reconnaissance des ETI afin de leur étendre les exemptions prévues pour les PME. Par exemple les aides d'État sont interdites par le droit communautaire au motif qu'elles entravent la libre concurrence. Or une exemption existe pour les PME, notamment au titre de leur « *rôle déterminant dans la création d'emplois* ». Elles peuvent ainsi bénéficier, de la part de l'État, d'aides à l'investissement, à la recherche et au développement...

Étendons cette exception aux ETI de moins de 1 000 salariés. Autre piste, la France doit mettre en place une fiscalité équivalente aux autres pays européens pour les industriels. Les impôts de production représentaient en 2019 5% du PIB contre une moyenne de 2,4% en Europe et 0,8% en Allemagne. À l'heure où les collectivités locales recherchent à attirer très activement les investissements sur leurs territoires, il est paradoxal d'avoir un impôt qui pénalise ces mêmes investissements.

Ces mesures auront des effets immédiats pour toutes les PME et ETI qui ont de réelles stratégies de conquête à l'international par l'innovation. Elles pourront alors encore mieux déployer leur responsabilité sociétale vis-à-vis des territoires où elles sont implantées.

La reconquête de la souveraineté passe donc par celle des territoires en préservant l'industrie et en

développant sa valeur ajoutée. Elle suppose une révolution de la part des pouvoirs publics dans leur reconnaissance des valeurs de l'industrie et des grands donneurs d'ordre dans leur stratégie d'achat. Celle-ci s'est accélérée avec la crise, dont c'est sans doute la seule vertu... Souhaitons que cette révolution se poursuive sur un cycle long de façon volontariste et moins subie. ■

L'appel à manifestation d'intérêt « Capacity »

En date du 4 février 2021, le Premier ministre a décidé d'attribuer une participation du Programme d'Investissements d'avenir, au projet de relocalisation de principes actifs pharmaceutiques d'Axyntis.

Par ce projet, le groupe veut minimiser les risques de rupture d'une partie de la chaîne logistique de principes actifs entrant dans la fabrication des médicaments destinés à la prise en charge des patients atteints de la Covid-19. Il s'agit précisément de relocaliser huit principes actifs clés, utilisés en réanimation ou comme anesthésiques, qui connaissent de fortes tensions durant la crise sanitaire, en milieu hospitalier.

L'appel à projet « investissements industriels dans les territoires »

Axyntis a été sélectionné en octobre 2020 comme l'un des 14 premiers lauréats de la Région Centre-Val de Loire. Ce projet repose sur l'aménagement d'une unité existante au sein de la plateforme de Pithiviers (Orgapharm) afin de pouvoir y synthétiser et y purifier des molécules dites de haute activité (Highly Potent Active Pharmaceutical Ingredients, HPAPIs) principalement pour des médicaments anticancéreux.

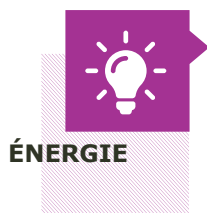
Cette unité bénéficiera également de l'expertise innovante du groupe, en solutions de chromatographie (Kyrapharm).

Biographie David Simonnet

David Simonnet, 51 ans, est président-directeur général, fondateur et principal actionnaire du groupe industriel Axyntis. Auparavant il a exercé plusieurs fonctions de direction générale : de 1996 à 2006 au sein du groupe SNPE puis comme DG du groupe Orgasynth. En 1995 et 1996 il a été conseil en stratégie (Mars&Co) auprès de la Direction du Trésor sur l'avenir de l'Aérospatiale après avoir été chef de cabinet de l'Adjoint au Maire de Paris en charge du développement économique international en 1993.

Auteur du *Que Sais-Je ? « Les 100 mots de l'entreprise »* publié aux PUF en 2016 et en 2019, il a enseigné en classes préparatoires économiques et commerciales (Prépasup-Ipésup) et la gestion en Master 2 à l'Université Paris I. Il est également l'auteur d'une dizaine d'articles publiés notamment dans *Conflits*, *Les Echos* et *Libération* et co-auteur du Dictionnaire d'histoire, économique, finance, géographie (Puf, collection Major, 2010) et a été responsable de la rubrique Géopolitique et entreprises de la revue trimestrielle *Conflits*.

Il est diplômé de l'ESSEC (1993), en histoire, en économie (Paris IX-Dauphine, DEA, 1994) et en droit (Paris XIII-Nord, DEA, 1994).



Analyse : Ivan Faucheux

ÉNERGIE ET SOCIÉTÉ,
UN LIEN À RÉINVENTER

Alors que la guerre en Ukraine nous interroge sur le lien fondamental entre énergie et civilisation, Ivan Faucheux, membre du collège de la Commission de régulation de l'énergie (CRE), analyse comment gérer le coût humain, social et économique de la transition énergétique. Il explique comment la réintroduction du temps long peut rétablir un lien entre décarbonation et prix.



ÉNERGIE ET SOCIÉTÉ, UN LIEN À RÉINVENTER

L'énergie est devenue au fil des siècles, pour l'homme, un bien invisible et de plus en plus concentré ; parti de la force musculaire, qui fournit environ 200 watts, soit 6 Mégajoules en une journée, un kilo de bois en possède 3 fois plus, un kilo de pétrole 7 fois plus, un kilo de gaz 9 fois plus et enfin un kilo d'uranium 650 000 fois plus, cette dernière concentration n'étant pas sans poser quelques sujets de sûreté.... Cette tendance naturelle a rendu l'énergie de moins en moins visible pour les citoyens. Elle s'est cachée dans un plein de réservoir, passage obligé de la route des vacances que les publicités des constructeurs automobiles ont rendu facultatif grâce à l'amélioration de la performance des véhicules. Elle est allée se cacher dans la prise électrique dont la disponibilité et le coût très modéré sont devenus une presque évidence au fil des années. Elle a rejoint des tuyaux de gaz naturel enterrés qui se rappelle à notre bon souvenir dans des incidents malheureusement encore trop fréquents.

Cependant, ce lien est en train de changer significativement avec l'enjeu de la décarbonation. De nombreuses sources d'énergie carbonées (gaz et pétrole) ne pourront plus, à terme, être une partie majeure du mix énergétique des États ; l'hypothèse contraire ferait l'impasse sur l'impact des émissions de CO₂ sur le climat. Une telle hypothèse est aujourd'hui indéfendable face aux éléments de preuve scientifique qui sont apportés. Le recours à des sources d'énergie décarbonées, tel que le photovoltaïque ou l'éolien, remet la société face à des objets massifs ou tout du moins visibles.

Ainsi la densité énergétique, en puissance des différentes sources d'énergie peut être synthétisée comme suit : le tableau intègre notamment l'intermittence des énergies renouvelables ce qui conduit, à puissance équivalente, à avoir une concentration très massive des unités de production nucléaire et conventionnelle.

Pouvoir réinventer ce lien, rapidement, devient une condition de la réussite de la transition énergétique. En effet et selon les scénarios de RTE, la consommation électrique en France va augmenter très significativement dans les années qui viennent ; dans l'exercice sur les futurs énergétiques 2050, objet d'une assez large

**W/m² (en tenant compte de
l'intermittence des ENR)**

Nucléaire & centrale gaz	300,00
Solaire	6,25
Eolien	0,67
Biomasse	0,50

concertation avec les acteurs tant du gaz que de l'électricité, et en tenant compte d'efforts significatifs de réduction de la consommation énergétique (-40%, passant de 1 600 TW.h à 930 TW.h en 2050), la consommation électrique est appelée à connaître une croissance significative, passant de 400 à 645 TW.h dans le scénario médian, voire 752 dans un scénario d'industrialisation renforcée – ou 555 TW.h dans un scénario de sobriété et de décroissance forte des consommations.

Le renforcement de la consommation électrique nécessite d'ores et déjà de déployer les nouvelles capacités de production décarbonées : cela renvoie à un choix nucléaire et renouvelable qui est aujourd'hui une évidence, malheureusement trop peu partagée par beaucoup de candidats à l'élection présidentielle. Mais ce choix est aujourd'hui tributaire de deux questions fondamentales :

- Pour le nucléaire, bien évidemment, la question de son coût et de sa compétitivité par rapport à d'autres sources d'énergie décarbonées ; l'expérience des nouveaux EPR incite à la grande prudence quant à la capacité du nucléaire, dont les coûts sont structurellement croissants eu égard aux contraintes de sûreté, à « rester dans la course ». En particulier en face des énergies renouvelables dont les coûts sont en décroissance structurelle. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle de nouveaux concepts de centrale de production nucléaire sont anticipés. Les petits réacteurs modulaires (SMR) font l'objet d'études de la part de nombreux pays, car ils peuvent représenter, grâce à leur industrialisation poussée (une grande partie des opérations de construction d'une centrale se faisant alors dans une usine et non plus sur site), un potentiel de coûts de production compétitif avec les énergies renouvelables. Mais tout ceci dépendra de la compétence en matière de maîtrise d'ouvrage des opérateurs retenus pour déployer le nouveau nucléaire ; il y a là un enjeu de renforcement de la filière nucléaire en France. Sans doute, et au-delà des choix techniques, la compétence des hommes et des femmes qui feront cette filière, et qui pourront identifier leur travail avec des enjeux de lutte contre le changement climatique, sera plus critique que le choix de la vanne numéro 773

du circuit secondaire....

- Pour les énergies renouvelables, et au-delà de l'enjeu d'acceptabilité déjà signalée, la question de l'intermittence va devenir une question d'acceptabilité économique. Bénéficiant jusque-là d'une priorité d'injection et de contrats long terme garantis par l'État (les fameux « tarifs de rachat » ou « contrat pour différence »), les énergies renouvelables deviennent de plus en plus une réalité de marché. Ainsi dans l'éolien off-shore, apparaissent des champs dans le nord de l'Europe dont le financement repose sur des PPA (*Private purchase agreement*) à des prix de marché (que la récente crise énergétique a fait certes monter, mais ces contrats étaient conclus avant la guerre en Ukraine). Or, l'intermittence de production des EnR ne peut se pallier que par des technologies de stockage, encore onéreuses, ou alors par une adaptation des profils de consommation : sur ce dernier point, de très nombreux travaux sur les signaux tarifaires ont montré le caractère encore insuffisant de tels signaux pour que les consommateurs finals adaptent leur consommation (hors du cas des grandes entreprises qui raisonnent comme des acteurs économiques rationnels). Or, adapter sa consommation, et notamment à la rareté de l'électricité qui jusque-là était acquise comme étant relativement bon marché, mais surtout disponible à toute heure de la journée, nécessite de réinventer notre lien à l'énergie.

Ces sujets de comportement, qu'ils soient en termes d'acceptabilité de l'éolienne à proximité de chez soi ou, pire, du panneau photovoltaïque sur le toit de son voisin, ou en termes d'adaptation de sa consommation, ne se résolvent pas par des calculs complexes d'un *homo economicus* rationnel et froid fantasmé par le régulateur, l'économiste ou la puissance publique. On ne génère pas de l'enthousiasme avec la seule contrainte. Changer ses habitudes, souvent vieilles, parfois bonnes, nécessite des efforts qui se justifient aussi par une adhésion à des valeurs éthiques, morales, et plus simplement à une facilité d'usage ou de nouveaux services attachés à l'énergie : rares sont les consommateurs, les yeux rivés sur leur

smartphone, qui contrôlent en temps réel la consommation de leur chauffage ou de leur lave-linge... Si l'énergie redevient visible, ce n'est pour autant pas une demande des consommateurs qu'elle le soit en permanence. Le chantier est donc immense et complexe, mais il est nécessaire pour que les futurs énergétiques aujourd'hui en question ne se transforment pas en impasse comportementale.

Dans le domaine de l'acceptabilité, un élément doit être souligné : la tonne de CO₂, qu'elle soit émise à Paris, Berlin, Beijing ou New Delhi a le même impact sur le réchauffement climatique, mais n'impactera significativement le climat que dans plusieurs années. Le débat est très complexe, car les pays qui sont aujourd'hui tributaires pour leur croissance d'une industrialisation fort gourmande en ressources carbonées objectent, à juste titre, que l'Europe et les pays développés ont déjà « mangé » leur capital carbone en termes d'émissions. Pour autant, exonérer les pays nouveaux entrants dans le club des grandes nations industrielles, dans le contexte d'une décroissance réelle ou ressentie de l'industrie et d'un déclassement, lui-même également tout aussi réel ou ressenti, des sociétés occidentales, génère des tensions très compréhensibles. Ce lien avec l'énergie nous renvoie à deux enjeux de solidarité qui émergent, mais qui ne sont pas encore aujourd'hui clairement identifiés dans le débat

- La solidarité entre États au niveau mondial : à quoi servent des efforts très coûteux en Europe sur dix ans si ces derniers peuvent, sur la base d'une simple erreur statistique du Gouvernement chinois, être purement et simplement effacés ?
- La solidarité avec les générations futures : si les sociétés ont su mettre en œuvre des dispositifs de solidarité transgénérationnelle dans le domaine de l'assurance vieillesse, le mouvement était, somme toute, relativement naturel. En effet, tout travailleur avait naturellement vocation à devenir un jour retraité. Lui demander de cotiser, soit par répartition,

soit par capitalisation, est une façon de se préparer collectivement un avenir. Dans le domaine de la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre, le sujet est radicalement différent. En effet, les conséquences des émissions de CO₂ aujourd'hui des personnes aisées, et donc souvent des générations déjà vieillissantes, impacteront au premier chef les générations futures. Les efforts qui sont demandés aujourd'hui ne sont donc pas intuitifs, car ils supposent une solidarité de type « héritage ». Ce choix, très naturel il y a plusieurs années, devient beaucoup moins évident aujourd'hui.

Tout ceci pourrait passer pour des élucubrations de philosophe égaré au hasard de ses réflexions de pérégrin moderne dans le marigot de l'énergie, monde d'ingénieurs et de chiffres.

Malheureusement, le changement de comportements, qu'il soit sous l'angle de la maîtrise de la demande énergétique ou l'adaptation aux nouvelles contraintes d'un système de plus en plus assis sur des ENR (après tous, pourquoi se contraindre de consommer une énergie décarbonée ?), est une clé essentielle de tout les scénarios prospectifs. Si l'on veut faire « boucler » nos modèles, au moins physiquement et si possible économiquement, cette question devient un point de passage obligé.

LA GUERRE EN UKRAINE – UN RÉVÉLATEUR DES FAIBLESSES

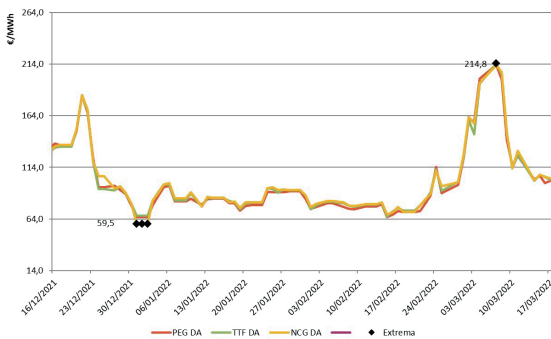
Dans ce contexte, la crise des prix de l'énergie, qui a commencé avec le rebond économique beaucoup plus vigoureux qu'anticipé à la sortie du Covid, mais qui s'est prolongée et aggravée pendant la crise liée à la guerre en Ukraine, n'a fait que révéler les contradictions sous-jacentes de notre secteur énergétique : volonté forte d'aller vers la décarbonation ; dépendance encore majeure aux énergies carbonées.

L'Allemagne, souvent citée en exemple, se retrouve dans la contradiction d'avoir choisi le gaz comme énergie de transition massive pour accompagner la sortie du nucléaire et la montée en puissance

des énergies renouvelables. C'est un choix que l'Allemagne présentait jusque récemment comme étant audacieux et visionnaire. Cela a créé une dépendance à un acteur, qui a décidé de jouer pleinement de cet atout dans le cadre de sa vision stratégique dont on avait sans doute oublié qu'elle n'était pas naturellement alignée avec celles de l'Europe.

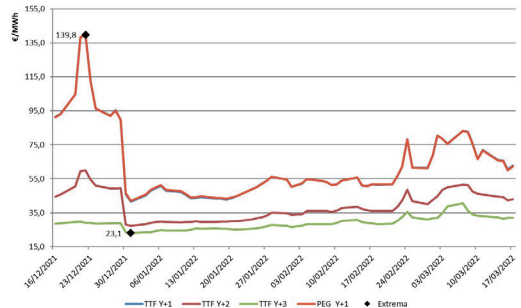
Les prix du gaz ont connu sur les marchés « spot » des variations d'une ampleur jamais rencontrée. Ainsi, au déclenchement de la guerre en Ukraine, les prix sont montés à près de 250€ par mégawatt heure alors qu'ils étaient plutôt, en règle générale, de l'ordre de 20 à 30€ dans les années précédentes.

Les contrats à terme du gaz et de l'électricité ont connu également une très forte augmentation en Europe, amplifiée en France par l'annonce des difficultés du parc nucléaire français. C'est donc une crise généralisée des prix qui s'est opérée, qui ne s'est pas cantonnée au seul secteur des hydrocarbures.



Contrats DA (day-ahead) - source : CRE / [PEG = France ; TTF = Pays-Bas ; NCG = Allemagne Sud]

Contrats à terme



source : CRE

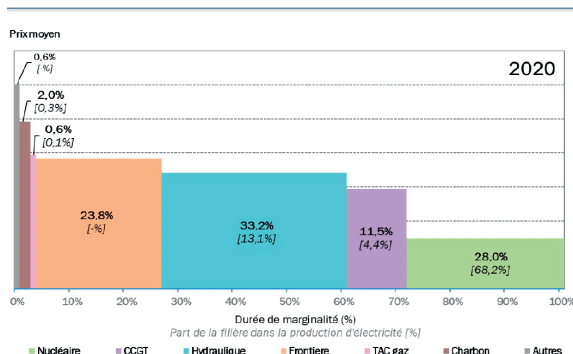
En effet, le prix sur le marché de l'électricité étant déterminé par le coût marginal du dernier moyen de production appelé, les prix élevés du gaz, couplés à des prix également très élevés de la tonne de CO₂, ont conduit à des prix de l'électricité en forte augmentation, tant sur les marchés spot que sur les marchés à terme. Un tel écart entre un parc de production essentiellement décarboné en France et un coût marginal déterminé la plupart du temps par des centrales à gaz française ou étrangère (les cas d'importation correspondent souvent à des épisodes de forte demande et les prix sont alors déterminés par des moyens carbonés dont l'électricité est importée) n'est pas intuitif.

Ainsi, en 2020, le nucléaire qui fournissait 68,2% de l'énergie électrique, ne déterminait le prix de marché que 28% du temps. À l'inverse, les centrales gaz et les importations fixaient le prix 35% du temps et, avec l'hydraulique, près de 70%... la crise du gaz n'a fait que mettre en lumière cette vérité qui était sous-jacente au marché électrique depuis de nombreuses années.

RÉINTRODUIRE DU TEMPS LONG POUR RÉTABLIR UN LIEN ENTRE DÉCARBONATION ET PRIX

Que faire alors face à cette « dissonance » ? un système décarboné et vertueux pris dans une spirale infernale de prix dictée par l'extérieur ? Une idée est de dire que le marché doit être revu dans sa formation du prix. Elle est sans doute séduisante, mais que recouvre-t-elle ? Faut-il abandonner un système de formation du prix court terme qui reflète bien, malheureusement ou heureusement, les écarts entre production

Durée de marginalité des filières en France (2020)



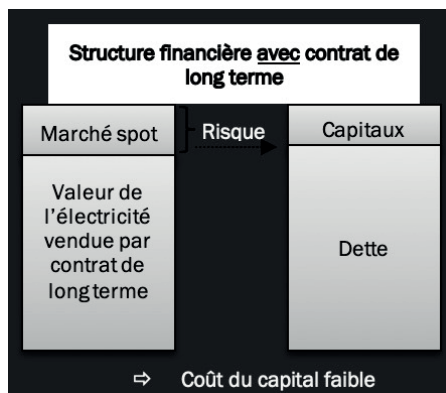
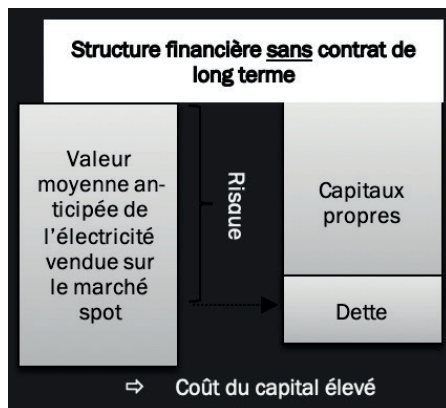
et consommation électrique dans un système où l'électron se stocke mal ou de façon onéreuse ? Pour équilibrer le système électrique, l'idée de faire des prix administrés risque d'être contre-productive.

Cependant, on ne peut écarter le fait que ce système n'envoie pas de signaux long terme simples, voire même pas de signaux long terme. En effet, depuis l'ouverture du marché et jusqu'à peu, la plupart des investissements sans soutien dans la production d'électricité étaient réalisés dans des moyens relativement peu capitalistiques tels que les centrales à gaz (entre 25 et 50% de coûts fixes amortis sur 30 ans), dans un marché où les fluctuations du prix de vente de l'électricité sont parallèles aux fluctuations des prix des combustibles consommés par lesdites centrales, ce qui atténue le risque prix. Ces investissements présentaient donc un risque globalement modéré. Les investisseurs pouvaient accepter de financer de tels projets sans les sécuriser par des contrats de vente d'électricité de long terme.

Les technologies de production décarbonées, dans lesquelles il faut désormais investir massivement, présentent des caractéristiques différentes. Elles sont extrêmement capitalistiques : les coûts fixes représentent entre 80% (nucléaire) et 100% (EnR) des coûts complets. Elles sont pleinement exposées au risque prix, qui intègre toujours les prix des combustibles des centrales carbonées existantes, ainsi que le prix du CO₂ qui vient les compléter. Ces projets nécessitent plus de capitaux, et supportent des incertitudes accrues. La maîtrise du coût du capital devient un des principaux enjeux du futur mix électrique. Les investisseurs en dette sont très attentifs à la capacité de remboursement dans le scénario le plus défavorable. Le potentiel d'endettement est donc lié à la marge de sécurité des revenus tirés de la vente d'électricité. Or, la marge de sécurité d'un producteur décarboné est faible.

- Sans contrat de long terme de vente d'électricité, le producteur est exposé aux aléas du prix de court terme. Les capitaux propres doivent porter la totalité de ce risque prix. L'endettement possible est limité.

- Avec un contrat de long terme couvrant la majeure part de ses ventes, le risque prix est limité à la portion qui reste vendue sur le marché de court terme. Le producteur pourra facilement obtenir des financements par dette améliorant encore son coût du capital après impôt.



À titre illustratif, augmenter de + 1% le coût du capital (de 4% à 5%) affecte significativement le coût complet de l'électricité décarbonée :

- PV : environ + 8 €/MWh
- Eolien off-shore : environ + 5 €/MWh
- Nucléaire : environ + 13 €/MWh

Le développement de contrats de long terme répond donc à deux enjeux massifs

1) La capacité à développer de façon compétitive des projets de production décarbonée

2) Redonner aux consommateurs, échaudés par les récents épisodes de prix élevés, les moyens de sécuriser sur le long terme l'accès, en prix et en volumes, à un bien fondamental.

Si l'on devait finir ce plaidoyer pour le développement de contrats long terme dans le domaine du marché électrique, ils permettront de disposer de signaux de marché sur le « juste » prix à terme entre les filières. Le choix d'un mix aujourd'hui sur deux pieds (nucléaire et EnR), sans doute légitime, se trouverait conforté si les signaux de marché confirmaient la compétitivité d'un tel choix. C'est pour l'instant un pari qui repose sur des analyses publiques.

UN LIEN HUMAIN, ECONOMIQUE ET FINANCIER : UN TRIPLE DEFI

Il ne faut pas cependant se dire que ces contrats long terme seront faciles à mettre en œuvre ; il faut un marché liquide animé et dynamique, qui n'existe pas aujourd'hui. C'est sa dimension financière, qui reste un enjeu encore à résoudre...

Mais pour mettre en œuvre ces projets, il faut un triptyque financement / moyens humains / acceptabilité. La question des moyens humains renvoie aux capacités de maîtrise d'ouvrage des filières énergétiques. Développées dans le domaine des énergies renouvelables, mais sans doute perfectibles, elles restent à rebâtir dans le domaine nucléaire.

Enfin, et de façon sans doute spécifique à l'énergie, l'acceptabilité des contraintes des nouveaux systèmes de production, soit dans leurs implantations et leurs impacts sur les territoires, soit au cas des énergies renouvelables des modifications de profil de consommation qu'elles pourront nécessiter, reste un enjeu de compréhension. Mais l'énergie est sans doute plus qu'une facture à payer en fin de mois : c'est un choix de société fondamental que la diversité des positions des pays européens par rapport au nucléaire illustre. C'est aussi une représentation de notre vivre-ensemble, que le système électrique fortement maillé et interdépendant (techniquement et financièrement) révèle. Ces solidarités, entre territoires, entre communautés, entre générations, ne survivront que si le système énergétique que l'Europe, et donc ses États membres bâtissent au jour le jour est capable de leur donner un sens. ■

Biographie Ivan Fauchaux

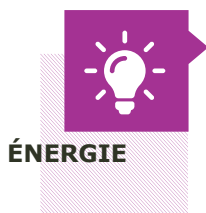
Ancien élève de l'Ecole normale supérieure de Paris et Ingénieur général des Mines, Ivan Fauchaux débute sa carrière en 2000 à la préfecture de la Région Ile-de-France en tant que chargé de mission où il assure notamment le suivi budgétaire du contrat de plan État Région et le soutien à l'investissement. Il rejoint en 2002 le Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie en tant que chef du bureau de la Microélectronique où il est responsable également de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique des pôles de compétitivité pour le compte du ministère, avec la DATAR.

En 2006, Ivan Fauchaux est nommé sous-directeur des filières des matériels de transport, de l'énergie et des éco-industries à la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services du Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi. Il prend en charge l'animation des secteurs industriels et du soutien public à des projets de recherche et de développement ce qui aura pour résultat la mise en place du premier fonds démonstrateur de recherche de l'ADEME en 2008.

En 2010, Ivan Fauchaux rejoint les services du Premier ministre au Commissariat général de l'investissement pour le poste de directeur de programme énergie et économie circulaire. En 2018, il entre au Conseil général de l'économie pour des missions d'expertise et de conseil en appui aux politiques publiques portant notamment sur le verdissement des transports ferroviaires en encore sur les solutions de stockage pour le système électrique national.

Il est nommé le 5 août 2019, par décret du Président de la République, membre du collège de la Commission de régulation de l'énergie.

Ivan Fauchaux est conseiller scientifique de la Session Annuelle 2022 l'Institut des Hautes Études de l'Entreprise (IHEE) sur les défis de la transition énergétique



Carte blanche : Xavier Moreno

L'ÉNERGIE DE LA RAISON, LE NUCLÉAIRE PILOTABLE FACE AUX ÉNERGIE INTERMITTENTES

Le Céréme (Cercle d'Étude Réalités Écologiques et Mix Énergétique), présidé par Xavier Moreno, cherche les meilleures voies pour atteindre les objectifs climatiques et de neutralité carbone au moindre coût pour les consommateurs et aux moindres nuisances pour l'environnement, tout en préservant l'indépendance énergétique de la France. Dans ce but il préconise un scénario, distinct de ceux de RTE, reposant sur un retour à 80% de nucléaire dans le mix électrique d'ici 2050, grâce à la construction de 24 EPR 2 et à la prolongation du parc actuel jusqu'à 70 ans.

Propos recueillis par Aude de Castet et Philippe Reiller



SOCIÉTAL.- Le Céréme vient de faire des propositions pour une relance du nucléaire civil plus ambitieuse que les scénarios étudiés par RTE et l'ADEME ou que celui évoqué par Emmanuel Macron lors de son discours de Belfort le 10 février. Quelles sont vos préconisations ?

Xavier Moreno.- Quand on s'efforce de prévoir la consommation d'énergie en France en 2050 et les moyens de production qui permettront d'y répondre, on s'attaque à des sujets très techniques et à des évolutions marquées par de grandes incertitudes. Mais on touche aussi à un bien vital pour un pays et les erreurs sur les choix industriels se payent cher et longtemps. L'exemple que nous donne aujourd'hui l'Allemagne est celui de l'échec criant d'une politique énergétique devenue anti-nucléaire pour des raisons politiques et émotionnelles. Celui d'un pays qui a surinvesti dans des énergies intermittentes - éolien et solaire - et qui a rendu sa sécurité énergétique entièrement dépendante du charbon et du gaz. Un pays qui veut imposer sa politique à toute l'Europe, mais qui réussit l'exploit de produire l'électricité presque la plus chère et la plus émettrice de CO₂ d'Europe et d'être sous la totale dépendance de la Russie pour le gaz.

On aurait pu espérer que cet échec monumental ramène à la raison les leaders politiques français qui, dans le prolongement de l'accord de 2012 entre les socialistes et les écologistes, ont gravement affaibli le secteur électronucléaire français et lancé une politique aussi coûteuse qu'inutile pour le climat, consistant à couvrir la France d'éoliennes et de panneaux solaires. Mais il n'en n'est rien. Certes un petit vent de soutien au nucléaire s'est levé dans l'opinion. Et nous y avons sans doute contribué. Certains leaders ont récemment osé rappeler que disposer d'un grand parc nucléaire est un atout considérable pour la France. Mais vous remarquerez que ces mêmes leaders s'empres-

aussitôt d'aller s'agenouiller devant l'autel des énergies renouvelables intermittentes qui sont devenues une vache sacrée à ne critiquer sous aucun prétexte. Dans les milieux dirigeants il est ainsi de bon ton de dire qu'il ne faut pas opposer le nucléaire et les renouvelables et qu'il faut au contraire les qualifier de « complémentaires ». En réalité rien n'est plus faux. Le vrai complément technique d'une énergie qui n'est produite que quelques heures par jour comme le solaire ou quand le vent se lève comme l'éolien, c'est le gaz qui seul a la souplesse de s'adapter à ces brutales fluctuations. Autrement dit quand on diminue le nucléaire, il faut le remplacer par le gaz ou le charbon, temporairement relayés, selon la météo, par le vent et le soleil. Mais cette vérité technique est taboue car derrière les discours des dirigeants favorables aux renouvelables, il y a des intérêts industriels et financiers considérables et l'obtention d'aides ou de garanties publiques qui sécurisent la rentabilité des investisseurs et se soldent sur la facture fiscale ou énergétique payée par les Français.

C'est pourquoi le Cérémé, qui n'est attaché à aucun intérêt et réunit des experts animés par la seule recherche du bien commun, en toute indépendance, a commandé au cabinet Roland Berger la modélisation d'un scénario de relance plus ambitieuse du nucléaire et d'arrêt des subventions aux énergies intermittentes. Ce scénario est parfaitement cohérent avec les conclusions de l'étude RTE sur les futurs électriques 2050. Il démontre que si la filière industrielle française réussit à s'organiser d'ici à 2040 pour construire plus rapidement les nouveaux réacteurs dits EPR 2, tout en faisant les investissements nécessaires pour prolonger les centrales actuelles à 70 ans en toute sûreté, les Français gagneront sur tous les tableaux : électricité plus fiable, moins chère, moins dépendante de l'étranger, émettant moins de CO₂ et avec moins de nuisances aux paysages et pour les populations.

Quelles en sont les caractéristiques ?

Quand on évoque différents scénarios pour la production d'électricité, la tentation de la simplicité pousse à les distinguer en mesurant en cumul sur une année des quantités d'électricité, exprimées en Kilowatts heure ou TéraWatts heure, qui ont été produites par les différentes sources d'énergie.

Mais il y a une autre donnée qui est essentielle pour la sécurité d'approvisionnement, c'est la puissance électrique, exprimée en Kilowatts ou en Gigawatts, que le système peut envoyer sur le réseau au moment où la demande est la plus forte. C'est une donnée vitale car si la puissance est insuffisante, il faut d'urgence couper l'approvisionnement de certains consommateurs pour éviter que l'ensemble du réseau ne disjoncte.

Vous remarquerez que dans les scénarios RTE

dans lesquels il y a beaucoup de renouvelables intermittentes, il est prévu trois remèdes à l'intermittence : la flexibilité, c'est à dire demander aux Français de réduire ou de couper leur consommation d'électricité lors des pointes, la construction de nouvelles centrales à gaz, dont on dit qu'elles fonctionneront au gaz vert mais sans vraie validation de cette hypothèse, et l'appel massif à des importations d'électricité venant des pays voisins. Ce que nous disons, c'est que miser sur plus de flexibilité, sur un apport complémentaire de centrales à gaz ou d'importations, n'est pas en soi un mauvais choix. Mais tout est dans la proportion. Trop d'exigence de flexibilité, c'est supprimer la fiabilité de l'électricité en France qui est un service auquel nos concitoyens sont attachés et c'est cette fiabilité qui demain attirera les industries pour des implantations d'usines sur notre territoire. Trop de centrales fossiles de complément c'est retomber dans les émissions de CO₂, une fois épuisées les ressources en gaz vert avec la dépendance au gaz russe ou venu d'ailleurs. Enfin beaucoup miser sur la disponibilité de surplus d'électricité chez nos voisins, cela reste un pari risqué et aussi un risque économique sur le prix de ces importations.



L'exemple que nous donne aujourd'hui l'Allemagne est celui de l'échec criant d'une politique énergétique devenue anti-nucléaire pour des raisons politiques et émotionnelles.



L'Allemagne, qui a misé sur l'éolien à très haute dose, est le pays d'Europe qui a l'électricité la plus chère, la plus émettrice de carbone, et qui dépend le plus du gaz russe.

Telles sont les raisons pour lesquelles notre scénario préconise un développement accéléré du nouveau nucléaire dit EPR 2 et la prolongation du parc actuel pour disposer en 2050 d'une puissance de près de 100 GW en nucléaire. Si l'on y parvient on aura un système de production offrant une bien plus forte sécurité pour les pointes que dans tous les scénarios étudiés par RTE.

Si on entre dans les chiffres, on voit que RTE boucle son scénario avec 50 % de nucléaire (N03) en estimant que sur les 110 à 120 gigawatts de besoin de puissance de pointe après flexibilité, 30 proviendront des importations. Mais, aujourd'hui, il n'y a que 15 gigawatts de puissance qu'on peut importer par les lignes haute tension qui nous relient à l'Allemagne, à la Suisse, à l'Italie, à l'Espagne où la Belgique. Donc ce scénario exige le doublement des lignes haute tension qui traversent nos frontières. Et il fait surtout le pari - à partir de la modélisation des systèmes électriques futurs de tous les pays européens en 2050 - qu'en période de pointe tous ces pays auront 30 GW de puissance électrique disponibles pour la France.

Pour notre part, nous partons de l'idée qu'un système électrique dans lequel un quart de la puissance nécessaire à la France pour passer les pointes de consommation dépend des disponibilités des pays voisins est une atteinte grave à notre souveraineté énergétique et qu'il faut donc prévoir une puissance de pointe localisée sur notre territoire bien supérieure à celle prévue dans les scénarios RTE.

La seule solution pour y parvenir est de disposer sur notre sol d'une énergie pilotable ne dépendant ni du vent ni du soleil. Il faut rappeler que le stockage de l'électricité dans les proportions qui seraient requises pour compenser l'intermittence et passer les pointes de consommation est totalement impossible

aujourd'hui. Un chiffrage d'EDF montrait il y a quelque temps que pour stocker la production d'un réacteur nucléaire pendant un mois, il faudrait un million de conteneurs remplis de batteries.

Concrètement notre scénario est fondé sur deux hypothèses concernant le nucléaire. La première est inspirée de ce qui se passe aux États-Unis qui sont plus avancés que nous en matière de durée de vie de leurs réacteurs nucléaires. Ils ont aujourd'hui un parc nucléaire qui fonctionne très bien avec un taux de disponibilité meilleur que le nôtre. Et ils ont décidé de prolonger certaines de leurs centrales jusqu'à 80 ans après avoir démontré à leurs autorités de sûreté qu'on peut le faire techniquement sans dégrader la sécurité. En réalité, dans une centrale nucléaire, c'est pour l'essentiel la résistance de la chaudière qui assure la pérennité de l'installation. Et les Américains ont montré que ces cuves ont conservé des qualités métallurgiques qui leur donnent la capacité de fonctionner jusqu'à 80 ans. En France, nous observerons au fil des années à venir les conditions de vieillissement des cuves, qui sont plus récentes que les Américaines. Mais on peut raisonnablement déduire de l'expérience américaine qu'elles ont toutes chances de pouvoir être prolongées en toute sûreté au-delà de soixante-dix ans.

La première hypothèse de notre scénario est qu'EDF pourra prolonger jusqu'à soixante-dix ans le fonctionnement de la plupart des 56 réacteurs en activité. Il faut préciser que lors des travaux de grand carénage, non seulement EDF remplace tous les équipements qui ont pu s'user mais EDF fait aussi les transformations parfois très lourdes permettant de mettre les centrales anciennes aux normes édictées depuis pour les nouvelles centrales. Il y a donc des modifications très substantielles pour que leurs tests de résistance et d'incidents soient aussi sévères que ceux appliqués aux nouvelles centrales. Cela doit rassurer les Français : nos systèmes de validation des

prolongations sont conçus pour avoir des réacteurs quasiment remis à neuf et aux normes de sécurité actuelles.

Quelle est la seconde hypothèse de votre scénario ?

Nous faisons l'hypothèse que les nouveaux réacteurs EPR 2 pourront au fur et à mesure de l'expérience industrielle acquise par la filière être produits non pas à la cadence de deux réacteurs tous les deux ans mais à celle de deux réacteurs tous les ans. C'est d'ailleurs une forme d'apprentissage des processus de production classique de n'importe quelle filière industrielle comme il en existe par exemple dans l'automobile. Nous formulons l'hypothèse qu'à partir de 2040, on mettra en service deux réacteurs EPR 2 par an au lieu de deux tous les deux ans. Ce qui amène à vingt-quatre réacteurs nucléaires de deuxième génération en fonctionnement en 2050 au lieu de douze dans le scénario N03 de RTE.

Au total, avec la mise en service de vingt-quatre réacteurs EPR 2 d'1,6 gigawatt et la prolongation du parc actuel, on disposerait entre 90 et 100 gigawatts de puissance en 2050, soit pratiquement le double de la puissance du scénario N03.

Nous avons demandé au cabinet Roland Berger d'introduire une troisième hypothèse dans laquelle on arrêterait les nouveaux champs éoliens et où on ne renouvèlerait pas ceux qui existent. Et, pour l'énergie solaire, on retiendrait les hypothèses de RTE d'installations solaires seulement sur les bâtiments ou dans les friches industrielles, terrains de la SNCF, parkings des supermarchés. Ce qui revient à arrêter les champs photovoltaïques construits sur les terres agricoles ou forestières pour éviter l'artificialisation des sols. Nous retenons aussi les politiques favorisant l'autonomie locale avec des systèmes de batteries individuels évitant de faire appel au réseau lors des pointes de consommation.

Le non-renouvellement du parc éolien, voire son arrêt, est-ce bien le scénario que vous

privilégiez ou est-ce un scénario parmi les autres ?

Quand Yannick Jadot interpelle le président de la République devant le Parlement européen, et lui demande de remplacer le nucléaire par les renouvelables, notre président s'est fait le meilleur avocat de ce que je viens de vous dire, en expliquant que l'énergie éolienne dépend du vent, qu'elle est intermittente et qu'en absence de vent, si on n'a pas le nucléaire, on doit la remplacer par du charbon ou du gaz. Aujourd'hui, il ajouterait par du ...gaz russe ! Chaque fois

qu'on ajoute de l'éolien dans la programmation énergétique de la France, on crée un besoin d'une énergie de complément qui va s'adapter aux sautes de vent.

Et cette énergie sera la plupart du temps du gaz.

Dans la plupart des pays du monde l'éolien a toute sa place car ces pays ont une électricité produite principalement par des centrales fossiles, à charbon, fuel ou gaz. L'éolien fait donc économiser, quand le vent souffle, des consommations fossiles et des émissions de CO₂.

Mais appliquer aveuglément cette politique à la France est une aberration. Notre électricité est déjà décarbonée et pilotable grâce au nucléaire et à l'hydraulique. En conservant une part élevée de nucléaire on renforce les atouts de la France et on évite de détruire ses paysages, sa faune, de nuire à ses habitants, et d'importer des équipements produits à l'étranger. Donc oui, arrêter de donner des garanties financières à l'éolien en France est un acte d'intérêt général.

Englobez-vous dans votre analyse de l'éolien à la fois le terrestre et l'offshore ?

Dans le scénario modélisé par Roland Berger le développement et le renouvellement de l'éolien terrestre et l'éolien *offshore* sont tous les deux arrêtés. Ils ont en commun de dépendre de l'aléa du vent ; avec tout de même un petit avantage



Notre réticence sur l'éolien est donc fondée sur cette idée que l'éolien va déséquilibrer les réseaux au point de nécessiter des centrales à gaz à un moment ou un autre.



L'éolien est donc une très bonne solution dans des pays, comme les États-Unis, l'Allemagne et la Pologne, grands utilisateurs de gaz, car lorsque l'éolien fabrique de l'électricité, on réduit alors le gaz qui est une énergie très souple, ce qui fait économiser du CO₂.

pour l'*offshore* car il y a plus de vent en mer. Ils ont en commun de n'avoir que 20 ans de durée de vie quand les centrales nucléaires sont conçues pour des durées quatre fois supérieures. Ils ont enfin une caractéristique économique très discutable compte tenu de leur intermittence : ils exigent qu'on leur garantisse un prix d'achat de l'électricité pour 20 ans.

Concernant l'éolien *offshore*, si des promoteurs privés s'installent très loin de côtes et financent l'investissement sans garantie de prix donnée par les consommateurs ou contribuables, et s'ils payent eux-mêmes le coût de leur raccordement au réseau terrestre, il n'y aurait pas de raison de s'y opposer. Ce serait une diversification des sources d'électricité, financée à leur risque par des investisseurs privés. Et sans nuisance pour les Français à condition d'être suffisamment loin des côtes et de prendre en compte l'impact sur la pêche.

Mais je n'ai pas compris que les groupes industriels qui ont poussé le Président à annoncer à Belfort un gigantesque développement de l'éolien flottant *offshore*, aient renoncé à demander des garanties de prix à l'État et donc aux consommateurs et contribuables. Il y a des zones comme la mer du nord où les conditions naturelles de vent et de sols marins sont très favorables à l'éolien *offshore*. Il peut s'y développer sans garanties financières publiques. En France les conditions sont moins propices car le plateau continental est moins vaste. Nos paysages côtiers sont magnifiques et il faut s'en éloigner beaucoup pour ne pas les détruire. Et il y a aussi moins de vent.

Concernant l'éolien terrestre ses nuisances pour les paysages et pour les riverains sont parfois dramatiques. Pour une énergie inutile pour atteindre nos objectifs climatiques qui déstabilise les réseaux et exige d'être complétée par du gaz, le bilan des avantages et inconvénients est

fortement négatif. Surtout si l'on y ajoute les coûts des garanties de prix.

Et si l'on tient compte des nuisances pour la biodiversité. C'est aussi une source d'injustices entre les quelques agriculteurs et propriétaires fonciers qui touchent la rente de l'éolien, les quelques communes qui font de même, et tous les autres riverains et habitants des communes voisines qui en subissent les conséquences négatives, y compris la perte de valeur de leur foncier.

L'éolien est donc une très bonne solution dans des pays, comme les États-Unis, l'Allemagne et la Pologne, grands utilisateurs de gaz, car lorsque l'éolien fonctionne et fabrique de l'électricité, on réduit les émissions de CO₂. Mais s'il y a bien un pays au monde où il est inutile de recourir à l'éolien, c'est la France qui dispose déjà d'une électricité décarbonée à 92% si l'on cumule le nucléaire, l'hydraulique, le biogaz, etc.

Les promoteurs d'un mix énergétique et bien sûr les contempteurs du nucléaire avancent qu'il y a peu de documentation sur le coût exact d'entretien des centrales et sur les déchets nucléaires...

Nous avons cofinancé en participant à un *crowdfunding* deux films, *Eoliennes : du rêve aux réalités*, et *Nucléaire : une énergie qui dérange*. Ces deux films, disponibles sur YouTube, abordent en détail ces sujets des coûts et des déchets. Concernant les coûts, on connaît les coûts de maintenance du parc nucléaire français. Sont également intégrés dans les provisions des montants pour le démantèlement. EDF et Orano ont une expérience réelle et donc fiable de ce que coûte un démantèlement. Ensuite, il y a le problème de l'EPR de Flamanville ou de Finlande. En réalité, cet EPR est un modèle de réacteur conçu principalement par les Allemands, imposé à EDF à la suite

de l'accord politique conclu avant le renoncement des Allemands au nucléaire. Cet EPR a eu une maladie « génétique » résultant de deux facteurs : il a souffert d'une part, du cumul de toutes les exigences de l'approche allemande — conception des systèmes, sécurité etc. — et de l'approche française de l'ASN, c'est donc un réacteur d'une grande complexité pour lequel ces deux ingénieries ont rajouté leurs contraintes et, d'autre part, l'EPR a été commercialisé par Areva qui n'avait aucune expérience de management de si grands projets et qui n'avait jamais poussé l'analyse jusqu'au niveau des plans détaillés au moment de signer la vente à prix ferme « clés en main » à la Finlande notamment. EDF a dû prendre le train en marche et s'est lancée à Flamanville avec les mêmes incertitudes. Il n'est pas surprenant qu'on soit passé dans de telles conditions de 3 milliards d'euros de budget à 12 milliards d'euros, voire à 14 milliards. La question pour l'avenir est celle du coût des EPR 2, dont on vient de lancer la commande pour 6 réacteurs. Leur conception a été reprise à zéro par EDF pour tirer les leçons de Flamanville et de la Finlande. Et EDF a appliqué dans l'EPR 2 les recettes de son expérience d'exploitant depuis quarante ans. Donc a priori le chiffrage des coûts de l'EPR 2 est d'une fiabilité bien supérieure à celui des EPR.

Roland Berger a pris les coûts chiffrés par EDF puis les a rapportés à la puissance électrique installées. Ils évaluent ainsi à 7 milliards le coût de construction par réacteur. Si ce coût devait déraiper de 20 à 30% ramené au coût du Kilowatt heure produit sur la durée de vie prévue de 80 ans, l'impact serait faible. À noter que lorsque l'on fait à la hâte des comparaisons entre le coût du nouveau nucléaire et le coût de l'éolien on néglige souvent l'écart de durée de vie sachant que l'éolien dure quatre fois moins longtemps.

Mais quid du problème des déchets ?

Le nucléaire pose un problème de traitement de ses déchets comme pour toute industrie. Mais les anti-nucléaires ont développé une présentation apocalyptique du sujet des déchets nucléaires

alors qu'on devrait citer en exemple la filière de traitement de ces déchets. Elle fonctionne depuis des dizaines d'années et n'a jamais subi de défaut en France. Tandis que dans les pays qui abandonnent le nucléaire, on génère, comme le montre l'exemple allemand, une augmentation des émissions de CO₂ et des particules venant du charbon qui sont des déchets énergétiques qui font des milliers de morts tous les jours. Il y a donc un fantasme sur les déchets nucléaires qui échappe à toute rationalité. Avec les livres de Fabien Bouglé (*Nucléaire, les vérités cachées*) ou les documents de l'Andra (Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs), on comprend

comment ces déchets sont gérés depuis deux ou trois décennies. On sait

aussi comment enfouir à terme dans de parfaites conditions de sécurité les déchets à longue vie de radioactivité.

Et s'il faut investir massivement dans le nucléaire, c'est aussi parce que le savoir-faire accumulé et la recherche permettront un jour de concevoir et de construire des réacteurs sans déchets radioactifs. D'abord avec ceux qu'on appelle à neutrons rapides, qui permettront de recycler une partie des déchets actuels. Et à long terme avec la fusion nucléaire sans émission de radioactivité. Un jour ou l'autre, ces chaudières « perpétuelles » élimineront en grande partie le problème des déchets.

En résumé, notre scénario vise à dire au public français : attention au miroir aux alouettes des énergies renouvelables intermittentes, le nucléaire a des défauts, ses dérapages de coût et l'importance des mesures de sécurité à prendre, mais investissons massivement dans le nucléaire, non seulement parce que d'ici à 2050, cela nous procurera l'indépendance énergétique que l'on souhaite, mais aussi parce qu'à long terme, on aura préparé la France pour être à la pointe des innovations pour de nouvelles formes d'énergie nucléaire, sans déchets, productives, et grâce auxquelles on aura un avantage différentiel au niveau mondial.



Il y a un fantasme sur le déchet nucléaire qui échappe à toute rationalité.



Le nucléaire, comme le dit le GIEC lui-même, est la meilleure réponse au risque climatique.

Pensez-vous que l'opinion publique française puisse se réconcilier massivement avec le nucléaire comme au début de la Vème République ? Les polémiques s'arrêteront-elles sur la localisation des futurs réacteurs ?

C'est toute la question de l'acceptabilité du nucléaire. Il existe une hypothèse majeure selon laquelle les nouveaux réacteurs seront installés sur les sites des anciens réacteurs dans lesquels EDF dispose de réserves foncières. Notre scénario ne prévoit pas de création ex nihilo de nouveaux sites nucléaires. Mis à part les inévitables problèmes techniques, en remplaçant un réacteur ancien par un réacteur nouveau de puissance double, on peut théoriquement disposer d'une puissance nettement supérieure sans avoir besoin de site nouveau. Toutefois l'ouverture de quelques sites serait d'une nuisance très inférieure à la construction, pour une même puissance, de parcs éoliens et des centrales à gaz qui les remplèraient.

Quant à l'opinion, elle est diverse et évolutive. Ecoutez par exemple Brice Lalonde dans notre film. On le revoit il y a quarante ans en train de manifester contre le nucléaire et il reconnaît avoir utilisé à l'époque le nucléaire pour fédérer l'écologie parce que cela permettait de mobiliser la population. Mais entre-temps est apparu un risque beaucoup plus important que le risque nucléaire, le risque climatique. Et donc aujourd'hui le risque climatique a en quelque sorte déclassé le risque nucléaire puisque le nucléaire, comme le dit le GIEC lui-même, est la meilleure réponse au risque climatique. Donc, petit à petit, ce qui bouge dans l'opinion, à l'image des écologistes réalistes ou modernistes, c'est le constat que les émissions de CO₂ ne diminuent pas et que seul le nucléaire peut avoir un impact sur ces émissions. Comme le constate le GIEC, c'est la seule énergie suffisamment concentrée et pilotable pour avoir un impact très significatif sur le CO₂.

C'est pourquoi il y a des programmes de relance massifs de nucléaire notamment en Chine, un des grands émetteurs de CO₂. Et des pays comme la Pologne et la Hongrie, très dépendants du charbon, se prononcent aujourd'hui pour le nucléaire.

Ce nouveau courant est en train de faire basculer l'opinion. Prenez cette députée écologiste danoise qui avec fracas a démissionné pour devenir pronucléaire parce que le Danemark, champion de l'éolien, à travers son producteur industriel Vestas, dépend des centrales nucléaires suédoises, de l'hydroélectricité norvégienne, voire, pire, des centrales allemandes à charbon quand il n'y a pas de vent. Beaucoup d'écologistes basculent. Une autre figure comme Antoine Waechter a lui-même pris parti très clairement pour le nucléaire.

Mais les récents combats autour de Tchernobyl dans la guerre en Ukraine ont montré une hyper sensibilité de l'opinion et ranimé des inquiétudes...

Ce thème a été repris notamment par le candidat à la présidentielle Jean-Luc Mélenchon avec le brio qu'on lui connaît. On pourrait pourtant lui répondre que les nouvelles centrales avec leur dôme de béton et d'acier pourraient résister sans lâcher quelque radioactivité que ce soit si un Boeing 747 s'écrasait sur celui-ci.

On joue sur les peurs et ça marche à court terme. Puis les gens réfléchissent. Toute une littérature, avec notamment les contributions de Jean de Kervasdoué, s'est développée sur le niveau de toxicité réelle de la radioactivité par rapport à la radioactivité naturelle. On dit que les normes que l'on applique aujourd'hui sont extraordinairement basses et ne sont pas documentées par les études épidémiologiques. Et puis il y a le fameux chiffre de morts de Fukushima, 18 000 morts, mais une seule personne morte du nucléaire à Fukushima et pas de la radioactivité !

Vous pensez donc que le combat pour le nucléaire est en train d'être gagné dans le contexte post-Ukraine...

La signature de notre think tank c'est *l'énergie de la raison*. Sur la question de savoir quand et comment les émotions vont être remplacées petit à petit par la raison, il faut évidemment rester prudent.

Mais il y a un nouvel élément qui peut toucher l'opinion des Français. Un consensus se dessine pour penser que la paix sociale, la croissance économique, le pouvoir d'achat, nécessitent une plus forte proportion d'emplois qualifiés que l'on n'obtiendra que par la réindustrialisation de la France. Quand on parle de réindustrialisation, on évoque les batteries, les semi-conducteurs, un plan hydrogène. Mais quand on regarde concrètement quel est le levier principal dont dispose le gouvernement pour la réindustrialisation, on constate que c'est essentiellement la filière nucléaire. Cette filière constitue une mine d'emplois qualifiés, depuis le déconditionnement des anciennes centrales jusqu'au traitement des déchets en passant par la production. Elle emploie des ingénieurs, des techniciens, des gens bien payés qui travaillent dans des conditions passionnantes sur le plan technique. Elle a aussi un impact sur des emplois indirects, c'est-à-dire de sous-traitants dans d'innombrables PME. Sans oublier la partie de BTP inhérente à la construction qui sollicite les champions mondiaux français du secteur comme BOUYGUES, SPIE ou VINCI.

Enfin il y a un effet macroéconomique : si on dispose d'une énergie moins chère en France, c'est de la pression en moins sur le pouvoir d'achat, c'est une transition écologique qui coûte moins cher au consommateur français que celle qui se base sur des taxes carbone et autres alignements sur les prix du gaz. En outre, c'est un secteur à valeur ajoutée, localisé en France, et donc qui est très peu importateur. Dernier point, récemment Intel ou Tesla ont choisi l'Allemagne pour implanter leurs gigantesques usines européennes.

Si le prix du carbone est désormais géré dans l'optique climatique et de transition écologique, je pense que d'ici dix à quinze ans, la compétitivité d'un pays ne sera pas seulement liée à son environnement industriel, mais à la possibilité d'avoir une électricité décarbonée, abondante, stable en termes de fréquence et à des prix abordables. Autrement dit il y a un effet indirect du nucléaire qui est de favoriser l'industrialisation de la France de demain. Je pense que n'importe quel gouvernement qui cherche à industrialiser et à créer des emplois spécialisés ne peut être que pronucléaire.



Je pense que n'importe quel gouvernement qui cherche à industrialiser et à créer des emplois spécialisés sera pro-nucléaire.

Que pensez-vous de l'initiative de Bernard Accoyer et de son association Patrimoine nucléaire et Climat (PNC)-France ?

Nos relations sont très amicales. Il a pris le sujet sous l'angle politique et à très haut niveau. Il fait avancer la cause. Il a souligné dans son livre tout récent l'infiltration des antinucléaires au sein du ministère français de l'environnement, voire l'infiltration des intérêts allemands qui sont contre le nucléaire français, au sein de notre administration via l'OFATE. Il a montré que nombre d'anciens de l'ADEME ou du ministère de l'environnement sont recrutés par les lobbys de l'énergie éolienne ou des énergies renouvelables. Bernard Accoyer est un lanceur d'alerte qu'il conviendrait de mieux écouter.

Où souhaiteriez-vous voir rattaché le secteur de l'énergie dans l'architecture d'un gouvernement ? Est-ce qu'une politique européenne de l'énergie conserve du sens pour vous ?

Première question, oui, il faut regrouper l'énergie avec l'industrie et l'économie. L'énergie, c'est un des atouts de la France pour corriger ses déficits commerciaux, voire ses déficits publics.

Deuxième question, c'est parce qu'il y a des divergences fortes avec l'Allemagne qu'il faut plus d'Europe dans l'énergie. Il ne faut pas laisser l'Europe devenir une Europe allemande. Il y a eu



Je pense que l'énergie est un sujet fondamental pour l'économie aujourd'hui, que c'est un sujet parcouru par des messages qui ne correspondent pas à des analyses raisonnables, soit par ignorance, par propagande politique ou par la défense d'intérêts sectoriels de certaines industries, ce qui est très grave pour la démocratie.

un combat sur la taxonomie qui n'a pas tout-à-fait été mené jusqu'au bout. En fait sous une apparente concession de la Commission européenne, celle-ci a renié en fait la philosophie de la taxonomie puisqu'elle a placé le nucléaire dans la catégorie transition. Et elle a inventé sans base légale une nouvelle classification qui discrimine le nucléaire parmi les énergies durables puisqu'elle a contraint toute obligation verte qui financerait en partie de l'énergie nucléaire à le préciser dans son prospectus. De sorte que sur les marchés financiers, au lieu d'avoir un critère unique fondé sur la taxonomie pour créditer des financements du label vert, il y aura en réalité deux catégories : le label vert sans nucléaire et le label vert avec nucléaire.

Mais alors quid d'une politique européenne énergétique dans ces conditions ?

Il faut continuer à discuter sur les tarifs de l'électricité. La raison finira par l'emporter. Le mouvement de la Belgique sur le nucléaire annonce peut-être un jour un mouvement semblable en Allemagne ?

Les industriels allemands espèrent probablement trouver des procédés physiques et chimiques qui permettraient de capturer le CO₂ dans les cheminées des centrales à gaz pour en faire une sorte de carburant synthétique. Il y aura peut-être des percées dans ce domaine mais s'ils ne trouvent rien, ils seront obligés de relancer le nucléaire un jour ou l'autre. Car il n'y a aucune solution viable économiquement aujourd'hui fondée sur l'éolien et le stockage qui permette de réduire le CO₂.

Les Allemands continuent de miser sur le gaz. Comme ils voient la France disposer d'un avantage majeur par le nucléaire,

il n'est pas surprenant qu'ils cherchent par tous les moyens d'influence dont ils disposent de semer des obstacles contre le nucléaire français pour nous priver de cet avantage compétitif.

Pourrait-on assister à des progrès de la recherche pour que la filière se dote de moyens de stockage ?

Si on arrivait à stocker l'électricité, on se donnerait des souplesses considérables. Il y a certainement des recherches à poursuivre. Elles sont d'ailleurs intenses, hier sur de nouvelles formes de batteries avec Vincent Bolloré, aujourd'hui avec Stellantis sur un énorme projet dans l'automobile. Il faut investir dans le stockage de l'électricité. Mais malheureusement force est de constater que l'on n'a aucun système en vue dont la capacité serait « commensurable » avec le besoin qui correspond au lissage des énergies renouvelables intermittentes.

Un mot de conclusion ?

Je pense que l'énergie est un sujet fondamental pour l'économie aujourd'hui, que c'est un sujet parcouru par des messages qui ne correspondent pas à des analyses raisonnables, soit par ignorance, soit par propagande politique, soit par la défense d'intérêts sectoriels de certaines industries, ce qui est très grave pour la démocratie. J'espère que la raison, grâce aux crises actuelles, permettra de poser les bonnes questions, de débattre sur des bases objectives et de mobiliser l'opinion et surtout les gouvernements vers des politiques raisonnables et non dictées par certains intérêts ou la recherche des suffrages de certains courants politiques très minoritaires.

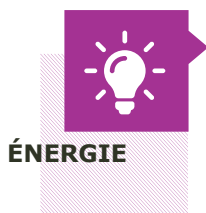
Vous prévoyez d'autres étapes dans votre communication après les élections ?

Accompagner tous les débats qui président aux choix énergétiques s'apparente à un marathon puisqu'ils se passent en partie à Bruxelles qui nous renvoie à de nouvelles programmations pluriannuelles et au ministère de la transition écologique, qui veut refondre les documents qu'on appelle la Programmation pluriannuelle des énergies et la stratégie nationale bas carbone. Et à chaque fois qu'on a franchi une étape permettant de progresser, on doit souvent repartir à zéro sous l'influence des éléments antinucléaires qui sont toujours en place.

La bataille est loin d'être gagnée. Notre stratégie consiste simplement à essayer de nous démultiplier pour participer à toutes ces instances dans lesquelles les plus nombreux, les plus vocaux, sont les courants antinucléaires. Ces derniers se nourrissent en général de subventions publiques alors qu'au Céréme, nous ne pouvons compter que sur des contributions de nos membres, personnes physiques. Donc il y a un décalage énorme entre les moyens financiers à la disposition des campagnes pro-énergies renouvelables et les moyens modestes avec lesquels un think tank comme le nôtre essaye de ramener à la raison et à une communication plus équilibrée de la part des institutions ou entreprises publiques. ■

Biographie Xavier Moreno

Diplômé de l'École polytechnique et Sciences Po Paris et ancien élève de l'ENA, Xavier Moreno a commencé sa carrière au ministère des finances. Après plusieurs années chez Sanofi, en tant que responsable de la division Agro-Vet et membre du comité exécutif, il rejoint Suez en tant que vice-président directeur, puis co-fonde la société d'investissement Astorg en 1998.



Cas inspirant : Jean-Pierre Clamadieu

LA DÉCARBONATION DE NOTRE ÉCONOMIE, UN ENJEU PLUS LARGE QUE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Parce que la décennie à venir s'avère décisive en matière de lutte contre le changement climatique, Jean-Pierre Clamadieu plaide pour le renforcement de la collaboration entre acteurs publics et privés dans le domaine de la recherche, de l'enseignement et de l'orientation professionnelle pour accélérer la transition énergétique. Le président du conseil d'administration d'ENGIE met en exergue l'engagement et l'action de son entreprise dans la transition énergétique et climatique – dont l'ambition est d'en être un leader reconnu.



Dans la crise qui s'est ouverte aux portes de l'Europe, nos premières pensées vont bien sûr aux populations ukrainiennes. Le drame qu'elles vivent se déroule à quelques kilomètres des frontières de l'Union européenne, dont la vocation première, souvenons-nous en, fut d'installer une paix durable dans une Europe lourdement meurtrie par deux guerres mondiales dévastatrices.

Dans ces circonstances, et quelques mois seulement après avoir démontré sa solidarité, sa réactivité et sa capacité d'adaptation pour faire face à la crise de la Covid-19, l'UE va de nouveau devoir faire la démonstration de sa force et de sa résilience. Et une fois encore, cette crise met en lumière l'absolue nécessité pour l'UE de trouver sa place – certains diront de « faire sa place », en tant que Puissance – dans le monde d'aujourd'hui.

Je parle bien de l'Europe, et non de la France seule, car je suis convaincu de la nécessité d'une approche européenne. En matière d'énergie, nos systèmes électriques et gaziers sont interconnectés et interdépendants. Ils reposent sur des mécanismes de solidarité. En temps normal, la complémentarité ainsi mise en œuvre est bénéfique. En période de crise, c'est bien dans un cadre européen que nous devons trouver les solutions aux défis du moment.

Plus que jamais, l'aspiration de l'UE à se réindustrialiser, à maîtriser les chaînes de valeur stratégiques et à réduire ses dépendances s'impose comme une priorité absolue. La crise de la Covid-19 avait déjà sonné le réveil européen, la crise russo-ukrainienne vient s'il en était besoin confirmer l'impérieuse nécessité de ce réveil, et plus encore, son urgence.

La réindustrialisation européenne, chacun le sait, appelle la disponibilité d'une énergie de plus en plus décarbonée à un prix « acceptable ». Cette double injonction était déjà un formidable et incontournable challenge ; l'équation vient se compliquer d'une nouvelle obligation : la sécurité d'approvisionnement énergétique, souvent dans l'ombre du débat mais qui avec la crise actuelle s'y réinvite avec fracas.

À l'échelon européen, et pour le bien tant des entreprises que des citoyens européens, la Commission et le Conseil sous l'impulsion de la Présidence Française, vont devoir :

- Gérer l'immédiat : prix de l'énergie, approvisionnement européen en pétrole, gaz, charbon, métaux rares (sans parler bien sûr des sanctions, de l'aide aux populations fuyant l'Ukraine etc.).
- Préparer dès maintenant les fondamentaux de demain : comment se départir des dépendances fragilisantes aux matières premières comme aux technologies (nucléaire, spatial etc.), en utilisant au mieux les atouts européens et en tissant de nouveaux partenariats internationaux, plus équilibrés en nombre comme dans leur nature.

La crise sanitaire a été un révélateur de la fragilité de notre planète et a mis en lumière un certain nombre de dépendances. Elle a conduit à l'accélération des politiques de transition énergétique. La crise ukrainienne montre la nécessité pour l'Europe d'accélérer sa course vers l'indépendance stratégique, en premier lieu dans l'énergie. Il y a urgence. Avant le déclenchement du conflit, j'étais convaincu que la décennie à venir serait décisive en matière de lutte contre le changement climatique, pour atteindre l'objectif de neutralité carbone que l'Europe s'est fixée à l'horizon 2050. Je crois aujourd'hui que nous allons avoir besoin de prendre des décisions beaucoup plus vite encore si nous voulons retrouver notre indépendance.

Je souhaite partager quelques éléments d'analyse qui, selon moi, doivent guider nos choix.

L'AVENIR ÉNERGÉTIQUE DE LA FRANCE PASSE PAR L'EUROPE

Le foisonnement et la complémentarité des infrastructures énergétiques entre la France et ses voisins européens nous est bénéfique. Les interconnexions électriques et gazières apportent une flexibilité nécessaire. La France peut par exemple bénéficier des prix faibles des

capacités renouvelables allemandes, lorsque celles-ci produisent plus que le pays ne consomme.

La pointe électrique française requiert des importations. La France comportant un important parc de chauffage électrique, la puissance appelée est particulièrement sensible à l'évolution des températures. L'année 2021 a compté 78 journées avec un solde journalier importateur. Pour la première fois depuis l'hiver 2016/2017, le solde des échanges a été importateur en novembre et en décembre. Ces derniers ont affiché respectivement 23 et 25 journées importatrices, dont trois journées où la France a été importatrice sur toutes ses frontières. À l'avenir, nos réseaux européens devraient également permettre à la France d'importer de l'énergie sous forme de gaz décarboné.

NOTRE SCENARIO 2050 SE CONSTRUIT DÈS AUJOURD'HUI

Si la nécessité de diminuer les émissions de gaz à effet de serre ne fait pas de doute, la manière d'atteindre notre objectif de neutralité carbone, tout en assurant à tout moment l'équilibre entre l'offre et la demande en énergie, est moins évidente. À horizon 2050, les incertitudes technologiques sont majeures, de même que l'évolution des coûts des différents vecteurs énergétiques. Il faut pouvoir transformer le système énergétique, rapidement, dans un contexte de fortes incertitudes – et c'est donc dès à présent, dans la décennie en cours, que la puissance publique doit faire des choix compatibles avec cette incertitude.

C'est notre avenir qui se joue, et notre capacité à avoir *in fine* l'énergie décarbonée qui sert au mieux la compétitivité de nos entreprises et le pouvoir d'achat des ménages.

La guerre en Ukraine soulève cruellement la question de notre dépendance au gaz fossile, alors que la Russie fournit 40% du gaz utilisé en Europe.



Le gaz est le vecteur essentiel de décarbonation des pays pour lesquels le charbon représente une part importante du bouquet énergétique.

Pourquoi le gaz est-il aussi important ? Car il s'agit d'une énergie de transition, en d'autres termes, c'est la moins polluante des énergies fossiles. Le remplacement d'une centrale au charbon par une nouvelle centrale à cycle combiné fonctionnant au gaz naturel réduit les émissions de gaz à effet de serre de plus de 50%. On ne peut pas se passer du gaz pour réaliser la transition énergétique. Le gaz est le vecteur essentiel de décarbonation des pays pour lesquels le charbon représente une part importante du bouquet énergétique, en particulier l'Allemagne et l'Europe centrale.

Il est également un complément efficace et indispensable des énergies renouvelables parce qu'il est stockable et flexible, capable de compléter et de remplacer la production d'électricité à partir de panneaux photovoltaïque ou d'éoliennes par nature intermittente. À titre d'illustration, les stockages souterrains français de gaz naturel permettent de stocker 120 TWh (25% de la consommation annuelle) et offrent une capacité de pointe de l'ordre de 100 GW (50% de plus que la totalité du parc nucléaire français), mobilisable quasi instantanément.

Il semble désormais acquis aujourd'hui qu'il va nous falloir sortir de la dépendance au gaz russe à moyen terme et la réduire fortement à court terme. C'est un objectif très ambitieux.

La première étape, pour les prochaines semaines et les prochains mois, est la diversification des approvisionnements européens, en important davantage de Gaz Naturel Liquéfié. Cette diversification doit s'accompagner d'efforts importants d'économie d'énergie et nous devons

dès à présent être très attentifs à nos consommations. Elle nécessite également le développement d'infrastructures d'accueil et de déchargement des méthaniers transportant ces cargaisons de GNL, soit temporaires avec des FSRU – bateaux capables de regazéifier le gaz liquide – soit permanentes avec de nouveaux terminaux dont la construction prendra 2 à 3 ans.

La deuxième étape consiste à verdir ce gaz, d'abord avec du biogaz puis à moyen terme à partir d'hydrogène. Le biogaz est une source d'énergie locale, dont le gisement se situe dans nos campagnes. Il est produit à partir de déchets agricoles, dans des méthaniseurs, puis injecté dans le réseau. Il représente aujourd'hui 1% du gaz distribué en France et les pouvoirs publics se sont donnés comme objectif d'atteindre 10% en 2030. Je suis persuadé que dans les conditions économiques et géopolitiques du moment on peut aller beaucoup plus vite et beaucoup plus loin.

Au-delà je suis convaincu que l'hydrogène sera essentiel à une transition énergétique efficace en Europe. Il s'agit d'un vecteur énergétique qui se transporte et se stocke facilement sous forme gazeuse, avec une densité d'énergie élevée. On produit l'hydrogène vert à partir d'électricité renouvelable par simple électrolyse de l'eau et on peut à nouveau le transformer en électricité dans une pile à combustible ou le brûler en libérant de l'énergie et en produisant pour seul déchet de l'eau.

Pour comprendre l'importance de l'hydrogène, il faut réaliser que le « tout électrique » n'est pas une solution réaliste tant pour des raisons de faisabilité que de

coûts. Que ce soit dans l'industrie, la chimie ou encore les transports lourds (maritime, aviation), certains usages de l'énergie ne peuvent pas être électrifiés. Par ailleurs, une électrification massive nécessiterait de renforcer les réseaux de transports et de distribution au-delà du raisonnable. Il s'agit de projets complexes dont la mise en œuvre est lente. Il est plus réaliste et moins onéreux de continuer à utiliser les infrastructures de transport de gaz actuelles et de les convertir progressivement au transport d'hydrogène. Les études réalisées par ENGIE montrent que le scénario Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC) « d'électrification poussée », actuellement la référence utilisée par la France, conduit à un surcoût d'environ 50% par rapport à un scénario équilibré s'appuyant également sur les gaz verts. Ce constat est particulièrement vrai à l'échelle des différents secteurs que sont l'industrie, l'aviation, le maritime ou le transport routier mais il est également pertinent dans le domaine du bâtiments.

Beaucoup d'initiatives ont été engagées ces dernières années pour soutenir différentes briques de la chaîne de production et d'utilisation de l'hydrogène. Le temps me semble aujourd'hui venu de nous fixer un objectif beaucoup plus ambitieux : développer, à l'échelle européenne, un réseau d'infrastructures de production, de transport et de stockage permettant de mettre de l'hydrogène décarboné compétitif à disposition de tous les consommateurs potentiels. Ceci permettrait d'accélérer la transition énergétique et de la rendre plus efficace et plus abordable car l'hydrogène constitue un complément idéal de l'électricité.

En complément du verdissement du gaz, la France doit considérablement accélérer le développement du solaire et de l'éolien et doit réduire pour cela le temps nécessaire pour obtenir les autorisations réglementaires et juger les recours des uns et des autres. On ne peut plus se permettre d'attendre 7 ou 8 ans le jugement d'un recours sur un projet d'investissement dans des éoliennes en mer ou sur des champs de panneaux photovoltaïques. Il faut

que la prise de décision soit plus rapide, dans le respect du débat démocratique. Car les énergies renouvelables sont avant tout des projets de territoire. Si les Français restent majoritairement favorables à leur développement, les territoires sont en attente de plus de concertation et de participation active dans le développement des projets. Nous devons mettre davantage en valeur les atouts des ENR (*Engineering News-Record*) et combattre quelques idées reçues véhiculées par des détracteurs souvent motivés par des intérêts particuliers. Nous devons faire plus de pédagogie sur la compréhension des enjeux de biodiversité et la manière dont nous la respectons, la valorisation de l'intégration des installations

dans leur environnement ou l'amélioration de la recyclabilité des installations (l'éolien et le solaire le sont déjà à plus de



La France doit considérablement accélérer le développement du solaire et de l'éolien et doit réduire pour cela le temps nécessaire pour obtenir les autorisations réglementaires.

90%) par exemple. Les énergies renouvelables représenteront en France, en 2028, au moins 100 000 emplois directs et indirects non délocalisables.

Enfin, il y a aujourd'hui en France un large consensus auquel je m'associe bien sûr quant à l'importance du nucléaire comme source d'énergie. Sans elle, satisfaire les objectifs de l'Accord de Paris apparaît tout simplement impossible. Mais le nucléaire n'est pas une solution de court terme – les nouveaux EPR (*European Pressurized Reactor*) français ne seront opérationnels que d'ici 2035 – et cette source d'énergie doit faire partie d'un mix énergétique équilibré, pour des questions de coûts, d'équilibrage du réseau électrique et de résilience. Et bien sûr une attention toute particulière doit être portée au risque de défaut générique sur des longues séries pour éviter une situation comme celle que nous connaissons cet hiver qui nous prive de plus de 7 GW de capacité de production.

Ceci doit nous convaincre de l'importance de mobiliser des solutions technologiques diversifiées pour mener la transition énergétique, car c'est la rendre plus solide, plus sûre et moins



Il faudra mobiliser environ 1000 milliards d'euros par an jusqu'en 2050 pour financer la transition énergétique en Europe.

coûteuse pour nos industries et pour la population. Transformer le parc électrique et plus globalement énergétique d'un pays, c'est faire évoluer le mix, mais aussi en assurer la fiabilité et garantir que les besoins seront couverts, y compris le temps de la transformation, et ceci alors que les chaînes d'approvisionnement sont bouleversées par les crises successives que nous connaissons.

LA PUISSANCE PUBLIQUE ET LA SPHÈRE PRIVÉE DOIVENT COOPÉRER D'AVANTAGE

Une récente étude de McKinsey conclut qu'il faudra mobiliser environ 1000 milliards d'euros par an jusqu'en 2050 pour financer la transition énergétique en Europe. La moitié de ce montant devra être investi par la puissance publique, faute de rentabilité de ces investissements. Il s'agit bien d'un changement massif des systèmes de production qui va également conduire à démanteler des installations encore en état de fonctionner mais qui ne s'inscrivent plus dans ces nouvelles trajectoires énergétiques.

Le rôle de la puissance publique est de fixer les objectifs et le cadre, à travers son pouvoir réglementaire et sa capacité à mobiliser massivement des financements. C'est dans cette logique que s'inscrit l'ensemble des textes appelés « Fit for 55 » présentés par la Commission européenne à l'été 2021, qui constitue l'ensemble législatif le plus ambitieux en matière de lutte contre le changement climatique jamais conçu. Son objectif est de permettre l'atteinte de la neutralité carbone à l'horizon 2050, avec un point de passage important en 2030, date à laquelle nous devrions avoir réduit nos émissions de 55% par rapport à la situation de 1990.

C'est le sens des orientations de la nouvelle politique énergétique de la France que le Président de la République a présentées dans son discours de Belfort il y a quelques semaines.

ENGIE a réalisé un travail d'analyse et de recommandation très complet auquel je renvoie à la fin de ce texte, pour proposer aux pouvoirs publics des mesures concrètes afin d'accélérer la transition énergétique. Je souhaite pour ma part insister sur la nécessité de renforcer la collaboration entre acteurs publics et privés, dans le domaine de la recherche, auquel nous devons allouer encore plus de moyens, mais aussi dans l'enseignement et l'orientation professionnelle. En France nous manquons déjà d'ingénieurs et de techniciens. Il nous faut parvenir à attirer davantage d'étudiants et d'étudiantes dans les filières scientifiques, et pour cela dépasser une vision parfois trop élitiste de notre enseignement scientifique et technique qui nous fait négliger les métiers indispensables à notre tissu industriel. C'est aussi la responsabilité conjointe des pouvoirs publics et des entreprises de proposer des projets mobilisateurs qui suscitent des vocations et donnent à ces talents l'envie de contribuer à nos futurs succès.

ENGIE A L'AMBITION D'ÊTRE UN LEADER RECONNU DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

En 2020, le Groupe ENGIE a inscrit dans ses statuts que sa « raison d'être » est « d'agir pour accélérer la transition vers une économie neutre en carbone, par des solutions plus sobres en énergie et plus respectueuses de l'environnement. » En parallèle et

en parfait alignement, le Conseil d'administration a redéfini les orientations stratégiques du Groupe et affirmé l'ambition de faire d'ENGIE un leader reconnu de la transition énergétique. Cela nous a amenés à clarifier les priorités du Groupe. Nous avons décidé de concentrer nos ressources et nos investissements sur 2 métiers où nous disposons de positions solides, les énergies renouvelables et les infrastructures énergétiques des collectivités et des entreprises. Nous engageons des investissements de croissance massifs dans ces deux métiers, de l'ordre de 4 à 5 milliards d'euros par an, ce qui devrait nous amener à connecter au réseau annuellement 3 à 4 GW d'ici 2025 puis 6 GW de renouvelables jusqu'à 2030. Nous visons en parallèle une production de biométhane de l'ordre de 4 TWh en 2030 et comptons convertir ou installer 300 km de réseaux dédiés à l'hydrogène d'ici 2030, en complément de nos projets de production et de stockage d'hydrogène. Et nous sommes convaincus que l'hydrogène renouvelable prendra son plein essor après 2030, car il sera alors disponible et compétitif.

Cette stratégie s'accompagne d'engagements climatiques ambitieux. Nous nous sommes donnés comme objectif d'atteindre le « Net Zéro Carbone » sur l'ensemble de nos activités en incluant les produits que nous vendons (Scope 1, 2 et 3 pour les experts) d'ici 2045 en suivant une trajectoire « well below 2°C » selon le référentiel « Science-Based Targets Initiative ». Ce référentiel mesure la contribution d'une entreprise à la réduction des émissions mondiales correspondant à un scénario d'augmentation de température. Ces objectifs sont parfaitement cohérents et s'appuient sur la stratégie de transformation du Groupe rappelée plus haut. Nous allons par ailleurs achever notre sortie du charbon déjà très largement engagée en arrêtant toute utilisation de ce combustible fossile en Europe en 2025 et dans le monde en 2027.

Nous voulons par ailleurs accompagner la décarbonation de nos clients pour contribuer, d'ici 2030, à réduire leurs émissions d'au moins 45 millions de tonnes.

Enfin, nous avons fait évoluer notre gouvernance en mettant en place un budget carbone que nous allouons à nos différents métiers et qui devient,

pour certains d'entre eux, un facteur essentiel de leur stratégie.

Au total je suis convaincu qu'ENGIE est aujourd'hui particulièrement bien préparé au scénario d'accélération de la transition énergétique et climatique qui s'engage sous nos yeux ! ■

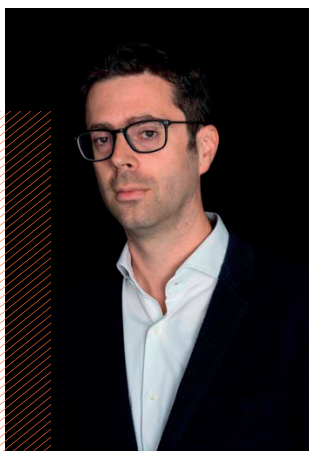
Biographie Jean-Pierre Clamadiou

Jean-Pierre Clamadiou est Président du Conseil d'Administration d'ENGIE depuis mai 2018. Il est également Président du Conseil d'Administration de l'Opéra national de Paris, administrateur d'AXA et d'Airbus.

Jean-Pierre Clamadiou est diplômé de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris et ingénieur du Corps des mines.

Il débute sa carrière au sein de l'Administration française, travaillant en particulier pour le ministère de l'Industrie, ainsi que comme conseiller technique du ministre du Travail.

En 1993, il rejoint le groupe Rhône-Poulenc et occupe plusieurs postes de direction. En 2003, il est nommé Directeur Général, puis en 2008 Président-Directeur Général du groupe Rhodia. En septembre 2011, suite à l'opération de rapprochement entre les groupes Rhodia et Solvay, Jean-Pierre Clamadiou est nommé Vice-Président du Comité Exécutif de Solvay. De mai 2012 à fin février 2019, Jean-Pierre Clamadiou était Président du Comité Exécutif et CEO de Solvay.



Nicolas Bouzou

SANTÉ : NOUS N'ÉCHAPPERONS PAS À UNE RÉFORME SYSTÉMIQUE

L'économiste Nicolas Bouzou, directeur du cabinet de conseil Asterès et co-fondateur du Cercle de Belém, décrypte pour les lecteurs de *Sociétal*, les enjeux des dépenses publiques dans le domaine de la santé et plaide pour une « *révolution de la prévention* » et une réforme systémique du système de soins pour que chaque Français puisse bénéficier de progrès passés, présents et à venir.

Les pressions à la hausse sur les dépenses de santé sont très fortes, dans tous les pays développés. Et, dans ces mêmes pays, la crise Covid et la guerre en Ukraine placent les finances publiques sous fortes pressions. Il ne s'agit pas de dépenser moins mais, dans chaque segment de la dépense publique, de dépenser bien. Le domaine de la santé n'échappe pas à ce défi. En fait, ce secteur est justement l'un de ceux où une meilleure régulation de la dépense doit aboutir à une augmentation du bien-être pour les utilisateurs comme pour les professionnels.

L'innovation dans le domaine des médicaments accélère, au bénéfice des patients. On peut désormais soigner des hépatites C, lutter contre les symptômes de la maladie de Parkinson et apporter des solutions thérapeutiques inédites contre des pathologies graves comme les mélanomes ou les cancers du poumon métastasés. Dans ces conditions, la France, pour être fidèle à son contrat social d'après-guerre, doit apprendre à résoudre une équation difficile : comment permettre à tous les patients qui en ont besoin d'accéder à ces médicaments en préservant la rentabilité des laboratoires pharmaceutiques comme de tout l'écosystème privé de la santé, et tout en régulant la dépense publique. En effet, seuls des industriels prospères et capables d'attirer en permanence des investisseurs peuvent dépenser des montants de Recherche et Développement sans cesse plus élevés pour faire en sorte que le médicament le plus récent et le plus performant ne soit pas le dernier. À l'inverse, une politique d'achats *low cost* débouchera sur une industrie *low cost*. Nous avons malheureusement emprunté ce chemin.

Dans le domaine pharmaceutique, l'innovation a un prix significatif car elle a un coût, élevé, qui repose sur les spécificités des *business model* de l'innovation thérapeutique. Premièrement, le

temps de développement des nouvelles molécules est très long. Il s'écoule de 20 à 30 ans entre la définition du concept scientifique et la mise sur le marché du médicament et 10 ans entre le lancement du programme de R&D d'un médicament et sa mise sur le marché. Deuxièmement, le risque industriel est très élevé. Une molécule sur 10 000 criblées sera commercialisée, ce qui n'exclut pas ensuite un retrait du marché après une utilisation à grande échelle en conditions réelles. Seules 30% des molécules entrant sur le marché remboursent les investissements. Aujourd'hui, près de 900 molécules anticancéreuses sont en développement dans le monde, ce qui est colossal et constitue une formidable nouvelle en termes de santé publique. En Europe et aux États-Unis, moins de 10% obtiendront l'autorisation de mise sur le marché. Le risque d'échec est donc une composante essentielle de la formation du prix. Il existe aussi, comme pour tout bien ou service, un risque de marché. Un médicament peut obtenir toutes ses autorisations, bien se vendre pendant plusieurs années et voir son chiffre d'affaires s'effondrer en raison d'un événement non anticipé. Comme l'aéronautique, la microéconomie de la pharmacie se singularise par un temps long et un niveau de risque élevé.

Malheureusement, ces spécificités industrielles sont mal connues, ce qui laisse le champ libre à des politiques publiques déflationnistes, d'autant que les finances sociales sont sous tension, au-delà des crises, notamment sous l'effet du vieillissement de la

population. En France, l'ONDAM (Objectif national de dépenses d'assurance maladie, voté par le Parlement) progresse, hors crise Covid, à un rythme annuel compris entre 2 et 2,5%. Cette augmentation est faible au regard des besoins. Ainsi, sur un marché de la santé qui serait libre, les dépenses augmenteraient à un rythme proche de 4%, soit quasiment le double de la réalité structurelle de la France. Par le passé, le médicament a souvent supporté l'essentiel de l'effort de réduction des dépenses, au risque de compromettre l'innovation future. Il est vrai que, contrairement à une idée répandue, les laboratoires sont plutôt en position de faiblesse dans les négociations de prix puisque l'assurance-maladie constitue l'acheteur principal, si ce n'est le seul.

Il faut laisser de côté les idées loufoques et inapplicables, aux relents anticapitalistes, comme la mise en place d'un système de financement « tout-sécu », dont on ne voit pas en quoi il s'attaquerait à un seul de nos problèmes. La réflexion doit s'orienter dans deux directions complémentaires. D'abord, comment faire évoluer le mode de régulation des prix ? En effet, l'innovation peut aussi concerner la régulation des tarifs ! Ainsi, on pourrait imaginer des prix différenciés en fonction de l'indication d'un médicament ou de son efficacité par groupe de patients.

Ensuite, vu le coût de l'innovation et son potentiel de diffusion, nous n'échapperons pas à une réforme systémique du système de soins (dans les domaines de la prévention, de la régulation de l'offre, de la prise en charge financière...) pour augmenter sa productivité globale, mieux réguler les dépenses de santé et dégager de nouveaux financements. Il ne s'agit surtout pas de rationner mais de rationaliser. Une telle rationalisation doit prendre trois formes. Premièrement, il faut faire considérablement monter en puissance la médecine de ville, en encourageant l'exercice collectif de la médecine (via un regroupement géographique de la médecine générale, de l'imagerie, de l'analyse médicale, de la pharmacie, des spécialités, etc.). Cela permettrait, outre la délivrance d'un service plus rapide et de meilleure qualité, une meilleure circulation de l'information médicale, et ainsi d'éviter les doublons (en particulier les doubles examens entre médecine de ville et hôpital). La France a pris cette direction, mais il faut aller plus vite. Les coûts investis dans la

médecine de ville seront en grande partie économisés à l'hôpital. Deuxièmement, il faut rendre la gestion des Ressources Humaines en santé beaucoup plus agile. Je suis à ce titre favorable à la levée du statut de l'hôpital public, qui donnera beaucoup plus d'autonomie à nos hôpitaux. Troisièmement, il faut lancer la « révolution de la prévention ». Il est acquis que certains actes de prévention sont, non seulement des améliorateurs sanitaires puissants, mais aussi d'efficaces régulateurs de coûts à moyen terme. Dans le domaine de la prévention primaire, le soutien à l'exercice physique quotidien en constitue un exemple éloquent. Dans le domaine de la prévention secondaire, le dépistage des cancers du colon, un peu en souffrance dans notre pays, en est un deuxième. Cette « révolution de la prévention » devrait susciter un consensus politique, comme cela s'est produit dans certains pays d'Europe du nord, d'autant qu'elle serait assise sur une connaissance scientifique éprouvée.

Il ne s'agit pas de réformes punitives mais au contraire de réfléchir à des améliorations de nos écosystèmes de santé afin de faire en sorte que tous les Français puissent bénéficier de progrès thérapeutiques passés, présents et à venir. ■

Biographie Nicolas Bouzou

Économiste et essayiste français, directeur du cabinet de conseil Asterès et président des Rencontres de l'Avenir de Saint-Raphaël, directeur d'études au sein du MBA Law & Management de l'Université de Paris II Assas. Il est éditorialiste à *L'Express*, sur Europe 1 et LCI. Il est l'auteur d'une quinzaine d'ouvrages dont le très remarqué *La Comédie (In)humaine* écrit avec Julia de Funès et le dernier, publié en mars 2021 aux éditions XO, *Homo Sanitas*. Il a été élevé au rang de Chevalier de l'ordre national du Mérite par décret du Président de la République pendant la crise de la Covid-19.





SOCIÉTAL

29, rue de Lisbonne
75 008 Paris
+33 (0)1 53 23 05 40

www.societal.fr



ISBN 9782384541874



9 782384 541874

10€

