

.....
LES NOTES DE L'INSTITUT

LE TEMPS
DE L'ACTION
ÉLECTION
PRÉSIDENTIELLE
2017

Décembre 2016

PRÉSENTATION

Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est un think tank indépendant de tout mandat syndical ou politique. Association à but non lucratif, l'Institut de l'entreprise a une triple vocation : être un centre de réflexion, un lieu de rencontre et un pôle de formation. Profondément ancré dans la réalité économique, il concentre ses activités sur la relation entre l'entreprise et son environnement. L'Institut de l'entreprise réunit plus de 120 adhérents (grandes entreprises privées et publiques, fédérations professionnelles et organismes consulaires, institutions académiques, associations, etc.). Ses financements sont exclusivement privés, aucune contribution n'excédant 2 % du budget annuel ■

THINK TANK

- La réflexion de l'Institut de l'entreprise s'organise autour de 5 thématiques prioritaires : compétitivité et innovation, emploi et prospective sociale, management, finances publiques et réforme de l'action publique.
- Dans cette réflexion, la vision de l'entreprise – conçue à la fois comme organisation, acteur du monde économique et acteur de la société – tient une place prépondérante. Pour réaliser ses études et élaborer ses propositions, l'Institut de l'entreprise met à contribution un vaste réseau d'experts (universitaires, hauts fonctionnaires, économistes, politologues, dirigeants d'entreprise, *think tank* partenaires étrangers etc.). La diffusion de ses idées s'appuie sur la parution régulière de rapports et de notes et sur la publication d'une revue annuelle, *Sociétal*.
- Le *Blog*, intégré au site internet de l'Institut de l'entreprise est résolument tourné vers l'international. L'Institut de l'entreprise, partenaire fondateur du Réseau International des Think Tank Economiques (www.isbtt.com), intègre systématiquement dans sa réflexion l'analyse de modèles étrangers susceptibles d'inspirer les politiques publiques françaises ■

RENCONTRES

Ouvertes à un large public ou réservées aux adhérents, les manifestations organisées par l'Institut de l'entreprise ont pour objectif d'animer le débat public et de stimuler la réflexion sur des sujets d'intérêt collectif, liés à l'entreprise. Dirigeants d'entreprise, personnalités politiques, experts issus de l'entreprise ou du monde universitaire sont invités à s'exprimer à l'occasion de déjeuners, de conférences et de débats ■

FORMATION

L'Institut de l'entreprise propose des programmes pédagogiques visant à sensibiliser les publics appartenant à l'écosystème de l'entreprise aux enjeux économiques et sociaux. Dans ce cadre, l'Institut s'adresse prioritairement aux enseignants de Sciences économiques et sociales (SES), avec le Programme Enseignants-Entreprises ; aux jeunes « hauts potentiels », avec l'Institut des Hautes Études de l'Entreprise (IHEE), le Mentoring et le Cercle ; aux représentants politiques avec le programme Elus & Entreprises ■

LE TEMPS
DE L'ACTION
ÉLECTION
PRÉSIDENTIELLE
2017

Décembre 2016

La France peut et doit redevenir la première puissance économique européenne dans 10 ans, pour autant qu'elle agisse dans trois directions : s'appuyer sur l'atout que représentent ses entreprises (partie 1) ; se réformer en profondeur (partie 2) ; transformer la révolution numérique et la mondialisation en opportunités (partie 3). Pour que cette ambition collective devienne une réalité, elle doit d'abord être partagée avec les Français. Sa nécessité et ses modalités d'exécution devront être explicitées, et un programme de mesures adéquates devra être mis en œuvre. Vision, pédagogie et plan d'action. Ces ingrédients sont indispensables au retour de la France au premier plan, et le temps de la campagne présidentielle doit permettre aux candidats d'en exposer les principes aux Français.

SUMMARY

6 INTRODUCTION

8 S'APPUYER SUR L'ENTREPRISE POUR REDRESSER LA FRANCE

10 – L'entreprise, source de création de richesse

10 – L'entreprise, un acteur dans la société

11 – L'entreprise au service de toutes
ses parties prenantes

11 – L'entreprise, laboratoire du changement

13 – S'appuyer sur l'entreprise pour redresser la France

14 LES PILIERS DU REDRESSEMENT : TROIS CHANTIERS FONDAMENTAUX

15 – Compétitivité

18 – Réformer le marché du travail

20 – Redressement budgétaire

24 TRANSFORMER LA FRANCE

25 – Le numérique transforme radicalement
la nature de l'action publique

27 – La logique de décentralisation
et de subsidiarité doit être généralisée

28 – La collaboration public-privé-société civile
doit devenir la norme

30 CONCLUSION

INTRODUCTION

Dans quelques mois, les Français connaîtront le nom de leur Président. La frénésie politico-médiatique qui accompagne l'approche de cette échéance ne peut occulter trois tendances de fond : d'une part le vote extrême, à proportion d'un tiers du corps électoral lors des derniers scrutins (élections régionales de décembre 2015) ; d'autre part la contestation pure et simple de la légitimité du système démocratique à définir le bien commun (Nuit debout, Bonnets rouges...) ; enfin, le sentiment de plus en plus répandu que la spirale du déclin est inéluctable et que, depuis longtemps, tout a été dit ou essayé sans résultats. Extrémisme, révolte, résignation. Pour des raisons diverses, ces tendances incarnent la difficulté de la France à se réformer. Pourtant, nos voisins européens ont su mener des politiques ambitieuses de redressement et de nombreuses enquêtes d'opinion montrent que les Français sont prêts à l'audace. La majeure partie de nos concitoyens comprennent que le déclin économique, la dégradation des comptes publics ou le chômage de masse ne sont pas des catastrophes naturelles dont il faudrait s'accommoder en se contentant d'en gérer au mieux les effets. Ce sont des maux français, dont la solution est principalement entre nos mains. A cet égard, le prochain président de la République portera une responsabilité majeure pour remettre le pays sur la voie du plein-emploi, du retour à la prospérité et de la cohésion sociale. Les dernières années ont montré les conséquences très concrètes du déclin. Elles sont spectaculaires sur le plan économique (perte de parts de marché, délocalisation de sièges sociaux et de cadres dirigeants, acquisition de nos grandes entreprises par des groupes étrangers), diffuses mais bien réelles sur le plan social (fragmentation de la société, montée du chômage, baisse du PIB par habitant...) et inquiétantes sur le plan politique (montée des extrêmes, contestation permanente de la décision publique). Dans le domaine économique, nombre d'effets seront irrémédiables. Dès lors, c'est bien le rang de la France dans le monde qui est en jeu.

Il importe d'abord de ne rien occulter du diagnostic à nos concitoyens : la situation économique et sociale dans laquelle la France se trouve est grave et requiert à la fois des mesures d'urgence et des réformes structurelles de moyen/long terme. Que la plupart de ces mesures

soient connues depuis longtemps mais pas appliquées ne saurait les disqualifier au moment où le pronostic vital du pays est engagé. Mais plus encore, redresser un pays - comme une entreprise - doit s'inscrire dans une vision de l'avenir, vision partagée avec les hommes et les femmes - les citoyens - qui porteront et vivront ce projet collectif. Le climat de confiance indispensable au retour de la croissance ne s'instaurera que grâce à un récit ancré dans l'histoire nationale, pour faire partager le projet et légitimer les réformes. Si la dimension proprement politique des programmes qui seront défendus par les candidats à la magistrature suprême n'est pas l'objet de cette note, des questions fondamentales devraient transcender les clivages politiques pour s'imposer dans le débat public d'ici à mai 2017. Le pays a trop tardé à changer, et doit s'engager dans un double mouvement : la France doit se réparer et se transformer à la fois. Ce mouvement peut être résumé comme suit :

- ***L'entreprise est le levier le plus efficace du redressement économique et social.*** La création d'emplois et le maintien de nos grands équilibres sociaux ne seront possibles que si nos entreprises sont prospères. Ce sont aussi nos entreprises qui innovent au quotidien pour préserver l'environnement. La France a su générer un écosystème entrepreneurial riche et dynamique qu'il importe de préserver et de développer pour permettre au pays de tirer tous les bénéfices d'une économie mondialisée en perpétuelle mutation.
- ***La France doit se réparer en engageant sans tarder des réformes structurelles majeures*** pour se mettre au niveau de ses voisins européens, en particulier afin d'assainir ses finances publiques, d'améliorer sa compétitivité, et de réformer son marché du travail. Il ne s'agit pas d'une vaine obsession comme on l'entend parfois, mais d'une réalité intangible : si la France veut peser dans le monde et conserver sa souveraineté, il n'y a pas d'alternative au retour de la prospérité et à l'équilibre budgétaire.
- ***Parmi ces réformes, la question de l'emploi devrait être la priorité absolue de tous les candidats à la présidentielle.*** Le chômage de masse est un poison politique et social contre lequel nos voisins européens ont montré qu'il était possible de lutter efficacement. La France peut et doit se donner les moyens du retour au plein-emploi.
- ***Au-delà, la France doit se transformer car les mutations liées à la révolution numérique impliquent de revisiter totalement notre modèle économique et social.*** Si le candidat élu prend la mesure de cette révolution, l'élection présidentielle de 2017 sera une opportunité historique pour rétablir la confiance dans l'avenir et réintégrer notre jeunesse dans la société. Il n'y a pas de raccourci facile pour redresser le pays. La campagne présidentielle devrait être l'occasion pour les principaux candidats de tenir un discours de vérité aux Français, loin des illusions protectionnistes ou démagogiques ■

S'APPUYER SUR L'ENTREPRISE
POUR REDRESSER LA FRANCE

S'APPUYER SUR
L'ENTREPRISE
POUR
REDRESSER
LA FRANCE¹

Une large majorité de Français disent aimer l'entreprise, et lui faire davantage confiance qu'à toute autre institution pour apporter des solutions aux problèmes que traverse le pays. Cette « sagesse des foules » est récente et largement liée à l'impuissance ressentie ou réelle des pouvoirs publics face aux conséquences de la crise de 2008. Cependant, cette perception positive peine encore à irriguer les mentalités politiques et les décisions législatives ou réglementaires. Mieux faire comprendre l'entreprise, son fonctionnement, sa logique et son rôle positif dans la société est un enjeu majeur pour faciliter l'évolution du modèle français vers plus de responsabilité, de prospérité et de solidarité.

Notre pays possède des atouts nombreux, parfois sous-exploités, en raison de pesanteurs administratives, politiques et culturelles anciennes. En première ligne de ces atouts, l'entreprise est à la fois un objet d'intérêt général et un acteur majeur pour l'avenir du pays. C'est la principale source de création de richesse de la France, capable de développer un mode d'organisation favorable à l'épanouissement des personnes, et de prendre en compte les grands enjeux sociétaux, consistant en particulier à rendre compatible la croissance économique avec la préservation de l'environnement et le bien-être social.

Pourtant, les campagnes électorales récentes ont donné lieu à des représentations caricaturales de l'entreprise, considérée soit comme prédatrice et déterritorialisée, soit comme un puits sans fond destiné à combler les déficits publics par une fiscalité oublieuse des réalités économiques. Il n'est donc pas inutile de rappeler quelques évidences trop souvent passées sous silence dans le débat public ■

¹ Les développements qui suivent sont librement inspirés par deux ouvrages : *Plaidoyer pour l'entreprise*, Bertrand Collomb et Michel Drancourt, François Bourin Editeur, 2010. *L'intelligence de l'entreprise, 40 ans de réflexion patronale en France*, Félix Torres, Les Belles Lettres, 2016.

1 - L'ENTREPRISE, SOURCE DE CRÉATION DE RICHESSE

Comme toute organisation humaine, l'entreprise n'atteint son maximum d'efficacité que si elle est soumise à une pression extérieure. C'est par l'aiguillon de la concurrence et le fonctionnement du marché que l'efficacité de l'entreprise est garantie. Le premier devoir de l'entreprise est donc d'être rentable, gage de sa survie et de son développement futur. En ce sens le profit n'est pas une fin en soi, mais un simple indicateur d'efficacité, et un moyen de développer l'entreprise. Si, dans la durée, l'entreprise n'est pas capable d'assurer cette création de valeur, elle n'a aucune raison d'exister, car son activité n'entraîne qu'un gaspillage de ressources. Cette conception de l'entreprise n'a rien de neuf : c'est l'éthique de base du capitalisme, système économique de liberté, mais aussi de responsabilité, où les profits sont justifiés par l'investissement, l'initiative et la prise de risque. Si nul ne peut contester les excès du capitalisme financier d'origine anglo-saxonne qui ont conduit à la crise de 2008, il serait suicidaire pour la France, qui a su développer des leaders mondiaux dans de nombreux secteurs, de confondre ces comportements déviants avec l'activité de 99% de ses entreprises. Il importe, comme de nombreux pays l'ont compris avec succès, de tout faire pour contribuer à la bonne santé de nos entreprises, unique levier du retour à la prospérité de la France. En cela, l'adage d'Helmut Schmidt reste pleinement valable : « Les profits d'aujourd'hui sont les investissements de demain et les emplois d'après-demain » ■

2 - L'ENTREPRISE, UN ACTEUR DANS LA SOCIÉTÉ

L'économie n'est pas un jeu à somme nulle : ce que les uns créent et gagnent, ils n'en privent pas les autres. Par ailleurs, la vision instrumentale et simplificatrice de l'entreprise comme simple moyen de générer de la valeur actionnariale ne correspond pas à une conception durable de l'entreprise. En effet, nulle entreprise ne peut prospérer aux dépens de son écosystème, comme les crises à répétition dans le secteur automobile ont pu le montrer ces dernières années. Non seulement la raison d'être de la prospérité de l'entreprise doit rester l'homme, mais le champ de responsabilité de l'entreprise s'élargit sans cesse. Nos entreprises les plus performantes sont le reflet de cette conception humaniste de l'entreprise. Elles se centrent sur les notions de sens, d'utilité, de bien commun et d'impact social dans un monde durable. Grandes entreprises ou entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), démontrent ainsi qu'il devient non seulement possible mais souhaitable de mettre l'humain et la planète au cœur du projet de l'entreprise tout en recherchant le profit. Dès lors que le contrat social qui guide l'entreprise tient compte de son impact sur l'homme, son écosystème et la société, le respect de ce contrat social rend l'entreprise durable, voire sur-performante par rapport à d'autres entreprises moins engagées comme la plupart des études le montrent ■

3 - L'ENTREPRISE, AU SERVICE DE TOUTES SES PARTIES PRENANTES

Si l'on adhère à l'importance de l'utilité sociale de l'entreprise, il devient naturel de ne pas limiter les parties prenantes de l'entreprise aux seuls actionnaires. En effet, prendre en compte les enjeux collectifs nécessite d'élargir la notion de « parties prenantes » aux salariés, clients, fournisseurs, ONG, collectivités locales, voire aux générations futures. Dès lors, le rôle du chef d'entreprise est de rechercher un équilibre optimum entre les injonctions parfois paradoxales de ces différentes parties prenantes et de veiller à ce que chacune d'elles adhère au projet de l'entreprise, sans que ce dernier n'en soit pour autant dénaturé. A cet égard, la prospérité à long terme des entreprises ne dépend pas uniquement de la vigueur de la croissance, de l'ajustement des paramètres macro-économiques ou de l'amélioration de l'environnement des affaires, mais aussi de la prise en compte des intérêts de tous ceux qui contribuent au projet. Au sein de l'entreprise, l'association des salariés aux résultats de l'entreprise (intéressement et participation) est un puissant vecteur d'adhésion et de compétitivité, qui doit être encouragé par une politique fiscale adaptée.

Enfin, à rebours des tendances centralisatrices inhérentes à la culture française, c'est à l'échelon territorial que la reprise économique pourra se faire, grâce à des écosystèmes locaux et innovants connectés au monde, dans lesquels entreprises, collectivités territoriales, universités et financeurs pourront définir et mener les projets à l'échelle pertinente de décision ■

4 - L'ENTREPRISE, LABORATOIRE DU CHANGEMENT

La philosophie d'action de l'entreprise est concrète, condition de sa survie. Sa posture, par nature, est positive : il ne s'agit pas de nier les obstacles, mais de trouver le moyen de les surmonter. Le changement est consubstantiel à l'entreprise, elle s'adapte par nécessité aux évolutions sociales, politiques ou économiques, elle imagine sans cesse de nouveaux modes d'organisation pour articuler le local et le global, tirer parti de sa taille et de son savoir-faire. A cet égard, les entreprises françaises se sont radicalement transformées ces dernières années, et continuent de le faire à marche forcée, sous l'effet conjugué de la révolution numérique et de la mondialisation.

Comme l'engagement de nombreux acteurs économiques dans la COP 21 l'a montré en décembre 2015, l'entreprise est une extraordinaire machine à résoudre les problèmes.

Elle sait non seulement s'adapter à un monde changeant, mais innover pour trouver des solutions technologiques à des problèmes planétaires majeurs, comme la préservation de l'environnement.

L'adaptabilité de l'entreprise est un vecteur évident d'efficacité, mais ne saurait se comprendre indépendamment des hommes et des femmes qui portent les projets de transformation. Comme toutes les organisations, l'entreprise est une communauté humaine où chacun doit pouvoir se réaliser et trouver une satisfaction dans l'action collective. D'une part, fédérer le collectif de travail autour d'un projet est la meilleure façon de motiver des salariés en quête de sens. D'autre part, la performance de nos entreprises provient de pratiques managériales qui accordent aux collaborateurs plus d'autonomie, de liberté, de responsabilité. La philosophie de management bottom-up, partant du terrain, permet de redonner du sens à l'action et de responsabiliser ceux qui savent le mieux quels sont les besoins, où sont les problèmes, et donc quelles solutions adopter. Le numérique ne fait qu'accélérer cet impératif managérial, en rendant les organisations plus plates, les lignes hiérarchiques plus courtes, la réactivité plus grande. Cette agilité devient indispensable pour capter la croissance là où elle est, en réallouant les actifs et les équipes de façon dynamique. Comme de nombreux exemples de transformation réussie l'ont montré, l'adhésion des collaborateurs est un facteur clé de réussite, grâce à une attention constante portée à la gestion du changement sur la durée. A cet égard, c'est bien le pourquoi (la vision) et le comment (la méthode) qui doivent être au cœur de l'action, et non pas seulement le « quoi » (liste de mesures) ■


5 - S'APPUYER SUR L'ENTREPRISE POUR REDRESSER LA FRANCE

Nos entreprises, telles qu'elles ont été brièvement décrites plus haut, sont un atout pour le pays. Dans le terreau humaniste qui est le leur en France, elles portent des valeurs utiles à l'intérêt général. Sans avoir la prétention de définir elle-même le bien commun, l'entreprise peut participer à sa construction en faisant le pont entre la croissance économique et le progrès social. Nous vivons une forme de revanche de l'entreprise sur les organisations administratives ou étatiques, la première étant parfaitement adaptée à un monde complexe et globalisé, dans lequel chaque avancée technique suppose aussi une évolution organisationnelle, sociale et sociétale.

C'est pourquoi les constantes qui assurent le succès de nos entreprises pourraient utilement être mises à profit pour transformer la France. Le sens de la créativité, la recherche de la cohésion dans l'action, le souci de la formation des hommes, la mobilisation autour d'un projet commun, la valorisation du travail, l'attention portée à tous les partenaires de l'entreprise, la capacité de s'appuyer sur des principes d'actions durables dont la mise en œuvre s'adapte aux changements de l'environnement... En un mot, la performance par la cohérence. A l'heure où l'énergie entrepreneuriale ne s'est jamais aussi bien portée et où les frontières de l'entreprise explosent, il faut plus que jamais cultiver les zones de convergence entre l'esprit d'entreprise et « l'esprit français », tous deux faits de créativité, de recherche d'excellence, de vocation universaliste, d'attention au progrès social...

La dynamique entrepreneuriale est un puissant moteur de changement et de création de richesse, qui dépasse le strict champ de l'entreprise. Grâce à cette énergie, nous pouvons faire de la France un pays où chacun peut s'accomplir, en encourageant l'audace, la liberté et le goût d'entreprendre, avec une jeunesse capable de se projeter avec enthousiasme dans l'avenir ■

LES PILIERS DU REDRESSEMENT :
TROIS CHANTIERS FONDAMENTAUX



LES PILIERS DU
REDRESSEMENT :
TROIS CHANTIERS
FONDAMENTAUX

Pour redresser le pays, il faut mettre l'entreprise au centre du jeu : elle est le moteur du sursaut. Cette idée ne va pas de soi en France, pays dans lequel le culte de l'Etat reste vivace, quand bien même les leviers du redressement lui échappent en grande partie. Mais l'entreprise ne peut croître et créer de l'emploi dans un pays qui ne se réforme pas en profondeur. Les leviers sans lesquels toute croissance est illusoire sont connus : retour à la compétitivité, réforme du marché du travail, redressement budgétaire ■

1 - COMPÉTITIVITÉ

La compétitivité de nos entreprises est une condition sine qua non. C'est elle qui rend possible le retour au plein-emploi et facilite le redressement des comptes publics. Or, depuis les années 2000, la compétitivité de la France s'est continuellement dégradée². En 2015, la production industrielle est inférieure de 10% à son niveau de 2002, et a retrouvé son niveau de 1994. En quinze ans, 15% des effectifs de l'industrie ont disparu. Malgré une amélioration conjoncturelle du déficit commercial en 2015 à 45,7 Mds€ (contre 58,3 Mds€ en 2014), principalement grâce à une réduction de la facture énergétique et du cours des matières premières, la France continue d'accumuler depuis 15 ans des déficits extérieurs et de l'endettement extérieur. Alors que l'Espagne et l'Italie ont renoué en 2013 avec un excédent de leur balance courante, la France est déficitaire depuis 2004. Entre 2007 et 2014, les exportations allemandes ont augmenté deux fois plus vite qu'en France tandis que la part de la France dans les exportations de la zone euro est passée de 17% en 2000 à 13,6% en 2014, soit l'équivalent d'une perte de 0,5% de PIB par an. La stabilisation des parts de marché des entreprises françaises en 2015 provient des secteurs traditionnellement exportateurs (aéronautique, armement, luxe, agriculture, agroalimentaire) du fait d'une reprise de la demande mondiale et nullement de gains de compétitivité de l'appareil productif. La France compte toujours deux fois moins d'entreprises exportatrices que l'Italie, avec un total de 110 000 entreprises et une forte concentration (50% des exportations en valeur sont réalisées par 0,4% des entreprises exportatrices). Par ailleurs, la contraction des excédents des services est préoccupante. Nos échanges avec l'extérieur, structurellement déficitaires, indiquent clairement la faiblesse globale de l'économie française, qui répond à la demande intérieure par l'importation et dont le positionnement extérieur de moyenne gamme est concurrencé par des pays produisant moins cher ou plus qualitativement. Enfin, l'attractivité de la France en matière d'investissements étrangers se dégrade par rapport à l'Allemagne ou au Royaume-Uni, du fait d'une perception négative de la qualité du dialogue social, du droit et du coût du travail, de la complexité administrative et fiscale³.

2 Voir à ce sujet le rapport de l'Institut de l'entreprise, *Pour un choc de compétitivité en France*, janvier 2012, sous la présidence de Baudouin Prot, ainsi que la note, *Grandes entreprises, je t'aime, moi non plus*, par Frédéric Monlouis-Félicité, septembre 2015.

3 Source : EY, baromètre de l'attractivité 2015 (- 2% de projets d'implantation internationale en France en 2015).

Il serait malsain que la prévision de croissance à 1,6% en 2016⁴ donne l'illusion que les réformes engagées jusqu'à présent sont suffisantes. Certes, le taux de marge des entreprises non financières se redresse (de 35,8% au T4 2013, son plus-bas depuis 2000 à plus de 37,5% au T2 2016, grâce à la baisse de l'euro, du prix du pétrole et des charges), tout en restant loin de son niveau d'avant crise (40,1% au T4 2007). L'investissement des entreprises a augmenté lui aussi (+2% en 2015). Mais l'effet sur les embauches tarde encore à se faire sentir faute de visibilité sur les carnets de commande et de stabilité de l'environnement des affaires. Le coût du travail sur les bas salaires a été réduit de 6% grâce aux réductions de charges, permettant de rapprocher le coût unitaire du travail du niveau allemand ou italien⁵ mais les salaires ont continué d'augmenter plus vite que la productivité (le salaire horaire a augmenté trois fois plus vite que la productivité en euros constants entre 2007 et 2014) et nos concurrents espagnols ont fait dans le même temps des efforts bien supérieurs aux nôtres. Par ailleurs, les prélèvements obligatoires sur les entreprises ont représenté 27,2% de leur valeur ajoutée en 2014 contre 15,1% en Allemagne, soit le taux le plus élevé de la zone euro. Cette différence représente un écart de 130 milliards avec l'Allemagne (cotisations sociales, impôts sur les facteurs de production représentant 68 milliards d'euros en France, soit 3% de PIB contre 11 milliards en Allemagne, soit 0,4% du PIB).

Pour résumer :

- Le rétablissement des coûts salariaux est tout relatif : la hausse des salaires allemands pourrait n'être que temporaire et l'Espagne et l'Italie vont accroître leurs efforts de réduction salariale ;
- Le coût des intrants non salariaux reste élevé (immobilier ; service aux entreprises, du fait du manque de concurrence et du coût élevé du salaire minimum) ;
- La compétitivité hors coût est insuffisante (compétences, digitalisation, environnement des affaires).

Le déficit de compétitivité est un mal hautement corrosif, même si ses effets sont peu spectaculaires au quotidien : pour deux ou trois plans sociaux très médiatisés, 600 établissements industriels ferment leurs portes et 100 000 emplois industriels disparaissent tous les ans. Mais tôt au tard, le déficit de paiement finira par être jugé inquiétant par les marchés financiers, qui le feront payer en augmentant les taux d'intérêt⁶. Ensuite, la déformation de l'économie vers le secteur des services non exposés à la concurrence internationale réduira le niveau de productivité et les salaires. Enfin, ce phénomène alimentera une spirale

⁴ Croissance de 0,2% en 2014 et 1,2% en 2015. Cependant, parmi les cinq grandes puissances économiques européennes, c'est la France qui aura la croissance la plus faible cette année (après la Grande-Bretagne, l'Italie, l'Allemagne et l'Espagne).

⁵ A distinguer du coût horaire du travail, à 36 euros, toujours plus élevé de 6,5% par rapport au coût allemand (33,8 euros) alors qu'il lui était inférieur de 7,3% en 2000. Par comparaison, le coût horaire du travail moyen en zone euro était de 29,9 euros 2015.

⁶ Le service annuel de la dette s'est monté à 42 milliards d'euros en 2015, contre 46 milliards en 2012, grâce à la politique de taux bas de la BCE.

de chômage structurel élevé : les besoins de main-d'œuvre peu qualifiée ne pourront être honorés à cause d'un salaire minimum trop élevé. La perte de compétitivité est donc une menace réelle sur la souveraineté, le niveau de vie et la cohésion sociale.

Pour toutes ces raisons, et alors que nos voisins poursuivent leurs efforts et que les pays émergents montent en gamme bien plus rapidement qu'anticipé il y a quelques années, il est urgent que la France se dote d'une politique de compétitivité coût et hors coût dynamique, favorisant la réallocation rapide des ressources des secteurs en contraction vers les secteurs en développement. A cet égard, deux axes principaux doivent être privilégiés :

- ***Adapter et stabiliser l'environnement fiscal, social et réglementaire.*** Il faut rompre avec un mal bien français : les jeunes entreprises innovantes ont parfois du mal à grandir, faute de pouvoir attirer des capitaux et embaucher des talents, alors que d'autres entreprises peu productives restent en place, soutenues par des dispositifs publics coûteux. La faiblesse de l'intensité de destruction créatrice ne permet pas de faire émerger les entreprises qui tireront la croissance des prochaines années, et notamment les ETI qui seront les grandes entreprises de demain. Pour cela, les principales mesures d'ajustement fiscal, social et réglementaire sont connues. Parmi celles-ci, on peut citer les suivantes : adaptation de la politique salariale à la productivité (selon l'entreprise, la qualification, le territoire...) ; décentralisation du dialogue social et de définition du temps de travail au niveau de l'entreprise (inversion de la hiérarchie des normes) ; déplacement du financement de la protection sociale sur d'autres facteurs que le travail (consommation, efficacité administrative et allocative) ; poursuite de la simplification administrative ; alignement de la fiscalité sur les sociétés (IS) et sur le capital sur la moyenne européenne⁷ ; suppression des impôts pesant sur la production ; ouverture complète à la concurrence des professions réglementées et des secteurs protégés...

- ***Améliorer la qualification des travailleurs et la qualité du management pour accompagner la montée en gamme de l'appareil productif***⁸. La qualité du capital humain est le principal facteur qui explique la médiocre place que la France occupe parmi les pays de l'OCDE pour sa compétitivité hors prix (7ème rang)⁹. Les compétences de la population active mesurées par les tests PIAAC attestent que les lacunes du système scolaire se retrouvent, sans surprise, à l'entrée des jeunes sur le marché du travail. En amont, il est nécessaire d'envisager la sélection des étudiants à l'entrée de l'université pour éviter le gâchis des premières années universitaires¹⁰. En aval, le niveau de compétence des 25-34

⁷ Servir un revenu net de 100 (dividende) à un investisseur imposé au taux marginal implique de dégager un résultat brut de 289 euros en France, soit 60% de plus qu'en Grande-Bretagne.

⁸ En particulier la robotisation (en proportion des effectifs industriels, la France compte deux fois moins de robots qu'aux Etats-Unis ou qu'en Allemagne).

⁹ Note du Conseil d'analyse économique, A la recherche des parts de marché perdues, mai 2015.

¹⁰ Seuls 27 % des étudiants de première année à l'université seront diplômés d'une licence trois ans plus tard.

ans est non seulement inférieur à la moyenne des pays de l'OCDE, mais se dégrade rapidement. Faible niveau d'entrée et déqualification ne sont pas compensés par un système de formation professionnelle déficient (36% de la population adulte française participe chaque année à une activité de formation contre 50% dans l'OCDE et 70% dans les pays nordiques). Par ailleurs, la qualité managériale, si elle est attestée par les succès internationaux de nos grands groupes, est parfois déficiente au niveau des TPE-PME et explique en partie leur difficulté à croître. La vitesse et la profondeur d'adoption des technologies numériques, déterminant les gains de productivité et l'innovation, s'en ressentent. Il est donc indispensable de concevoir l'enseignement supérieur et la formation professionnelle afin de permettre à la main-d'œuvre de maîtriser l'outil numérique et à l'encadrement de s'appuyer sur ces outils pour améliorer la performance de l'entreprise ■

2 - RÉFORMER LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Les facteurs conjoncturels extérieurs qui avaient provoqué la dégradation des chiffres du chômage entre 2009 et 2011 ne suffisent pas à expliquer que plus de 5,5 millions de Français soient aujourd'hui à la recherche d'un emploi¹¹ (catégories A, B, C), dont près de la moitié (44.3%) depuis plus d'un an. La singularité française s'explique largement par des raisons structurelles et nationales qui font que nous n'arrivons pas à créer suffisamment d'emplois. L'emploi marchand est retombé au niveau de 2002 alors que la France compte 6 millions d'habitants supplémentaires. Le taux d'emploi français (63,6% en 2014) est en dessous de la moyenne de l'OCDE et représente un déficit de 1,4 million d'emplois par rapport à la moyenne des pays industrialisés. Conséquence, depuis mai 2012 la France compte 710 000 chômeurs supplémentaires quand, depuis la crise financière, les Etats-Unis, l'Allemagne et la Grande-Bretagne ont renoué avec le plein-emploi et que le chômage baisse dans la zone euro depuis mai 2013. Les variations conjoncturelles (par exemple 38 000 chômeurs supplémentaires en février 2016, puis 60 000 chômeurs de moins en mars 2016) ne sont que des successions dont on peine à tirer une tendance claire, et ne démontrent, au mieux, qu'une stagnation prolongée, faute d'une stratégie vigoureuse de réforme du marché du travail.

Invoquer le retour à la croissance pour créer des emplois ne suffit pas à régler le problème du chômage. D'une part, la faiblesse durable de la croissance ne permet pas d'en attendre des miracles. D'autre part, les destructions de capacité productive des dernières années ont un effet de cliquet qui rend illusoire la réponse mécanique de l'emploi à un accroissement de l'activité. Enfin, la nature même de l'économie actuelle (impact du numérique)

¹¹ Personnes sans emploi et inscrites à Pôle emploi - chiffres du mois d'août 2016.

implique une faible intensité en quantité d'emplois. S'attaquer sérieusement au chômage implique de réformer le marché du travail sans tabous pour résoudre trois difficultés structurelles majeures :

- **Un problème de « prix »** : malgré le CICE, le coût du travail reste encore trop élevé par rapport à nos principaux concurrents, en particulier du fait du poids des charges sociales pesant sur les salaires de la main d'œuvre très qualifiée (ingénieurs et cadres supérieurs). Par ailleurs, le niveau du salaire minimum devrait pouvoir être ajusté en fonction de la productivité des salariés, afin de permettre aux jeunes, aux seniors et aux moins qualifiés d'entrer plus facilement sur le marché du travail¹² ;
- **Un problème de qualité** : la dégradation du niveau de formation initiale est attestée par le déclassement de la France dans les tests PISA et la sortie du système scolaire sans qualification de 130 à 150 000 jeunes par an. Les réformes récentes de l'Education nationale ne permettent pas d'anticiper une amélioration de cette situation, qui rend inemployable une part croissante de la jeunesse (1,9 million de jeunes hors de l'emploi, de la formation ou de l'école), eu égard à son faible niveau de qualification avec un coût du travail que les employeurs potentiels ne sont pas prêts à supporter. Par ailleurs, la faiblesse des systèmes de rattrapage (« deuxième chance » pour les décrocheurs) et l'incapacité du système de formation professionnelle à remplir efficacement son rôle de formation continue et de requalification¹³ renforcent l'impression de blocage. Dans le même temps, près de 300 000 emplois restent non pourvus. Il est donc urgent de s'atteler résolument à améliorer la qualité éducative, en particulier par davantage d'autonomie managériale et financière conférée au chef d'établissement (recrutement et gestion RH des professeurs, flexibilité dans l'allocation des ressources financières...) en facilitant la création par des particuliers ou des associations d'écoles autonomes mais financées et contrôlées par l'Etat, sur le modèle des free schools britanniques ou encore en favorisant l'apprentissage des soft skills à l'école et à l'université (autonomie, gestion de projet, aisance à l'oral et à l'écrit, travail collectif, culture générale...). Du côté de l'entreprise, l'employabilité des salariés doit être accrue par des formations générales et pas uniquement destinées à acquérir des compétences liées au poste de travail.
- **Un problème de rigidité réglementaire** symbolisée par le débat permanent autour de la complexité du code du travail, de l'effet « repoussoir » du franchissement des seuils sociaux sur les décisions d'embauche, de l'incertitude liée aux décisions des prudhommes et du

¹² La prime de 2000 euros annoncée en janvier 2016 supprime la quasi-totalité des charges sociales pour les bas salaires (jusqu'à 1,3 smic).

¹³ Voir à cet égard la note de l'Institut de l'entreprise publiée en septembre 2014 sous la signature de Gilbert Cette. La réforme de la formation professionnelle de 2014, peu audacieuse, n'a pas encore donné de résultats probants.

juge, de la difficulté de licencier, du formalisme du dialogue social... Début 2016, l'échec de la version initiale de la loi travail (dite loi El Kohmri) face aux conservatismes illustre la difficulté de sortir d'une logique de sédimentation réglementaire et législative qui, à force de surprotéger les insiders, interdit aux outsiders d'entrer sur le marché du travail. Il importe donc de lever les freins à l'embauche que constituent la rigidité et la complexité du droit du travail, en particulier dès lors qu'il s'agit de se séparer de collaborateurs pour des raisons personnelles ou économiques ■

3 - REDRESSEMENT BUDGÉTAIRE¹⁴

Le printemps 2016 a vu fleurir des chiffres qui ont pu faire illusion. Le déficit public a atteint 77,5 milliards d'euros en 2015, soit 3,5% du PIB en 2015 (au lieu des 3,8% prévus), contre 4.0% en 2014 selon l'INSEE, faisant aussitôt naître des commentaires incongrus sur l'utilisation d'une très hypothétique « cagnotte ». Pour autant, la dette au sens de Maastricht continue de grimper en France (95,3% du PIB en 2014, 96,2% en 2015 selon l'INSEE - soit près de 2100 milliards d'euros - et 96,8% prévus en 2016 selon la Commission européenne) alors qu'elle reflue en zone euro (94,5% du PIB en 2014, 93,5% en 2015 et 92,7% prévus en 2016 selon la Commission européenne). Déficit et dette sont les conséquences logiques de dépenses publiques qui équivalent à 57% du PIB en 2015 selon l'INSEE, soit 1243 milliards d'euros.

Les dépenses publiques de nos voisins s'élèvent en moyenne en 2015 à 48,6 % du PIB dans la zone euro et à 47,4 % du PIB dans l'Union européenne. L'écart de la France par rapport à la moyenne de la zone euro (10 points de PIB) correspond à une dépense supplémentaire de plus de 200 Md€ (plus de 300 Md€ par rapport à l'Allemagne dont les dépenses sont égales à 43,9 % du PIB).

A la différence des pays voisins, la dépense publique ne diminue pas et son niveau est le plus élevé de la zone euro après la Finlande. Les prélèvements obligatoires qui pèsent sur la sphère productive (44,7% du PIB en 2015 selon l'INSEE) sont la contrepartie de cette hypertrophie du secteur public, et ne permettent pas aux entreprises de jouer à jeu égal avec leurs concurrents étrangers (prélèvements obligatoires à 38,4% du PIB en Allemagne en 2015).

Si elle veut respecter ses engagements européens (objectif de passer en dessous de 3% de déficit en 2017) et retrouver sa marge de manœuvre budgétaire pour investir au profit des

¹⁴ Cette question a fait l'objet d'une note publiée en juin 2015, à l'issue de travaux comparatifs avec quatre pays européens (Grande-Bretagne, Irlande, Italie, Espagne).

générations futures, la France doit donc réduire significativement sa dépense publique. Les mesures de moindre augmentation de la dépense publique (50 milliards d'euros sur 2015-2017) sont un premier pas. Mais en regard des enjeux, cette politique reste très insuffisante, peu documentée, et surtout obérée par les dépenses nouvelles non financées qui se multiplient depuis le début de l'année 2016¹⁵ et des promesses de baisses d'impôts, qui viennent s'ajouter aux dépenses annoncées en 2015 pour lutter contre le terrorisme (augmentation du budget des forces de police et de défense). Les taux d'intérêt proches de zéro agissent comme un anesthésiant sur l'incitation à reprendre le contrôle des déficits. Un objectif de réduction des dépenses de 100 milliards d'euros sur la durée du quinquennat (2017-2022)¹⁶ est atteignable pour permettre à la France de revenir dans la moyenne de dépense publique de ses voisins européens, à hauteur de 50% du PIB. Les pistes de réflexion sont connues, et conduisent à s'intéresser aux principaux postes de dépenses :

- **Les dépenses sociales**, premier poste de dépenses publiques (équivalent à 32.2% du PIB avec 689.8 milliards d'euros en 2014) doivent être rationalisées. Contrairement à la France, aucun de nos grands voisins européens n'accepte de déséquilibres durables de sa protection sociale. Depuis des années, les grands régimes sociaux sont en déséquilibre (maladie, chômage, retraite) et il est malsain de se satisfaire d'une situation consistant à financer par la dette la protection sociale des Français¹⁷. Il convient donc de s'attacher à redresser ces régimes¹⁸, en particulier en visant le retour à l'équilibre de l'assurance-chômage (déficit de 4,4 milliards d'euros fin 2015) en rationalisant l'offre de soin (déficit de 4,1 milliards d'euros de la branche maladie prévu en 2016) et le système des retraites. La réforme des retraites est le chantier ayant l'impact le plus massif et immédiat (recul de l'âge du départ à la retraite, augmentation du nombre d'annuités pour bénéficier d'une retraite à taux plein, alignement du régime de retraite des fonctionnaires sur le privé, mise en place de fonds de pension en complément du régime général...).

- **Le budget de l'Etat** doit revenir à l'équilibre. Pour ce faire, les effectifs de la fonction publique doivent être réduits (278 milliards d'euros hors retraites en 2014). Ces effectifs ont crû de près d'un million de fonctionnaires en moins de quinze ans (+941 000 entre 2000 et 2014). Avec 5,4 millions de fonctionnaires, la France compte 9 fonctionnaires pour 100

15 La liste non exhaustive comprend les mesures suivantes : plan formation-emploi (1,6 Mds€), soutien aux agriculteurs (400 millions d'euros), financement de la transition énergétique (300 millions d'euros), hausse du point d'indice des fonctionnaires (2,4 milliards d'euros), prolongation du suramortissement pour les entreprises (400 millions d'euros), mesures pour la jeunesse (400 millions d'euros), revalorisation du salaire des professeurs du primaire (265 millions d'euros).

16 C'était déjà la préconisation de l'Institut de l'entreprise il y a dix ans, pour le quinquennat 2007-2012. La crise financière de 2008-2009, en creusant les déficits pour soutenir l'activité, n'a fait que renforcer la pertinence de cet objectif.

17 Le financement par la dette est supporté par les générations futures : la CADES doit amortir 134 milliards d'euros de dette sociale en 2015 contre 30 milliards en 2000.

18 La réforme de l'assurance-chômage a fait l'objet d'une note de Bruno Coquet, publiée en décembre 2015. L'assurance-maladie sera traitée sous l'angle des enjeux de le-santé à l'automne 2016.

habitants (contre 5,6 en Allemagne ou en Italie). Nos voisins européens, en particulier la Grande-Bretagne (500 000 suppressions de postes en trois ans), ont su opérer une réduction massive des effectifs de la fonction publique sans drame social et avec des conditions décentes de reclassement dans le secteur privé. La mutualisation des services, l'extinction progressive du statut de la fonction publique en dehors des fonctions régaliennes, la contractualisation vers le secteur privé des activités qui ne sont pas dans le « cœur de métier » sont autant de pistes à explorer.

- Les dépenses des *collectivités territoriales* doivent être réduites. Depuis 2003, les dépenses des collectivités territoriales augmentent plus vite que le PIB et leur ciblage est mal orienté : entre 2007 et 2014, les collectivités territoriales ont réduit leurs investissements de 15% alors que leurs dépenses de fonctionnement augmentaient dans le même temps de 10% en euros constants. Pourtant, avec 55,1% de l'investissement public en 2015 selon l'INSEE, il est indispensable que les collectivités continuent à jouer un rôle majeur dans le développement du tissu économique et surtout dans le développement des infrastructures, atout français de plus en plus contesté¹⁹. A cet égard, la baisse des dotations de l'Etat aux collectivités territoriales (-11 milliards d'euros entre 2015 et 2017) joue un rôle ambivalent : objectivement nécessaire, cette réduction brutale, du fait de la rigidité à court terme des dépenses sociales et des dépenses de personnel, obère les investissements des collectivités. L'investissement, en particulier dans les infrastructures, devient une variable d'ajustement faute de capacité à réduire les dépenses de fonctionnement. Les effets d'une telle politique se feront sentir à moyen terme sur la qualité de l'équipement local et, de facto, sur l'attractivité de nos territoires. A l'instar de nos voisins européens, la diminution de la masse salariale, la réduction du nombre d'échelons administratifs (fusion des départements dans les 13 nouvelles régions, regroupement des communes de moins de 5000 habitants...) ainsi qu'une responsabilité budgétaire accrue (recettes et dépenses), corollaire d'une réelle décentralisation, sont des pistes à explorer ■

¹⁹ Dans le classement du Forum économique mondial, la France est passée du 4ème rang mondial pour la qualité de ses infrastructures de transport au 8ème rang mondial.

.....



TRANSFORMER
LA FRANCE

Il ne saurait y avoir de transformation réussie sans réparation préalable. Réparer la France par la rationalisation et l'optimisation de ses politiques publiques est donc indispensable. Mais réparer ne suffit pas. La France doit résolument s'engager dans une transformation profonde de ses structures politico-administratives, économiques et sociales. Deux phénomènes doivent nous y inciter d'urgence : numérique et mondialisation.

La révolution numérique et la mondialisation sont des phénomènes qui modifient radicalement le contexte dans lequel la France évolue. Il est vain de chercher à y résister, alors que tant d'opportunités nous sont offertes pour peu que nous embrassions pleinement le changement. Nombre d'atouts français trouvent déjà un terreau fertile dans cet environnement qui donne une prime à des qualités humaines collectives (esprit d'entreprise, créativité...) et des systèmes institutionnels performants (capacité d'innovation, infrastructures, formation scientifique, grandes écoles d'ingénieurs et de commerce...) que la France a su développer au fil du temps. Pour en tirer pleinement profit, encore faut-il transformer nos structures économiques et sociales pour les rendre compétitives dans la concurrence internationale, plutôt que d'écouter les voix de ceux qui cherchent la solution à nos difficultés dans une intervention accrue de l'Etat et une protection renforcée contre la mondialisation ■

Trois principes généraux peuvent contribuer à cette transformation :

1 - LE NUMÉRIQUE TRANSFORME RADICALEMENT LA NATURE DE L'ACTION PUBLIQUE

C'est une opportunité historique pour l'Etat de se réinventer : facilitateur et plateforme, non plus opérateur impuissant faute d'expertise et de ressources budgétaires. Par l'ampleur et par les modalités que revêt désormais son déploiement, le numérique n'est plus un simple adjuvant de l'action publique, mais un facteur de transformation du contrat social entre l'Etat et les citoyens.

A cet égard, ***l'utilisation du big data dans les services publics*** est l'un des leviers les plus puissants de transformation²⁰ de la sphère publique. A la fois source de grandes promesses pour chacun d'entre nous (une action publique plus personnalisée et plus préventive, qui nous redonne du pouvoir sur nos propres vies), le big data est aussi facteur de grandes exigences dans l'organisation du service public (transparence de la décision politique, préservation des libertés individuelles, sauvegarde de la souveraineté nationale).

²⁰ Elisabeth Lulin, *Gouverner à l'ère du big data*, mai 2015.

L'emploi est un bon exemple de cette logique. La croissance ne reviendra pas au niveau d'avant crise et le risque est toujours grand d'une croissance sans emplois : le candidat qui se démarquera sera celui qui présentera un programme crédible sur la façon de résorber le chômage sans croissance. Ce saut quantitatif n'est possible qu'en dépassant les logiques d'optimisation du marché du travail ou de traitement social du chômage.

Les mutations économiques, notamment liées à la révolution du numérique, impliquent de revisiter totalement notre modèle économique et social. C'est une opportunité historique de créer des emplois, de regagner la confiance et de réintégrer notre jeunesse dans la société.

Plus qu'une accélération des rythmes de travail et de circulation de l'information, le numérique a des effets de rupture profonde sur l'emploi : automatisation, économie collaborative, pluriactivité²¹ deviennent la norme, loin des anciens standards de déroulement linéaire de carrière en tant que salarié à vie dans une entreprise. L'ère du « et » (salarié et indépendant, fonctionnaire et entrepreneur, lucratif et social...) succède à l'ère du « ou ». Anticiper les tendances économiques et la diversité des situations individuelles devient quasi-impossible. L'action publique devrait donc intégrer l'incertitude, la fluidité et la transparence comme principes fondateurs de son rôle. Cela implique en particulier :

- De favoriser l'émergence de l'activité économique sur les ***plateformes de l'économie collaborative***, voie d'accès à l'emploi pour de nombreux chômeurs ou personnes peu qualifiées. Il s'agit de sécuriser à la fois le modèle économique de ces plateformes, qui n'entrent pas dans les cases de l'entreprise classique, et de sécuriser ceux qui apportent leur force de travail aux plateformes sans avoir vocation à devenir salariés ;
- Pour cela, il convient d'imaginer un ***droit de l'activité professionnelle***²² qui se substituerait au droit du travail salarié que nous connaissons – et qui est condamné à disparaître, emporté par la vague numérique. Ce droit de l'activité professionnelle serait composé d'un socle de droits communs à tous les travailleurs et complété par des droits complémentaires fonction de leur degré d'autonomie. Il s'appliquerait quel que soit le statut du travailleur, mettant ainsi fin aux rigidités, notamment du marché de l'emploi, liées à l'appartenance à une catégorie déterminée ;
- D'utiliser largement la puissance du ***big data*** pour mieux orienter les élèves ou les chômeurs vers les secteurs porteurs, et faire émerger les offres d'emploi existantes en regard de

21 Sujet que l'Institut de l'entreprise a approfondi avec la note La France du Bon Coin, par David Menascé, septembre 2015.

22 Objet de travaux en cours, sous la direction de Jacques Barthélémy et Gilbert Cette pour l'Institut de l'entreprise.

la demande et des qualifications dans chaque bassin d'emploi²³. A cet égard, l'utilisation des algorithmes doit être encouragée pour permettre aux recruteurs d'identifier les compétences au-delà du CV ou du diplôme, faciliter le travail des conseillers de Pôle emploi et analyser en temps réel les évolutions du marché du travail ;

- ***D'éduquer et de former aux métiers de demain*** en considérant l'automatisation de tâches répétitives et la robotisation comme des compléments de l'action humaine, et non pas comme des substituts. L'action publique de formation doit donc permettre à chacun, quel que soit son métier, de tirer parti de l'usage du numérique pour accroître sa valeur ajoutée ou sa productivité (du médecin qui affine son diagnostic à l'agent de nettoyage qui optimise sa tournée) et non pas à tout prix de « savoir coder » ■

2 - LA LOGIQUE DE DÉCENTRALISATION ET DE SUBSIDIARITÉ DOIT ÊTRE GÉNÉRALISÉE

L'autonomie managériale des agents publics, la responsabilité budgétaire des collectivités locales et la responsabilisation des citoyens sont les leviers de la transformation du pays, avec son corollaire de prise de risque et de récompense du succès. Cette philosophie, à l'œuvre dans le projet de Big Society porté par David Cameron en 2010 lors de sa campagne électorale, mérite d'être appliquée à nombre de domaines de politiques publiques (éducation, gestion locale de services publics, collectivités territoriales...).

Plus encore, c'est en réalité une nouvelle forme de leadership qui devrait émerger de l'ère numérique, nécessitant de revisiter en profondeur la nature et la qualité du corps politico-administratif français.

- ***Gouverner au 21^{ème} siècle***²⁴ implique en effet d'agir sur celles et ceux qui prennent et mettent en œuvre la décision publique. Le degré d'insatisfaction des Français à l'égard du fonctionnement des institutions publiques atteint un niveau élevé, du fait d'un renouvellement très faible, d'un décalage croissant entre la société et ses élites publiques et d'une absence notable de résultats. La lenteur du rythme des réformes structurelles et le fonctionnement de la sphère publique ont partie liée. Au-delà de la définition et de la mise en place des réformes, il apparaît que la « mère des réformes » est celle du système décisionnel public, au niveau politique et administratif. L'enjeu fondamental est celui de « la réforme

²³ A l'instar de Jobijoba, qui agrège 1,2 millions d'offres d'emploi en provenance de 370 sites, et propose sa plateforme en « marque blanche » aux collectivités locales.

²⁴ Une série de notes de l'Institut de l'entreprise est en préparation sur le sujet.

du réformateur », autour de trois enjeux transversaux, liés à la sélection, à la formation et aux incitations des responsables publics (parlementaires et hauts-fonctionnaires).

- Dans cette logique, *l'expérimentation de politiques publiques* par des collectivités locales ou des administrations doit être encouragée, en permettant aux acteurs de déroger temporairement aux règles communes, selon la logique d'intrapreneuriat à l'œuvre dans certaines grandes entreprises. Cette logique, attestée par le foisonnement d'initiatives locales (associations, citoyens, porteurs de projets...) destinées à apporter des solutions là où les politiques publiques traditionnelles sont insuffisantes, est un puissant vecteur de changement. Ces initiatives doivent être encouragées, et, le cas échéant, évaluées et répliquées.
- Il convient aussi d'explorer *l'impact de technologies émergentes comme le blockchain* sur l'action publique. Actuellement à l'origine du fonctionnement du bitcoin, la désintermédiation que le blockchain permet est potentiellement utilisable pour un nombre illimité de sujets dans lesquels un tiers de confiance public ou privé était requis jusqu'à présent. Par exemple, le Honduras et le Ghana vont basculer leur service du cadastre sur la technologie du blockchain, capable de garantir fiabilité et transparence des titres de propriété de façon plus sécurisée que le service public traditionnel ■

3 - LA COLLABORATION PUBLIC-PRIVÉ-SOCIÉTÉ CIVILE DOIT DEVENIR LA NORME

La COP21 l'a montré : aucun acteur ne détient à lui seul la clé. Le jeu doit être ouvert à toutes les parties prenantes pour relever ces défis.

- *Il convient de favoriser la coproduction des services publics par les citoyens*²⁵ : il est possible d'imaginer un modèle alternatif d'administration publique, fondé sur l'implication des citoyens dans la production du service public. On en voit désormais de nombreux exemples dans le monde, fondés sur des plateformes numériques et un état d'esprit « 2.0 » ou « peer-to-peer » que les réseaux sociaux contribuent à propager. Si les pouvoirs publics ne prennent pas les devants pour structurer le service public participatif, ils se feront de toutes façons rattraper par la réalité des faits, d'une manière qui sera alors bien plus risquée et difficile à contrôler : par exemple par des citoyens qui s'organisent pour remédier à ce qu'ils considèrent comme les failles les plus criantes du système – tout spécialement en matière de sécurité.

²⁵ Idée développée par Elisabeth Lulin, Services publics 2.0, note de l'Institut de l'entreprise, juillet 2013.

- ***Il faut encourager la coproduction des services publics par les entreprises*** : dès lors que le cahier des charges, le mode de gouvernance et le contrôle sont clairement établis, il est techniquement possible et souhaitable pour des raisons d'efficacité de déléguer aux entreprises davantage de missions relevant actuellement de la sphère publique, que ces missions soient d'intérêt général ou non. Ce pourrait par exemple être le cas de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, pour autant que la mission soit mieux encadrée que lors des expérimentations passées²⁶.
- Cette démarche, pour peu qu'elle soit clairement assumée, permet d'envisager ***l'émergence de nouveaux champions français***. Des leaders mondiaux d'origine française se sont constitués aux 19^{ème} et 20^{ème} siècles, en prenant appui sur le modèle de la concession de services publics et de la logique du partenariat public-privé (PPP), inventés en France. L'efficacité gestionnaire et le sens entrepreneurial pourraient être mis à profit pour confier à des entreprises la production de services aux citoyens (recouvrement de l'impôt, gestion des caisses de sécurité sociale, fabrication de documents d'identité, gestion de procédures administratives...). Ces entreprises, dans le respect de contrats de régulation définis par la puissance publique, pourraient se développer sur le territoire français, avant de se lancer à la conquête de marchés étrangers, constituant ainsi une nouvelle filière d'excellence française ■

²⁶ A cet égard, hormis un déficit criant de gouvernance, il n'y a aucune raison objective pour que le dispositif de délégation qui fonctionne dans des pays comparables ne donne pas de résultats en France.

CONCLUSION

L'emploi, la compétitivité et le redressement des comptes publics doivent être les priorités absolues du prochain quinquennat. Notre pays a su être à la hauteur de nombreux bouleversements économiques, depuis la révolution industrielle jusqu'aux Trente glorieuses. Il n'y a pas de fatalité au déclin, mais si nous ne saisissons pas l'occasion de l'échéance présidentielle de 2017 pour trouver l'énergie du sursaut, la France confirmera son lent déclin, ponctué de soubresauts sociaux au fil du rétrécissement de ses capacités redistributives. L'entreprise est le moteur du sursaut mais a besoin que la France se transforme pour donner tout le potentiel dont elle est capable. A défaut, inexorablement, notre pays finira par sortir de l'histoire, comme semblent déjà le croire les 80 000 hauts potentiels qui quitteraient le pays tous les ans. Il est encore temps d'écrire un autre scénario, pour autant que tous les acteurs - partenaires sociaux, pouvoirs publics, citoyens - prennent leurs responsabilités. Dans un monde incertain et mouvant, l'entreprise reste l'une des rares institutions qui cimentent notre société et fait la fierté de ceux qui y travaillent. Sa bonne santé et son développement sont un enjeu fondamental parce que l'entreprise est la solution à nombre de problèmes auxquels notre pays est confronté. Le redressement est à portée de main, grâce aux convictions et aux idées de ceux qui font avancer le pays, avec talent et opiniâtreté, dans leurs entreprises, mais aussi dans le monde associatif ou l'administration. Libérons cette énergie collective ! ■

DERNIÈRES PUBLICATIONS

Réformer le Réformateur

Par Augustin de Romanet, Anne-Marie Idrac, Jean-Christophe Fromantin et Jean-Dominique Senard (novembre 2016)

Faut-il en finir avec le paritarisme ?

Par Jean-Charles Simon (octobre 2016)

Travail à la demande : quel modèle social ?

Par David Ménascé (juin 2016)

Innovation & the city Paris dans la course à l'innovation numérique

Par Lætitia Strauch-Bonart (avril 2016)

Le retour du risque géopolitique – Le triangle stratégique Russie, Chine, Etats-Unis

Par Thomas Gomart (février 2016)

La nouvelle assurance chômage, pièce en trois actes

Par Bruno Coquet (décembre 2015)

Social Impact Bonds, un nouvel outil pour le financement de l'innovation sociale

Par Benjamin Le Pendeven, Yoann Nico et Baptiste Gachet (novembre 2015)

Civilisation du savoir et statut du travailleur

Par Jacques Barthélémy (novembre 2015)

Les grandes entreprises en France : je t'aime, moi non plus

Propos recueillis par Frédéric Monlouis-Félicité (octobre 2015)

La France du Bon Coin

Par David Ménascé (septembre 2015)

Sortir de la crise : les enseignements de nos voisins européens

Par Eudoxe Denis (juin 2015)

Gouverner à l'ère du Big Data

Par Elisabeth Grosdhomme-Lulin (mai 2015)

Le Royaume-Uni, laboratoire de l'austérité ? Les enjeux du budget du 18 mars

Par Eudoxe Denis (mars 2015)

L'ère du sur-mesure : solutions pour l'insertion des jeunes

Par Charles de Froment (février 2015)

Italie : le chemin escarpé des réformes

Par Charles Trottmann (février 2015)

Irlande : le retour du Tigre Celtique

Par Nathanael Mason-Schuler (décembre 2014)

Espagne : derrière l'austérité, la reprise

Par Adrienne Brotons (octobre 2014)

Les MOOCs : révolution ou désillusion ? Le savoir à l'heure du numérique

Par Lucien Rapp (septembre 2014)

L'emploi à vie est mort, vive l'employabilité !

Par l'Observatoire de prospective sociale (septembre 2014)

10 propositions pour réconcilier les jeunes avec le marché du travail

Par Charles de Froment (juillet 2014)

Emploi des jeunes : quelle efficacité des politiques publiques depuis 2012 ?

Par l'Institut de l'entreprise (juillet 2014)

Faire entrer la France dans la troisième révolution industrielle : le pari de l'innovation

Par l'Observatoire de l'Innovation de l'Institut de l'entreprise (mai 2014)

Les réseaux sociaux d'entreprises : entre promesses et illusions

Par Denis Monneuse (avril 2014)

Toutes nos publications sont consultables et téléchargeables sur notre site internet :
www.institut-entreprise.fr

NOTES

Président

Xavier HUILLARD

Président-directeur général de VINCI

Délégué Général

Frédéric MONLOUIS-FÉLICITÉ

Conseil d'orientation

Laurent BURELLE

Président-directeur général de Plastic Omnium *

Philippe CARLI

Administrateur du Groupe Amaury

Henri de CASTRIES

Ancien président-directeur général d'AXA

Dominique CERUTTI

Président-directeur-général du groupe Altran

Philippe CROUZET

Président du directoire de Vallourec

Antoine FREROT

Président-directeur général de Veolia

Pierre-Antoine GAILLY

Président du conseil d'administration de Vivarte

Jacques GOUNON

Président-directeur général du groupe Eurotunnel

Henri LACHMANN

Ancien président de Schneider Electric *

Bruno LAFONT

Co-président du conseil d'administration de LafargeHolcim

Frédéric LEMOINE

Président du directoire de Wendel

Marie-Christine LOMBARD

Présidente du directoire de Geodis

Gérard MESTRALLET

Président-directeur non exécutif du conseil d'administration de Engie *

Christian NIBOUREL

Président de Accenture France

Henri PROGLIO

Administrateur, Thales

Denis RANQUE

Président du conseil de surveillance de Technicolor group

Jacques RICHIER

Président-directeur général d'Allianz France

Augustin de ROMANET de BEAUNE

Président-directeur général du groupe ADP

Frédéric SAINT-GEOURS

Président du Conseil de surveillance, SNCF *

Nicolas SEKKAKI

Président de IBM France

Pierre-Sébastien THILL

Associé de CMS Bureau Francis Lefebvre

* *Membres du Bureau*

La France peut et doit redevenir la première puissance économique européenne dans 10 ans, pour autant qu'elle agisse dans trois directions : s'appuyer sur l'atout que représentent ses entreprises ; se réformer en profondeur ; transformer la révolution numérique et la mondialisation en opportunités. Pour que cette ambition collective devienne une réalité, elle doit d'abord être partagée avec les Français. Sa nécessité et ses modalités d'exécution devront être explicitées, et un programme de mesures adéquates devra être mis en œuvre. Vision, pédagogie et plan d'action. Ces ingrédients sont indispensables au retour de la France au premier plan, et le temps de la campagne présidentielle doit permettre aux candidats d'exposer les principes aux Français.



29, rue de Lisbonne
75008 Paris
Tél. : +33 (0)1 53 23 05 40
www.institut-entreprise.fr



**INSTITUT DE
L'ENTREPRISE**