

# #ACCÉLÉRER !

1 QUINQUENNAT ET 4 PRIORITÉS  
POUR REDRESSER LA CONFIANCE ET LA COMPÉTIVITÉ  
*Et ouvrir la voie des « Trente Vertueuses » !*

PRÉFACE DE  
**JACQUES DE LAROSIÈRE**



# **#ACCÉLÉRER !**

1 QUINQUENNAT ET 4 PRIORITÉS  
POUR REDRESSER LA CONFIANCE  
ET LA COMPÉTIVITÉ

*Et ouvrir la voie des « Trente Vertueuses » !*

# UN GRAND MERCI...

Nous remercions tous ceux qui ont contribué à cette étude :

- > **Jacques de Larosière pour sa préface.** Sa vision inspirante tirée de ses responsabilités successives à la tête du Trésor, du FMI, de la Banque de France et de la BERD, nous a été précieuse.
- > **Le Conseil d'administration de SYNTEC CONSEIL** pour son soutien.
- > Les membres du comité de pilotage qui a dirigé les travaux :  
**Valérie Ader (Colombus consulting), Pierre-Antoine Balu (PwC), Benoît Desveaux (Hopscotch), Mathilde Durieux (Syntec Conseil), Aurélie Feld (LHH Conseil), Jean-Marie Hennes (Mars & Co), Dominique Levy (BVA), David Mahé (Human & Work), Jean-luc Placet (PwC), Agnès Rambaud-Paquin (Des enjeux et des hommes).**
- > **BVA** pour la réalisation de l'enquête.
- > **Eric Dumoulin et Isabelle Vermeir** pour leur aide précieuse dans la préparation du document.
- > L'équipe projet de **BAIN & Company**.

## Sommaire

Préface de Jacques de Larosière .....	p.04
Introduction.....	p.06
Le constat. La compétitivité française : historique et perspectives.....	p.09
Priorité 1 – Miser sur l’innovation, l’industrie et la croissance responsable.....	p.27
Priorité 2 – Lever les freins à la compétitivité des entreprises.....	p.49
Priorité 3 – Améliorer l’efficacité de la dépense publique.....	p.63
Priorité 4 – Restaurer la confiance.....	p.79
Synthèse des recommandations et conclusion.....	p.89



# PRÉFACE

Je suis heureux de préfacer l'ouvrage « Accélérer ».

Ce document est, en effet, absolument essentiel pour l'avenir de notre pays. Il montre avec clarté combien, au fil des ans, la compétitivité de nos entreprises s'est détériorée, laissant à nos voisins le champ libre à leurs gains de parts de marché. Le diagnostic est conduit de façon exemplaire et est fondé sur des observations objectives, et non sur des préférences doctrinales. C'est ce qui en fait un outil de travail si précieux. Mais ce n'est pas qu'un constat. C'est aussi un programme de pistes d'actions concrètes, inspirées du bon sens et d'expériences étrangères réussies. Pour tracer ces recommandations, il faut évidemment partir de « ce qui ne va pas » pour le corriger.

A cet égard, les auteurs mettent l'accent sur des choses simples et que nos concitoyens sont – j'en suis persuadé – préparés à entendre :

> Trop de dépenses publiques :

56% du PIB contre 45% en Allemagne, et 47% pour la moyenne de l'Union Européenne ;

> Mais ce record s'accompagne d'une efficacité discutable de notre administration, notamment dans l'éducation et la gestion des collectivités locales ;

> Trop de prélèvements obligatoires : 47% du PIB contre 42% en Allemagne comme dans la moyenne de l'Union Européenne ;

> Trop de charges pèsent sur nos entreprises :

En dépit de l'excellente mesure consistant à pérenniser le CICE, trop de charges pèsent encore sur nos entreprises. La contribution de nos entreprises au financement social et à l'action publique représente près de 40% du total des prélèvements obligatoires. En Allemagne le chiffre est de 26%.

Cela explique la sous-industrialisation que subit notre pays depuis 30 ans.

Il est évident qu'avec une telle surcharge de contributions, et un tel désavantage de compétitivité par rapport à nos voisins, nos entreprises ont du mal à « tenir la tête hors de l'eau ».

Ce sont ces charges excessives qui expliquent qu'elles sont amenées à s'étioler, à fermer ou à se délocaliser.

Des recommandations simples en découlent :

> Diminuer le coût de notre administration en s'attaquant aux causes des surcoûts et en cessant de tenir le record de la dépense publique,

> Miser sur l'industrie et sur l'innovation et ne pas croire que les services sont un substitut à l'industrie, dont le rôle dans la recherche et la création d'emplois est vital,

> Améliorer la confiance et le dialogue social. A cet égard, l'intéressement et la participation des employés dans les Conseils d'Administration des entreprises sont des solutions qui ont bien fonctionné, en Allemagne notamment,

> Préférer l'investissement à la redistribution,

- > Ne pas s'habituer à l'euphorie des bas taux d'intérêt. Les taux très bas pendant très longtemps présentent au moins deux inconvénients majeurs :
- Ils découragent les investissements à long terme puisque les risques et la durée d'immobilisation des fonds ne sont pas rémunérés. Le résultat est que les épargnants tendent à détenir de plus en plus d'avoirs liquides et sans risques ;
  - Ils détournent les dirigeants des réformes structurelles, dans la mesure où l'argent semble ne rien coûter.

Il serait hautement souhaitable que ce recueil facilite le débat public et nourrisse la campagne présidentielle.

On lit souvent que les sujets économiques sont trop compliqués pour être débattus.

Ce n'est pas le cas de ce livre. Je défie quiconque de prétendre que « Accélérer » est abscons. Il est d'une clarté lumineuse. Chacun d'entre nous peut comprendre l'importance des enjeux et donc mûrir sa propre décision.

Dans un pays démocratique, un débat sérieux devrait être organisé pour poser les problèmes, et tracer les pistes pour notre avenir et celui des générations à venir.

C'est de Gasperi qui disait :

« il y a deux sortes d'hommes politiques : ceux qui ne pensent qu'à leur réélection, leur horizon est de cinq ans au mieux. Et il y a les hommes d'Etat, qui pensent à l'avenir sur au moins trois générations. »

Essayons, par la pédagogie, de favoriser la deuxième catégorie.

**Jacques de Larosière**

# INTRODUCTION

## Qui sommes-nous ? synteConseil

- > **Syntec Conseil est le syndicat professionnel des sociétés de conseil en France**
  - Il regroupe **250 entreprises de conseil** dans un secteur qui emploie 120 000 collaborateurs pour 20 Mds€ de chiffre d'affaires annuel.
  - **Observateurs privilégiés de l'évolution de la compétitivité** des entreprises françaises, nos adhérents les accompagnent afin de leur permettre de relever le défi des transformations en cours ou à venir et de gagner en compétitivité.
- > Avec **l'étude annuelle « Accélérer »**, Syntec s'inscrit depuis 2011 au cœur du débat public sur le thème de la **compétitivité, facteur essentiel de la prospérité future** du pays.



## « Accélérer » : quels objectifs en 2021 ?

- > Afin de **contribuer au débat présidentiel**, en 2021 notre ambition est triple :
  - Réaffirmer que la compétitivité est la clé de la prospérité.
  - Mettre en avant les atouts et les handicaps de la France et de ses entreprises.
  - Proposer des pistes pour améliorer la compétitivité de la France lors du prochain quinquennat.

## Sur quoi notre approche se fonde-t-elle ?

- > Notre connaissance intime du moteur des entreprises françaises.
- > Un sondage réalisé par BVA auprès de 500 membres d'équipes dirigeantes de sociétés françaises de toute taille et de tout secteur.
- > Des analyses macroéconomiques et des comparaisons internationales.
- > Un diagnostic et des recommandations établies sans parti pris idéologique et dans l'intérêt de nos clients, les entreprises françaises, et du pays.

## Quelles sont nos convictions ? Un nouveau miracle français est possible

### > Nous croyons résolument que l'avenir du pays, de sa prospérité, et de son système social dépend avant tout de la santé de ses entreprises.

- Or celles-ci ont subi pendant 20 ans l'effet d'un déclin régulier de la compétitivité du pays. En cause : l'incapacité de nos gouvernants, souvent par manque de courage, à entreprendre les indispensables réformes structurelles – fiscales et sociales. Pendant ce temps la plupart de nos voisins européens – à l'image du Chancelier Schröder en Allemagne – ont mis en œuvre de vraies réformes qui ont boosté leur compétitivité.
- Ce déclin s'est stabilisé depuis 2015 sous l'effet d'une inflexion de politique économique traduite en un train de réformes beaucoup plus axées sur la compétitivité, mouvement qui s'est accéléré à partir de 2017.
- Syntec Conseil se réjouit que cette accélération ait eu lieu. En 2016 nous avons publié une version d'« Accélérer » destinée à mettre en avant dans le débat présidentiel 31 propositions pour améliorer la compétitivité. Nous observons avec satisfaction que 60% d'entre elles ont été votées et mises en œuvre pendant ces 5 dernières années notamment concernant le droit du travail et la fiscalité des entreprises.
- Mise à mal par la crise sanitaire, la dynamique retrouvée va maintenant devoir surmonter une période de compétition accrue entre les nations pour conserver leurs centres de décision, de recherche, de production et en attirer de nouveaux.

### > Le déclin économique de la France n'est pas une fatalité.

- Nos infrastructures et nos compétences constituent de solides atouts. En outre, les dernières années ont démontré, s'il en était besoin, qu'en desserrant les contraintes qui brident la compétitivité, les moteurs peuvent repartir et les courbes s'inverser.
- Transition énergétique et environnementale, déferlement de nouvelles technologies, relocalisation des chaînes mondiales d'approvisionnement... La nouvelle donne industrielle rebat les cartes à l'échelle de la planète et nous offre de fantastiques opportunités.
- Les annonces récentes du plan France 2030 posent des premiers jalons prometteurs pour saisir ces opportunités.

### > Un redressement est nécessaire, et il est possible.

- Le prochain quinquennat devra mettre la compétitivité au sommet de ses priorités pour réactiver et amplifier les efforts déjà entrepris, et permettre ce redressement.
- 4 priorités permettront d'y parvenir :
  - Miser sur l'industrie, l'innovation et la croissance responsable
  - Lever les freins à la compétitivité des entreprises
  - Améliorer l'efficacité de la dépense publique
  - Restaurer la confiance

**Nous sommes convaincus que le chemin de transformation proposé dans cette étude offre la voie vers un nouveau miracle français.**



**Matthieu Courtecuisse,**  
Président de Syntec Conseil  
CEO de SIA Partners



**Olivier Marchal,**  
Administrateur de Syntec Conseil  
Président de Bain & Compagny France





# LE CONSTAT

**#ACCÉLÉRER !**

1 QUINQUENNAT ET 4 PRIORITÉS  
POUR REDRESSER LA CONFIANCE ET LA COMPÉTIVITÉ  
*Et ouvrir la voie des « Trente Vertueuses » !*

PRÉFACE DE  
**JACQUES DE LAROSIÈRE**



## Compétitivité rime avec prospérité

### > Les entreprises, 1<sup>er</sup> moteur de création de richesses et d'emplois

- > **N°1 de la création de richesses** : la valeur ajoutée produite par les entreprises représentait plus de deux tiers (69%) du PIB en 2019.
- > **N° 1 des emplois en France** : le secteur privé employait 19,8 millions de salariés au 2<sup>ème</sup> trimestre 2021, soit 77% de l'emploi salarié total (25,7 millions).
- > **N°1 de l'exportation** : 128 323 entreprises industrielles et de services ont réalisé l'essentiel des 428 Mds€ exportés par la France en 2020.

### > Les entreprises : 1<sup>er</sup> financeur du système social et de l'action publique

- > Les 4 millions d'entreprises financent directement (juste avant la crise Covid) à hauteur de 430 milliards d'euros (répartis entre les cotisations patronales pour environ 60%, impôts et taxes pour environ 40%) le secteur public et social en France. Leur contribution représente environ 40% du total des prélèvements obligatoires et 18% du PIB.
- > Ce niveau de prélèvement est bien supérieur à celui des pays voisins qui ont fait le choix de faire peser une part plus importante sur les ménages. Selon l'IFRAP les entreprises françaises acquittent 105 Mds de plus que la moyenne de la zone euro, et 168 Mds de plus que les entreprises allemandes (après correction des déductions fiscales).

**69%** du PIB, **77%** de l'emploi salarial



**39%** des prélèvements obligatoires en France,  
**33%** en Italie, **26%** en Allemagne, **24%** au Royaume-Uni\*



### > Les entreprises : un cadre privilégié de l'épanouissement personnel

- > L'entreprise est également un lieu premier d'inclusion sociale, de diversité, de formation, et d'épanouissement personnel. Selon une enquête Opinionway en 2020, 80% des salariés trouvent dans le travail une manière de trouver leur place dans la société et de développer leur vie sociale.
- > C'est en majorité un cadre de stabilité : 86% des emplois salariés en entreprise étaient en CDI en 2020.
- > C'est également un lieu de confiance : différentes enquêtes convergent pour montrer que l'entreprise, notamment les PME recueillent plus de confiance de la part des français que l'Etat, les institutions nationales et locales, les syndicats ou les médias.
- > Cet impact sociétal de l'entreprise monte en puissance rapidement, les différentes dimensions de la RSE devenant de plus en plus centrales dans la stratégie et le fonctionnement des entreprises.

Stabilité : **86%** des salariés en CDI - **80%** des salariés trouvent dans le travail une manière de trouver leur place dans la société et de développer leur vie sociale (OpinionWay 2020). Taux de confiance dans l'employeur **70%** (Edelman Trust Barometer 2021)

**> Travail, prestations sociales, assurance maladie, services publics...  
Le bien-être de chaque français dépend directement de la santé  
des entreprises, et donc de leur compétitivité**

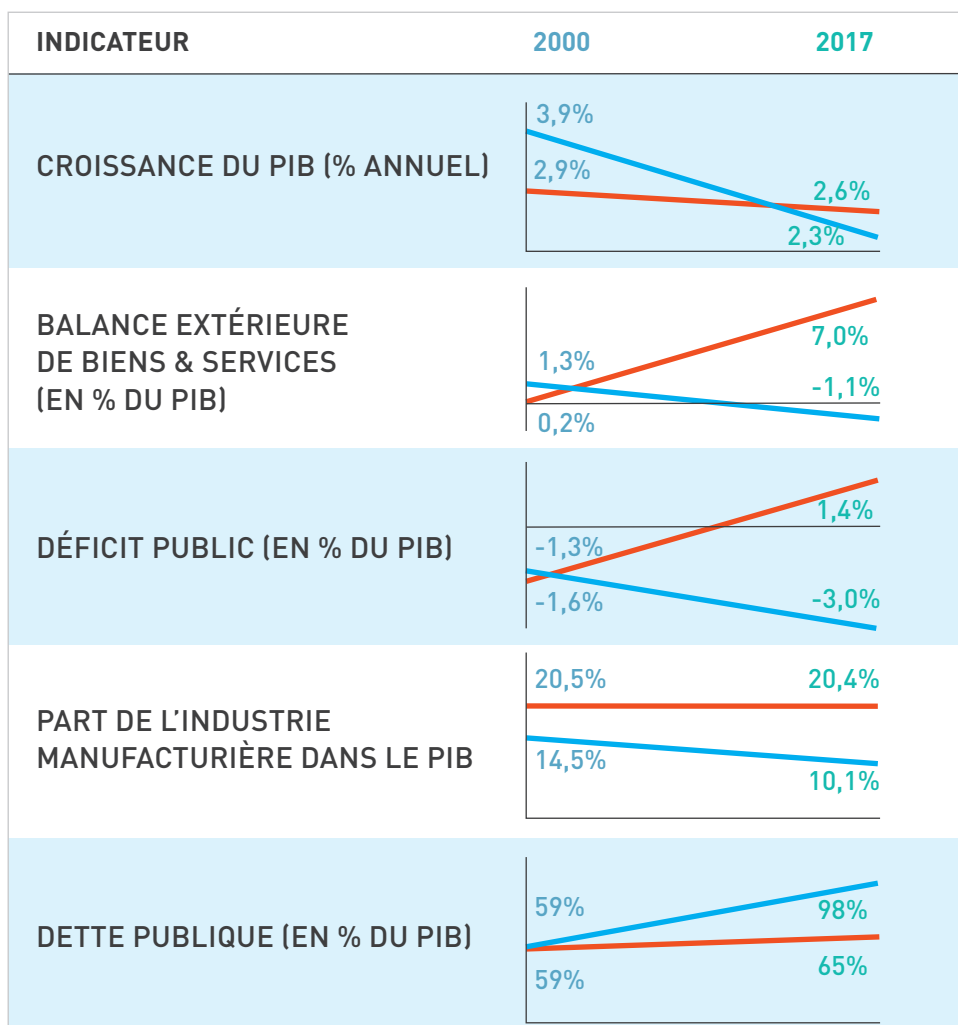
## Déclin de la compétitivité depuis 2000

### > Une compétitivité de la France forte en 2000

> Difficile de le croire aujourd'hui, et pourtant la santé de l'économie, des entreprises, et de la compétitivité était meilleure en France qu'en Allemagne en 2000, y compris pour des indicateurs tels que la balance commerciale ou le déficit public. Le magazine The Economist titrait en 1999 « L'Allemagne, homme malade de l'Euro », et s'émerveillait quelques mois plus tard du dynamisme économique français.

### > Suivie d'une détérioration rapide lors des 15 années suivantes

- > De 2000 à 2015 ce dynamisme et la compétitivité française s'érodent d'année en année, rattrapés par un certain nombre de forces de gravité :
  - L'impact des 35 heures
  - La montée régulière de la dépense publique combinée avec la préférence française pour la ponction sur les entreprises
  - Un droit du travail lourd et inflexible
  - Une bureaucratie restée complexe et pesante
- > Pendant cette période d'autres pays, au premier rang desquels l'Allemagne, entreprennent au contraire des réformes courageuses. Leur compétitivité s'est fortement améliorée, projetant ainsi une lumière crue sur les mauvais résultats de la France.





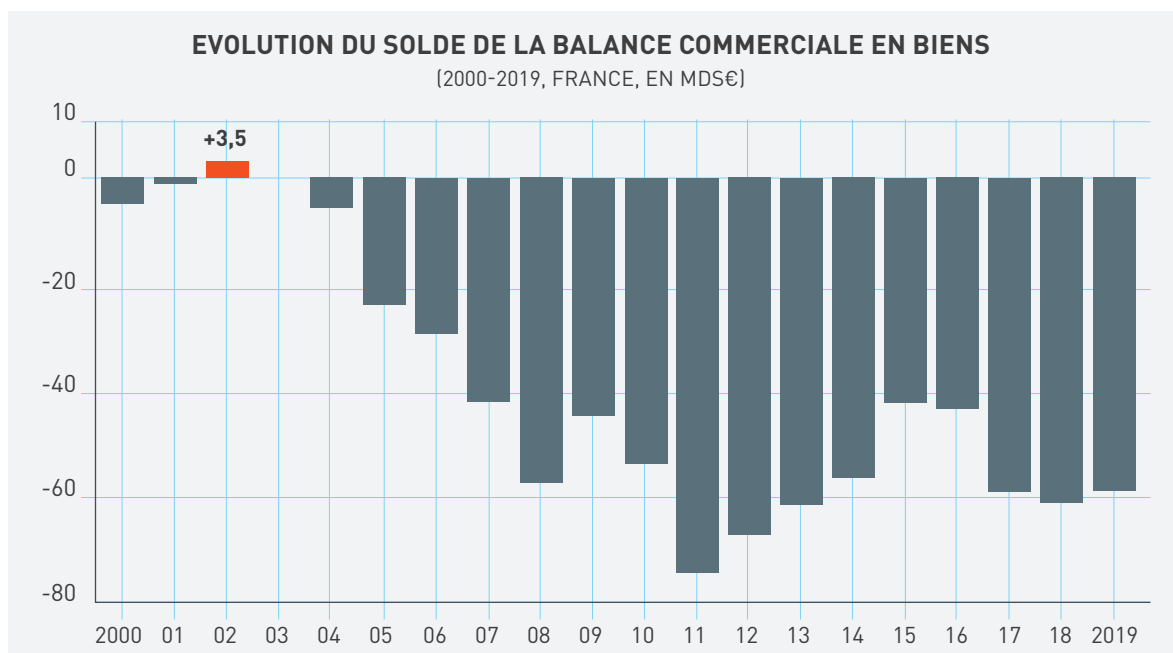
## La démonstration par le commerce extérieur

### > La balance commerciale, un marqueur fort de la compétitivité compétitivité...

- > Dans une économie ouverte la balance commerciale constitue un vrai juge de paix de la compétitivité.
- > Les pays les plus compétitifs, que leur avantage soit en termes de coûts (ce qui a fait l'essor du commerce chinois depuis 20 ans) ou « hors-coûts » (qualité, innovation, design qui font la force de pays comme l'Allemagne ou la Suisse), voient cet avantage récompensé par une balance commerciale excédentaire.
- > Ainsi l'Allemagne dont la balance commerciale était tout juste à l'équilibre en 2000 a opéré un spectaculaire redressement sous l'effet des réformes Hartz. Résultat : en 2019 ses exportations s'élevaient à 1 328 Mds€ et généraient un excédent commercial de 224 Mds€.

### > ...qui est dans le rouge depuis 2004

- > Certes la France reste une puissance commerciale majeure :
  - 5<sup>ème</sup> exportateur mondial en 2019, 6<sup>ème</sup> en 2020.
  - 508 Mds€ d'exportations de biens en 2019.
  - 251 Mds€ d'exportations de services.
- > Mais elle cumule les déficits depuis 2003... (59 Mds€ de déficit commercial en biens en 2019).
- > Et elle s'avère fragilisée par diverses vulnérabilités :
  - Les exportations françaises sont très dépendantes de quelques secteurs fortement excédentaires, comme l'aéronautique (31 Mds€ d'excédent commercial en 2019), la chimie-cosmétique-parfums (15 Mds€ en 2019) ou encore l'agroalimentaire. La crise sanitaire a mis en évidence le peu de résilience de notre commerce extérieur quand ces secteurs sont touchés.
  - La balance commerciale des services reste certes excédentaire, mais le risque de délocalisation se révèle élevé dans de nombreux domaines. Une menace grandissante du fait du développement du travail à distance, d'autant que la France souffre d'un « désavantage-coûts » plus important dans les services que dans l'industrie.



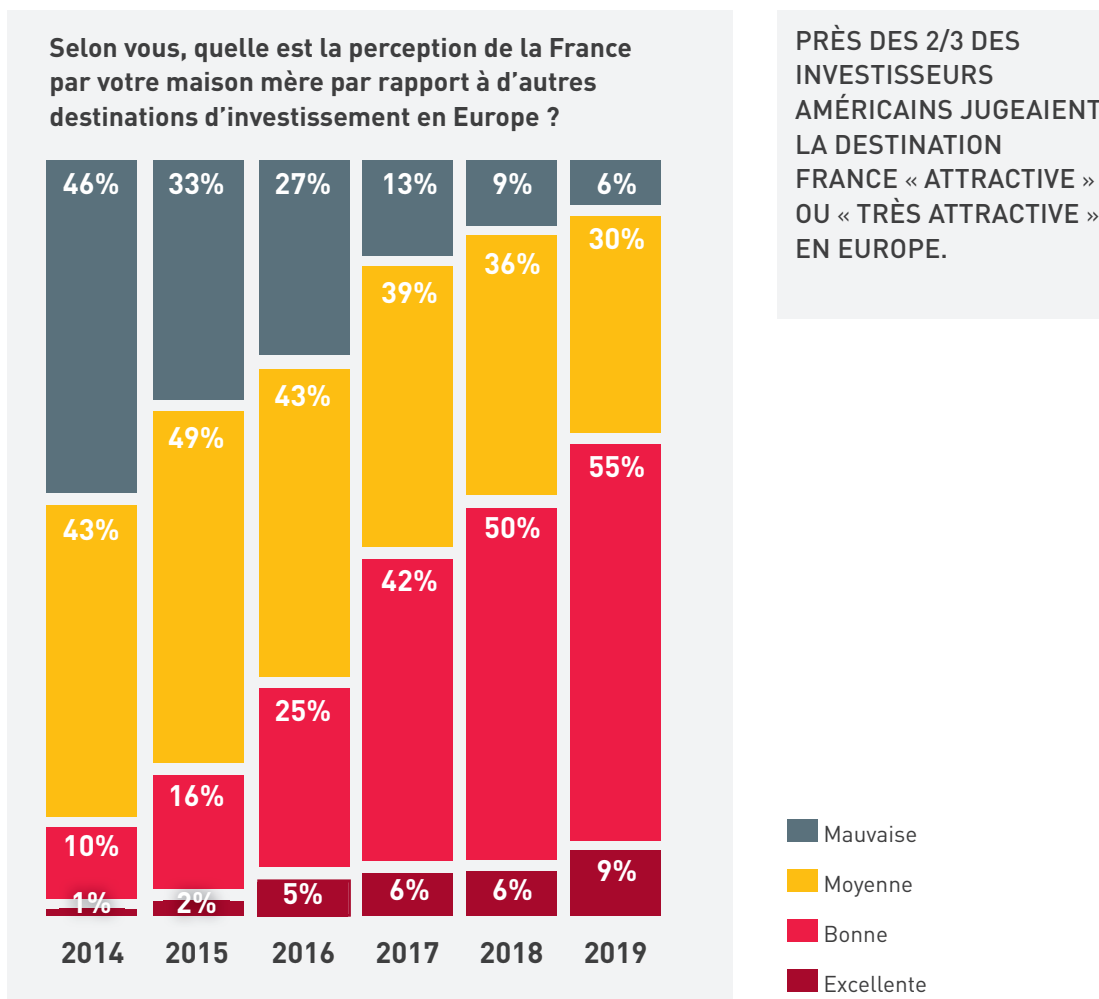
## Depuis 2015 : un début de redressement... jusqu'à la crise Covid

### > Le déclin de la compétitivité enfin stoppé grâce aux réformes

- > Sous l'effet d'une vague de réformes (enfin !) favorables aux entreprises, les années 2015/2016 ont marqué un ralentissement puis un arrêt du déclin de leur compétitivité.
- > L'inflexion de la politique économique lors du précédent quinquennat s'est notamment traduite par la création du CICE (qui n'a fait en réalité que compenser les hausses de charges fiscales des années précédentes), puis la promulgation de la loi El Khomri qui a favorisé la flexibilité du travail.
- > Cette évolution positive s'est accélérée sous l'effet des réformes engagées au début du quinquennat en cours : lois Pénicaud sur le travail, formation professionnelle et l'apprentissage, basculement du CICE, baisse progressive de l'impôt sur les sociétés...

### > L'attractivité, autre face de la compétitivité, en forte augmentation

- > Cette évolution positive se traduit également sur le front de l'attractivité, autre face de la compétitivité. Celle-ci est en nette amélioration depuis 2017. En 2019 la France devient ainsi pour la première fois selon le baromètre EY le premier pays d'accueil d'investissements étrangers en Europe avec 18,7% des projets (soit un nombre de projets en croissance de 17% par rapport à 2018), devançant notamment le Royaume-Uni (17,3%) et l'Allemagne (15,1%)
- > Le baromètre Amcham-Bain illustre également cette amélioration de l'attractivité depuis plusieurs années jusqu'à la veille de la crise Covid.

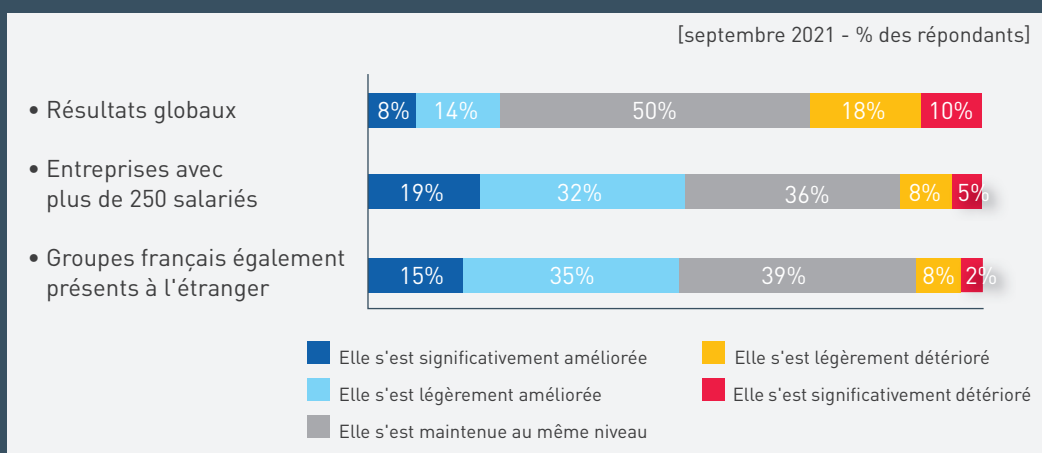


Source : Baromètre Amcham/Bain de l'attractivité de la France pour les investisseurs US

# Qu'en disent les entreprises ?

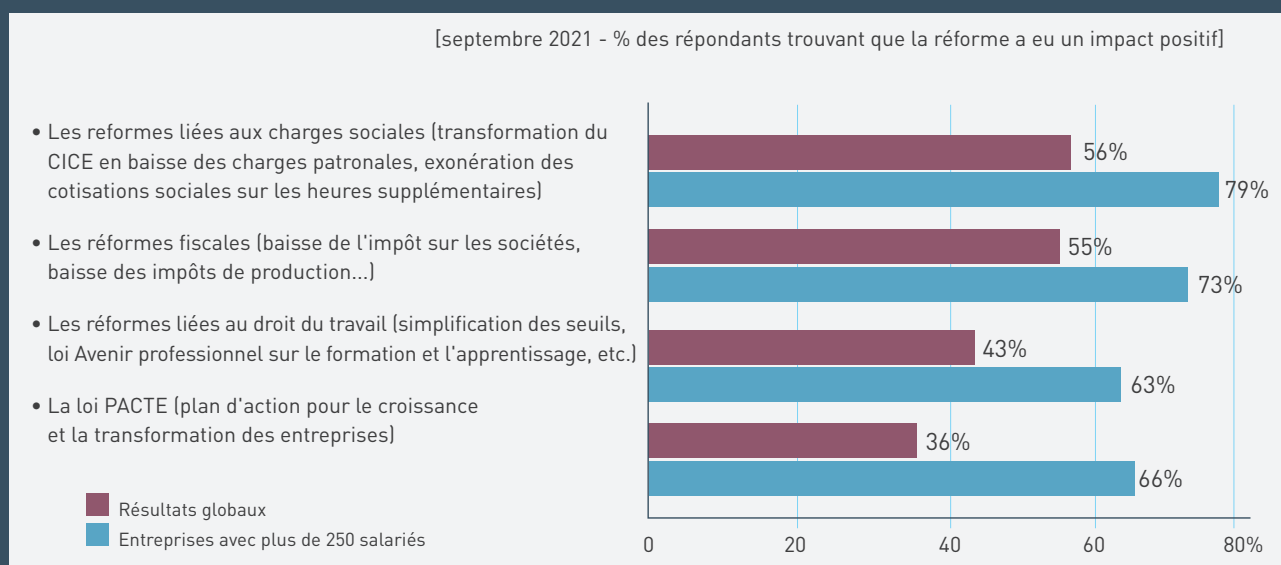
**Les dirigeants interrogés sont partagés sur l'amélioration de la compétitivité des entreprises au cours du quinquennat. Mais avec de forts écarts : la perception est plus positive pour les ETI et grandes entreprises, ainsi que pour les groupes de dimension internationale**

*En tant que cadre dirigeant de votre entreprise, diriez-vous que par rapport à leurs concurrents en Europe, la compétitivité des entreprises de votre secteur s'est améliorée, maintenue au même niveau ou détériorée depuis le début du quinquennat qui s'achève ?*



**Les entreprises françaises sont globalement très satisfaites des réformes économiques du quinquennat – cette perception est encore plus positive pour les plus grandes entreprises**

*Chacune des réformes suivantes du quinquennat qui s'achève, a-t-elle selon vous un impact positif, négatif ou pas d'impact sur la compétitivité des entreprises de votre secteur, par rapport à leurs concurrents européens ?*



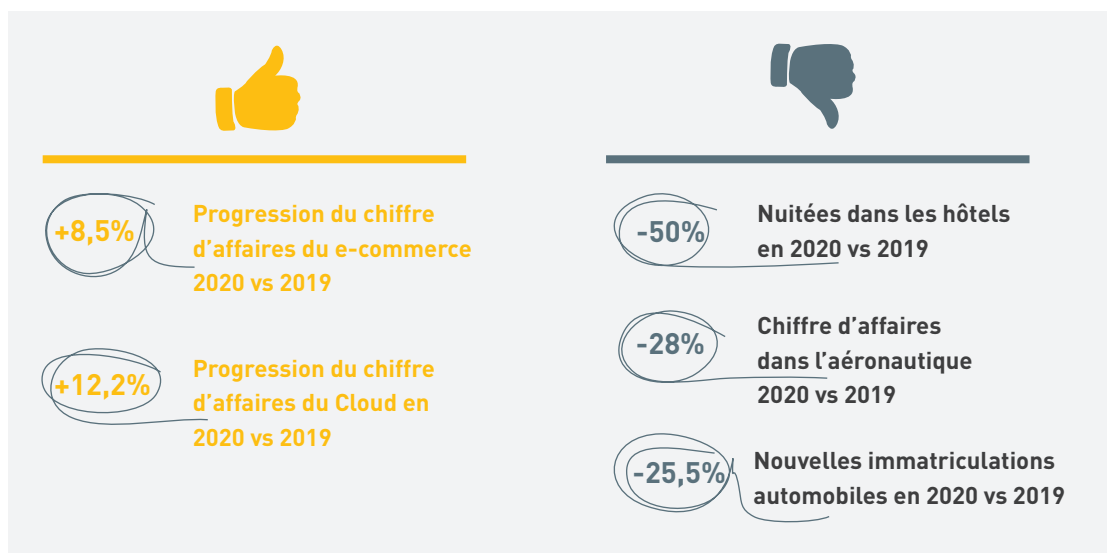
## Le tsunami de la crise sanitaire

### > Un séisme d'une magnitude inédite

- > La crise sanitaire a un impact majeur sur l'économie : contraction du PIB de 8% en 2020 contre moins de 5% en Allemagne.
- > Ce choc est en partie amorti par les mesures de soutien du gouvernement - dispositif de chômage partiel ou déploiement des prêts garantis par l'Etat (PGE) - puis par le plan de relance.
- > La France devrait en outre connaître un meilleur rebond au sortir de la crise (6,3% de croissance attendue en 2021, contre 5,3% pour la zone euro et 2,9% en Allemagne selon l'OCDE\*). Cet avantage pourrait se prolonger en 2022.

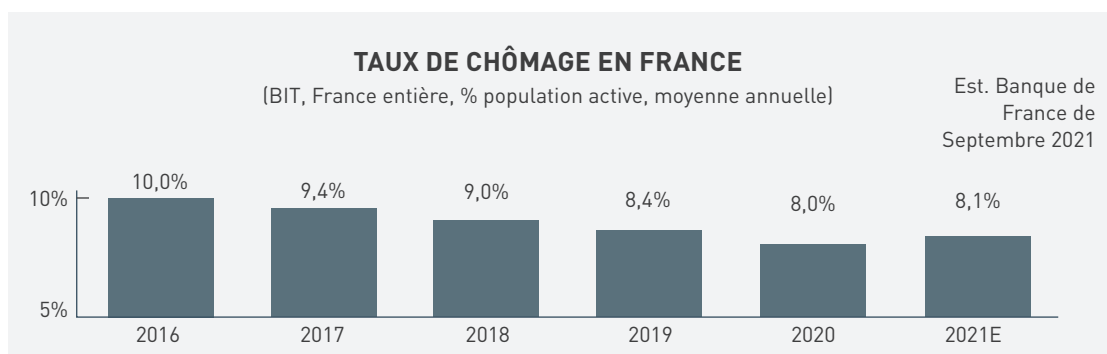
### > Des secousses inégalement ressenties

- > La crise a affecté les entreprises de façon très disparate selon leur secteur d'activité, et leur état de santé financière à la veille de la crise.



### > Une onde de choc sociale évitée ? Ou devant nous ?

- > Les mesures de soutien et notamment le chômage partiel (8,4 M salarié concernés) ont permis d'amortir l'impact immédiat sur le plan social. Le taux de chômage qui connaissait une baisse continue depuis 2017 a stagné en 2020 par rapport à 2019 et entame une décrue significative depuis le printemps 2021 (estimée à 7,6% au 3<sup>ème</sup> trimestre selon l'INSEE).
- > Des effets retards restent néanmoins toujours possibles avec la levée progressive des mesures de soutien et la mise en œuvre des plans de restructuration en préparation. Cependant, ce risque pourrait être mitigé par le fait que le nombre d'offres d'emploi est aujourd'hui à un niveau très élevé.



Note : (\*) Publication de septembre 2021

Source : OCDE, INSEE, Eurostat, FEVAD, CCFA, Syntec Numérique, Commission Européenne, Banque de France

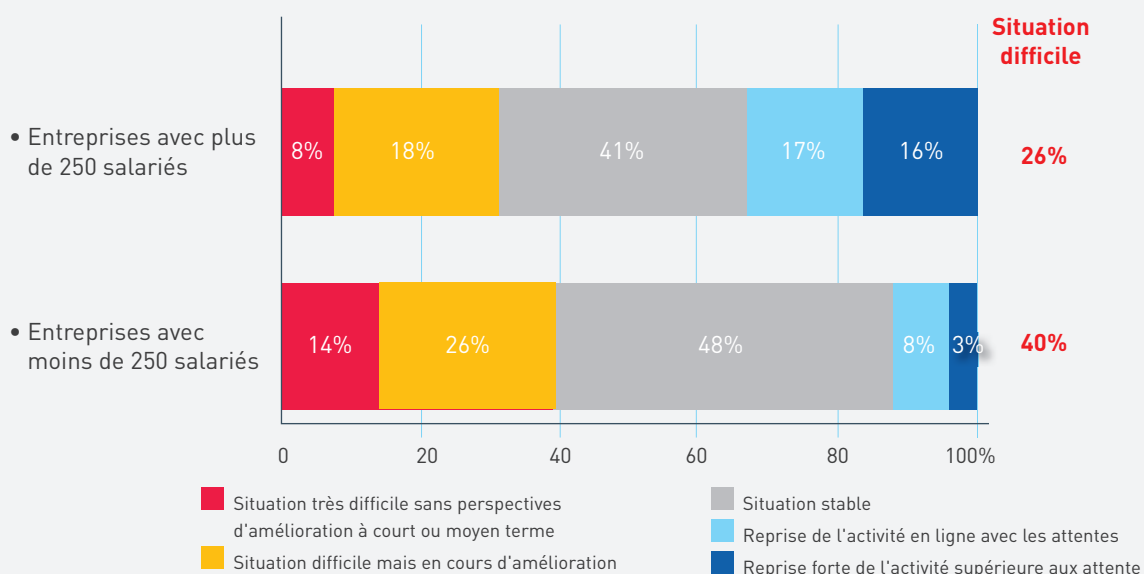


# Qu'en disent les entreprises ?

**Les perspectives à court terme paraissent encore difficiles pour nombre d'entreprises, et notamment pour les plus petites – Ceci reflète les importantes différences sectorielles dans l'impact de la crise**

*Comment qualifiez-vous les perspectives d'activité de votre entreprise pour cette fin 2021 ?*

[septembre 2021 - % des répondants]



## Leçon de la crise : un regard nouveau sur nos forces et faiblesses

### > Quelques bonnes surprises...

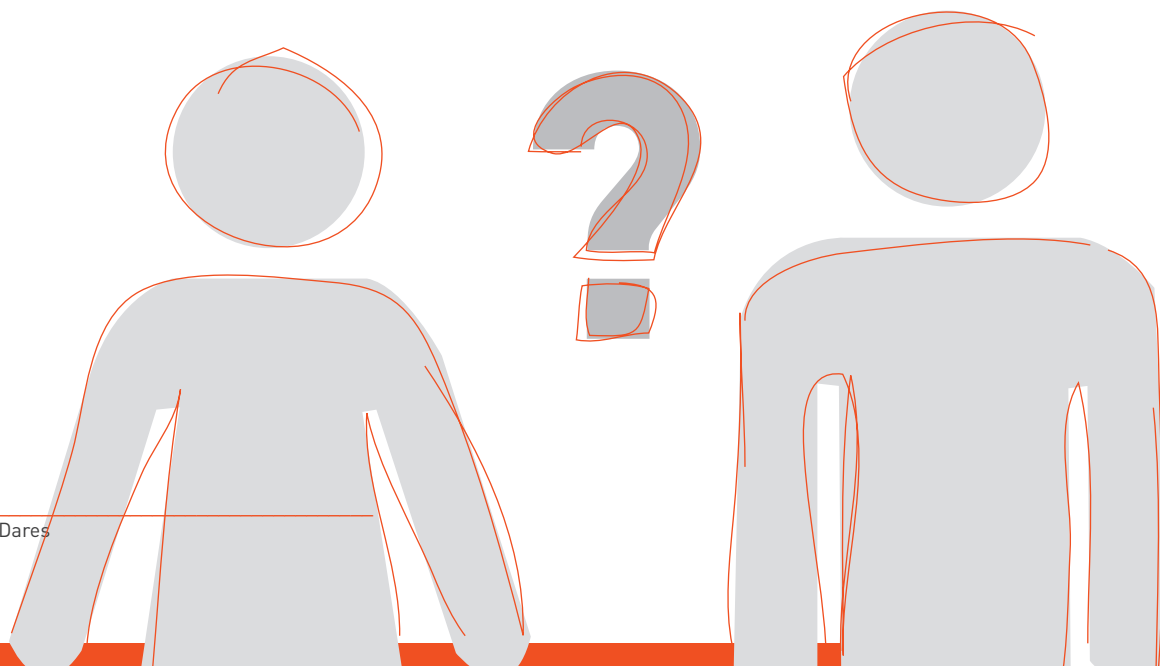
- > **L'Etat** : souvent critiqué pour son manque d'agilité, il a fait preuve d'une grande réactivité (saluée par les entreprises – voir le résultat du sondage en page 19) pour mettre en œuvre des mesures de soutien complexes et de grande ampleur, qu'il s'agisse des PGE, du fonds de solidarité ou encore du dispositif de chômage partiel.
- > **Les entreprises** : elles ont fait montre d'une remarquable capacité d'adaptation, en inventant de nouveaux modes de travail, de prise de décision et de fonctionnement, tout en maintenant leurs indispensables transformations.
- > **Le dialogue social au sein des entreprises** : il a été jugé constructif ou très constructif par les deux tiers des dirigeants d'entreprises lors de notre sondage de septembre 2021.

### > Des faiblesses mises en évidence ou aggravées

- > **Dépendance** : la crise sanitaire a mis en évidence notre manque d'autonomie pour un certain nombre de productions « vitales » (masques, tests, vaccins, médicaments, respirateurs...). La reprise a ensuite mis à jour l'excessive dépendance française et européenne dans d'autres secteurs comme celui des semi-conducteurs. Au 3<sup>ème</sup> trimestre 2021, Renault estime par exemple que cette pénurie l'empêchera de produire 500 000 véhicules sur l'année (soit 17% de ses ventes 2020, déjà en baisse par rapport à 2019).
- > **Lourdeur administrative** : autant l'Etat s'est montré agile dans la gestion des conséquences économiques de la crise, autant sa gestion sanitaire a mis en évidence la lenteur d'une organisation de la santé trop complexe, et sa difficulté à coopérer avec le secteur privé.

### > Des forces traditionnelles en questionnement

- > Considérées comme des atouts traditionnels de la France, **nos infrastructures** doivent sans doute être regardées avec un œil neuf : retard dans le déploiement de la 5G, vulnérabilités en termes de cybersécurité...
- > Autre atout traditionnel de la France, **la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée** est devenue dans beaucoup de secteurs une faiblesse, y compris pendant la crise. Le nombre d'emplois vacants selon la Dares a ainsi augmenté de 25% entre le 4<sup>ème</sup> trimestre 2019 et le 2<sup>ème</sup> trimestre 2021, pour atteindre environ 272 000 (certaines estimations mentionnent des chiffres beaucoup plus élevés – Adecco évoquait par exemple 400 000 emplois non pourvus en France fin 2020). Cette augmentation se retrouve dans le nombre d'offres d'emploi qui a atteint des niveaux historiques à l'été 2021 (dépassant le seuil d'1 million d'offres en juin sur le site de Pôle Emploi). Il est à craindre que ces pénuries de compétences s'amplifient avec la reprise tant pour les emplois peu qualifiés (ex. restauration) que pour des emplois qualifiés (ex. digital).
- > Enfin, la **capacité d'innovation** du pays doit être questionnée. L'impossibilité de développement d'un vaccin n'est qu'un épiphénomène qui dissimule un retard plus large en recherche et développement.



## La compétitivité au sortir de la crise : touchée mais pas coulée

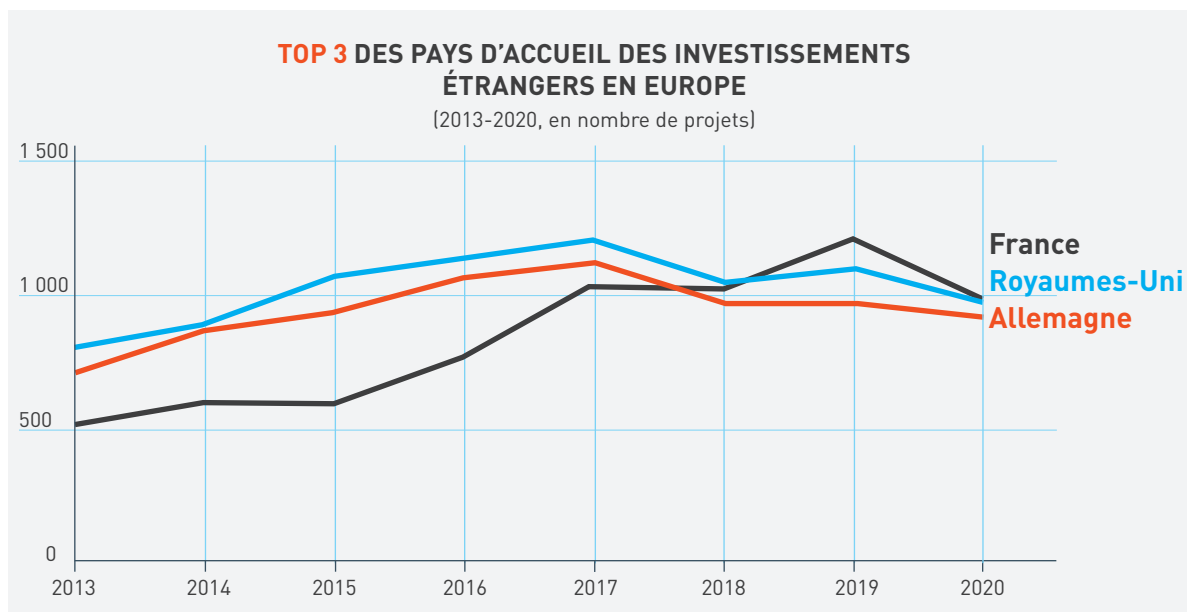
### > Attractivité et compétitivité : la France préserve ses acquis

> **Attractivité**, la France toujours championne d'Europe :

- Divine surprise : en défendant sa première place de l'attractivité des investissements étrangers en 2020, gagnée en 2019, la France démontre sa résilience. Certes, sa surexposition à des secteurs qui ont souffert (par exemple l'automobile, l'aéronautique ou le tourisme) explique une baisse plus importante des investissements étrangers que l'Allemagne ou le Royaume-Uni (-18% contre -12 et -4%). Mais il n'en reste pas moins que le pays réussit à maintenir sa première place du podium (baromètre EY).
- Le dernier sondage réalisé par IPSOS pour les Etats de la France (septembre 2021) va dans cette direction en indiquant que parmi les responsables d'entreprises étrangères interrogés, les deux tiers considèrent qu'au cours des 12 derniers mois l'image de la France auprès de leurs sièges mondiaux s'est améliorée (66% ; en hausse spectaculaire de 33 points par rapport à 2019).

> **La compétitivité** résiste :

- Certes, l'institut Rexecode mentionne dans son dernier rapport un recul de compétitivité en 2020. Mais il évoque en réalité la dégradation du commerce extérieur, elle-même expliquée par la dépendance forte à des secteurs particulièrement touchés par la crise sanitaire.
- Les fondamentaux de la compétitivité, coûts et hors-coûts, ont en fait été peu affectés. Ils s'améliorent même sans doute, en partie, sous l'effet des mesures de relance telles que la baisse de 10 Mds d'euros des impôts de production.



### > Les prochaines années : surtout ne pas baisser la garde !

- > La compétitivité et l'attractivité ont pour l'instant plutôt bien traversé la crise.
- > En revanche, pour beaucoup d'entreprises la situation reste difficile et incertaine au sortir de la crise (voir sondage page 16).
- > Par ailleurs, l'approche de l'échéance électorale de 2022, de la dégradation des comptes publics et du risque fiscal qui pourrait en résulter, constituent des préoccupations, et en particulier pour les entreprises étrangères.

**> Le maintien d'une stratégie de compétitivité d'ici l'élection, et au-delà, sera déterminant pour l'évolution du pays à moyen terme**

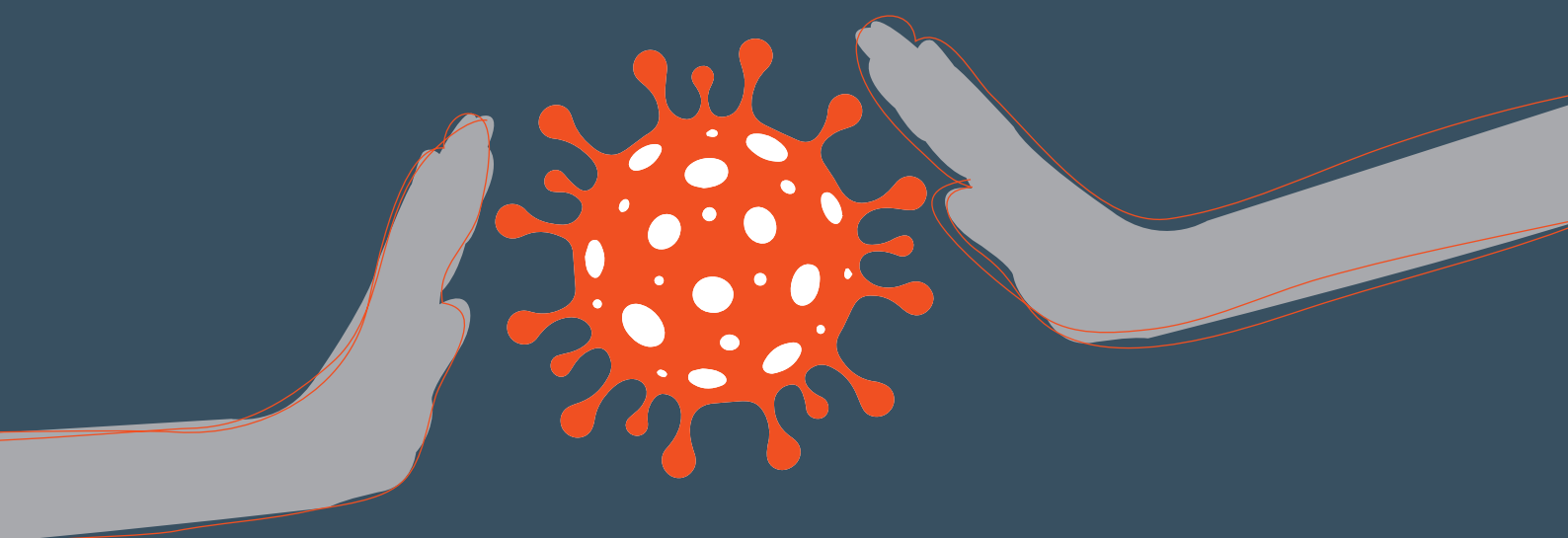
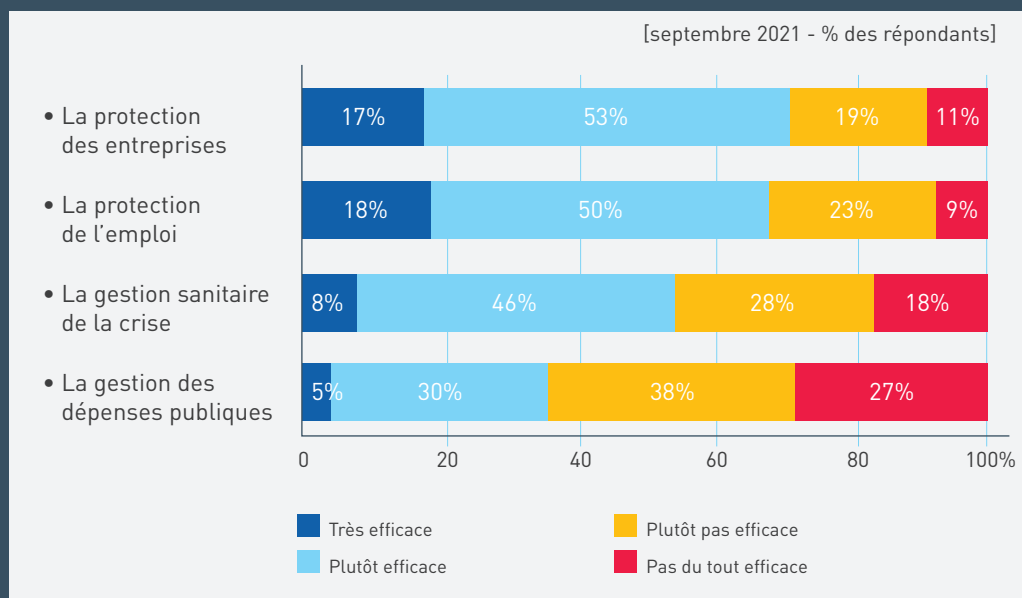
# Qu'en disent les entreprises ?

## La gestion de la crise

Les entreprises évaluent de façon très variable la gestion du gouvernement

- De façon très positive concernant la protection des entreprises et de l'emploi
- De façon plus mitigée ou négative concernant la gestion sanitaire et la gestion des dépenses publiques

*Concernant plus spécifiquement la crise Covid, pensez-vous sur chacun des sujets suivants que la gestion du gouvernement a été très efficace, plutôt efficace, plutôt pas efficace ou pas du tout efficace ?*

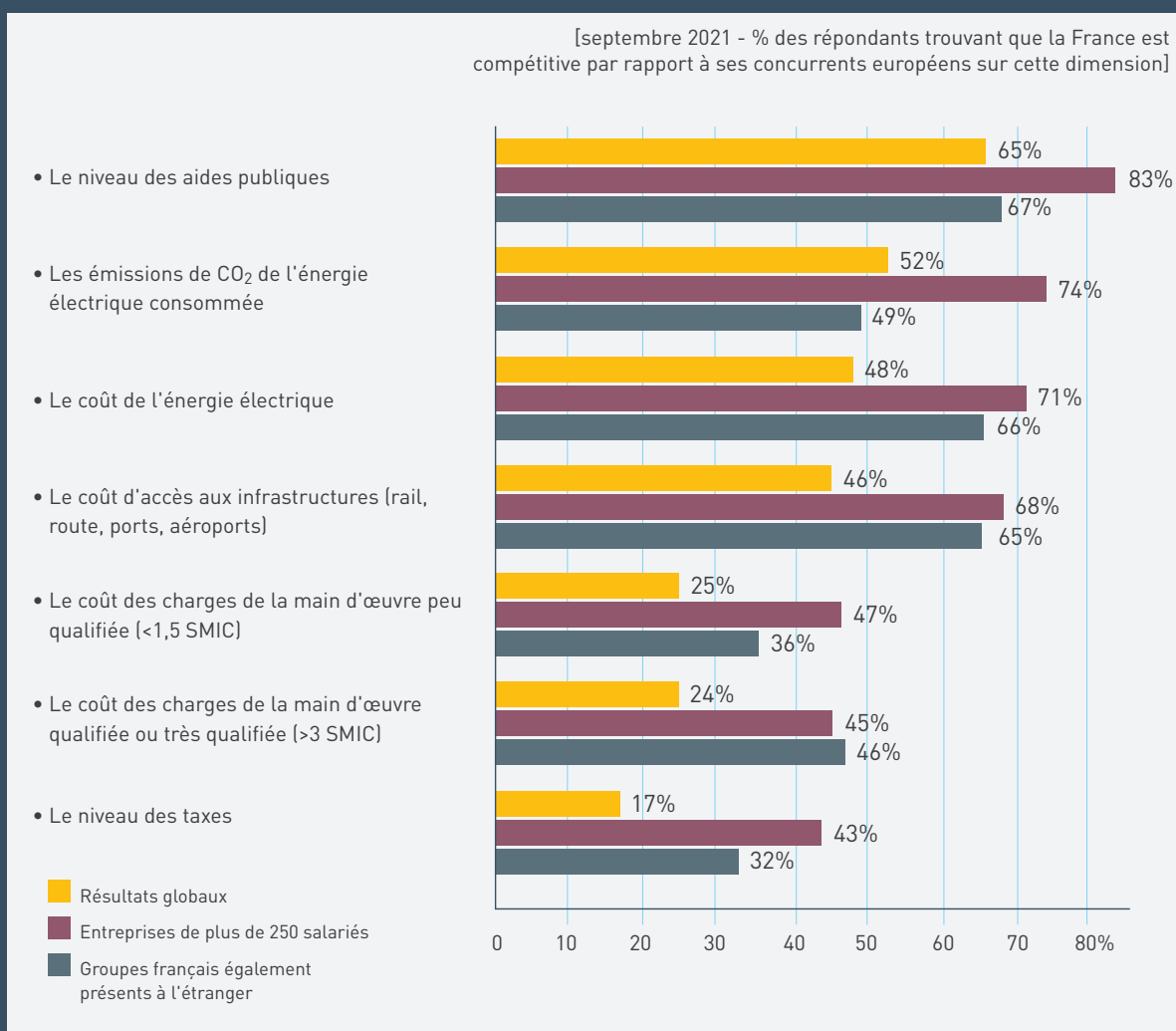


## Les points saillants de la compétitivité française

Aides publiques, énergie et infrastructures sont considérées comme des facteurs positifs d'attractivité – à l'inverse le coût de la main d'œuvre et la fiscalité sont considérés comme des irritants

Les entreprises de taille importante, ainsi que les groupes de dimension internationale, ont en moyenne une perception plus positive

*Diriez-vous sur chacun des points suivants que la France est compétitive par rapport à ses concurrents européens ?*



## La nouvelle donne : Une compétition accrue

### > Des investissements de plus en plus mobiles à l'avenir

- > La crise sanitaire va accélérer un mouvement qui était en route : celui de la réorganisation des chaînes de valeur. La baisse des différentiels de coûts entre pays, et la montée en puissance de la préoccupation environnementale avaient initié ce mouvement avec un resserrement par plaques continentales ou nationales.
- > Le besoin de chaînes d'approvisionnement plus résilientes, tant de la part des entreprises que des pays va accélérer cette tendance, qui sera également amplifiée par des cycles de développement de plus en plus courts, ainsi que par des pressions grandissantes sur l'empreinte carbone des chaînes de production.
- > Il devrait en résulter une mobilité accrue des investissements dans les 2 à 3 prochaines années.
- > La France a commencé à en bénéficier : elle a par exemple déjà accompagné plus de 550 projets de relocalisation en 1 an dans les secteurs stratégiques comme la santé, l'agroalimentaire, l'électronique ou encore la 5G suite à la crise sanitaire.

**2,4 Mds€**

d'investissement industriels liés au volet « Relocalisation », soutenus par l'Etat à hauteur de 637 M€ (pour les 351 premiers projets retenus au 9 juillet 2021)

### > Une compétition exacerbée pour attirer ces investissements



« La concurrence est d'abord entre l'Europe et les deux autres zones géographiques importantes, les Etats-Unis et la Chine. Nécessairement, la **compétition sera plus forte dans les prochaines années pour attirer les investissements étrangers** »

**Franck Riester**, Ministre du Commerce extérieur et de l'Attractivité, 10 décembre 2020.



### > Compétitivité et attractivité seront donc encore plus critiques à l'avenir

- > Il serait illusoire de croire que les années qui viennent offriront un environnement pacifié sur le plan de la concurrence économique. C'est l'inverse qui va se produire.
- > Dans ce contexte, la capacité des marchés à se montrer plus rapides et inventifs pour protéger et améliorer leur compétitivité et leur attractivité sera décisive pour leur santé économique future. Ce sera vrai pour l'Europe dans la compétition mondiale comme pour la France dans la compétition intra-européenne.

## La nouvelle donne : Une compétitivité « new look »

### > Aux côtés des critères de compétitivité historiques toujours prégnants...

- > Disponibilité des talents, fiscalité incitative, coût du travail maîtrisé, environnement administratif favorable... Autant de critères « historiques » qui, parmi d'autres, demeureront déterminants dans les futures décisions d'investissement, de relocalisation ou à l'inverse de délocalisation.
- > Certains de ces facteurs continuent de constituer des faiblesses relatives persistantes pour la France. Ce serait donc une erreur funeste que de les ignorer.

### > ... de nouveaux marqueurs émergent ou montent en puissance :

**De nouveaux facteurs de compétitivité émergent, ou ont vu leur importance s'accroître pendant la crise :**

- > **La croissance responsable** : RSE et positionnement face aux défis environnementaux sont devenus incontournables et deviennent des éléments structurants de toute réflexion économique de long-terme.



« Il n'y a pas de stabilité économique et financière sans le respect de la nature et sans la contribution de la nature (...) plus de la moitié de la création de valeur économique mondiale dépend de la nature et des services écosystémiques »

**Christine Lagarde**, présidente de la BCE (à l'occasion du Congrès Mondial pour la Nature 2021).



- Ces enjeux sont autant de facteurs de compétitivité plus importants à l'échelle des entreprises. On aurait pu craindre que la crise ne les relègue au second plan. C'est l'inverse qui s'est produit. Et leur importance ne fera que s'accroître à l'avenir. Les pays comme les entreprises les plus avancées sur ce thème attireront plus facilement les investissements, les talents et les clients. La France peut prétendre à une position de leader dans ce domaine : ses entreprises font figure d'avant-gardistes dans la mise en œuvre de la RSE et le pays jouit d'un réel avantage compétitif grâce à son mix énergétique décarboné.
- > **La capacité d'innovation et d'adaptation aux nouvelles technologies** : les entreprises qui gagneront en compétitivité seront aussi celles qui tireront pleinement profit des nouvelles organisations du travail et des technologies collaboratives qui les accompagnent. De la même façon elles auront su capitaliser sur les avancées permises par la digitalisation, la robotisation, et tant d'autres technologies en phase d'accélération.
- > **Talents et compétences** : formation, « up-skilling » et « re-skilling » deviennent par conséquent des éléments déterminants. Le digital et plus largement l'évolution des technologies requièrent une montée des compétences à tous les niveaux dans les entreprises, et dans tous les secteurs d'activité.

**43%**

des dirigeants pensent que la crise a renforcé en priorité les critères technologiques dans leurs choix de localisation (digitalisation, automatisation, collaboration, innovation)



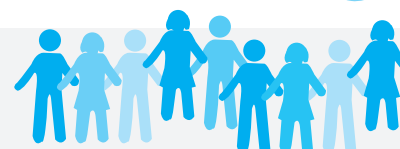
**x5**

les encours des fonds ayant reçu le label ISR ont été multipliés par près de 5 en moins de deux ans (entre début décembre 2019 et mi-octobre 2021), passant de 121 Mds€ à 593 Mds€



**93%**

des français sont aujourd'hui convaincus de l'utilité de suivre au moins une formation au cours d'une vie professionnelle



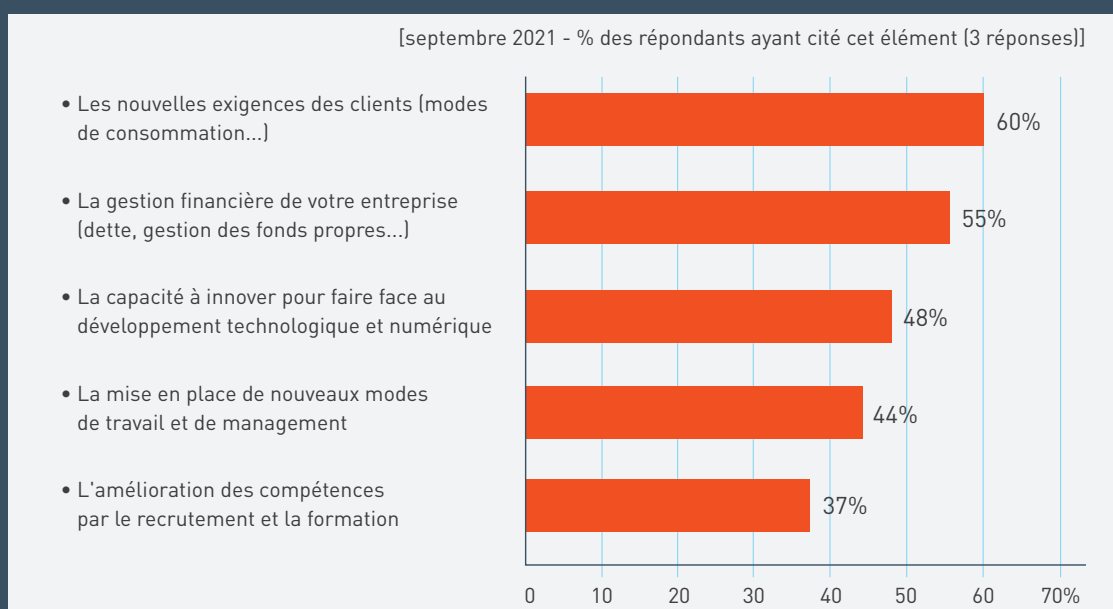
### > Cette nouvelle donne rebat les cartes des défis principaux auxquels sont confrontées les entreprises ...



# Qu'en disent les entreprises ?

**L'adaptation aux nouvelles exigences des clients et la gestion financière sont les deux principaux défis à surmonter sur les 5 prochaines années**

*Quels sont selon vous les principaux défis créés par la crise économique et sanitaire auxquels votre entreprise devra faire face dans les 5 prochaines années ?*



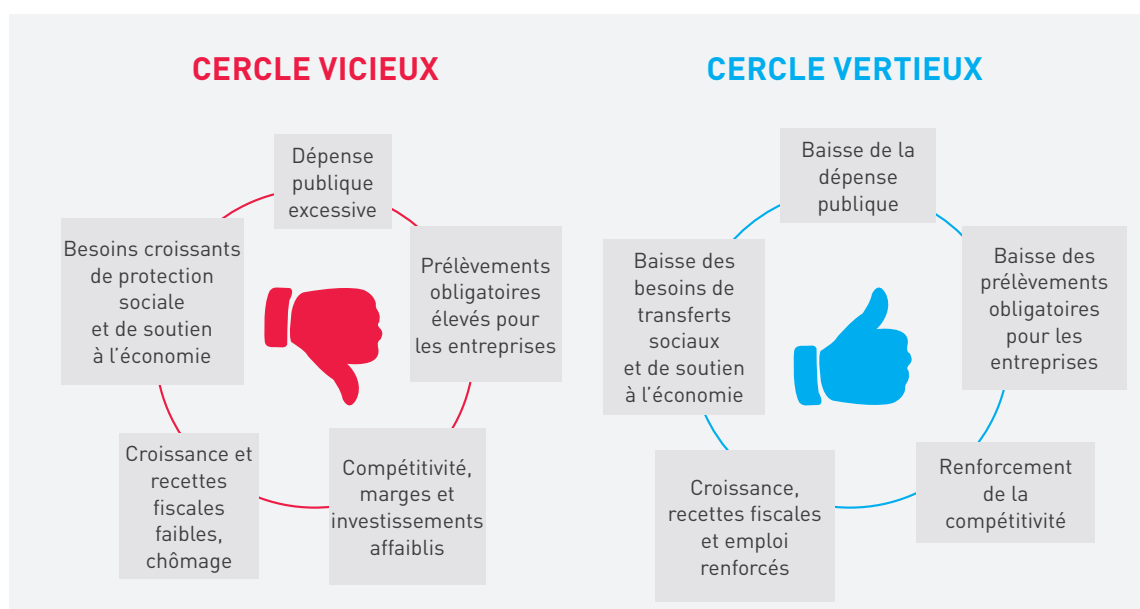
## Le redressement est possible : nécessité fait loi

### > La France à la croisée des chemins

- > Les 5 ans qui viennent seront déterminants pour le pays.
- > Face à des enjeux majeurs tels que la transition environnementale ou technologique, dans un état de finances à bout de souffle, et alors que des pans entiers sont à refonder (par exemple l'éducation, la cohésion des territoires) la France devra opérer de vrais choix.

### > Le risque des vieux démons

- > Le pays a connu ces dernières années plus de réformes favorables à la compétitivité qu'au cours des deux décennies précédentes. Une véritable dynamique positive est enclenchée.
- > Pourtant, certains estiment qu'on en a trop fait et qu'une inflexion est nécessaire. Nous sommes convaincus que ce serait alors le retour au cercle vicieux dont nous commençons à nous échapper.



### > Une seule stratégie : accélérer

- > Nous savons que la seule issue pour le pays est au contraire d'accélérer le cercle vertueux qui commençait à s'enclencher. Après avoir stoppé le déclin, il est à portée de main de passer à un véritable redressement du pays.

> Quelles voies pour y parvenir ?

# 4 priorités pour le prochain quinquennat

- > **Nous proposons une stratégie ambitieuse** d'amélioration de la compétitivité de la France. Elle est fondée sur le constat que nous effectuons et sur notre vision du monde qui se dessine.
- > **Elle nous apparaît comme l'unique voie** susceptible de permettre au pays de renouer avec la prospérité et d'affronter les autres grands défis auquel il est confronté : éducation, cohésion, et justice sociale.
- > **Nous n'avons pas fait le choix de la facilité.** La stratégie que nous recommandons exigera du courage, de la pédagogie et de la rigueur. Et elle se heurtera inévitablement à de puissantes résistances au changement.
- > **Cette stratégie se fonde sur 4 piliers interdépendants.** L'édification de chacun d'entre eux s'avérera nécessaire à la réussite de l'ensemble. Ils devront figurer au cœur de la réflexion et de l'action publiques dès les premiers mois et pendant toute la durée du prochain quinquennat.

**1**  
Miser sur l'industrie, l'innovation, et la croissance responsable

**2**  
Lever les freins à la compétitivité des entreprises

**3**  
Améliorer l'efficacité de la dépense publique

**4**  
Restaurer la confiance





**PRIORITÉ 1**  
**MISER SUR**  
**L'INDUSTRIE,**  
**L'INNOVATION, ET**  
**LA CROISSANCE**  
**RESPONSABLE**



## Miser sur l'industrie, l'innovation et la croissance responsable

### > Pourquoi pas un 2<sup>ème</sup> épisode des Trente Glorieuses : les Trente Vertueuses ?

- > Bien sûr, la comparaison apparaît audacieuse. Certes, la France de 2021 ne se trouve pas confrontée à un impératif de reconstruction au sortir d'un conflit mondial ! Elle doit néanmoins relever un double défi : sortir par le haut d'une crise sanitaire sans précédent et se tailler une place de choix dans une économie mondiale bouleversée par des mutations inédites. Et, comme à l'époque des Trente Glorieuses, c'est l'industrialisation, l'innovation et l'édification d'un nouveau pacte sociétal qui tireront sa croissance.
- > Les puissantes (r)évolutions en cours et à venir – transition énergétique, nouvelles technologies... - constituent autant d'opportunités comparables par leur ampleur à celles qui ont permis le développement de notre tissu actuel de champions du CAC 40 ou de nos milliers d'ETI. Elles pourraient créer le contexte propice à trente années vertueuses pour le pays.
- > D'autres pays ont montré leur capacité à se réinventer, et à redresser leurs trajectoires sous l'effet de réformes ambitieuses (par exemple, l'Allemagne, le Danemark ou le Royaume-Uni).

### > L'Etat détient les clés du redressement

- > L'amélioration de la compétitivité et de l'attractivité exigent une vision et du courage, la mise en œuvre d'une politique de l'offre assumée et ambitieuse.



« En France, il faut être l'Etat pour entreprendre de grandes choses en harmonisant les intérêts particuliers avec l'intérêt général »

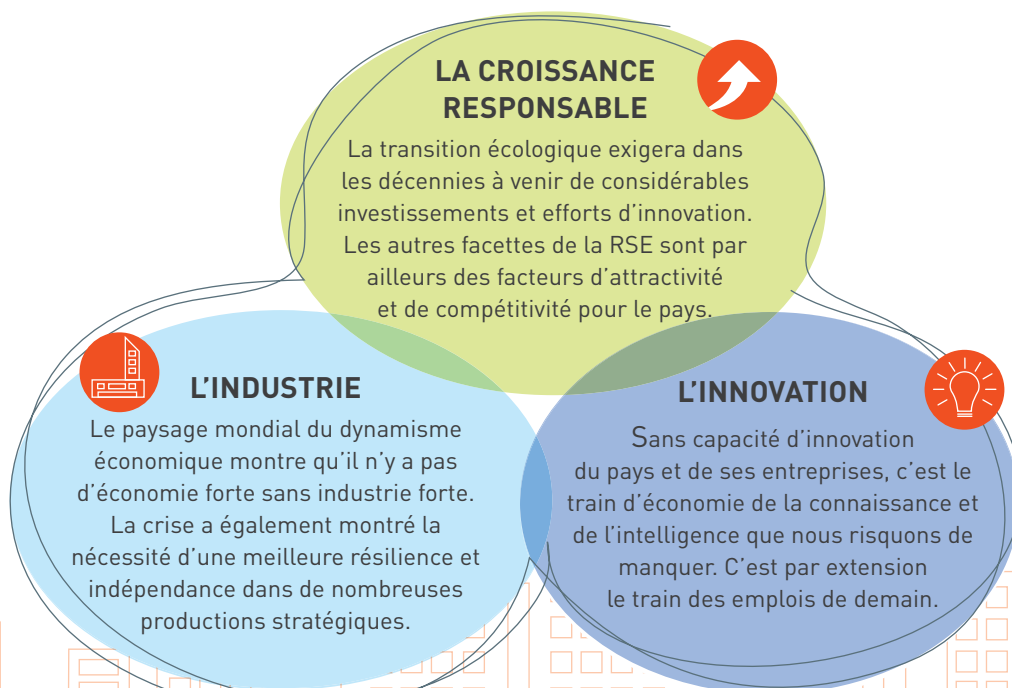


Charles de Gaulle

### > L'entreprise en est le moteur, actuellement en sous-régime

- > Les 4 millions d'entreprises en France constituent un formidable vivier de grands groupes, d'ETI, de PME, de TPE, et de start-ups.
- > Ce moteur ne fonctionne pas à plein régime, et les causes sont connues : marges trop faibles, manque de fonds propres, freins structurels de la fiscalité et de la réglementation.
- > Pourtant les entreprises ne demandent qu'à innover et se développer pour peu que ces freins soient levés.

### > Industrie, innovation, croissance responsable : les piliers du redressement





## Reconstruire une industrie forte Pourquoi ?

### > L'industrie : un secteur bien plus crucial qu'il n'y paraît

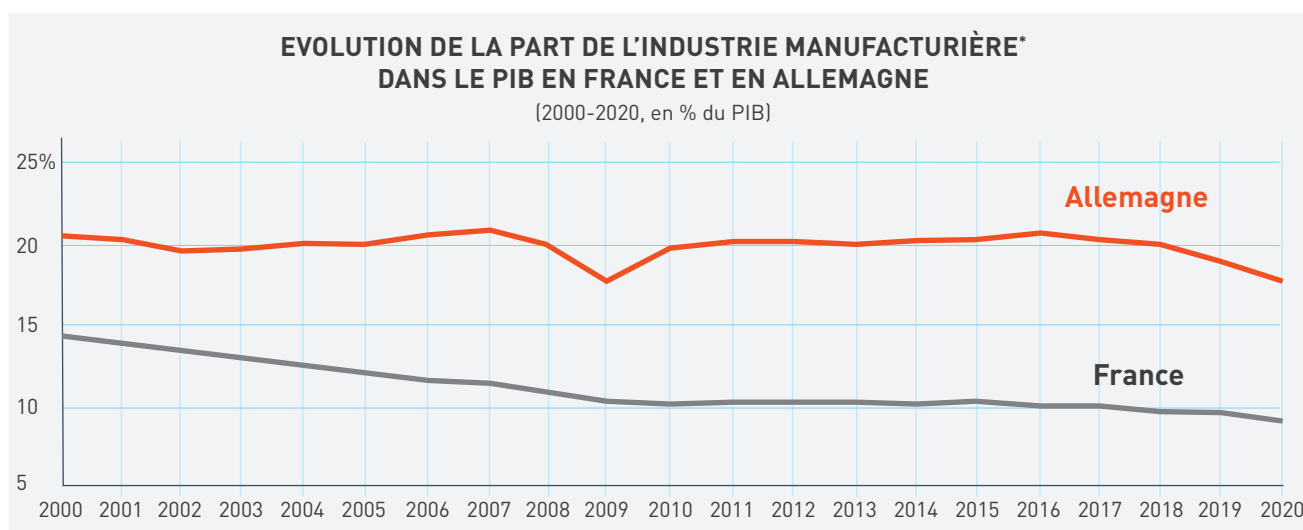
- > Son impact dans l'économie dépasse largement son poids dans le PIB.
  - C'est le moteur principal de nos exportations (plus de 70%).
  - Elle concentre l'essentiel de l'effort de recherche et de développement (plus de 70% de la dépense intérieure R&D des entreprises, soit ~1% du PIB).
  - Au-delà de ses emplois directs (3 millions), l'industrie contribue à en créer dans les services : 1 emploi créé dans l'industrie génère 1,5 emploi indirect (directement dépendant de la production industrielle) et 3 emplois induits (générés par la dépense des ménages dans les secteurs directs et indirects).
  - Par ailleurs les emplois industriels sont en moyenne plus qualifiés et mieux rémunérés (40 € de coût horaire en moyenne contre 38 dans les services).

### > Le mythe disparu du 100% services

- > On est heureusement revenu des thèses d'une économie « fabless » totalement tertiarisée et qui pourrait se consacrer à l'économie de l'intelligence en s'appuyant sur les usines du reste du monde pour ses besoins de biens de consommation et de production.
- > Il est par ailleurs de plus en plus déplacé d'opposer industries et services tant les imbrications sont devenues importantes.
- > La comparaison entre pays montre clairement que le maintien d'une industrie forte est non seulement facteur d'indépendance et de résilience mais également de dynamisme économique et de création de valeur pour la population.

### > Le déclin industriel français

- > La part de l'industrie manufacturière dans le PIB décline continûment et avec une accélération depuis le début des années 2000 :
  - Elle a chuté de 14,5% en 2000 à 9,8% en 2019 – la France est dans les derniers pays de la zone euro, juste avant la Grèce, Malte, Chypre et le Luxembourg.
  - En moins de deux décennies, 25% des emplois industriels – soit plus d'un million – ont été détruits.
  - Depuis le début de la crise de 2008, environ 2 200 usines ont fermé (pour seulement 1 650 ouvertures).
- > Les raisons de ce déclin sont bien connues :
  - Une trop faible compétitivité hors coûts et des charges sociales trop élevées.
  - Une fiscalité excessive.
  - La raréfaction des compétences.

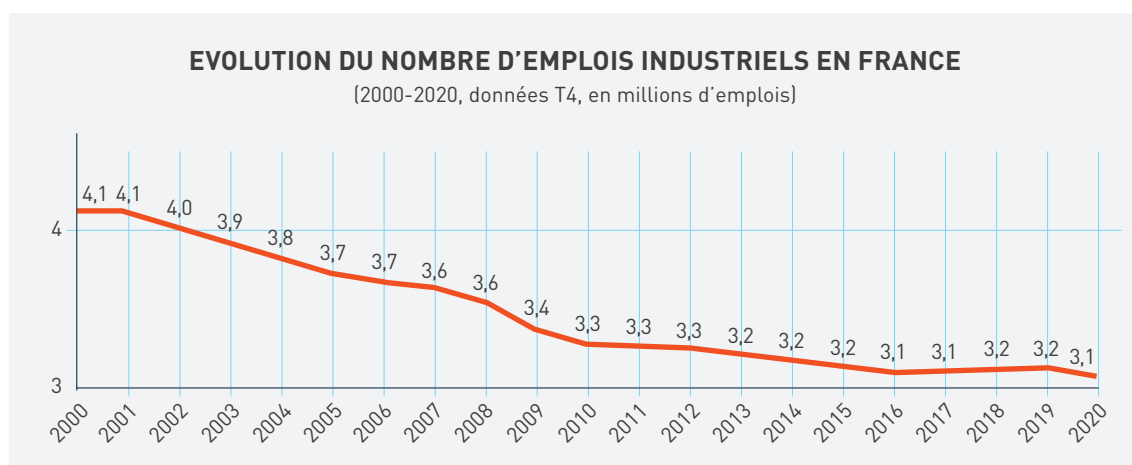
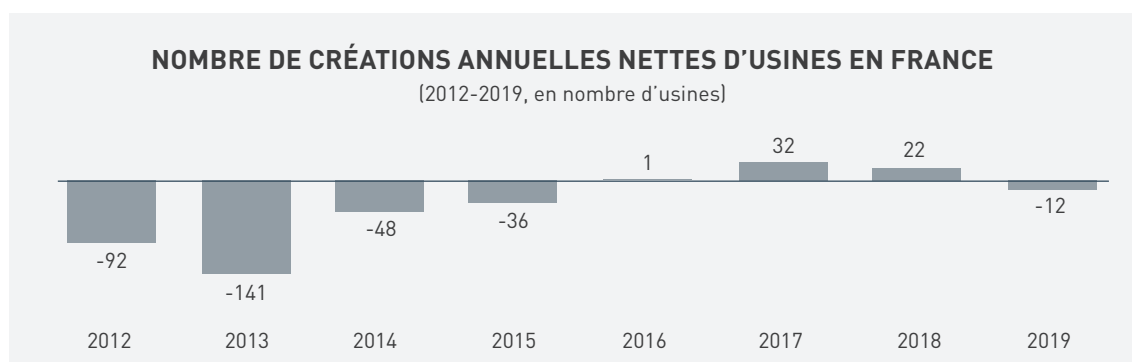


Note : (\*) Inclut les activités de fabrication, en excluant notamment la construction, la production et distribution d'électricité, gaz et eau, ainsi que les activités extractives – c'est l'ajout de ces différents sous-secteurs qui explique une variation avec d'autres chiffres fréquemment cités et qui peuvent s'élever à 17% du PIB (2019) ; Source : Banque Mondiale, France Industrie, Sénat

## Reconstruire une industrie forte Quel constat ?

### > Après être parvenue à enrayer son déclin industriel depuis 5 ans...

- > Depuis 2017 la production industrielle semble avoir atteint un palier :
  - Après une forte progression de l'indice de production industrielle en 2017, celui-ci s'est maintenu en 2018 et 2019, en restant à des niveaux bien supérieurs à la moyenne des 6 années précédentes.
  - L'activité manufacturière était solide en 2019, avec des usines et ateliers à 84% d'utilisation de capacité.
  - Les investissements et les embauches dans l'industrie continuaient à bénéficier de cette dynamique positive.
  - Dans une enquête de Bpifrance Le Lab réalisée auprès de dirigeants de PME et ETI en novembre 2018, 70% des répondants se disaient confiants dans l'avenir de l'industrie française.
  - En 2020, la situation se dégrade à nouveau pour des raisons conjoncturelles directement liées à la pandémie : le taux d'utilisation des capacités de production est ainsi descendu à 60,5% au 2<sup>ème</sup> trimestre 2020. Ce taux remonte à 80% au 2<sup>ème</sup> trimestre 2021.
  - En revanche, le nombre de créations nettes d'usines reste très proche de 0.



### > ... la France doit mettre le cap sur le redressement

- > S'il faut se réjouir de l'arrêt du déclin, la situation demeure fragile : la stabilisation s'est opérée à un niveau très bas, avec un fort risque d'érosion - voire de disparition - des compétences dans de nombreuses filières. Seuls un effort de grande ampleur et l'assouplissement des contraintes de tous ordres qui pénalisent nos entreprises permettront d'envisager un rebond significatif et durable de la production industrielle.

## Reconstruire une industrie forte

### Quelles pistes ?

#### NOS PISTES

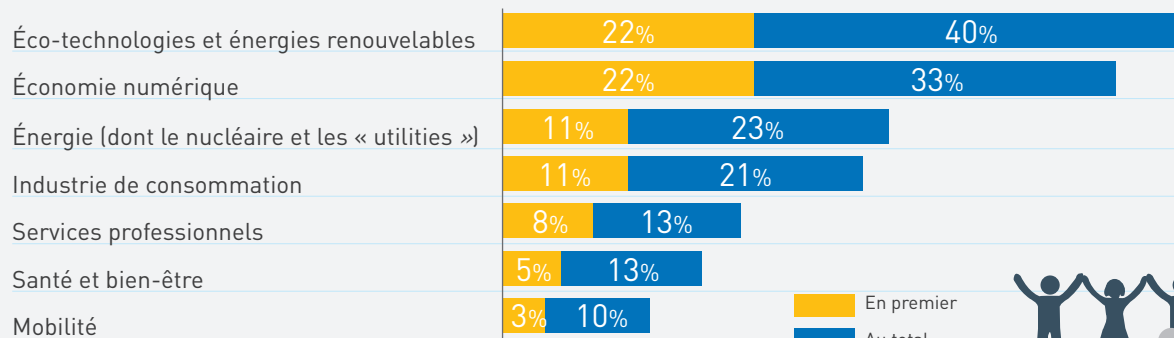
#### 1.1 - FIXER UNE VISION ET DES OBJECTIFS AMBITIEUX POUR L'INDUSTRIE

- > Toute stratégie gagnante repose sur une vision éclairée et des buts précis : pourquoi ne pas se fixer comme objectif à moyen terme (dans les 10 à 15 prochaines années) de **faire passer la part de l'industrie manufacturière dans le PIB de 10% à 13% ?**
- > Un tel redressement paraît ambitieux, mais il ne ferait que replacer la France dans le peloton des pays de la zone euro (à la 9<sup>ème</sup> place vs 15<sup>ème</sup> place sur 19 actuellement).
- > Il générerait une croissance économique de plus de 100 Mds d'euros, ainsi qu'une création massive d'emplois directs, de l'ordre d'1 million.

#### 1.2 - ÉTABLIR DES PRIORITÉS

- > La France est et demeurera un pays aux coûts de production relativement élevés. Prétendre être compétitif dans tous les secteurs serait illusoire. Elle devra **opérer des choix et concentrer ses investissements** dans les filières à plus forte valeur ajoutée.
- > Ces choix pourront utilement s'articuler autour des axes suivants :
  - **Investir dans les industries du futur** : batteries, hydrogène, super calculateurs, énergies renouvelables, etc.
  - **Garantir notre résilience et notre indépendance dans des secteurs dits « stratégiques »** tels que le médical (composants médicamenteux, vaccins, masques, équipements de réanimation...) ou encore les composants à plus forte valeur ajoutée (microprocesseurs...).
  - **Défendre nos bastions industriels**, parfois menacés, par des mesures de compétitivité ciblées : luxe, automobile, aéronautique...
  - **Se résigner en revanche au fait que certaines productions industrielles disparaissent** par manque de compétitivité.

#### LES PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉ QUI SOUTIENDRONT LA CROISSANCE DE LA FRANCE DANS LES ANNÉES À VENIR



## Reconstruire une industrie forte Quelles pistes ?

NOS  
PISTES

### 1.3 MISER SUR LA MODERNISATION DE L'INDUSTRIE

> Afin d'améliorer sa productivité et de réduire ses coûts, la France doit se tourner vers une industrie 4.0, intégrer de nouveaux modes de production et de nouvelles technologies.

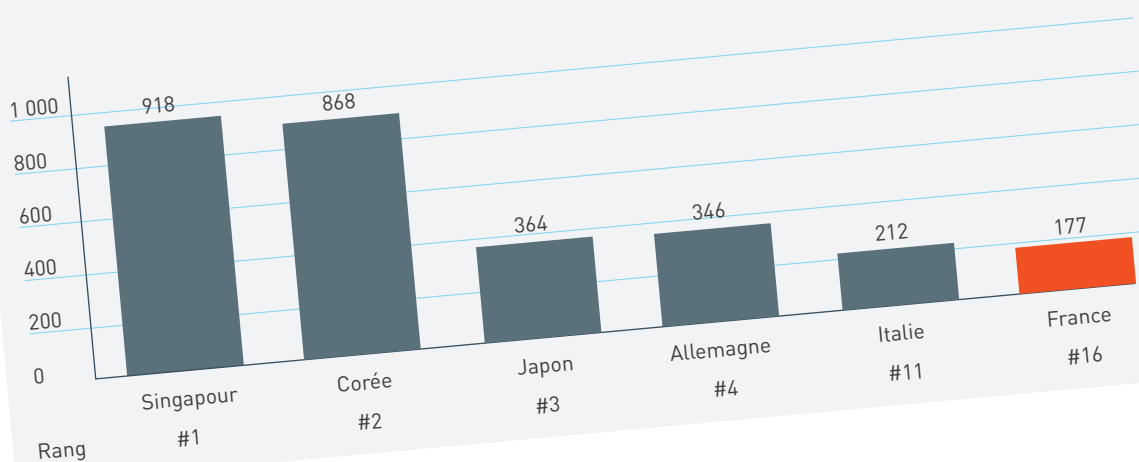
- Contrairement aux idées reçues, l'automatisation des procédés industriels n'est pas synonyme de suppressions d'emplois. Xavier Jaravel, lauréat du Prix 2021 du meilleur jeune économiste, souligne que « les résultats sont surprenants mais les entreprises qui automatisent sont celles qui augmentent leurs effectifs. Si vous automatisez, vous devenez plus productifs, plus compétitifs, vous pouvez augmenter vos parts de

marché, donc vous augmentez vos effectifs avec cet effet d'échelle.

*C'est vrai au niveau d'une entreprise mais aussi d'un secteur ».*

- > La modernisation de notre outil industriel nécessitera de vastes investissements pour rattraper le retard accumulé dans de nombreux domaines : digitalisation, robotisation et automatisation, usines connectées, utilisation de l'intelligence artificielle, impression 3D...
  - On recense par exemple 177 robots pour 10,000 employés en 2019, soit deux fois moins qu'en Allemagne et cinq fois moins qu'en Corée du Sud.
  - Seulement 10% des entreprises françaises ont intégré une application d'intelligence artificielle, soit deux fois moins qu'aux Etats-Unis.

**NOMBRE DE ROBOTS INDUSTRIELS POUR 10 000 EMPLOYÉS DANS LE SECTEUR INDUSTRIEL**  
(2019, en nombre de robots / 10 000 employés)



NOS  
PISTES**1.4 - PILOTER CE CHANTIER AVEC  
UNE ADMINISTRATION DÉDIÉE**

- > Afin d'accompagner efficacement la stratégie de modernisation de notre tissu industriel, nous préconisons la création d'un ministère de l'industrie de plein exercice et - dans un souci de cohérence tant ces domaines sont imbriqués - l'élargissement de son périmètre de compétences à la recherche, à l'innovation et au numérique. Il serait également envisageable d'y intégrer l'énergie...
- > Ce ministère « nouvelle génération » pourrait ainsi avoir autorité sur les administrations

compétentes en matière de développement industriel (DGE, DGCCRF, APE, etc.), d'énergie (DGEC), de recherche et d'innovation (DGRI).

- > Il pourrait également se voir confier la tutelle d'autres organismes publics comme le CEA, l'INRIA, le BRGM, le CNES ou l'ONERA.
- > Loin de nous l'idée de fabriquer un monstre bureaucratique, il s'agit au contraire de favoriser les transversalités entre des organisations travaillant souvent en silo, et de créer une dynamique cohérente.

**1.5 - MOBILISER DES MOYENS  
À LA HAUTEUR DE L'ENJEU**

- > Le levier le plus critique de ce redressement industriel passe par la levée des handicaps historiques de la compétitivité dans ce secteur : fiscalité, coût du travail, rigidité réglementaire. Ce sera l'objet du chapitre suivant.
- > **L'investissement.** Ce redressement exigera des investissements considérables. Les entreprises porteront l'essentiel de cet effort. Mais l'Etat, et les collectivités locales devront également y participer, ainsi que l'Europe.
  - Participer aux grands « Projets importants d'intérêt européen communs » (PIIEC), tels que celui des batteries (2,9 Mds€) ou de la microélectronique (1,75 Mds€).
  - Considérer des mécanismes de **suramortissement** pour les investissements de modernisation de l'outil industriel.

- **Accompagner le financement de l'efficacité énergétique et la décarbonation** des utilités et procédés industriels, pour une maîtrise à long terme des coûts liés à l'énergie et au climat (dont le prix du carbone).

- > **L'attractivité.** Les entreprises étrangères ont une place considérable dans l'industrie française dont elles représentent près du tiers. Les efforts importants menés par le gouvernement et par Business France ont eu d'excellents effets et devront être maintenus voire amplifiés.
  - **Accélérer le programme de sites industriels clés en main.**
  - **Mettre en place des initiatives de subventions exceptionnelles** pour capter les opportunités de « Gigafactories » des groupes étrangers.

**> Exemple de bonnes pratiques**

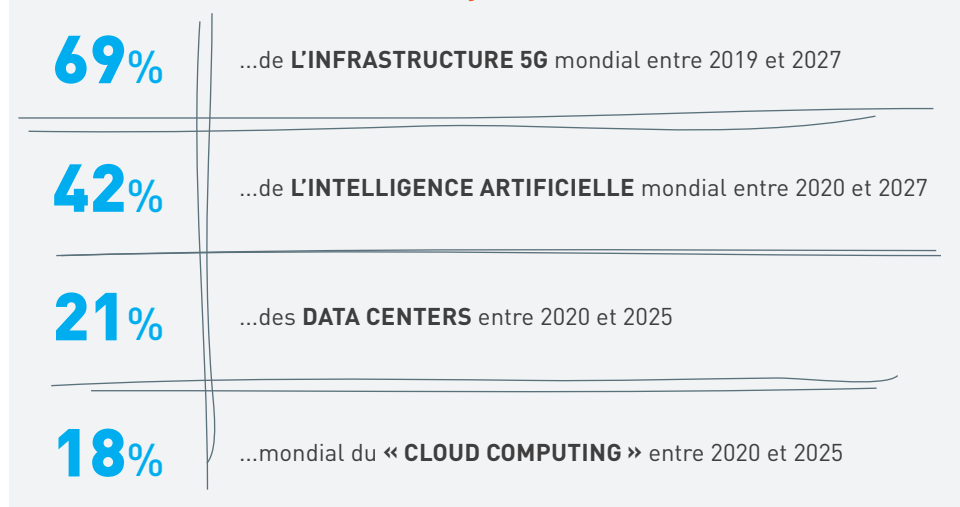
- > Investissement de Bosch d'un milliard d'euros dans une « usine du futur » à Dresde (Sax), plus grand investissement du groupe en 130 ans d'histoire
- > Subvention du gouvernement allemand à hauteur de ~15% du coût du projet (140 millions d'euros) afin d'encourager les progrès technologiques dans le secteur industriel
- > « *La technologie de pointe de la nouvelle usine de semi-conducteurs de Bosch à Dresde montre les résultats exceptionnels qui peuvent être obtenus lorsque l'industrie et le gouvernement unissent leurs forces* », a déclaré Robert Bosch.

## Miser sur innovation et technologie Pourquoi ?

### > La course folle des technologies

- > Les nouvelles technologies se développent à une vitesse vertigineuse et les utilisateurs finaux les intègrent de plus en plus rapidement.
- > L'accélération accrue du « temps technologique » est amplifiée par les interactions croissantes entre technologies. C'est ainsi que les progrès dans la recherche médicale sont boostés par l'intelligence artificielle, l'accès aux données, la robotisation, l'Internet des objets...
- > Dans les 20 prochaines années, tous les secteurs industriels seront confrontés à cette accélération inédite.

### Taux de croissance annuel moyen attendu sur le marché...



« Pendant des années les innovations technologiques ont été rythmées et cadrées par les fameuses « Lois de Moore » : à savoir, on double la puissance informatique des processeurs tous les 18 mois. Mais les choses changent et s'accélèrent à une vitesse folle : on parle de facteur 10 000 voire d'un million pour les 8-10 prochaines années. Nous sommes à l'aube d'une révolution industrielle sans précédent qui va bouleverser le monde moderne. »

**François Barrault**, Président de l'IDAT

### > L'innovation est source d'innovation

- > La course folle des technologies offre de formidables opportunités aux entreprises industrielles.
- > Les nouveaux outils à la disposition des entreprises (le digital, la data, l'IA) leur permettent d'inventer des modes d'organisation innovants et plus efficaces, mais également de construire de nouvelles offres pour leurs clients.
- > Ces opportunités exigent en contrepartie un gigantesque effort d'adaptation et d'investissement.



## Miser sur innovation et technologie

### Le constat

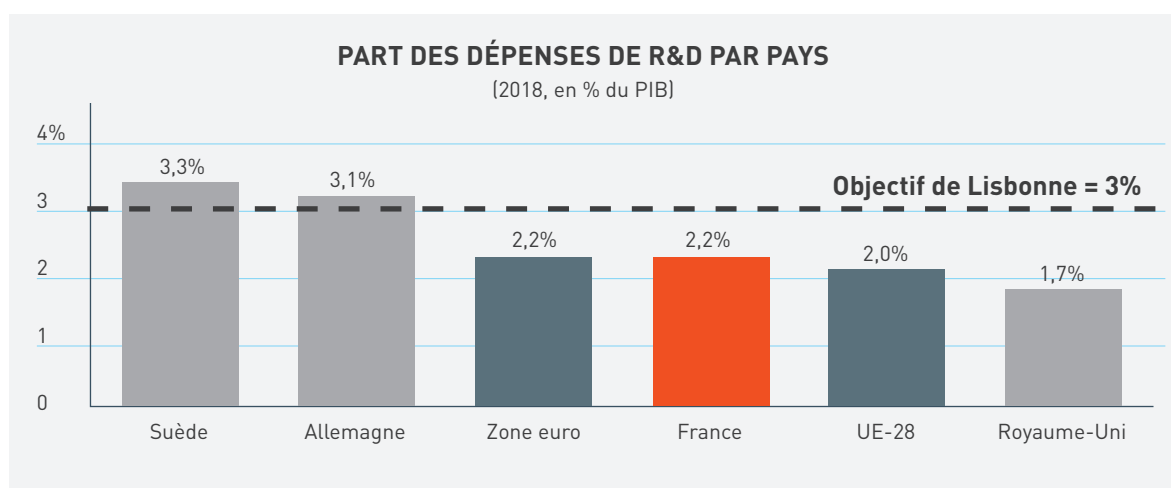
#### > La France, terre d'innovation...

- > La France dispose d'une tradition et d'une force de frappe d'innovation importantes. La qualité de ses chercheurs publics et privés et l'existence d'un écosystème d'organismes puissants de recherche la placent dans les premiers rangs en Europe.



#### > ... qui donne d'inquiétants signes de faiblesse

- > **Les dépenses de R&D** restent très en deçà des objectifs de Lisbonne et ne progressent que lentement à l'inverse d'autres pays. La France investit 2,2% de son PIB en R&D ce qui ne la place qu'au 7<sup>ème</sup> rang Européen, et sous la moyenne de l'OCDE (2,5%).
- > **Le risque des talents** : le nombre de doctorants baisse (de 81 000 en 2009 à 71 000 en 2018). 32% seulement d'entre eux travaillent dans le secteur privé. Et selon le MESRI 20% des doctorants français se sont expatriés.
- > **Les infrastructures technologiques** prennent du retard dans certains domaines : situation satisfaisante pour la fibre par exemple mais retard inquiétant dans la 5G. « *La France part avec près d'un an et demi de retard dans le déploiement de la 5G. Il est difficile de savoir aujourd'hui quand elle le rattrapera* » explique Stéphane Richard dans une interview accordée au Journal du Dimanche au printemps 2021.



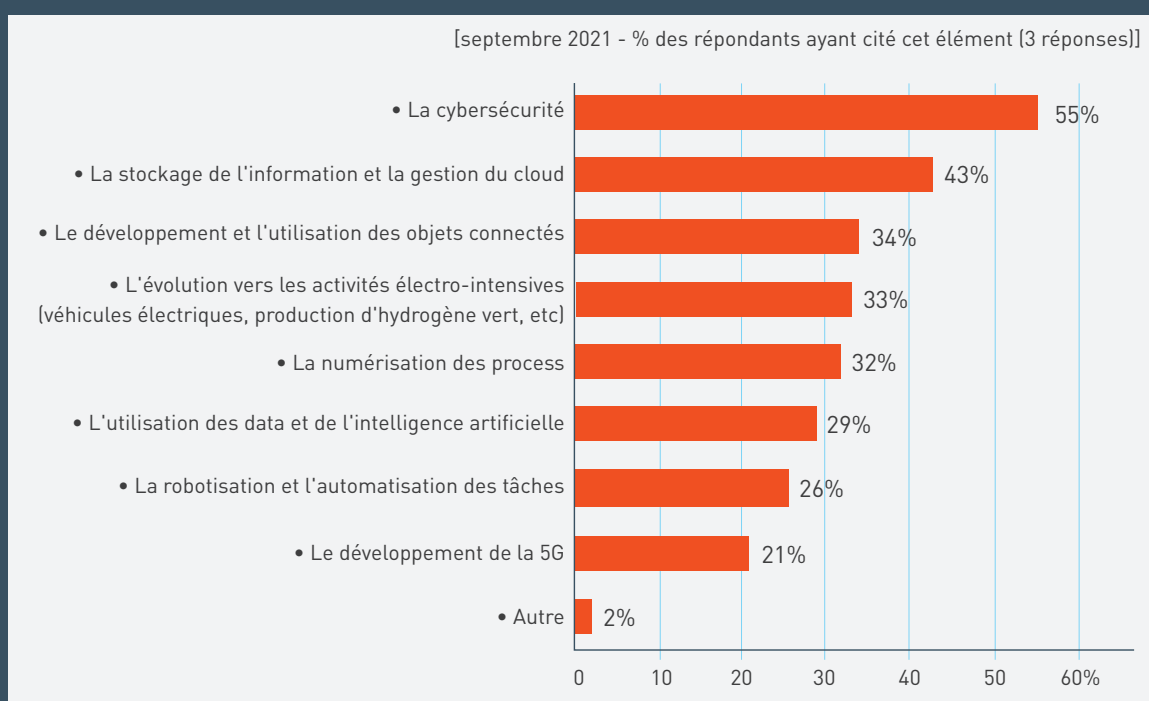
#### > Or les entreprises sont confrontées à des défis technologiques majeurs...

# Qu'en disent les entreprises ?

## Les défis technologiques

Les préoccupations des entreprises concernant la technologie sont nombreuses, au premier desquelles la cybersécurité et le cloud

*En ce qui concerne plus particulièrement l'innovation dans le domaine technologique, quels sont les sujets qui vous semblent prioritaires pour votre entreprise dans les 5 prochaines années ?*



Source : sondage BVA réalisé pour Syntec Conseil en septembre 2021 auprès de 500 membres d'équipes dirigeantes de sociétés françaises de toute taille et de tout secteur

## Miser sur innovation et technologie Quelles pistes ?

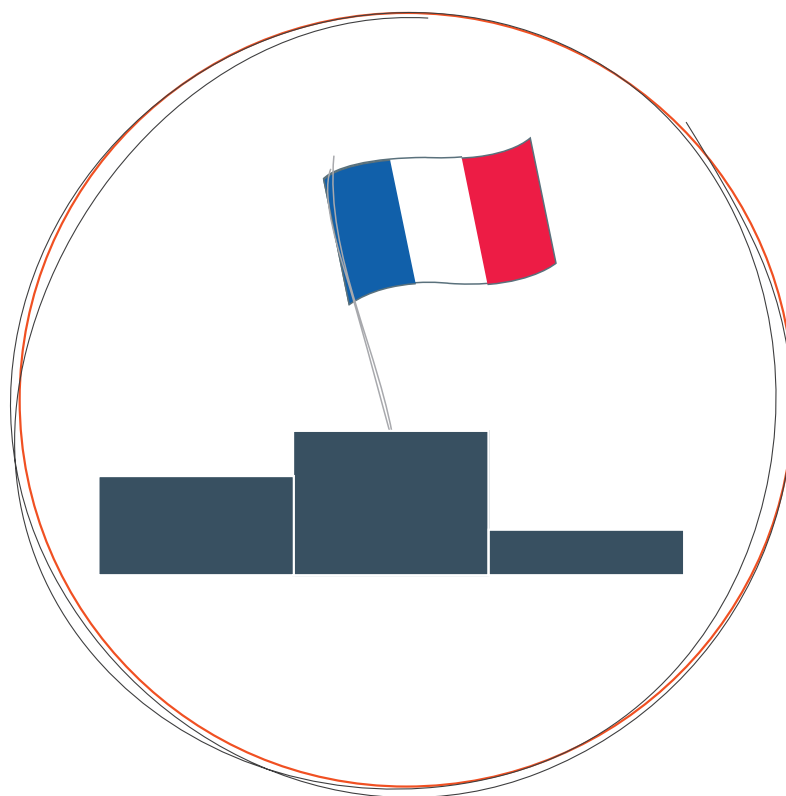
### NOS PISTES

#### 1.6 - DÉFINIR UNE AMBITION ET DES OBJECTIFS

- > Se fixer l'objectif de devenir une nation leader en Europe pour l'innovation et la technologie
  - Fixer un objectif de 3% de dépense de R&D en % du PIB d'ici 2027.
  - Avec un meilleur rendement de « ruissellement » vers le tissu économique.

#### > En actionnant les leviers suivants

- L'investissement dans les infrastructures technologiques.
- La modernisation de la recherche publique.
- Le soutien à la R&D privée.
- Le développement continu du soutien au tissu innovant dans les technologies prioritaires.
- Le développement et la rétention des talents innovants.



## NOS PISTES

### 1.7 - INVESTIR DANS LES INFRASTRUCTURES TECHNOLOGIQUES

> **Mettre en place les mécanismes pour assurer l'investissement dans les infrastructures technologiques clés :**

- > Réseaux de données mobiles
  - Elimination des zones grises en partenariat avec les opérateurs et les collectivités territoriales
  - Accélération du déploiement de la 5G
  - Planification de la génération 6G
- > Cloud
  - Soutien au développement de champions nationaux ou régionaux pour un cloud souverain
- > Cybersécurité

### 1.8 - MODERNISER LA RECHERCHE PUBLIQUE

- > La recherche publique mobilise un effort représentant 0,75% du PIB, un pourcentage qui s'érode lentement mais chaque année depuis 2010 (0,8% du PIB).
- > Cependant, le problème de la recherche publique ne tient pas tant au budget qui lui est consacré qu'à son manque de passerelles avec la recherche privée et les entreprises, comme le souligne le rapport 2021 de la Cour des comptes.
- > **La modernisation des grands organismes publics comme le CNRS s'avère donc indispensable** si l'on veut améliorer la « productivité » de la recherche et favoriser le transfert des connaissances vers le tissu économique. La loi de programmation pluriannuelle de la recherche 2021-2030 laisse augurer de réelles avancées sur ce terrain en encourageant notamment les mobilités entre public et privé. Mais il conviendra aller encore plus loin...

### 1.9 - SOUTENIR LA RECHERCHE PRIVÉE : MAINTIEN ET RENFORCEMENT DU CIR

> **Aménager le CIR en ligne avec l'atteinte de l'objectif des 3%**

- **Augmenter l'assiette de l'éligibilité des entreprises**
- **Instaurer des mécanismes de fléchage vers les technologies « prioritaires »**
- Certains rapports récents comme celui de France Stratégie en 2021 établissent un bilan en demi-teinte des effets du Crédit Impôt Recherche (6,3 Mds d'euros dans le PLF 2021).
- Notre expérience de praticiens nous permet d'affirmer au contraire que le CIR a montré son efficacité dans le soutien à l'effort de R&D des entreprises, et dans le maintien ou l'installation de centres de recherche en France. Dans un pays où les marges sont plus faibles qu'ailleurs, ce dispositif permet de maintenir les dépenses de R&D pendant les périodes de turbulences conjoncturelles.
- Si l'atteinte des 3% de budget de R&D doit se faire essentiellement par le privé, cela suppose une augmentation des dépenses de R&D des entreprises de 57% (en plus de la croissance du PIB). Une telle augmentation n'est pas envisageable sans ce soutien fiscal renforcé.
- Il serait donc pertinent pour se donner les moyens d'atteindre l'objectif de 3% de dépenses de R&D en France d'explorer les pistes pour en augmenter l'impact tout en évitant des effets d'aubaine.

## 1.10 - CONTINUER À AMÉLIORER L'ÉCOSYSTÈME DE L'INNOVATION

- > **Continuer et amplifier les efforts payants entrepris (French Tech...) pour soutenir la création et le développement des « start-ups » et des « scale-ups ».**
  - Les créations d'entreprises ont retrouvé un niveau record au 1<sup>er</sup> semestre 2021.
  - Le nombre de licornes françaises (startups valorisées à plus de 1 Md\$) est passé de 9 à 18 entre janvier et juillet 2021 (soit une multiplication par 6 depuis 2015 – rattrapant ainsi l'Allemagne), et pourrait atteindre l'objectif de 25 en 2022. Ces chiffres restent certes en deçà de ceux du Royaume-Uni (31) sans parler de la Chine ou des Etats-Unis (les villes de Pékin et de San Francisco comptaient à elle seules en 2020 respectivement 93 et 68 licornes).
  - L'impact sur l'emploi est de plus en plus significatif. 25 000 contrats en CDI ont été signé par les start-ups en 2020 soit près de 10% du nombre total de nouveaux CDI.
- > **Continuer à développer les sources de financement et le développement des fonds de capital-risque en France.**
  - En 2020, les levées de fonds pour les start-ups se sont élevés à 5,4 Mds€ en hausse de 7% en dépit de la crise [cette tendance semble s'accélérer en 2021, avec déjà 5,1 Mds€ levés par les startups tricolores sur les 6 premiers mois de l'année]. Cela reste loin derrière le Royaume-Uni mais au niveau de l'Allemagne. Les levées de fonds supérieures à 50 millions d'euros se sont elles envolées de 89% contre 10% au Royaume-Uni et -28% en Allemagne en 2020. Il existe donc un marché important mais il faut aller plus loin et favoriser le développement des fonds français notamment pour le « late stage ».
- > **Encourager le développement des relations entre start-ups, grands groupes et universités ou centres de recherche** dans les technologies où la France peut être bien placée, par exemple l'intelligence artificielle, le logiciel, la clean-tech, ou la deep-tech.

## 1.11 - FORMER, RETENIR ET ATTIRER DES TALENTS INNOVANTS

- > Etre à la pointe de l'innovation supposera de pouvoir attirer ou garder les talents les plus en pointe.
- > Or les exemples montrent que la France manque d'attractivité pour ces top talents.
  - Parmi nos trois derniers prix Nobel, deux travaillent à l'étranger (Emmanuelle Charpentier à Berlin, Ester Duflo aux Etats-Unis) et le troisième, Gérard Mourou, a fait l'essentiel de sa carrière en Amérique du Nord.
  - Stéphane Bancel quitte la France en 2011 pour cocréer Moderna Therapeutics qu'il développera avec l'aide de grands groupes privés, de fonds de capital-risque, et de subventions publiques (DARPA de 25 M\$ en 2013, Barda de 480 M\$ en 2020).
  - L'Institut Montaigne il y a quelques années décryptait les raisons du « brain drain » des chercheurs français qui trouvent à l'étranger de meilleures rémunérations, plus de moyens, et un environnement de travail plus stimulant.
- > **Il conviendrait de réfléchir à la création de centres de recherche d'un mode nouveau** en France, co-financés par le public et le privé, ouverts sur le monde des entreprises (sur le modèle des chaires de grandes écoles) et des fonds de capital-risque, et qui permettraient de fournir aux meilleurs chercheurs des conditions de travail et de rémunération compétitives avec les meilleurs campus américains.

## La croissance responsable Pourquoi ?

### > Notre civilisation est confrontée à des enjeux considérables :

- > **Le défi environnemental** (notamment climat et biodiversité) : il menace l'humanité. Si la communauté internationale, dans la ligne de l'Accord de Paris, s'accorde peu ou prou sur l'objectif d'une neutralité carbone d'ici 2050, elle n'a toujours pas esquissé le programme d'investissements qui permettra de l'atteindre ! Et les indispensables remises en question de nos modes de production et de consommation peinent à dépasser le stade des vœux pieux ! La logique économique d'une action forte et immédiate ne fait par ailleurs plus de doute : la BCE prévient ainsi, à la suite d'un très récent exercice de stress-test climatique, qu'« il est essentiel d'opérer une transition précoce et progressive, afin de pouvoir atténuer le coût de la transition verte ».
- > Le défi de **l'inclusion sociale et de la diversité** : c'est un sujet majeur pour notre société, mais qui est également devenu incontournable pour toutes les entreprises. Au-delà d'être une dimension évidente de leur responsabilité sociale, l'intégration efficace de ces enjeux – prenant en compte toute leur complexité et leur pluralité – dans les recrutements mais aussi dans la gestion des équipes et des carrières, sont des forts leviers de cohésion et de compétitivité pour les entreprises.

### > Environnement, justice et inclusion sociale : les entreprises répondent présent !

- > Il est loin le temps où Milton Friedman pouvait affirmer « the business of business is business ». En quelques années – le mouvement s'est accéléré depuis la crise financière de 2008 - les entreprises ont changé de paradigme : elles se sont résolument engagées sur la voie de la RSE et de la transition écologique. Cette montée en puissance se traduit notamment par le développement des « entreprises à mission », ou encore par l'émergence du « Stakeholders capitalism », le capitalisme qui prend en compte l'intérêt des parties prenantes.
- > D'aucuns craignaient que la crise sanitaire ne repousse ces nouvelles priorités au second rang. Il n'en a rien été. Au contraire, du fait probablement du sentiment de vulnérabilité qu'elle a suscité, elle n'a fait qu'accélérer ce mouvement. Ainsi, entre janvier et novembre 2020, au cœur de la crise Covid, les investisseurs financiers ont placé 288 milliards de \$ dans des actifs responsables, soit une augmentation de 96% par rapport à 2019.

### > Un cercle vertueux irréversible est en marche :

- > Attentes des consommateurs et des salariés, aspirations des nouvelles générations, durcissement des réglementations, pression grandissante des marchés financiers... L'implication des entreprises dans les enjeux sociétaux va s'amplifier et s'accélérer. Plus que jamais elles contribuent à relever les défis de notre civilisation.

### > La croissance des entreprises sera durable ou ne sera pas...

- > **Développement durable, responsabilité sociale et éthique deviennent de véritables facteurs d'attractivité et de compétitivité.**
- > C'est le cas pour les entreprises : les plus avancées sur ces sujets s'attireront la faveur des clients, des talents, mais aussi des investisseurs.
- > Et ce sera le cas pour les pays et pour les territoires. Le capital se dirigera en priorité vers les pays susceptibles d'améliorer l'empreinte environnementale et sociale des grands groupes.

« Progressivement, les entreprises et les pays qui ne répondent pas aux demandes des parties prenantes d'affronter les enjeux du développement durable rencontreront un scepticisme grandissant de la part des marchés financiers et verront leur coût du capital augmenter. En revanche les entreprises et les pays qui feront preuve de transparence et de détermination à relever ces défis attireront les investissements plus efficacement... »

Larry Fink, PDG de Blackrock dans sa lettre aux PDG de 2020



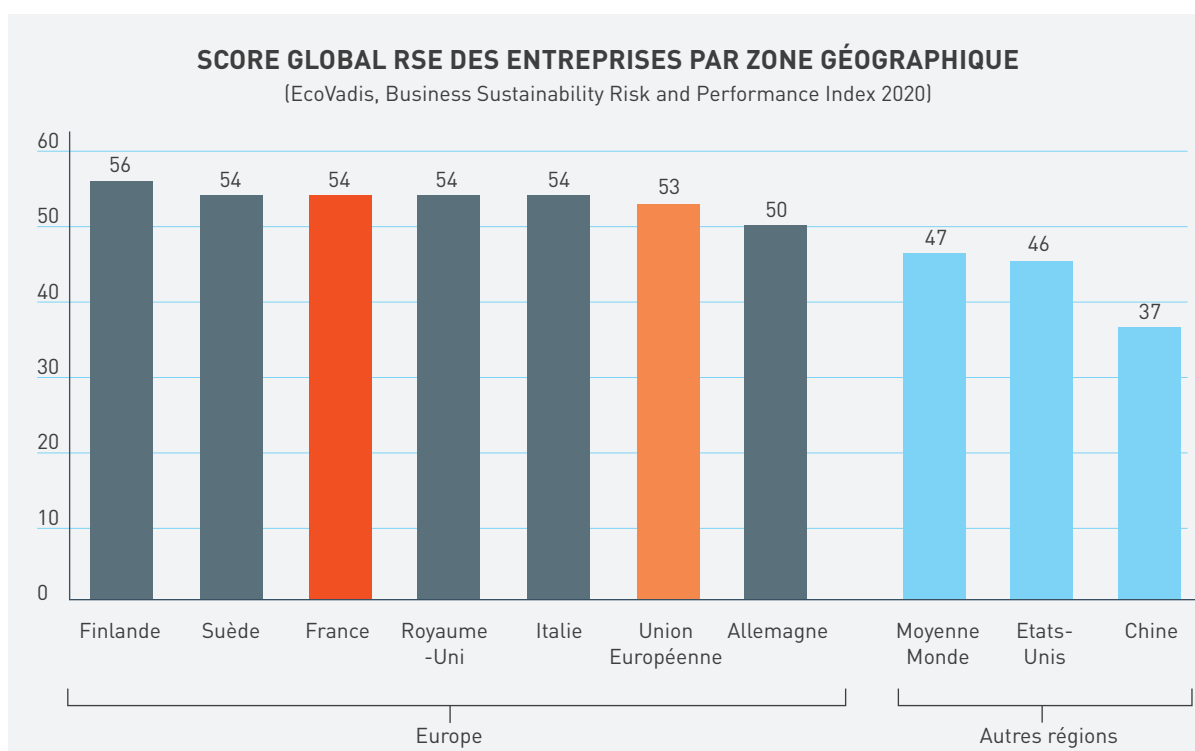
## La croissance responsable Quel constat?

### > L'Europe bon élève dans le monde

- > Les pays européens dominent les classements mondiaux en termes de transition écologique et de RSE... L'indice Business Sustainability Risk and Performance d'EcoVadis, qui évalue à travers le monde la performance des entreprises selon des critères économiques, environnementaux et sociaux, attribue un indice de 53 à l'Union Européenne contre 46 pour les Etats-Unis et 37 pour la Chine\*.
- > Pour autant le reste du monde ne reste pas immobile. Le plan américain d'investissements en infrastructures prévoit 1 200 Mds de dollars d'investissements, dont une part importante liée à aux enjeux énergétiques et environnementaux. La Chine a également surpris en annonçant un objectif de neutralité carbone pour 2060 et un pic d'émission atteint avant 2030.

### > La France et ses entreprises bien classées en Europe

- > La France figure parmi les pays les plus vertueux en Europe. Son énergie plus décarbonée, sa législation avant-gardiste sur la protection de l'environnement et l'organisation des entreprises (parité, loi PACTE), son système de redistribution sociale constituent autant d'atouts qui favorisent sa progression vers un capitalisme plus responsable.
- > Les entreprises françaises comptent parmi les plus performantes au monde en termes de RSE. Elles figurent sur la 3<sup>ème</sup> marche du podium mondial, aux côtés de leurs homologues finlandaises et suédoises.
- > Cette avance des entreprises françaises représente un atout important pour l'avenir, pas seulement en termes de « vertu », mais également de compétitivité et d'attractivité.

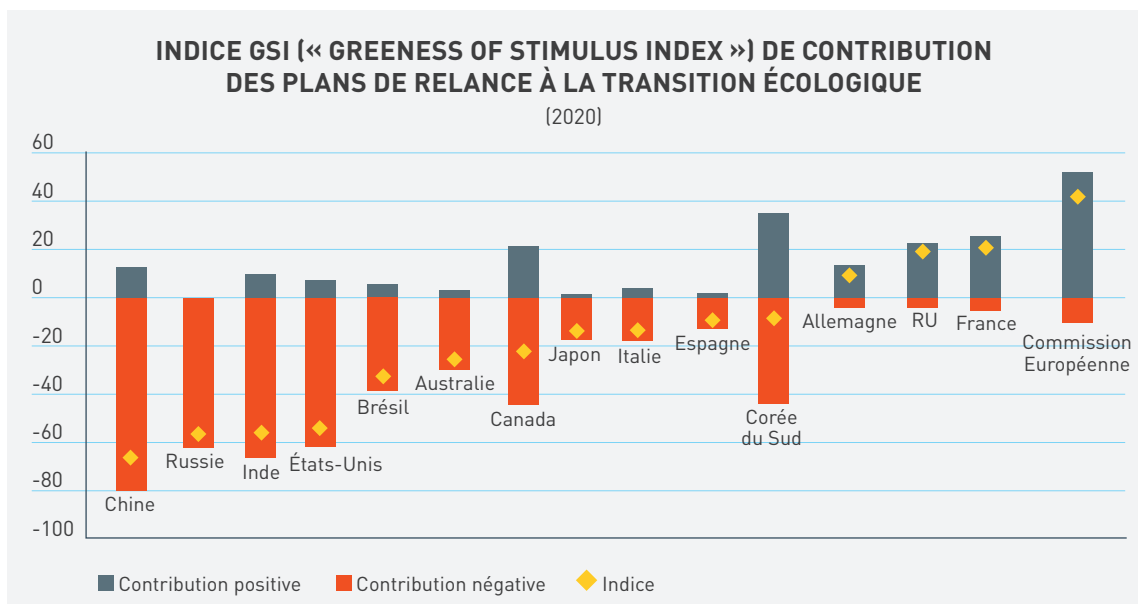




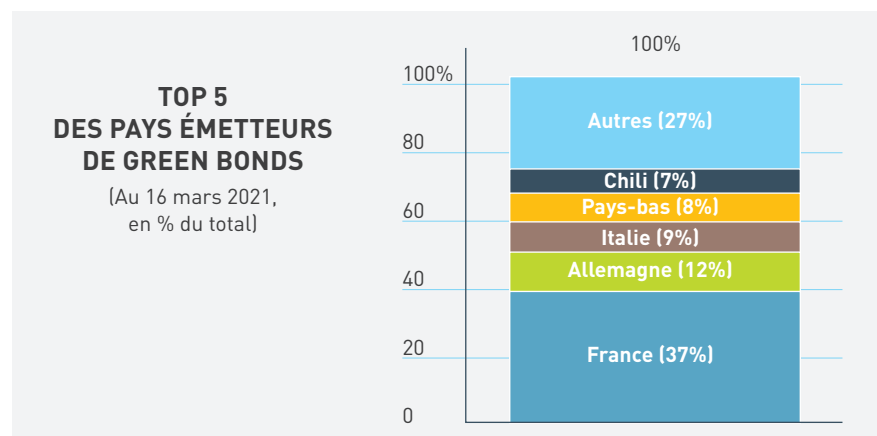
## La croissance responsable Zoom sur la transition écologique

### > La France en pointe dans la transition écologique

- > Depuis l'accueil de la COP21 et l'Accord de Paris en 2015, la France est identifiée comme l'un des pays moteurs sur la scène internationale dans la lutte contre le changement climatique – elle place par ailleurs ce sujet au cœur de son agenda politique national (ex. loi Energie-Climat en 2019, Stratégie Nationale Bas-carbone (SNBC) en 2020, et loi Climat & Résilience en 2021, etc.).
- > Le World Economic Forum la classe ainsi dans le top 10 des pays les plus avancés dans la transition énergétique (Energy Transition Index 2021 – loin devant l'Allemagne ou les Etats-Unis - seul le Royaume-Uni étant mieux classé parmi les pays du G20).
- > La France est également très active sur les sujets de biodiversité, avec notamment l'accueil récent du Congrès mondial de la nature de l'UICN\* à Marseille en septembre 2021, et un certain nombre d'engagements pris au niveau national (ex. trajectoire de zéro artificialisation nette, création de nouvelles aires protégées, etc.).
- > En outre, son plan de relance est un des plus orientés vers la transition écologique.



- > La France tient également une position de leader dans l'innovation financière « verte » : elle se classe par exemple en tête des pays émetteurs de green bonds dans le monde.



Note : [\*] Union international pour la conservation de la nature  
Source : Vivideconomics, Refinitiv, Crédit Agricole

## La croissance responsable

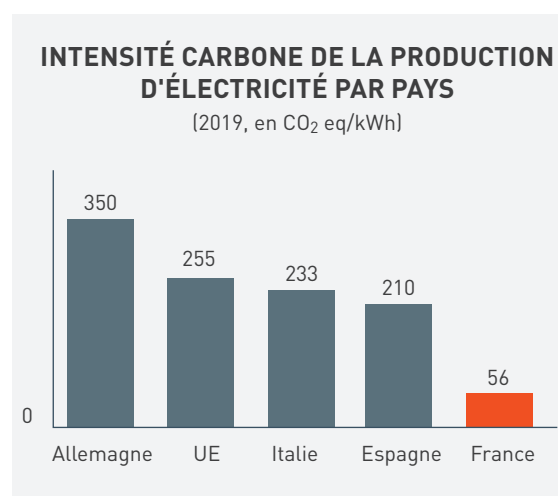
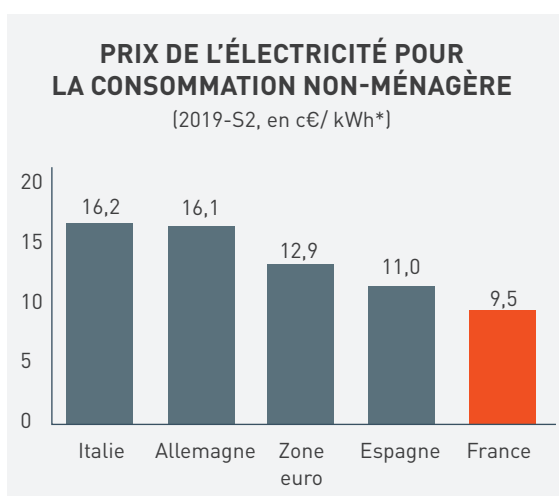
### Zoom sur la transition écologique

#### > De nombreux champions nationaux dans ce domaine clés

- > La France compte de nombreux grands groupes leaders dans les secteurs clés de la transition écologique (avec par exemple Schneider Electric dans l'efficacité énergétique, Veolia & Suez dans la gestion des déchets et de l'eau, Saint-Gobain dans l'isolation des bâtiments, Renault dans la mobilité électrique, etc.).
- > Ces grands acteurs ont ainsi la taille critique pour innover (capacité de R&D et d'investissement), prendre des parts de marché à l'international et consolider des filières en mutation (ex. start-ups, sous-traitants, etc.).

#### > L'atout électrique de la France

- > Le niveau d'émission de CO<sub>2</sub> associé à cette production est parmi les plus bas si on les compare aux principaux pays industriels qui sont directement en concurrence avec la France. Le prix de l'électricité y est également plus bas.
- > Cet atout est d'autant plus important que nombre d'activités et d'industries concernées par les transitions énergétiques et climatiques sont électro-intensives. On peut notamment citer :
  - Les besoins pour le digital (plus grosse source d'augmentation de la consommation d'électricité à l'heure actuelle)
  - Les véhicules électriques
  - Le remplacement de chaudière à fuel ou à gaz par des pompes à chaleur
  - La production d'hydrogène « vert », etc.



## La croissance responsable Quelles pistes ?

### NOS PISTES

#### 1.12 FIXER UN CADRE CLAIR POUR UNE TRANSITION ENVIRONNEMENTALE AMBITIEUSE

- > **Fixer un cap climatique ambitieux, stable et transparent** pour l'ensemble des acteurs économiques :
  - **Pérenniser le niveau d'ambition** de la trajectoire climat française définie par la Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC) vers la neutralité en 2050 – avant de considérer un relèvement de notre ambition, la première priorité est de sécuriser avec certitude l'atteinte de nos objectifs à 2030 et 2050
  - **Détailler les leviers de décarbonation prioritaires par secteur** – notamment pour l'atteinte des budgets carbone des périodes 2030-2050 – afin de donner de la visibilité aux acteurs privés sur les chantiers technologiques de demain
  - **Améliorer la lisibilité de la communication sur les progrès réalisés**, en s'appuyant sur la publication d'indicateurs climatiques plus fréquents et audibles (semblable à celle des autres indicateurs socio-économiques)
- > **Planifier les financements** nécessaires à cette trajectoire, en détaillant leur répartition cible par période, secteur et origine (public/entreprises/ménages). L'investissement public ne pouvant, tout au plus, que jouer un rôle d'amorçage ou de soutien sans se substituer à celui des acteurs privés
- > Au-delà du sujet climatique, **fixer une ambition élevée sur les autres dimensions de la transition environnementale** (biodiversité, économie circulaire, pollutions locales) en visant le plus de cohérence et synergies entre enjeux (ex. développement de la filière bois-énergie en prenant en compte l'enjeu climat mais aussi biodiversité et qualité de l'air, ainsi que les retombées socio-économiques)

#### 1.13 SOUTENIR LA TRANSITION ENVIRONNEMENTALE DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE EN VALORISANT NOS ATOUTS POUR MAXIMISER LA CRÉATION DE VALEUR ET D'EMPLOIS

- > **Investir dans le développement des filières de transition** avec le plus de potentiel d'emplois (par exemple, un rapport du WWF et d'EY estime à près

de 2 million le nombre potentiel d'emplois soutenus par une relance verte ambitieuse à l'horizon 2030), en veillant à maximiser l'effet de levier de l'argent public sur les investissements privés

- > **Accompagner en parallèle la diversification des secteurs historiques potentiellement les plus impactés** en termes d'emplois (ex. moteur automobile thermique, distribution de carburant, etc.)
- > **Soutenir le développement de champions mondiaux** dans ces filières
- > Placer la transition environnementale au cœur de la **stratégie d'attractivité pour capter les investissements** internationaux

#### 1.14 IMAGINER DE NOUVEAUX MÉCANISMES DE SOUTIEN AUX ENTREPRISES DANS LEUR TRANSITION VERTE :

- > **Créer un Crédit Impôt Recherche Vert (CIRV)** afin d'encourager les innovations et rénovations de sites dédiés à la transition verte et/ou à la décarbonation
- > Instaurer un **mécanisme de suramortissement** exceptionnel des investissements améliorant les performances énergétiques des sites de production. Un mécanisme d'amortissement pourrait aussi être conçu pour les autres dépenses vertes des entreprises (ex. élaboration de nouvelles offres, formation des collaborateurs, recherche de nouveaux procédés, etc.)

#### 1.15 JOUER LA CARTE EUROPÉENNE EN POUSSANT DES RÉFORMES STRUCTURANTES

Exemples :

- > Financement de l'innovation (ex. création d'agences européennes de financement des technologies vertes)
- > Introduction du mécanisme d'ajustement carbone aux frontières
- > Standardisation des informations extra-financières (notamment à travers l'EFRAG et la taxonomie verte)

## La croissance responsable Quelles pistes ?

### ILLUSTRATION : LES SECTEURS CLÉS DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE OÙ INVESTIR MASSIVEMENT ET CRÉER UN CADRE RÉGLEMENTAIRE FAVORABLE

#### > Infrastructures énergétiques décarbonées

- Electricité renouvelable (ex. solaire photovoltaïque, éolien terrestre et maritime)
- Chauffage bas-carbone (ex. pompes à chaleur, réseaux de chaleur urbains bas-carbone)
- Gaz renouvelable et hydrogène décarboné (notamment pour usages industriels et mobilité lourde/ aviation)
- Réseaux électriques (ex. effacement, stockage, résilience des réseaux)
- Bornes de recharge & batteries électriques
- Capture, stockage et réutilisation du carbone

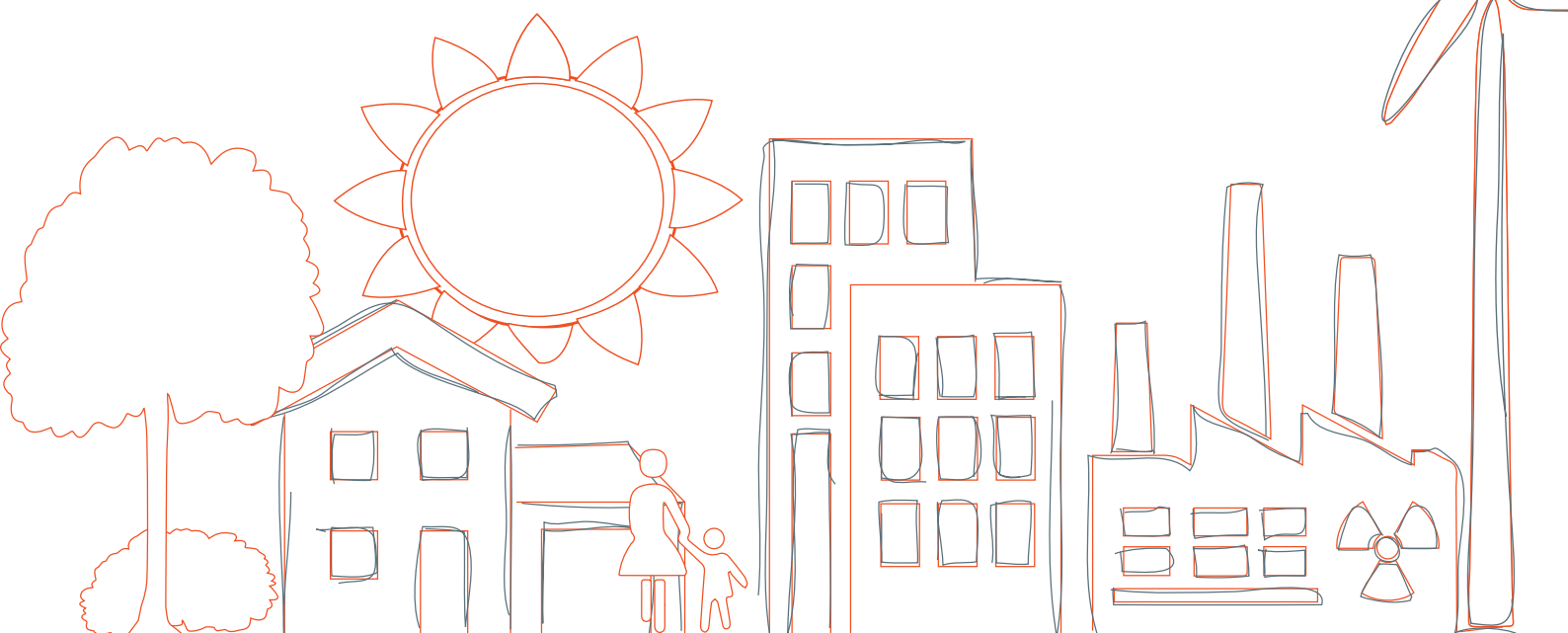
#### > Réduction de consommation & autres activités vertes

- Rénovation énergétique des bâtiments & construction bas-carbone
- Décarbonation de l'industrie
- Economie circulaire

- Infrastructures de mobilité collective et douce
- Filière bois (notamment transformation) et matériaux biosourcés
- Infrastructures et réseaux d'eau
- Transition agricole
- Adaptation des villes (ex. lutte contre les îlots de chaleur)

#### > Nouveau programme nucléaire

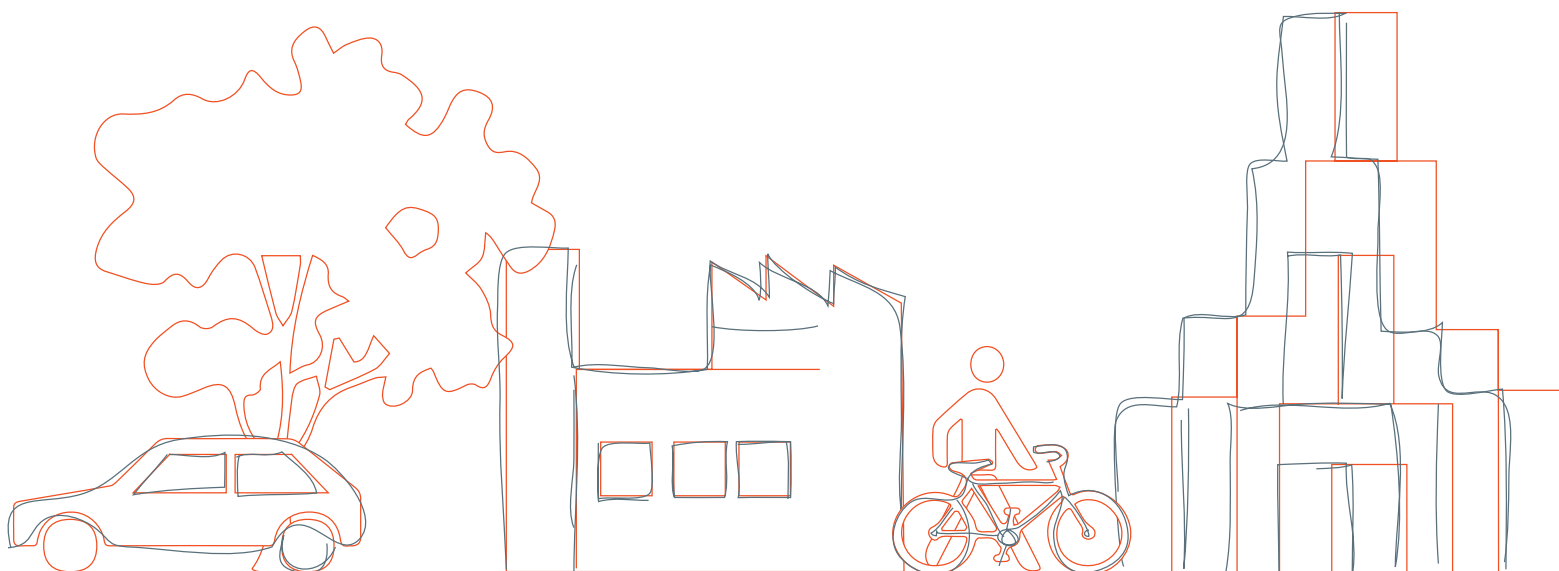
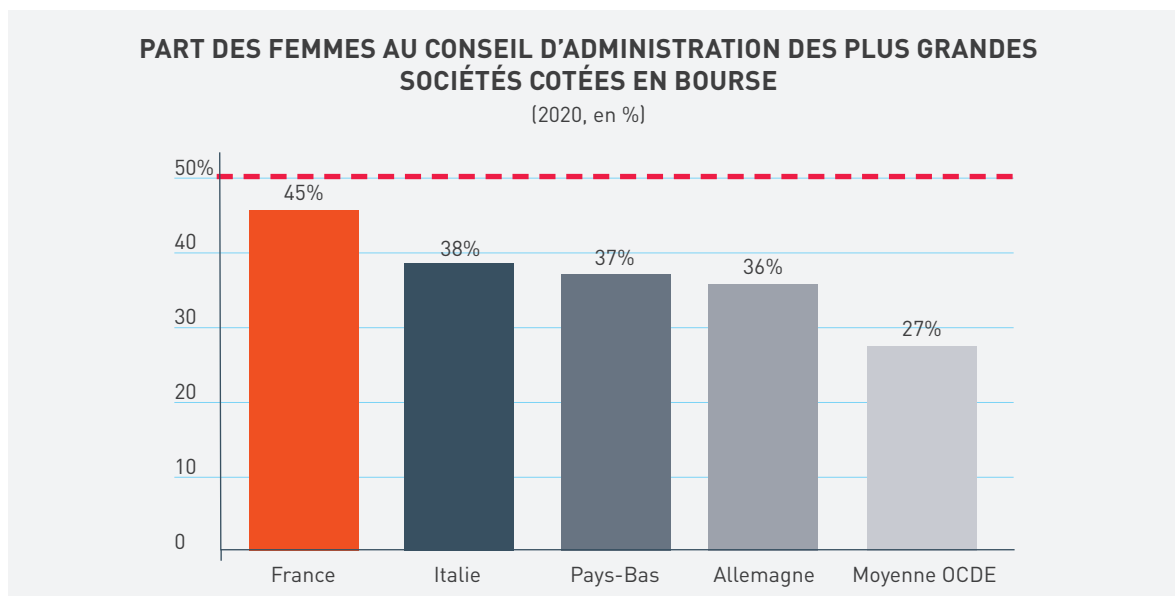
- La prolongation de 10 ans du parc de réacteurs existants pour un investissement de 50 Mds d'euros permet d'acheter un peu de temps
- Pour atteindre les objectifs de 2050 il semble cependant essentiel de planifier la prochaine génération de réacteurs, et vraisemblablement de remettre en cause l'objectif de 50% de nucléaire dans le mix électrique à l'horizon 2035
- La filière du nucléaire français qui compte 2500 entreprises, d'organismes de recherche en pointe (CEA, IRSN, Andra), dispose d'un vrai savoir-faire qui permettrait au pays de redevenir un acteur majeur sur ce marché mondial en croissance



## La croissance responsable Quelles pistes ?

### > Inclusion sociale et diversité : les entreprises françaises souvent en avance

> Sur nombre de ces sujets, la France est bien placée par rapport à ses voisins européens. C'est le cas par exemple de la place des femmes dans les conseils d'administration.



## La croissance responsable Quelles pistes ?

> La confiance que les entreprises inspirent leur confère une responsabilité accrue



« A l'heure où la confiance envers les repères traditionnels comme les médias, les ONG et les pouvoirs publics est profondément questionnée, les Français envoient un signal fort aux entreprises : elles sont aujourd'hui les garants de l'information, elles ont un rôle à jouer qui dépasse le seul périmètre business et sont aujourd'hui attendues sur les enjeux sociétaux »

déclare **Amélie Aubry**, Managing Director chez Elan Edelman.



> Le rôle des managers est clé : flexibilité, attention et respect sont essentiels pour accompagner une plus forte inclusion et une mixité croissante au sein des entreprises.

### NOS PISTES

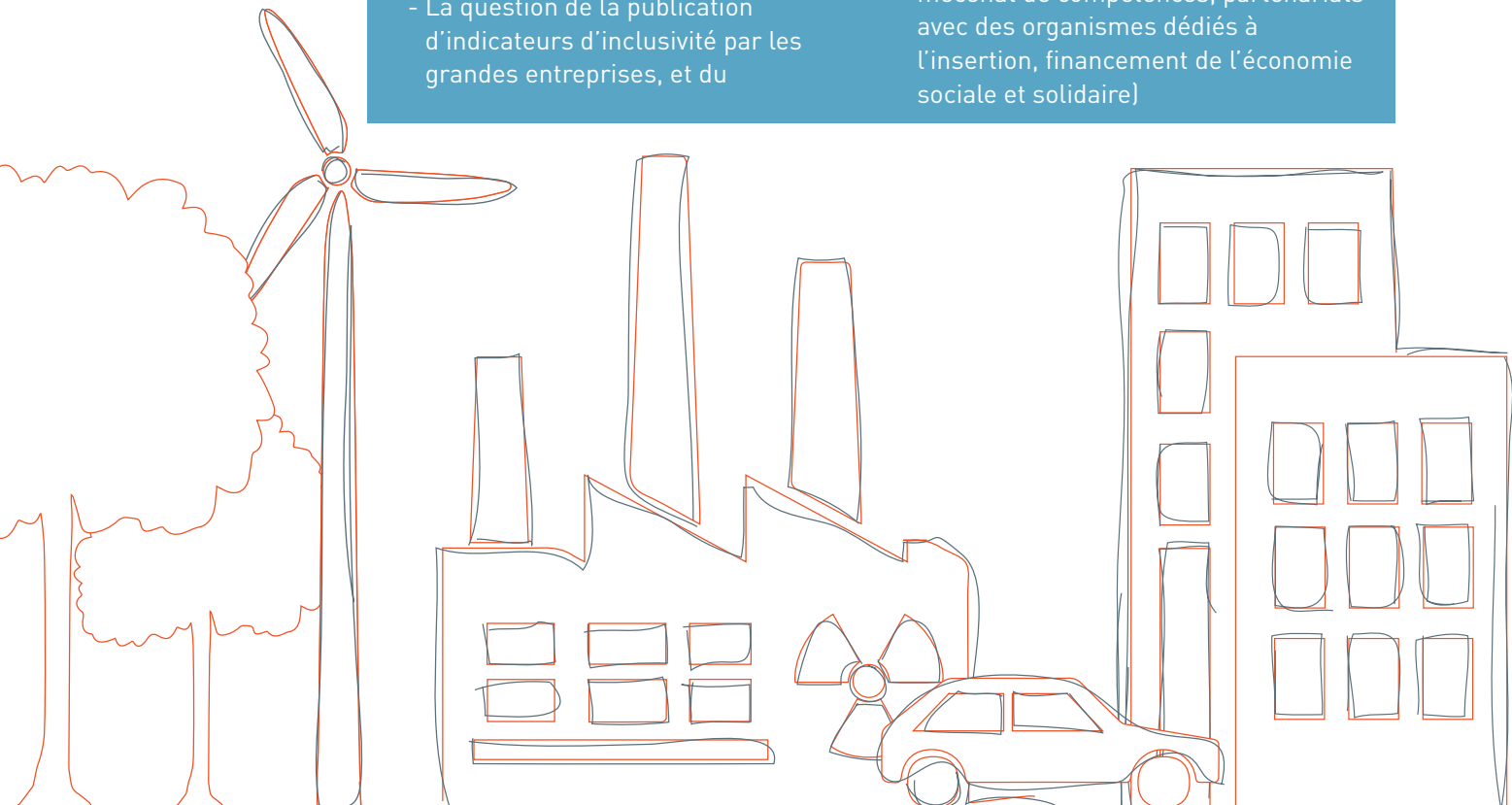
#### 1.14 - RENFORCER L'INCLUSION SOCIALE ET LA DIVERSITÉ

> Même si notre arsenal législatif est parmi les plus développés en Europe, il est souhaitable de viser une législation modèle (notamment sur la parité, la diversité, l'insertion) qui facilite le déploiement des meilleurs pratiques en entreprises.

- La question de la publication d'indicateurs d'inclusivité par les grandes entreprises, et du

conditionnement des subventions publiques au respect d'objectifs de transparence voire de performance sur ces sujets peut être posée

> Il revient également aux entreprises (de toute taille) de continuer à améliorer leur empreinte sociale, en interne d'abord, puis en externe via la mobilisation de leurs ressources (ex. mécénat de compétences, partenariats avec des organismes dédiés à l'insertion, financement de l'économie sociale et solidaire)







**PRIORITÉ 2**  
**LEVER LES FREINS**  
**À LA COMPÉTITIVITÉ**  
**DES ENTREPRISES**

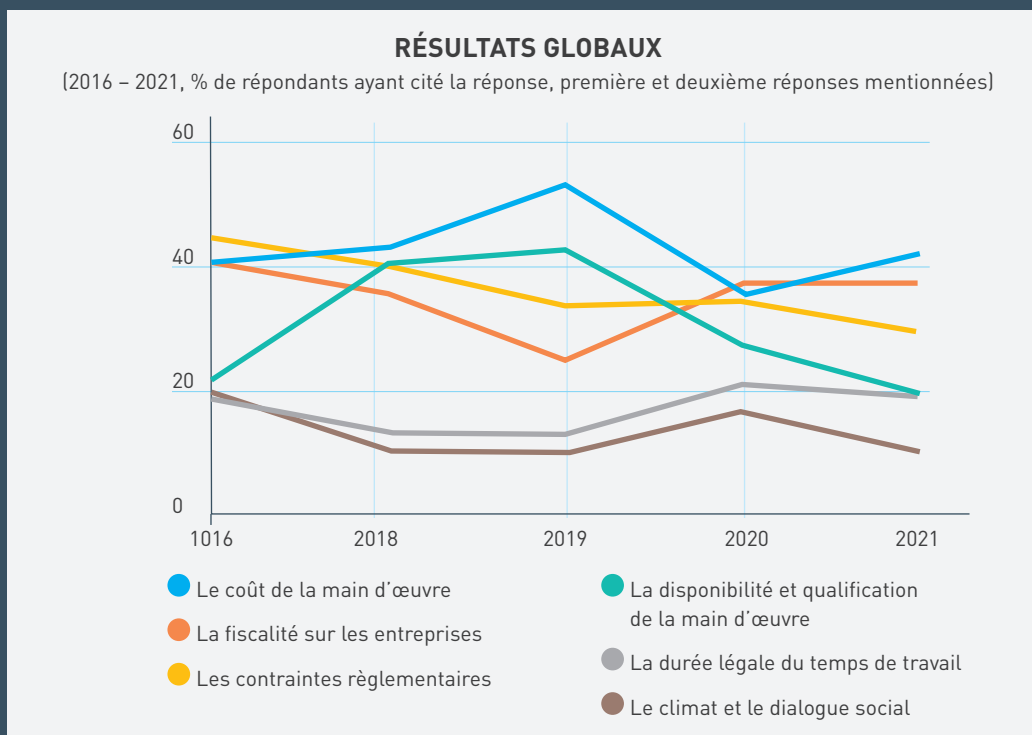




# Qu'en disent les entreprises ?

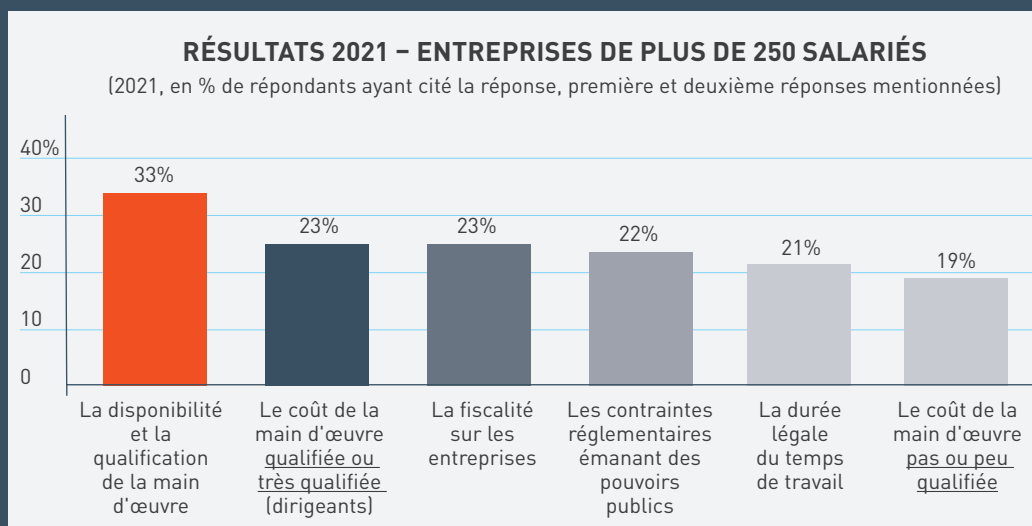
**Le coût de la main d'œuvre et la fiscalité restent les premiers freins identifiés par les dirigeants à la compétitivité des entreprises de leur secteur**

*Quels sont selon vous les principaux freins à la compétitivité pour les entreprises de votre secteur ?*



La disponibilité et qualification de la main d'œuvre n'apparaît qu'en 4<sup>ème</sup> position – ce qui pourrait surprendre étant donné les tensions actuelles sur le marché de l'emploi. Malgré un taux de chômage élevé, de nombreux secteurs ont en effet du mal à recruter à différents niveaux de qualification. On remarque cependant que ce frein est cité beaucoup plus fortement par les ETI et grandes entreprises.

C'est le cas également du coût de la main d'œuvre qualifiée :



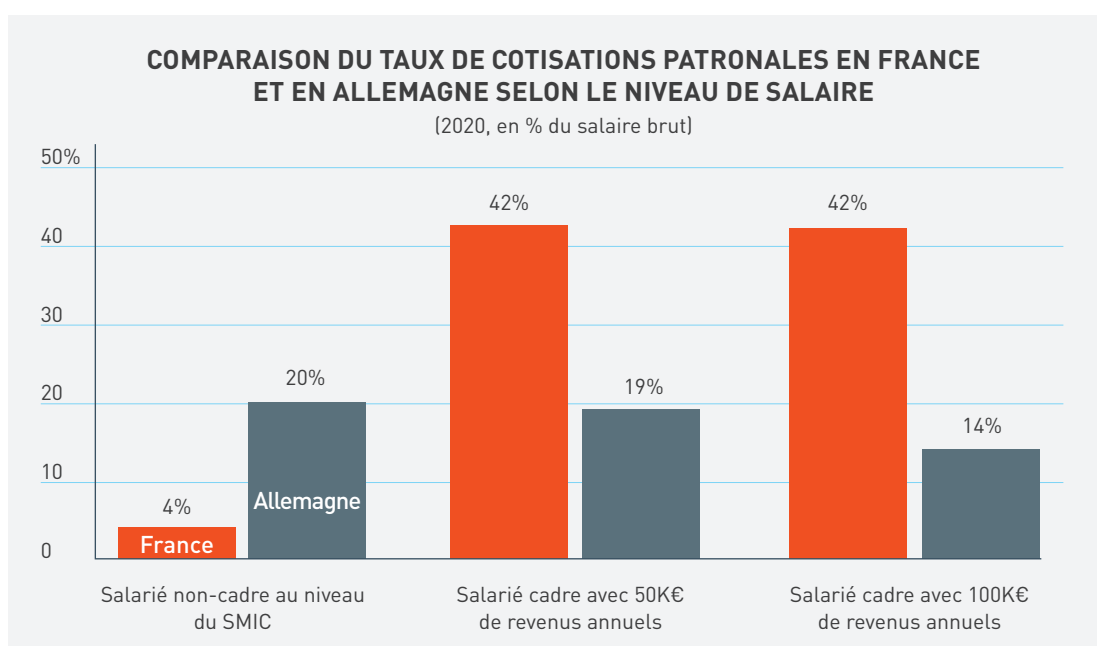
## Le coût du travail Quel constat ?

### > Le coût du travail : un « mal français »

- > La France a fait le choix il y a des décennies de faire peser le financement de sa protection sociale sur le travail et sur les entreprises.
  - Les entreprises françaises financent ainsi à hauteur de 265 Mds€ le système social via les cotisations sociales employeurs (2018)
  - Il en résulte un coût de la main d'œuvre élevé qui est un frein structurel à la compétitivité des entreprises : le coût horaire moyen dans l'industrie et les services marchands, alourdi par les charges sociales, est le plus élevé d'Europe (22% plus haut que la moyenne de la zone euro : 38 € contre 31 €)
  - Le différentiel s'est toutefois inversé au bénéfice de la France par rapport à l'Allemagne concernant l'industrie manufacturière (40 € pour la France contre 42 € pour l'Allemagne, et 35 € pour la zone euro) à la faveur des hausses de salaires effectuées en Allemagne
  - Ce handicap serait moins prégnant si la France bénéficiait d'une excellente compétitivité hors-coûts, mais, ainsi qu'évoqué dans le constat, tel n'est pas le cas.

### > Travail qualifié : le mal aimé

- > Concernant le travail peu qualifié, des efforts importants ont été faits sur les petits salaires, supprimant ainsi l'écart entre la France et le reste de l'Europe.
- > En revanche, le coût du travail qualifié et très qualifié continue à constituer un handicap considérable qui a toujours été ignoré par les pouvoirs publics :
  - A l'inverse de ce que préconisait le rapport Gallois en 2012, les allègements du coût du travail ont été fléchés, comme toujours en France, sur les plus bas salaires, notamment via le CICE.
  - Les taux de cotisations patronales sur les rémunérations des salariés les plus qualifiés sont exorbitants : plus de 2 fois supérieurs à ceux de l'Allemagne pour un cadre avec un salaire de 50 K€, plus de 3 fois supérieurs pour un salaire de 100 K€ !
  - Les pouvoirs publics se sont toujours abrités derrière le faible taux de chômage des cadres (3,5% en 2019) pour négliger cet obstacle majeur à notre compétitivité !
  - Pourtant c'est en attirant les meilleurs talents que nos entreprises pourront développer des activités à très haute valeur ajoutée en France. Il en va également du maintien et de l'implantation de centres de décision dans l'hexagone.





## Lever les freins à la compétitivité Le coût du travail : pistes

### 2.1 - CONTINUER À BAISSER LE COÛT DU TRAVAIL, Y COMPRIS SUR LES EMPLOIS QUALIFIÉS

#### > Plafonner les charges patronales afin d'alléger le coût des emplois qualifiés (2 à 4 fois le SMIC) et très qualifiés :

- Pourquoi ne pas s'inspirer du modèle allemand ? Les charges patronales y représentent ~19% pour un salaire brut de 50k€ et ~14% pour un salaire brut de 100k€. En France c'est 42% dans les 2 cas... Les chiffres parlent d'eux-mêmes !

#### > Changer de paradigme en instaurant une TVA sociale :

- Il s'agit, comme cela avait été envisagé il y a quelques années, de financer une partie de notre système social par une augmentation de la TVA et de réduire à due concurrence les charges qui grèvent le coût du travail.

- En France, la TVA représente 7% du PIB, ce qui la situe dans la moyenne européenne. Des pays comme la Suède ont opté pour une TVA plus élevée (9% du PIB) dans le but d'alléger le poids du système social sur l'entreprise.

#### > Maîtriser les dépenses financées par les charges sociales :

- C'est évidemment un levier indispensable à la baisse de ces charges, et qui est adressé dans le chapitre suivant.
- Les réformes des retraites et de l'assurance chômage doivent absolument être menées à leur terme.

C'est une combinaison de ces 3 pistes qui permettra aux entreprises d'améliorer leur compétitivité et de dégager des marges de manœuvre pour investir. La mise en œuvre de nos préconisations générera en outre une hausse des niveaux de salaires dans un certain nombre de secteurs.

### ILLUSTRATION : RETOUR SUR L'EXPÉRIENCE DU DANEMARK

Entre 1987 et 1989, le Danemark, qui dispose d'un niveau élevé de protection sociale, a quasiment annulé les charges sociales payées par les employeurs sur les salaires, en finançant la mesure par une hausse de 3 points du taux de TVA, porté à 25 %.



Une mesure qui avait permis à toutes les entreprises de comprimer d'environ 5 % leurs dépenses salariales, alors que le Danemark venait de subir une forte hausse de salaires, et était en situation de crise économique.

« Cette expérience a été réussie (...) la compétitivité des entreprises danoises a été préservée, tandis que le taux de chômage est demeuré à un niveau bas et que l'Etat connaissait sur une longue période une situation durable d'excédent budgétaire. (...) ce qui a permis de réduire, entre 2001 et 2005, de près de 10 points le niveau de la dette publique et cela sans nuire aux services publics, tout au contraire »

Rapports d'information, Sénat

NB : il est également intéressant de noter que le Danemark est aujourd'hui considéré comme l'un des pays les moins bureaucratiques du monde (classé premier au dernier classement de la complexité des affaires)

## La fiscalité Quel constat ?

### > Des efforts récents importants...

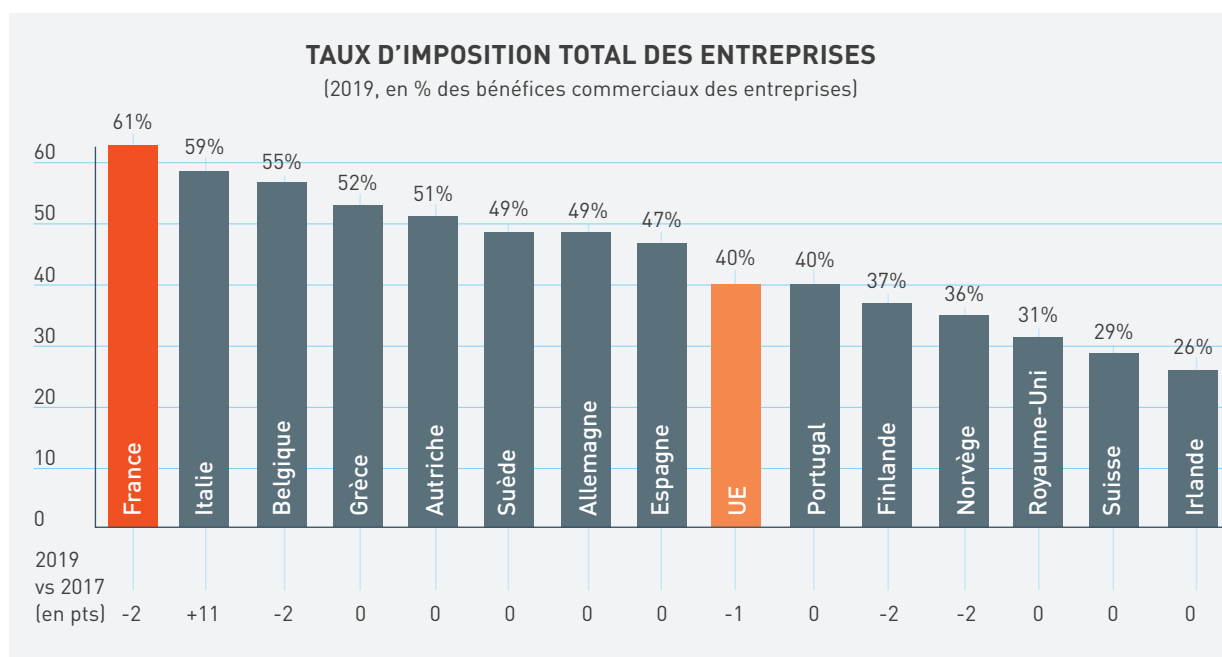
- > La baisse du taux des prélèvements obligatoires a permis d'alléger la pression fiscale sur les entreprises :
  - Le taux d'imposition total (montant des taxes et cotisations obligatoires dues par les entreprises, en % de leurs bénéficiaires) a baissé de plus de 4 points entre 2015 (65%) et 2019 (61%) grâce à la diminution du taux de l'impôt sur les sociétés et des contributions sociales. La fin du forfait social sur l'intéressement et la participation constitue également une avancée positive pour les entreprises de moins de 250 salariés et pour leurs collaborateurs...
  - Ce mouvement vertueux devrait s'amplifier via la poursuite de la baisse du taux de l'IS conjuguée à celle des impôts de production (-10 M€).

### > ...mais les entreprises demeurent surtaxées

- > En France, les taux d'imposition fiscale et sociale sur les entreprises restent très supérieurs à la moyenne européenne. Avant la crise, avec un montant de prélèvements obligatoires de 430 Mds€ (265 Mds€ de cotisations et 165 Mds€ d'impôts et taxes), notre taux fiscal total (61% en 2019) était le plus élevé de l'Union Européenne !
- > Selon l'IFRAP, le « surcoût fiscal » ponctionné sur les entreprises en France s'élève à près de 100 Mds€ par rapport à la moyenne de la zone euro et à plus de 150 Mds€ par rapport aux entreprises allemandes.
- > La baisse programmée de l'IS et des impôts de production ne devrait pas bouleverser significativement cette donne, même si le taux fiscal pourrait repasser sous la barre des 60%.

### > Pas de compétitivité sans effort amplifié

- > Les efforts entrepris vont donc dans le bon sens, mais devront être amplifiés.
- > Sans allègements fiscaux supplémentaires significatifs, nos entreprises continueront à souffrir d'une « sous-compétitivité » chronique et d'une sous-capacité d'investissement pour relever le défi des mutations technologiques qui rythmeront les prochaines décennies.
- > C'est d'ailleurs l'une des priorités qui ressort nettement de notre sondage auprès des dirigeants d'entreprises.

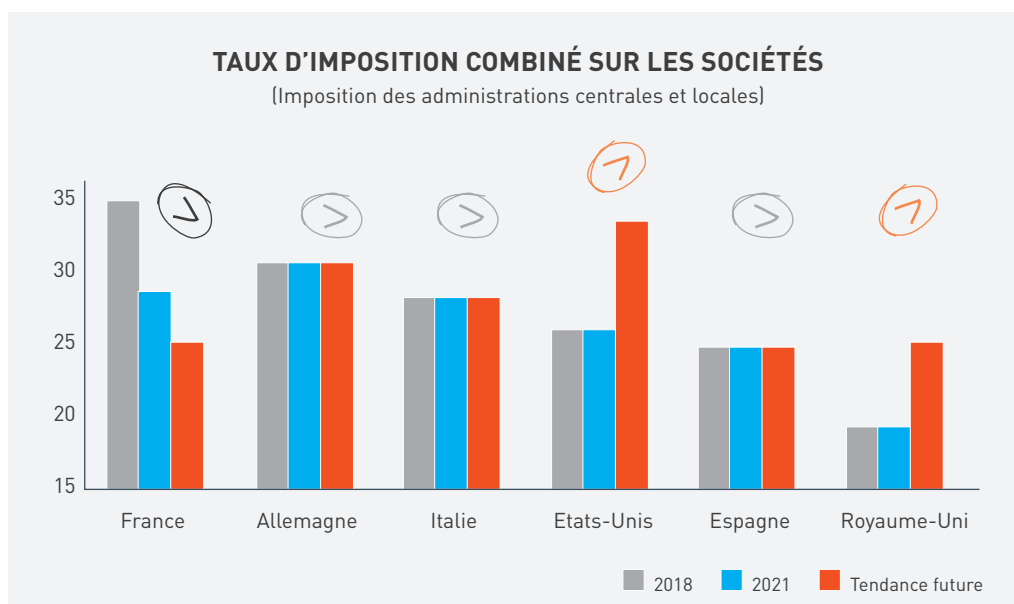


## La fiscalité

### Les pistes : l'impôt sur les sociétés

#### > Un nouveau paradigme mondial pour l'impôt sur les sociétés (IS) qui va dans le bon sens

- > Alors que la France poursuit son plan de baisse progressive de l'IS, de nombreux pays mettent en œuvre une politique inverse afin de financer les impacts de la crise et la relance :
  - Le Royaume-Uni a décidé d'augmenter l'IS de 19% à 25% d'ici 2023, une mesure qui devrait rapporter jusqu'à 20 Mds£ par an, mais ne ciblera principalement que les grandes entreprises
  - L'administration américaine a décidé de relever le taux de l'IS de 21 à 28% (au niveau fédéral) afin de financer son plan massif d'investissement dans les infrastructures
  - La perspective d'une imposition plancher des GAFAs et des multinationales va également dans le bon sens.
- > Du fait de cette convergence, l'IS cessera donc de représenter un désavantage de la France en termes de compétitivité et d'attractivité.



### NOS PISTES

#### 2.2 - GARDER LE CAP ANNONCÉ POUR LA BAISSÉ DE L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

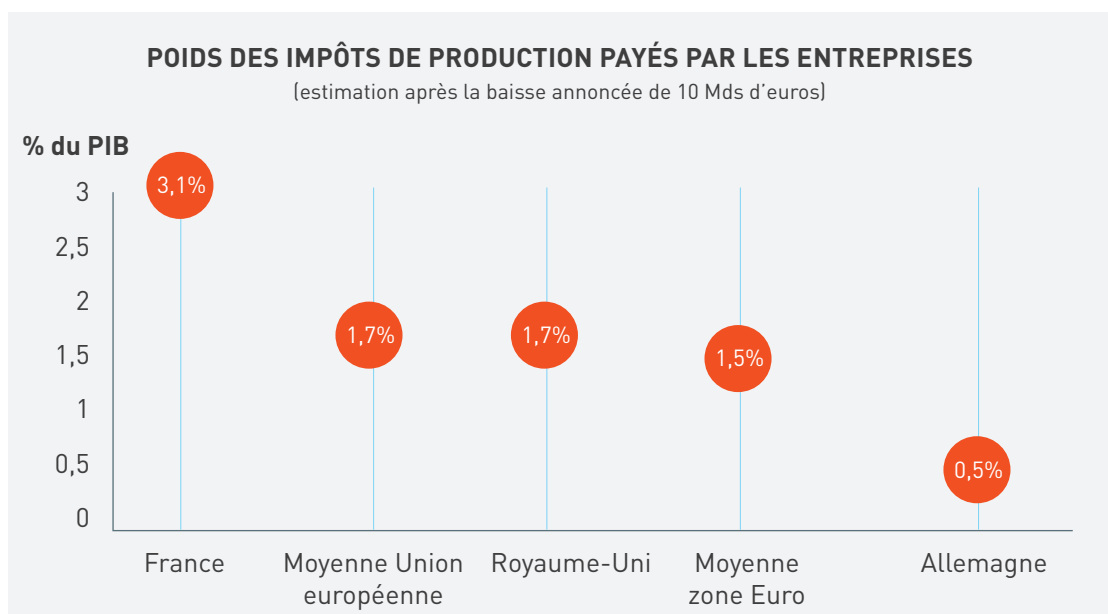
- > Le seul impératif concernant l'IS est de mettre en œuvre la trajectoire de baisse annoncée qui aboutira à un taux facial de 25% à la fin du quinquennat.
- > Les efforts diplomatiques devront être maintenus afin d'assurer la bonne mise en œuvre de la fiscalité mondiale, et de continuer à réduire les différentiels d'imposition au sein de la zone euro.

## La fiscalité

### Les pistes : les impôts de production

#### > Impôts de production : une baisse saluée et salutaire

- > Les impôts dits de production (en réalité cumul des « impôts divers sur la production » et des « impôts sur les salaires et la main d'œuvre ») constituent une partie importante du désavantage fiscal français pour les entreprises :
  - Ils s'élevaient à 86 Mds€ en 2019, soit 3,5% du PIB. Ils ne pèsent que 1,5% du PIB dans la zone euro, 1,7% au Royaume-Uni et 0,5% du PIB en Allemagne (source FIPECO-chiffres 2019)
  - Ils pénalisent lourdement les entreprises car ils sont indépendants de leur rentabilité
- > Le gouvernement a annoncé en septembre 2020 une baisse de ~10 Mds€ des impôts de production des entreprises :
  - 7.25 Mds€ : suppression de la part régionale de la cotisation sur la valeur ajoutée (CVAE)
  - 1.75 Mds€ : baisse de 50% de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) acquittée au titre des établissements industriels
  - 1.5 Mds€ : baisse de 50% de la cotisation foncière des entreprises (CFE)
  - Baisse de 3% à 2% du taux de plafonnement de la cotisation économique territoriale (CET)
- > Cette baisse est bienvenue, et plébiscitée par les entreprises. Elle permet de réduire l'écart avec les pays voisins. Mais celui-ci restera substantiel.



#### NOS PISTES

#### 2.3 - TRANSFORMER L'ESSAI GRÂCE À UNE NOUVELLE BAISSÉ DE 15MDS€ DES IMPÔTS DE PRODUCTION

- > Cette baisse de 15 Mds pourrait être mise en œuvre dès le début du quinquennat, avec une montée progressive sur 3 ans.
- > Elle permettrait de ramener les impôts de production sous la barre des 2,5% du PIB, niveau de prélèvement toujours supérieur à la moyenne de la zone euro ou de l'UE, mais moins dommageable à la compétitivité.
- > Cette baisse pourrait s'effectuer par exemple en supprimant la part restante de la CVAE, la dernière tranche de la C3S et en refondant la taxe sur les salaires.



## La bureaucratie

### > Les lourdeurs administratives subsistent

- > Les entreprises françaises demeurent confrontées à d'importantes pesanteurs et complexités administratives qui nuisent à leur agilité et constituent un véritable frein à leur compétitivité.
- > Le « Global Business Complexity Index 2020 » place la France au 2<sup>ème</sup> rang des pays dont la bureaucratie est la plus lourde, juste devant la Turquie, l'Equateur et la Malaisie !
- > Au-delà de la complexité des procédures, ce sont les lenteurs et les délais administratifs qui pénalisent le plus les entreprises françaises. En effet, la mondialisation et l'accélération des échanges comme des communications appellent des prises de décision rapides, qu'il s'agisse de répondre à un appel d'offres ou de lancer un nouveau produit/service.
- > Un exemple : Invest in France garantit l'obtention des permis de construire en 3 mois maximum sur 78 sites industriels clés-en-main. Malheureusement, l'obtention des autorisations environnementales, qui demande toujours entre 9 et 12 mois, annihile le caractère incitatif de cette excellente initiative.



### NOS PISTES

#### 2.4 - ALLÉGER LA BUREAUCRATIE

> L'Etat doit accélérer les efforts pour alléger le fardeau bureaucratique qui pèse sur les entreprises (et sur les citoyens). Les pistes ne manquent pas :

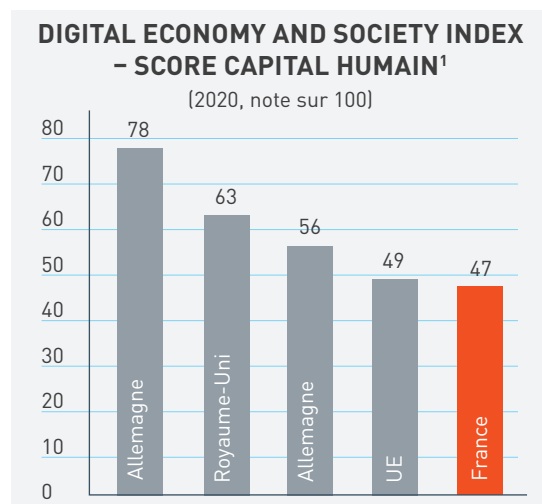
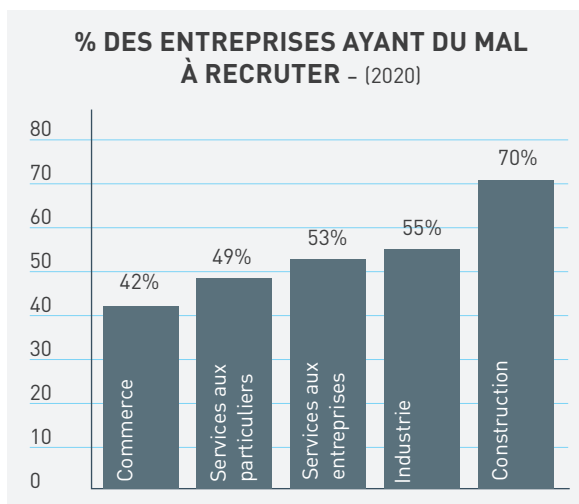
- **Identifier les « irritants bureaucratiques »** principaux par le biais d'une étude de terrain auprès des entreprises, et créer une task force sous la responsabilité du Ministère de la réforme de l'Etat avec le mandat d'éliminer les « 100 irritants principaux » dans un calendrier de 24 mois
- **Accélérer l'effort de digitalisation de l'administration.** L'Etat a prouvé sa capacité à le faire pour la collecte de l'impôt (Impôt.gouv, Amendes.gouv) et doit l'étendre aux autres domaines de la vie administrative

- **Amplifier l'effort de réduction du nombre de normes et de règlements**, et éliminer le « gold plating » qui vient ajouter aux réglementations européennes une couche de complexité française supplémentaire
- **Simplifier** au travers d'un « guichet unique » et réduire très sensiblement les délais pour obtenir permis et autorisations, par exemple pour de nouvelles implantations industrielles
- **S'inspirer de l'expérience** de pays comme le Danemark ( « plan de de-bureaucratisation » ) ou l'Estonie (stratégie de digitalisation des services publics) qui ont su capitaliser sur la technologie pour réduire le fardeau administratif

## Les compétences Quel constat ?

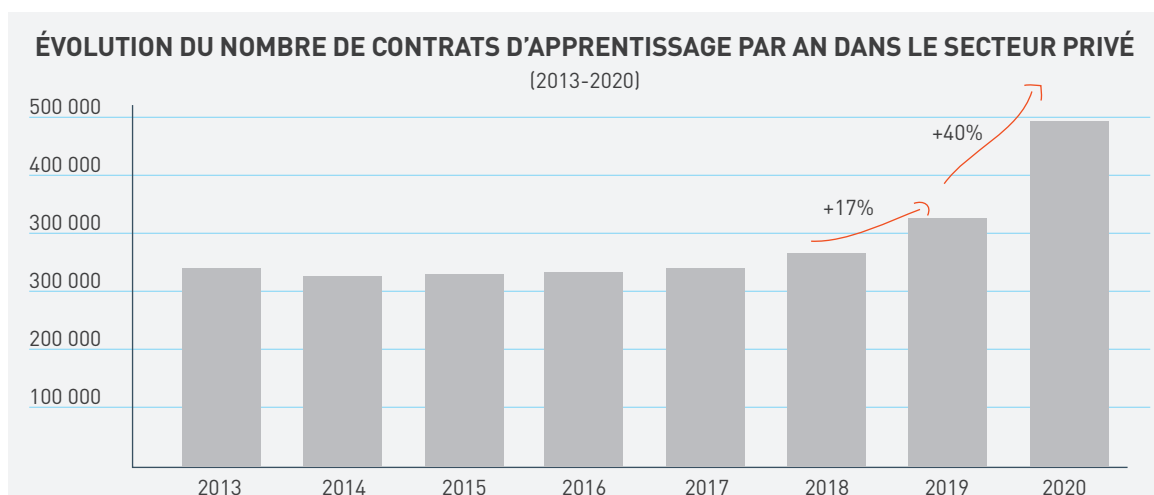
### > Un avantage compétitif en péril

- > La pénurie des talents atteint un niveau alarmant en France :
  - C'est un paradoxe : dans un contexte de très lente décreue d'un chômage élevé, les entreprises ont de plus en plus de difficultés à recruter (on estime à mi-2021 à environ 270 000 le nombre d'emplois vacants en France – le chiffre réel semble cependant difficile à mesurer). Ceci met en exergue l'inadéquation croissante entre postes à pourvoir et compétences disponibles sur le marché de l'emploi.
- > Faute de réformes adaptées, les évolutions technologiques aggraveront ce déficit :
  - Digitalisation, robotisation, intelligence artificielle... Les entreprises recherchent des compétences nouvelles. Cette profonde mutation pourrait concerner des millions d'emplois en France d'ici 2030. Afin de surmonter ce risque d'« obsolescence des compétences », un vaste plan de « reskilling » et d'« upskilling » doit être rapidement imaginé et mis en œuvre. Il en va de la compétitivité de nos entreprises à court et moyen terme. L'évolution des services à la personne exige également une montée en puissance des qualifications et l'acquisition de nouveaux savoir-faire.



### > Des réformes prometteuses

- > Les récentes mesures en faveur de la formation professionnelle et de l'apprentissage vont dans la bonne direction.
  - Le déficit estimé de France Compétence en 2021 (3 Mds€) témoigne du succès des réformes. Le Compte Personnel de Formation rencontre un succès croissant et la montée en puissance des contrats d'apprentissage n'a pas été freinée par la crise sanitaire : près de 500 000 contrats d'apprentissage ont été signés en 2020 dans le secteur privé, soit environ 40% de plus qu'en 2019. Cette dynamique positive s'amplifie encore en 2021.



Note : (1) score agréant plusieurs indicateurs mesurant les compétences digitales de base (utilisation d'internet) et avancées (nombre de personnes qualifiées en technologies de l'information et de la communication)

Source : Pôle Emploi, Commission Européenne, OCDE, DARES

## Les compétences Quelles pistes ?

### > Tout commence à l'école... et doit continuer dans l'entreprise

> La réforme des formations initiale et professionnelle constitue l'un des plus importants défis que l'hexagone devra relever au cours des 10 prochaines années :

#### NOS PISTES

##### 2.5.1 AMPLIFIER LES EFFORTS INITIÉS SUR LE FRONT DES COMPÉTENCES : À L'ÉCOLE...

- > **D'abord, réinventer l'école** : l'effondrement de la France dans les classements PISA ou TIMSS se révèle terriblement inquiétant. La dernière étude TIMSS sur les niveaux en mathématiques et en sciences en primaire et au collège place la France au dernier rang de l'UE aux côtés de la Roumanie ! Fini les discours, l'acquisition des savoirs fondamentaux doit (re)devenir une réalité !
- > **Ensuite, familiariser les jeunes avec le monde de l'entreprise** et le fonctionnement de l'économie, en leur permettant d'acquérir des compétences qui leur seront utiles lorsqu'ils intégreront le monde du travail. Dans ce domaine, il reste un long chemin à parcourir... Y compris par nos universités qui demeurent très largement déconnectées du monde de l'entreprise et de ses attentes !
- > **Enfin, favoriser la culture digitale des élèves** en enseignement primaire et secondaire

##### 2.5.2 ...ET PENDANT LA VIE ACTIVE

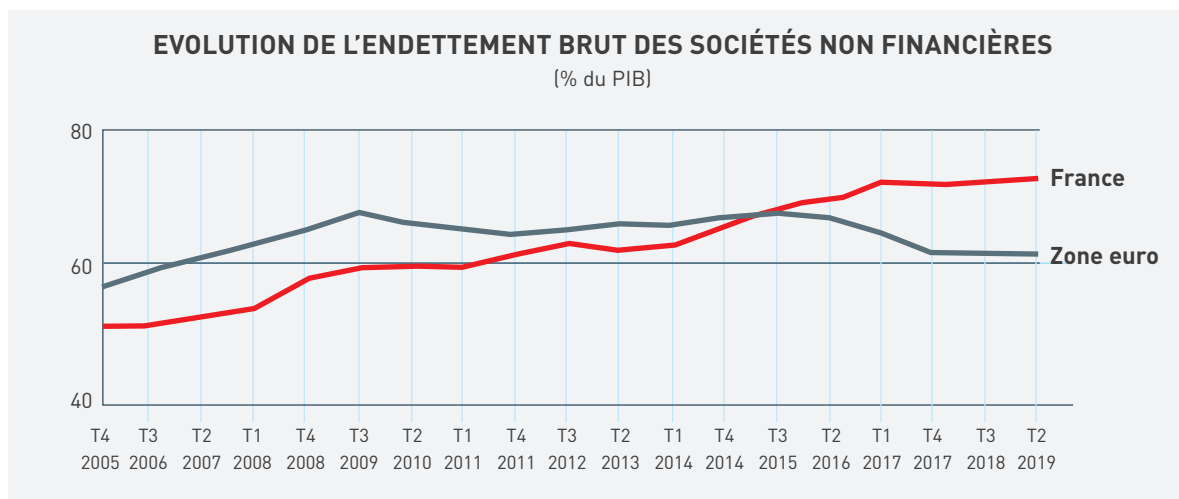
- > **Fixer un cap** : donner aux acteurs de l'éducation et de la formation ainsi qu'aux entreprises une visibilité sur les métiers de demain et les besoins associés
- > **Inciter à continuer l'augmentation du nombre d'apprentis en entreprises**, en particulier dans les secteurs d'avenir
- > **Poursuivre les efforts initiés sur la formation professionnelle** et intégrer la formation des collaborateurs aux objectifs annuels des managers
- > **Investir dans la reconversion des salariés** pour anticiper les mutations économiques de certains secteurs et territoires (ex. en amplifiant le dispositif « Transitions Collectives » initié avec le plan de relance)



## Bilans des entreprises Quel constat ?

### > Un endettement excessif dès avant la crise sanitaire

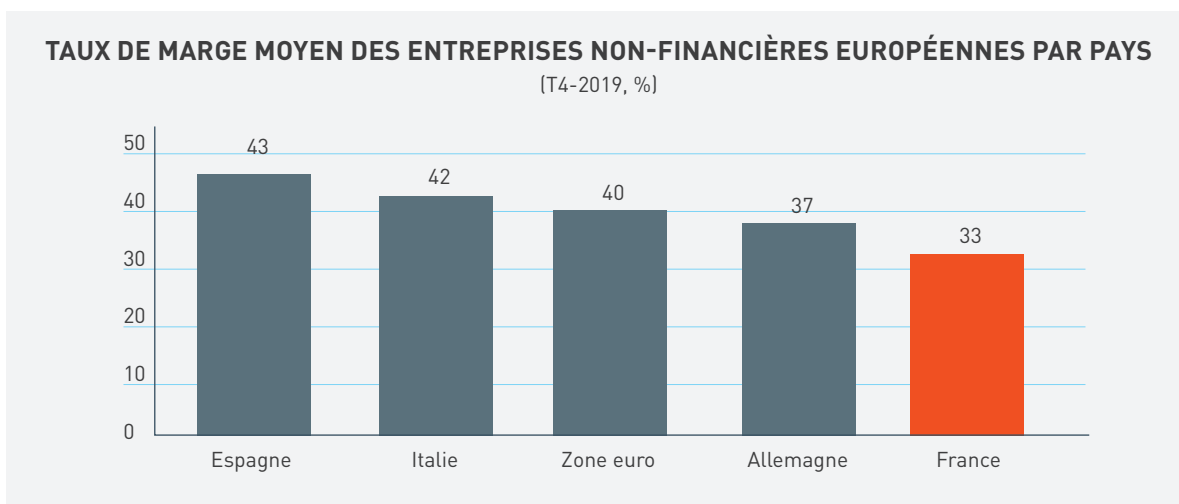
> L'endettement élevé des entreprises françaises n'est pas un effet de la crise sanitaire. Depuis 2005 et jusqu'à la crise Covid l'endettement des entreprises française a crû de façon continue alors que celui des entreprises de la zone euro se stabilisait puis baissait, les deux courbes se croisant en 2014/2015.



### > Les racines du « mal » ne datent pas d'hier !

> **Des taux de marge insuffisants** : la rentabilité des entreprises françaises est beaucoup plus faible que celle de leurs concurrentes européennes. En dépit des réformes engagées depuis 2016, leurs taux de marge se révèlent toujours très inférieurs (jusqu'à 10 points) à ceux des sociétés espagnoles, italiennes, allemandes et britanniques. Leur capacité d'autofinancement s'en trouve mécaniquement réduite.

> **Un difficile accès au financement des besoins en fonds propres** : les entreprises françaises ont des niveaux de fonds propres comparables à ceux des entreprises européennes. Mais, du fait de leur faible capacité d'autofinancement, leurs besoins s'avèrent plus importants que ceux de leurs concurrentes. Et, en dépit d'évolutions positives récentes, l'épargne des ménages est encore insuffisamment orientée vers le financement du haut de bilan des entreprises.



Note : le taux de marge moyen est défini ici comme la part des profits des sociétés non financières, c'est à dire l'excédent brut d'exploitation divisé par la valeur ajoutée brute

Source : Banque de France, Eurostat

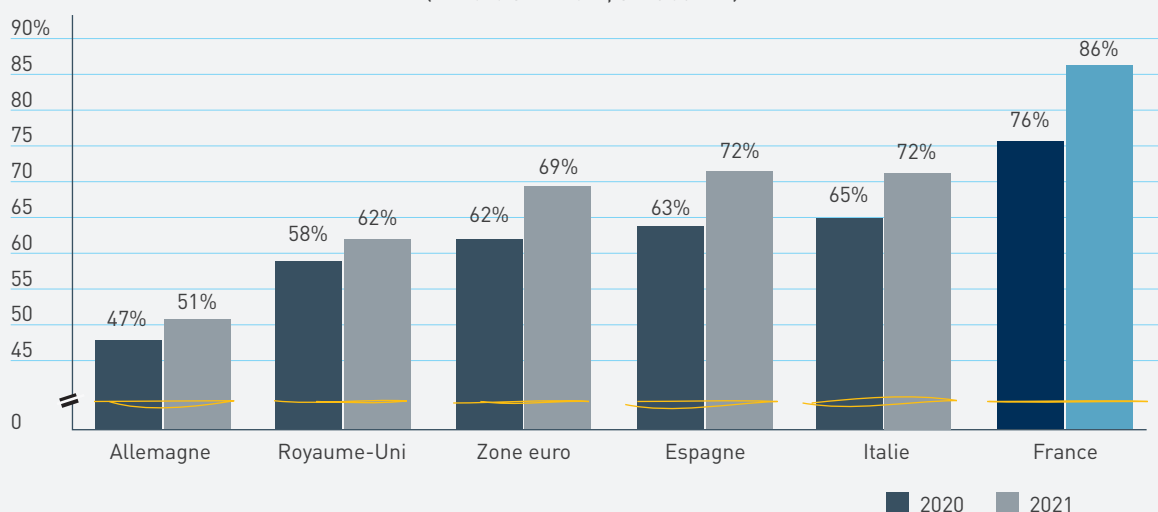
## Situation financière des entreprises Quelles pistes ?

### > La crise Covid a considérablement aggravée cette situation

> La crise de la Covid 19 a considérablement alourdi l'endettement des entreprises hexagonales. Au 3<sup>ème</sup> trimestre 2020, il a atteint un niveau record de 86% du PIB (+10 pts par rapport à 2019). C'est en France qu'il est le plus élevé et qu'il progresse le plus rapidement.

#### EVOLUTION DU TAUX D'ENDETTEMENT DES SOCIÉTÉS NON FINANCIÈRES PRIVÉES PAR PAYS

(T1 2020 et T1 2021, en % du PIB)



### NOS PISTES

#### 2.6 - CRÉER DES MÉCANISMES DE FINANCEMENT POUR RENFORCER LES FONDS PROPRES DES ENTREPRISES

> La mise en place par l'Etat du « Label Relance » couplé à la garantie de l'Etat visant à mobiliser l'épargne en faveur des entreprises (notamment PME et ETI) avec pour objectif d'atteindre 10 à 20 Mds€ d'encours de prêts participatifs d'ici fin 2022 est une bonne première étape.

> Il faut aller plus loin afin de soutenir les entreprises dans un contexte où la montée des incertitudes exige des ratios et une marge de fonds propres plus élevés pour résister aux aléas conjoncturels, tout en leur permettant d'investir.

> Cet effort pourrait s'appuyer sur les priorités suivantes :

- **Maintenir et renforcer le « Label Relance »**

- **Mettre en place des prêts pleinement participatifs** (quasi fonds propres) sans échéance fixe prédéfinie et remboursables à partir des résultats futurs avec une rémunération liée aux résultats

- **Créer un fonds de rendement à capital garanti** ouverts à l'épargne moyenne – investis dans les fonds propres des PME et ETI, et dont la valeur des parts serait garantie par l'Etat – dans le but d'orienter l'épargne des ménages vers l'investissement productif (en permettant aux épargnants une liquidité et un capital garanti comme le suggère Rexecode)

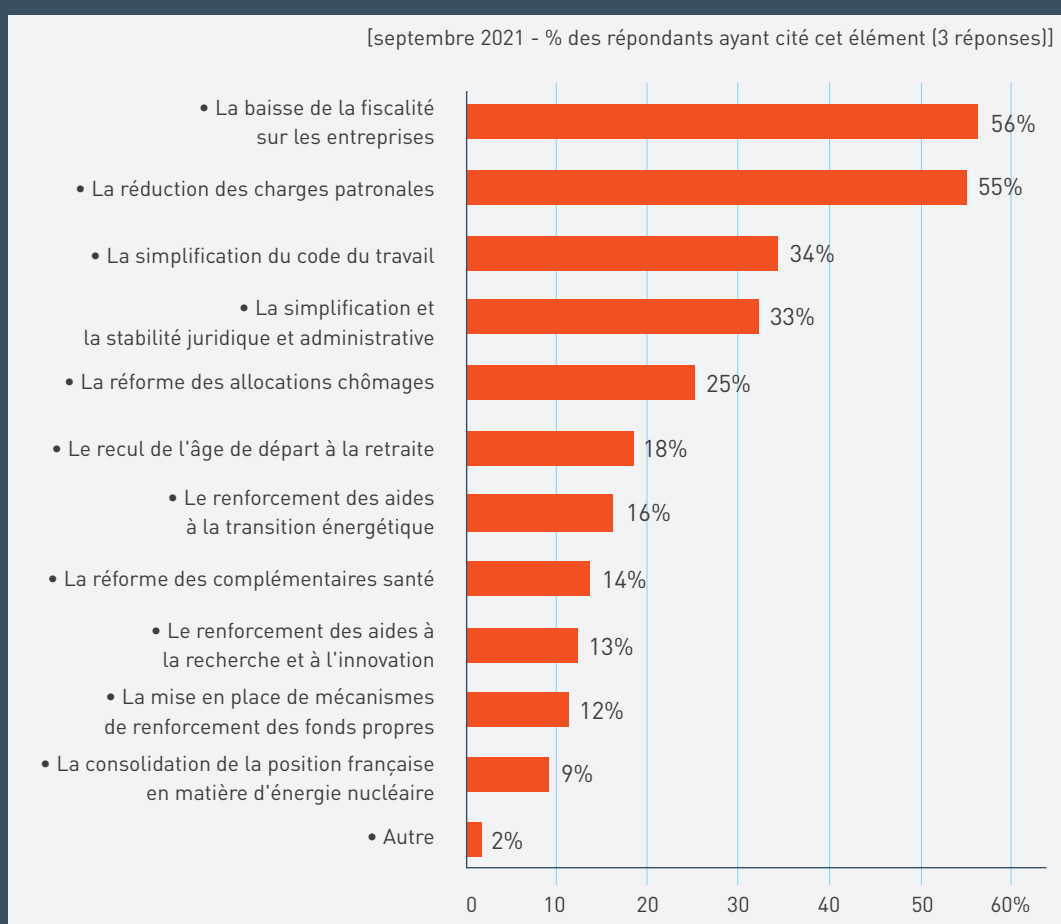
- Indépendamment du problème **des fonds propres, des dispositifs permettant de faciliter la transmission patrimoniale** des entreprises (ex. dispositif Dutreil) devront être maintenus, voire renforcer

# Qu'en disent les entreprises ?

## Lever les freins à la compétitivité

Pour les dirigeants interrogés, la baisse de la fiscalité et celle des charges patronales sont les mesures les plus prioritaires pour améliorer la compétitivité

*Parmi les mesures suivantes, quelles sont celles qui vous paraissent prioritaires pour améliorer la compétitivité des entreprises de votre secteur ?*







**PRIORITÉ 3  
AMÉLIORER  
L'EFFICACITÉ  
DE LA DÉPENSE  
PUBLIQUE**



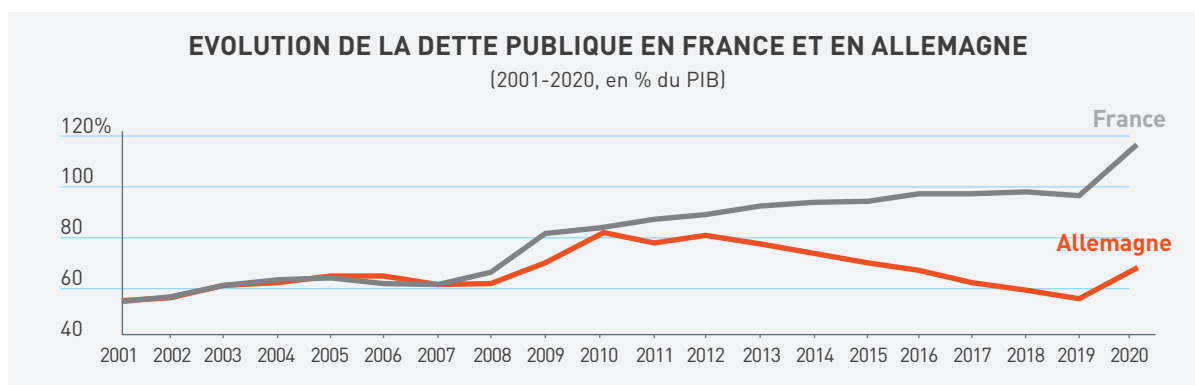
## Effacité de la dépense publique Regarder la réalité en face

### > Fragilisés par des déficits chroniques et une dette record...

- > Depuis 1974, la France cumule les déficits. Aucune année n'a échappé à cette pratique délétère. La crise de 2008 a aggravé nos finances publiques et il aura fallu 10 ans pour gommer ses effets dévastateurs ! En 2018, la France est de nouveau parvenue à contenir son déficit en dessous de la norme européenne de 3% de PIB. Un résultat très insuffisant quant les budgets des pays de l'UE affichent en moyenne un quasi équilibre.
- > Sous l'effet conjugué de la crise financière et du laisser aller des gouvernements successifs, la dette publique a bondi de 64% du PIB en 2007 à près de 100% en 2019. Une trajectoire intenable qui contraste avec celle observée dans les pays plus « vertueux » de la zone euro.

### > ...nos finances publiques sortiront de la crise plus affaiblies que celles de nos concurrents

- > En 2020, les « dépenses de crise » générées par la crise Covid – soutien à l'économie et aux ménages – ont creusé les déficits de l'ensemble des pays européens et les dettes se sont envolées.
- > Victime de sa situation antérieure déjà dégradée, la France se trouve dans une position beaucoup plus délicate que la plupart de ses concurrents européens : en 2020 son endettement frôle les 120% du PIB, un record historique ! Pire encore : dans les programmes de stabilité soumis par les Etats membres au printemps 2021, la France table sur un déficit de 3,9% du PIB en 2024 - le plus élevé de la zone euro ! – quand l'Allemagne et les Pays-Bas visent un quasi équilibre budgétaire en 2025. Dans ces mêmes programmes, la France prévoit de stabiliser son endettement à environ 120% du PIB de 2021 à 2027, quand tous les pays de la zone euro ambitionnent de réduire le leur : - 3 points en Allemagne ou aux Pays Bas, - 7 points en Italie ou en Espagne...



« Un pays qui n'est pas capable d'équilibrer ses finances publiques est un pays qui s'abandonne »  
Pierre Mendès France

### > Il est critique d'en finir avec la politique de l'autruche !

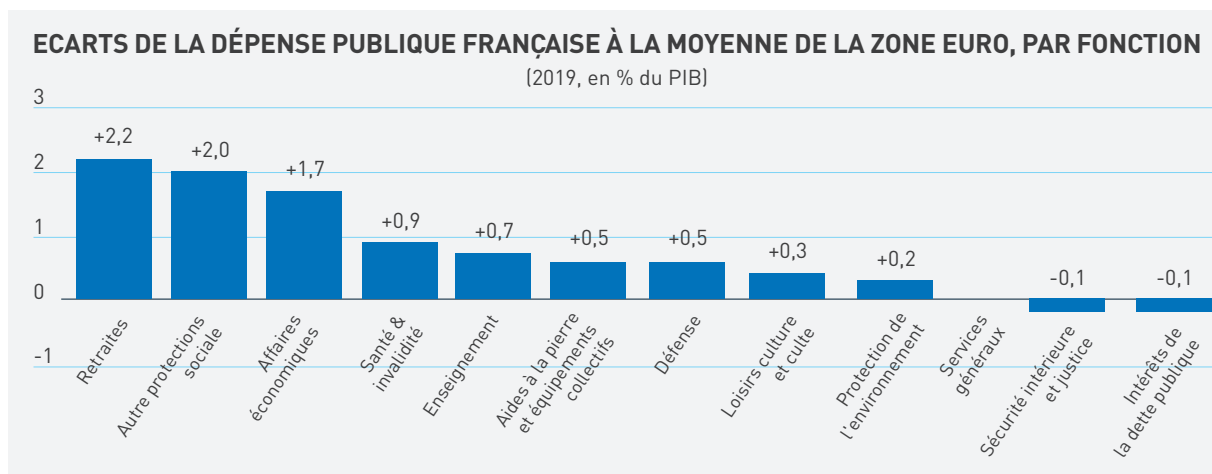
- Le statu quo aurait des conséquences dramatiques :
  - Il nuirait à la crédibilité de la France au sein de l'UE
  - Il rendrait le pays vulnérable à une possible dérive des taux : une hausse d'un point générerait une charge supplémentaire de 160 Mds€ dans les 10 ans qui viennent
  - Il réduirait à peau de chagrin nos marges de manœuvre en cas de nouvelle crise économique ou sanitaire
  - Il ferait peser sur les générations futures notre manque chronique de sérieux budgétaire



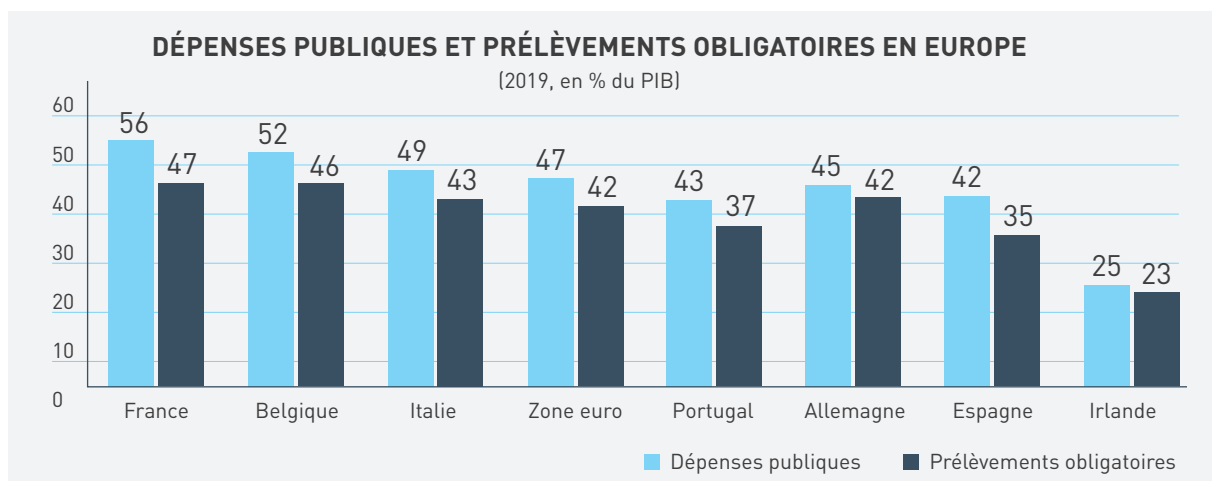
## Efficacité de la dépense publique Regarder la réalité en face

### > Trop c'est trop !

- > A la racine du mal : une gestion déficiente de la dépense publique...
  - En 2019 (année « normale » avant la crise Covid) les dépenses publiques françaises se montaient à 1 350 Mds€ soit 55% du PIB
  - Un niveau record au sein de l'Union Européenne ! Seuls deux autres pays affichent un niveau de dépense publique supérieur à 50% : la Finlande (53%) et la Belgique (52%). L'Allemagne (45%), les Pays-Bas (42%) et l'Espagne (42%), pour ne citer qu'eux, peuvent se targuer d'un taux très inférieur, y compris à la moyenne de la zone euro (47%)
  - Avant la crise Covid, la France avait initié une politique de maîtrise de sa dépense publique (-1,2 points de PIB entre 2015 et 2019) mais plus timide que dans l'UE (-1,5) ou dans la zone euro (-1,4 pts)
  - La France dépense plus que la moyenne des pays de la zone euro dans tous les postes de l'action publique, à deux exceptions près (hors intérêts de la dette) : la sécurité intérieure et la justice pourtant prioritaires au regard de la situation. La protection sociale explique à elle seule plus de la moitié de la « sur dépense » publique de la France



- > ...et des prélèvements obligatoires record :
  - Là encore, la France figure sur la première marche du podium : 47% du PIB contre 42% dans la zone euro (46% en Belgique, 43% en Italie, 42% en Allemagne, 40% aux Pays-Bas et 35% en Espagne). Ce qui lui ôte toute marge de manœuvre fiscale



## Effacité de la dépense publique Regarder la réalité dans les yeux

> Niveau de dépenses publiques record, niveau de prélèvements obligatoires record. Tout ceci serait supportable si la contrepartie existait en termes de qualité de services publics offerts, et d'investissements pour l'avenir. Or, il n'en est rien.

### > De quoi parle-t-on ?

> La dépense publique totale de la France avoisine les 1 350 Md€ en 2019 et 1 423 Md€ en 2020.

### > 3 fonctions publiques

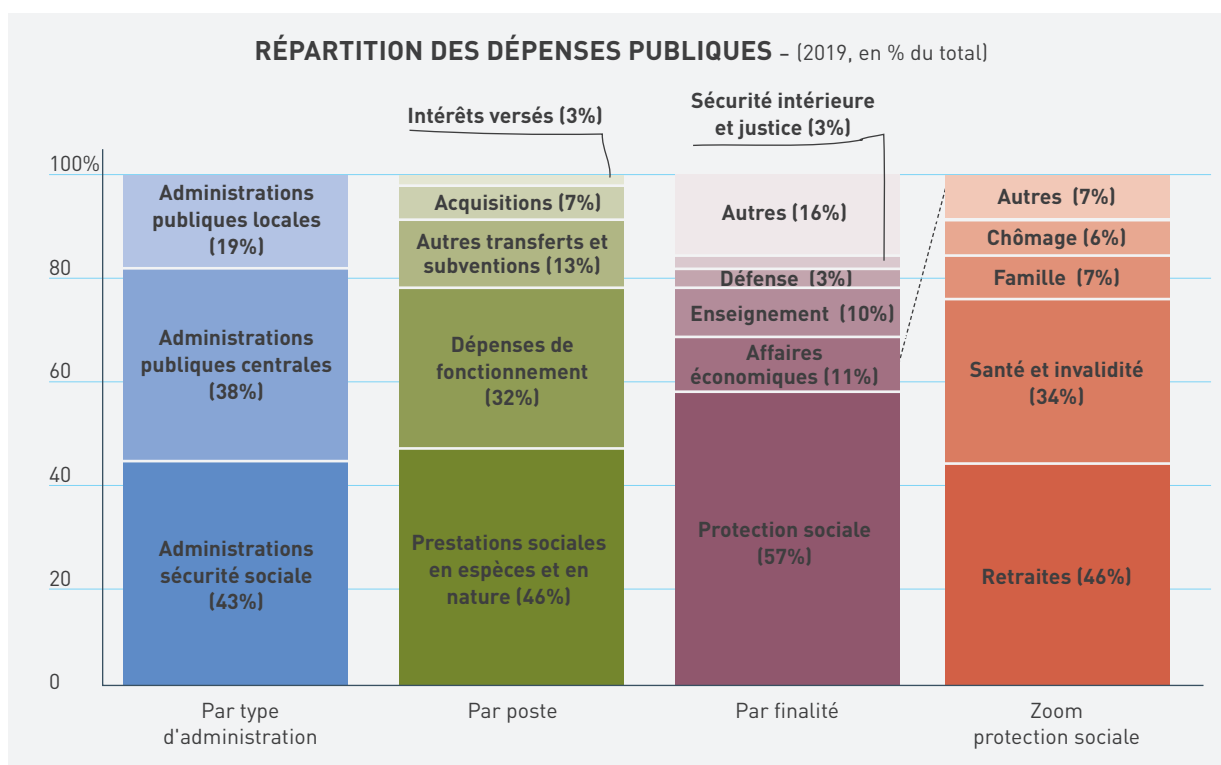
> Les administrations de sécurité sociale pèsent pour près de la moitié des dépenses publiques, suivies des administrations d'Etat et centrales pesant pour plus d'un tiers :

- Les administrations de sécurité sociale pour 43%
- L'Etat et les organismes divers d'administration centrale pour 38%
- Les administrations publiques locales pour 19%

### > Le poids majoritaire du système social

> L'analyse des dépenses par destination montre que les dépenses de protection sociale sont très supérieures à celles dédiées aux fonctions régaliennes :

- La protection sociale représente 57% de la dépense publique, retraite et assurance maladie étant les deux plus gros centres de coûts, avec 26% et 20% respectivement.
- Viennent ensuite les dépenses d'éducation représentant près de 10% des dépenses publiques.
- La trentaine de pourcents restant se répartie entre dépenses sectorielles (affaires économiques, transport, culture, environnement, infrastructures), administrations publiques, fonctions régaliennes, charge de la dette et recherche.
- Les fonctions régaliennes – à proprement parler défense, sécurité, justice – pèsent pour seulement 6% des dépenses.



## Effacité de la dépense publique Regarder la réalité dans les yeux

### > L'exemple de l'éducation : un ratio coût-efficacité préoccupant

- > En 2019, la France a consacré 5,3% de son PIB à l'éducation. C'est plus que la moyenne des pays de la zone euro (4,6% du PIB selon Eurostat).
- > Malheureusement, cet investissement, bien que crucial pour l'avenir du pays, se révèle particulièrement inefficace :
  - Le niveau des élèves décline et la position de la France chute continûment dans tous les classements mondiaux (PISA, TIMSS...).
  - Facteur aggravant : la France enregistre un taux de décrochage élevé et le déterminisme social dans la réussite scolaire demeure très prégnant.
  - Le niveau des enseignants baisse et leurs rémunérations sont faibles.



#### • UN NOMBRE DE DÉCROCHEURS ÉLEVÉ : 80 000 EN 2020 •

(en baisse car le nombre était de 98 000 en 2016)

Avec un coût au long de la vie estimé à **230 000 € soit 18,4 Mds€**  
pour une génération de décrocheurs

#### • UN DÉTERMINISME SOCIAL FORT •

Avec un fort écart de score à l'étude PISA entre enfants de milieux favorisés et défavorisés (107 pour la France contre seulement 89 pour l'OCDE)



#### • DES RÉSULTATS SCOLAIRE DÉGRADÉS •

la France **au dernier** rang des pays de l'UE participants dans l'étude TIMSS 2019 (Niveau CM1 en Science) et classée entre l'Albanie et les Emirats Arabes Unis



#### • DES ENSEIGNANTS SOUS-PAYÉS •

Le salaire brut d'un professeur de collège (avec 15 ans d'expérience) est de seulement **34 K€ en France** contre

**74 en Allemagne,**  
66 aux Pays-Bas ou  
45 en Espagne



#### • UN NIVEAU DE QUALIFICATION DES ENSEIGNANTS EN BAISSÉ •

**-30%** de candidats au Capes mathématiques entre 2010 et 2020

**8/20** : la moyenne de note des admis à l'épreuve de maths



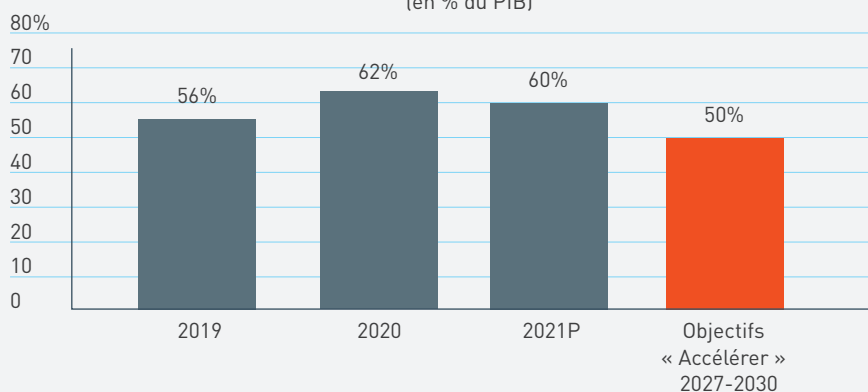
## Efficacité de la dépense publique Quelles pistes ?

### NOS PISTES

#### 3.1 - ETABLIR UNE AMBITION FORTE : RAMENER LE NIVEAU DES DÉPENSES PUBLIQUES SOUS LA BARRE DES 50% DU PIB

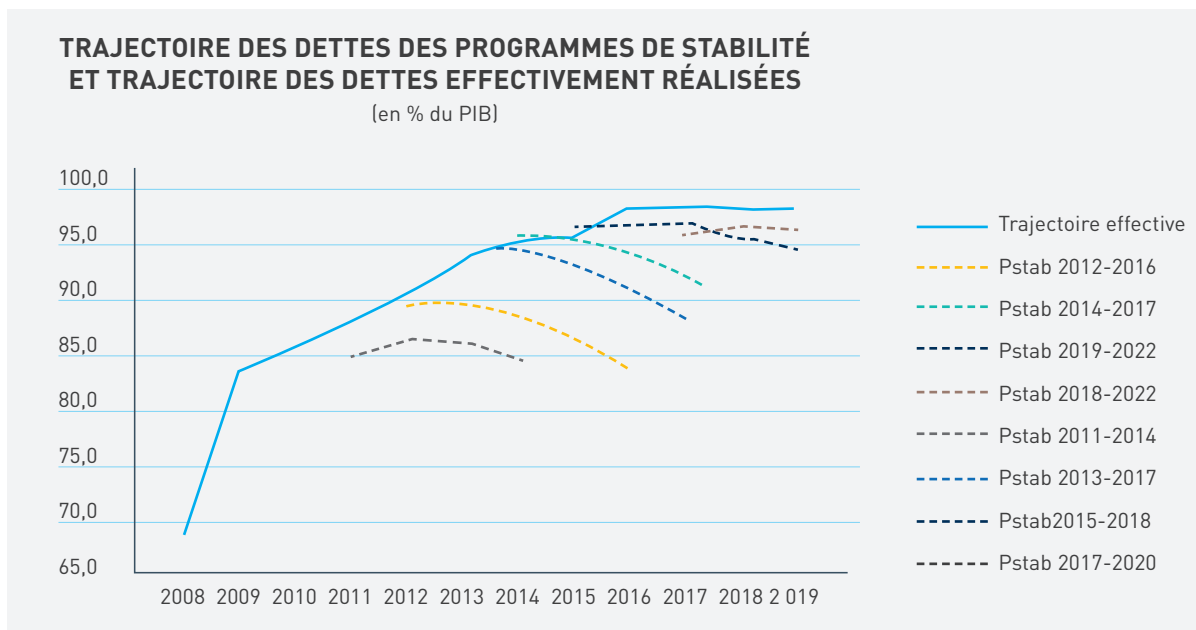
- > La France ne peut plus faire l'économie d'un changement radical d'approche de la gestion de sa dépense publique tant pour son montant que pour son efficacité, et que pour la trajectoire de la dette.
- > L'ambition doit être forte et viser une dépense publique efficace et maîtrisée :
  - Efficace : chaque euro dépensé doit démontrer son utilité publique
  - Maîtrisée : priorité doit être donnée aux investissements d'avenir dans un contexte budgétaire assaini :
    - Retour à un niveau de dépenses inférieur à 50% du PIB d'ici la fin du prochain quinquennat après les sommets atteints en 2019 et 2020
    - Cette baisse de 6 points en part de PIB (par rapport à 2019) à horizon 2027 proviendrait pour l'essentiel d'une maîtrise des dépenses à leur niveau actuel, et non d'une baisse en volume, les perspectives de croissance permettant d'absorber cette réduction
    - Réduction drastique et progressive des déficits afin d'équilibrer les comptes publics dès 2027
    - Diminution de la dette dès 2025. Il nous apparaît important de fixer une ambition élevée

EVOLUTION DES DÉPENSES PUBLIQUES DE LA FRANCE  
(en % du PIB)



## Effacité de la dépense publique Quelles pistes ?

> La France a montré sa capacité à rater systématiquement ses objectifs de réduction de la dette



### NOS PISTES

#### 3.2 - METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE RIGoureuse ET DES RÈGLES BUDGÉTAIRES STRICTES

> Notre pays ayant prouvé depuis des décennies sa difficulté à atteindre ses objectifs de solde budgétaire ou d'endettement (le rapport de la Commission Arthuis de mars 2021 démontre cruellement ce point en rappelant les décrochages systématiques des résultats par rapport aux objectifs), des règles et une gouvernance plus stricte seront nécessaires à l'avenir :

- Fixer au début du quinquennat des objectifs budgétaires pluriannuels déclinés au niveau de chaque administration
- Renforcer les mécanismes de contrôle : les prérogatives de la Cour des Comptes et du Haut Conseil des Finances publiques devraient être étendues. Elle pourrait, par exemple, comme les chambres des comptes régionales, pouvoir valider les budgets de fonctionnement et d'investissement du pays comme des collectivités locales
- Imposer à l'ensemble des administrations l'équilibre de leurs budgets de fonctionnement
- Il faut aller plus loin et se poser la question de l'intégration d'une règle d'or dans la constitution à l'exemple de l'Allemagne ou de la Suisse



#### Exemple de bonne pratique

L'article 110 de la loi fondamentale allemande de 1949 explique que les recettes et les dépenses doivent s'équilibrer. L'article 115 y ajoute que le produit des emprunts ne doit pas dépasser le montant des crédits d'investissements inscrits au budget et qu'il ne peut être dérogé à cette règle que pour lutter contre une perturbation de l'équilibre économique global



## Effacité de la dépense publique Quelles pistes ?

**NOS  
PISTES**

### 3.3 - RÉDUIRE LE GASPILLAGE !

- > Un simple « raboutage » des budgets – Etat et collectivités locales – et des dépenses sociales ne permettra pas de générer des économies conséquentes.
- > Chaque année, la Cour des comptes pointe du doigt d'innombrables gaspillages et dérives de dépenses des fonds publics.
- > L'éradication systématique de ces gaspillages – ils représentent selon les estimations de 0,3% à 0,5% de la dépense publique – aurait permis d'économiser entre 4,2 et 7 Mds€ en 2020.
- > **Nous préconisons :**
  - D'établir, avec l'aide de la Cour des Comptes, une liste exhaustive des gaspillages identifiés
  - De créer une « Task force » interministérielle chargée de supprimer toutes les dépenses injustifiées dans un délai contraint de 12 mois
  - De rendre compte trimestriellement des résultats obtenus

### Exemples de dérives de dépenses publiques identifiées par la Cour des Comptes

#### • ECHEC DU PROGRAMME ONP •

(logiciel de paie unique des fonctionnaires)



Abandon sans aucun résultat, après 7 années de projet et une facture de **346 M€**

#### • ABANDON DE L'ÉCOTAXE POIDS LOURDS •

Abandon sans analyse préalable avec une perte de recettes potentielles de **10 Mds€** sur 10 ans + dédommagement de l'opérateur Ecomouv' de 958 M€



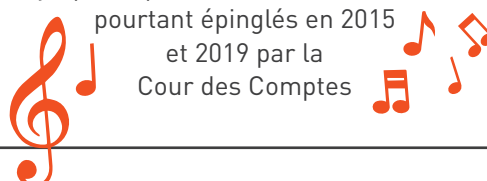
#### • SURCOÛTS DE L'EPR DE FLAMANVILLE •

Difficultés opérationnelles conduisant à des délais de mise en service multipliés par au moins 3,5 et des coûts de construction **multiplié par 3,3** (estimation à l'été 2020), atteignant 12,4 Mds€ (+ 6,7 Mds€ de coûts complémentaires probables)



#### • EFFECTIF MUSICAL DE RADIO FRANCE •

Maintien des **4 formations musicales permanentes** de Radio France (dont 2 orchestres symphoniques / **390 ETP** en 2013), pourtant épinglés en 2015 et 2019 par la Cour des Comptes



## Effacité de la dépense publique Quelles pistes ?

### NOS PISTES

#### 3.4 - RECENTRER ET PRIORISER LES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC

- > L'Etat, à l'instar de toute organisation responsable, doit hiérarchiser ses missions et allouer ses ressources en conséquence.
- > **Une réflexion stratégique doit ainsi être engagée afin de recentrer les missions de l'administration :**
  - Quelles sont celles relevant naturellement du secteur public ? Quelles sont celles pouvant être extraites de son périmètre d'intervention sans préjudice pour les citoyens ?
  - Lesquelles doivent être directement administrées par l'Etat, les collectivités locales et/ou leurs satellites ? Lesquelles peuvent ou doivent être déléguées en tout ou partie ?
- > **L'existence de nombreuses pratiques et institutions mérite en outre d'être questionnée. C'est le cas notamment :**
  - Des organismes publics qui relèvent du secteur concurrentiel
  - Des participations de l'Etat dans certaines entreprises
  - Des multiples commissions consultatives, autorités administratives et/ou autorités publiques indépendantes qui se créent et se reproduisent sans que leur utilité réelle soit avérée
  - Des fonctions transverses non stratégiques au sein de chaque administration : elles pourraient être sous-traitées au secteur privé à des conditions de prix et de service plus avantageuses. Le rapport Webhelp/Altermind estimait en 2019 qu'une telle externalisation générerait jusqu'à 25 Mds€ d'économies par an à terme, à qualité de service au moins égale

#### Exemples de structures ou de fonctions dont le financement public pourrait être réévalué

**1200 agences publiques**, pour un coût de fonctionnement de 80 Mds€ et en forte augmentation, d'après l'IFRAP, dont :

- Les EPA (Établissements publics à caractère administratif) : par exemple Météo-France, Le Port autonome de Strasbourg, certains musées
- Les EPIC (Établissements publics à caractère industriel et commercial) : par exemple la RATP, la Cité de la musique, la Comédie Française, l'Opéras de Paris, l'INA

Des **participations de l'Etat d'une valorisation de 84,5 Mds€** (à fin juin 2020), dont 52,3 Mds€ pour les entreprises cotées – (exemples de participations : Engie, EDF, Safran, Naval Group, Aéroport de Bordeaux – Mérignac, etc.)

#### Commissions consultatives et Autorités Administratives (AAI) ou Publiques Indépendantes (API)

- 394 commissions en 2019 (certaines subsistent alors même qu'elle ne se réunissent plus depuis des années)
- Plus inquiétant encore, les AAI et API avaient un budget 2018 de 425 M€, en hausse de 16% par rapport à 2016 (368 M€)

Des activités dans des fonctions transverses non stratégiques (ex. restauration, informatique, jardinage, agents d'entretien, etc.).

## Effacité de la dépense publique Quelles pistes ?

### NOS PISTES

#### 3.5 - ENTREPRENDRE UN VASTE CHANTIER DE SIMPLIFICATION À TOUS LES ÉTAGES DES ADMINISTRATIONS

##### La complexité à tous les étages :

- > Au sein de l'Etat, comme de toute organisation, la complexité est synonyme de surcoûts, d'inefficacité et de manque d'agilité.
- > Or l'administration française brille par son « génie » en la matière :
  - Des fonctions centrales lourdes et très souvent déséquilibrées entre « front office » et « back office »
  - Un mille-feuille administratif territorial nébuleux : on dénombre plus de 10 échelons entre l'Etat et les communes. L'incompréhension des citoyens se traduit entre autres choses par des niveaux d'abstention record lors des élections locales.
  - Des organisations tentaculaires
  - Cette complexité explique en partie l'écart des dépenses publiques avec les autres pays européens (5,6 M de fonctionnaires pour une masse salariale représentant 13% du PIB contre 9% pour le Royaume-Uni comme pour l'Allemagne)

##### Un seul mot d'ordre : SIMPLIFICATION

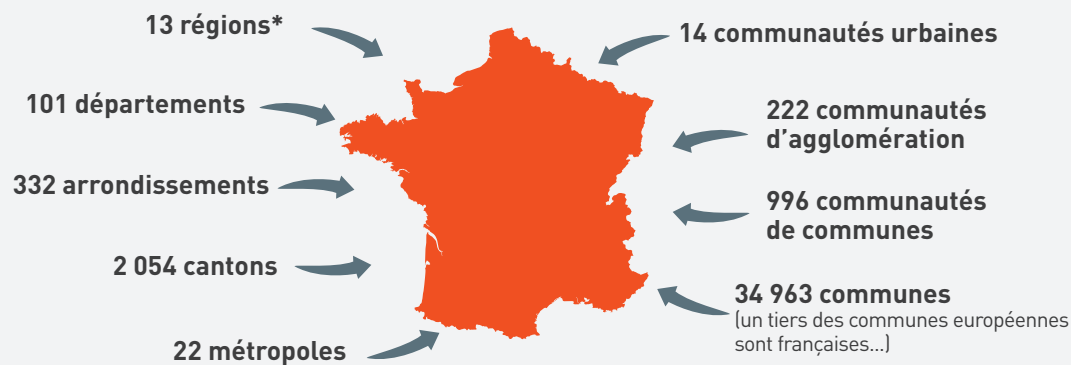
##### > Elle doit s'opérer à plusieurs niveaux :

- Supprimer des échelons territoriaux (départements, syndicats divers et variés...), encourager plus fortement les fusions de communes et éviter la superposition de compétences
- Évaluer les conséquences financières du nouveau découpage des régions et mettre en place des mesures correctives
- Lancer sans attendre le chantier de la réorganisation des administrations centrales

##### > La simplification doit s'accompagner d'une diminution des coûts

- Les 3 fonctions publiques enregistrent en moyenne plus de 120 000 départs à la retraite annuellement, dont près de la moitié dans la seule fonction publique d'Etat. Cette opportunité démographique doit absolument être saisie pour réorganiser les différentes administrations et alléger leur coût salarial.

#### LE MILLE-FEUILLE TERRITORIAL



## Efficacité de la dépense publique Quelles pistes ?

### 3.6 - ACCÉLÉRER LA MODERNISATION DES SERVICES PUBLICS

#### Simplification + modernisation = productivité + qualité

> La simplification des administrations doit s'accompagner d'une amélioration de la qualité et de la productivité du service public, via notamment la modernisation des modes de gestion.

> **Le couple simplification/modernisation devrait engendrer des économies substantielles et élever la qualité du service rendu :**

- Les 5,6 millions d'agents des 3 fonctions publiques travaillent en moyenne 2% de moins que la durée légale (1 577 h contre 1 607 h) et 8% de moins que dans le secteur privé (1 708h). **La suppression des régimes dérogatoires et une meilleure gestion de l'absentéisme permettraient d'augmenter leur productivité...**

- Le remplacement d'un départ à la retraite sur deux se traduirait par une baisse des effectifs de 1% par an. Selon FIPECO, les économies réalisées (par rapport à un effectif stabilisé) s'élèveraient à 1,7 Mds€ par an (800 M€ pour l'Etat et ses opérateurs, 500 M€ pour les collectivités locales, 350 M€ pour la fonction publique hospitalière et les organismes sociaux), soit 8,5 Mds sur 5 ans

> **La modernisation du management et des outils de gestion constituent les autres clés du succès :**

- **La gestion des ressources humaines dans le secteur public mérite une réforme en profondeur** qui passe par :

- Une responsabilisation accrue des agents, la reconnaissance du mérite et la mise en place d'un « intéressement » à la qualité de service

- Une plus grande souplesse contractuelle afin de faciliter la flexibilité, la mobilité et la transversalité

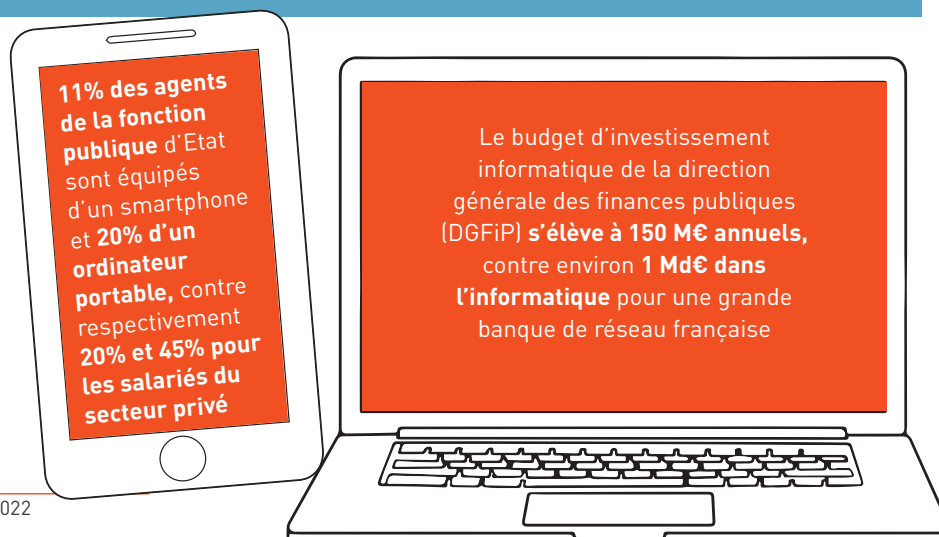
- Une gouvernance revisitée : les élus et les ministres doivent se concentrer sur la définition des priorités et le contrôle de la bonne exécution des missions et se désengager de la gestion opérationnelle. Des contrats pluriannuels devraient définir les objectifs assignés et les moyens donnés à l'administration

- Un temps de travail effectif reconsidéré : application effective des 35 heures, alignement des jours de carence et des congés sur le privé, discipline sur l'absentéisme...

- **La digitalisation et l'intelligence artificielle doivent être mises sans attendre au service de la productivité et de la qualité du service public :**

- Automatisation des tâches administratives & modernisation des équipements

- Échanges de données entre services, afin que l'usager n'ait qu'un nombre réduit d'interlocuteurs (emploi, CAF, maladie...) et en un seul lieu



## Efficacité de la dépense publique Quelles pistes ?

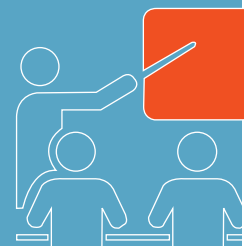
> La réduction de la dépense publique s'avère d'autant plus fondamentale que la France doit urgemment accroître ses investissements dans des secteurs vitaux. Les économies réalisées permettront d'y dégager les marges de manœuvre nécessaires.

NOS  
PISTES

### 3.7 - INVESTIR PLUS DANS CERTAINS SECTEURS CLÉS

#### ÉDUCATION : LA PRIORITÉ ABSOLUE

- > Il s'avère urgent de redresser la barre, de remonter le niveau des élèves comme celui des enseignants, de lutter efficacement contre le décrochage et l'inégalité des chances.
- > Ceci passera notamment par :
  - La revalorisation des rémunérations des enseignants
  - La formation du corps professoral
  - L'amplification des efforts en direction des élèves défavorisés (dédoublage de classes)
  - La réorganisation de l'administration centrale et une plus grande autonomie des établissements



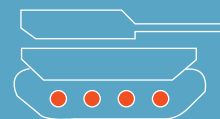
#### DÉFENSE : UN SECTEUR CLÉ

- > Pilier de la défense en Europe, plus encore depuis le Brexit, la France doit continuer à investir dans ce secteur.
- > Le budget de la Défense enregistre une augmentation salubre : il devrait s'établir à 40,9 Mds€ en 2022 contre 32,4 Mds en 2017.
- > **Cette hausse devra se poursuivre pour atteindre les 2% du PIB prévus en 2025 par la loi de programmation militaire de 2018.**



#### JUSTICE ET SÉCURITÉ : LES PARENTS PAUVRES

- > Longtemps sacrifiées sur l'autel des arbitrages budgétaires, ces deux fonctions régaliennes bénéficient depuis 3 ans d'un réel effort financier : 10 000 policiers et gendarmes supplémentaires pendant le quinquennat et un budget de la justice et de l'administration pénitentiaire en forte augmentation (+8% en 2021).
- > **Cet effort devra être maintenu pour ramener le niveau de la France à la moyenne européenne** (en % du PIB) dans les années à venir : en 2018, le système judiciaire coûtait 70 € par habitant, contre 131 € en Allemagne et 125 € en Autriche.





### 3.8 - DÉPENSER MOINS SUR CERTAINS POSTES MAJEURS

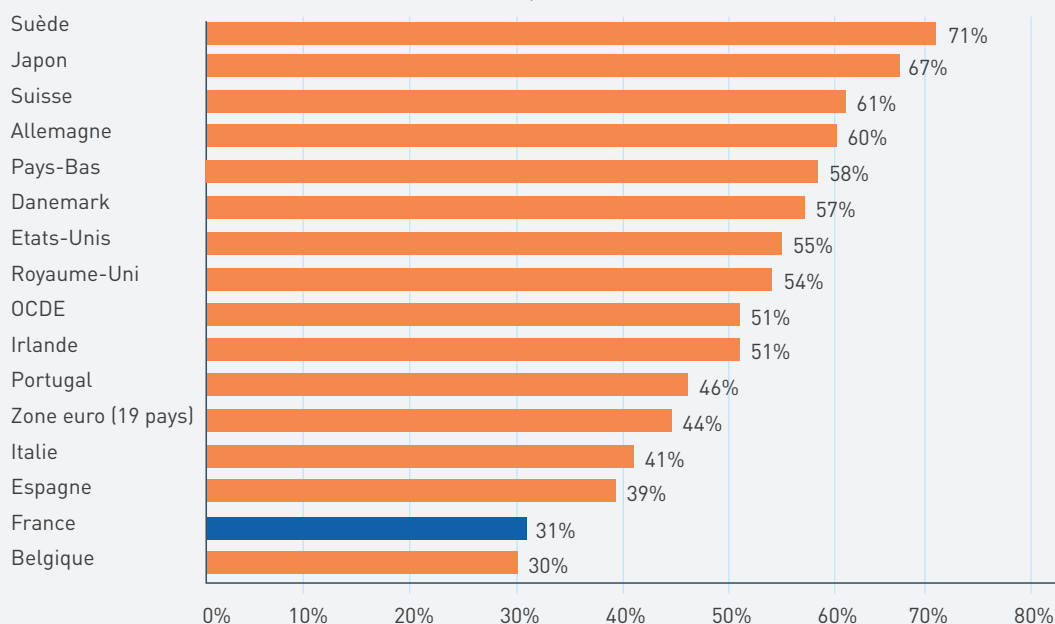
#### Retraites : à quand la réforme ?

- > La réforme des retraites constitue un impératif incontournable du prochain quinquennat.
  - Les Français partent de façon effective plus tôt à la retraite que leurs voisins. L'âge moyen de départ n'est plus tenable compte tenu de l'évolution démographique (espérance de vie et ratio actifs/retraités). Sans une réforme d'ampleur, l'équilibre financier du système sera durablement menacé
  - Les retraites constituent le premier poste de la dépense publique (331 Mds€) et leur coût s'avère de plus en plus insupportable pour les salariés et les entreprises. Elles représentaient 14% du PIB en 2019, soit près de 3 points de plus que la moyenne de la zone euro
- > La réforme envisagée avant la crise sanitaire actionne les bons leviers. Elle nécessite néanmoins quelques améliorations :
  - **Reculer progressivement l'âge légal de départ à la retraite, tout en prenant en compte la pénibilité.** Si celui-ci atteignait 64 ans à l'horizon 2028, le Medef estime que cela générerait 17 Mds€ d'économie. Des résultats similaires pourraient être atteints en allongeant la durée de cotisation

- **Modifier le mécanisme d'indexation du montant des retraites.** En 2020, selon le COR, le niveau de vie des retraités en France était, contrairement à ce que l'on observe dans les autres pays occidentaux, supérieur de 2,8% à celui des actifs. Il serait de ce fait possible, pendant quelques années, d'augmenter les retraites un peu moins fortement que l'inflation sans pénaliser outre mesure cette tranche d'âge
- **Évoluer vers un régime universel.** L'unification des 42 régimes spéciaux et l'homogénéisation des modes de calcul entre le privé et le public s'inscrivent à l'évidence, au-delà des réactions épidermiques qu'elles suscitent, dans un objectif de justice sociale et d'équité entre les salariés
- > **Enfin, le temps est venu de moderniser notre « vieux » système de retraite par répartition. Nous suggérons d'introduire, ne serait-ce qu'à la marge, une « dose de capitalisation ».** Les Français pourraient ainsi être incités à se constituer des retraites complémentaires via un fond souverain. Une part des sommes ainsi accumulées contribuerait utilement au financement des entreprises.

#### TAUX D'EMPLOI DES 60 À 64 ANS

(2018, en %)



Source : Ministère du travail, OCDE



NOS  
PISTES

## 3.8 - DÉPENSER MOINS SUR CERTAINS POSTES MAJEURS (SUITE)

**Assurance chômage : franchir le Rubicon ?**

- > Le montant des allocations versées en 2019 s'élevait à 35 Mds€. Il a fortement augmenté en 2020 du fait des mesures prises en faveur du chômage partiel et de l'augmentation du nombre de demandeurs d'emplois. La France compense plus fortement et plus longtemps les personnes au chômage que ses principaux concurrents européens.
- > La réforme lancée en Juillet 2021 va dans le bon sens - même si certaines mesures attendront un retour à meilleure fortune pour leur entrée en vigueur : nouvelles règles de dégressivité, modification des seuils d'éligibilité, système de bonus-malus...
- > A plein régime, la réforme devait générer des économies de l'ordre de 2,2 Mds€.
- > Nous proposons d'aller plus loin en s'inspirant notamment des systèmes mis en place dans d'autres pays :
  - Réduction de la durée maximale d'indemnisation à 12 mois (contre 24 à 36 mois aujourd'hui), comme c'est le cas en Allemagne
  - Réduction du plafonnement des ARE à 60% du dernier salaire
  - Dégressivité des ARE après les 6 premiers mois d'indemnisation (contre 8 mois dans la réforme actuelle) et dès le premier mois pour les salaires les plus élevés (en lien avec l'annonce d'Octobre 2019)
  - Modification des règles d'ouverture des droits (4 mois de travail aujourd'hui).
  - Délégation à des acteurs privés ou à des associations spécialisées pour les missions d'accompagnement des chômeurs (économie possible de 300 M€ selon l'IFRAP)
  - Refonte du système d'indemnisation des intermittents du spectacle
- > Les économies réalisées permettront de mieux investir dans la formation et l'accompagnement des chômeurs, tout en rétablissant les comptes de l'Unédic.

**Assurance maladie : des soignants mieux payés dans un système plus efficace**

- > Avec un budget de 203 Mds€ en 2019 (11,2% du PIB), l'assurance maladie constitue le second poste de la dépense publique. Il devrait connaître une augmentation substantielle suite à la revalorisation - absolument justifiée - des rémunérations des personnels de santé. Cette revalorisation doit s'accompagner d'efforts de recherche d'efficacité. Les pistes sont nombreuses : optimisation des parcours de soin, développement de l'ambulatoire, renforcement de l'hospitalisation à domicile et de la téléconsultation, rationalisation de la prévention, meilleur contrôle des frais de gestion, etc.

**C'est la survie de notre « modèle social » qui est en jeu**

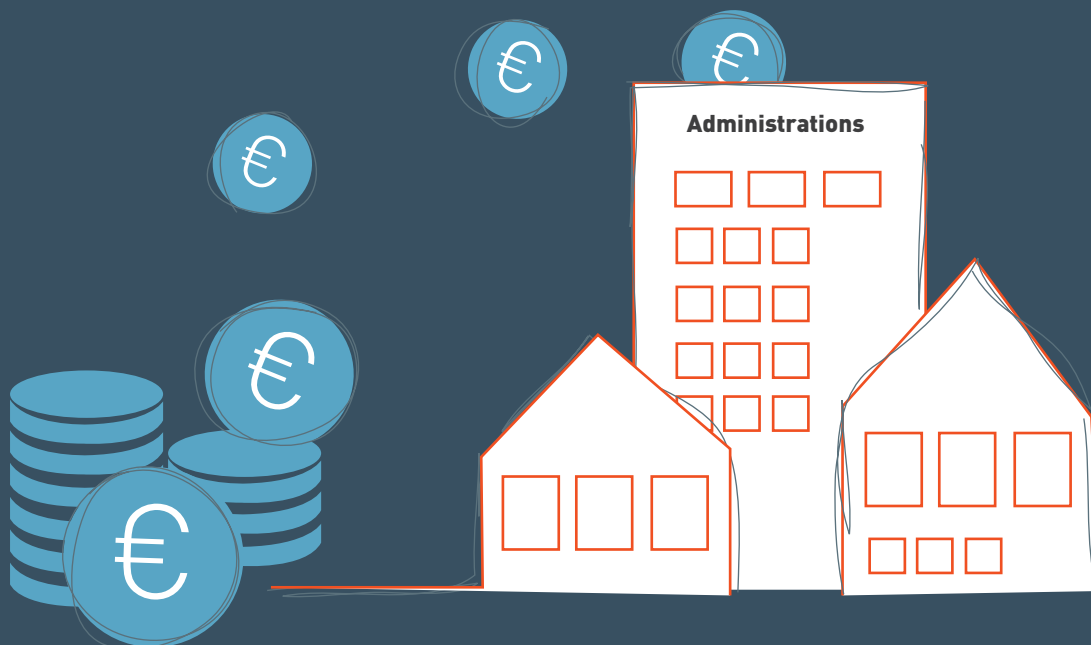
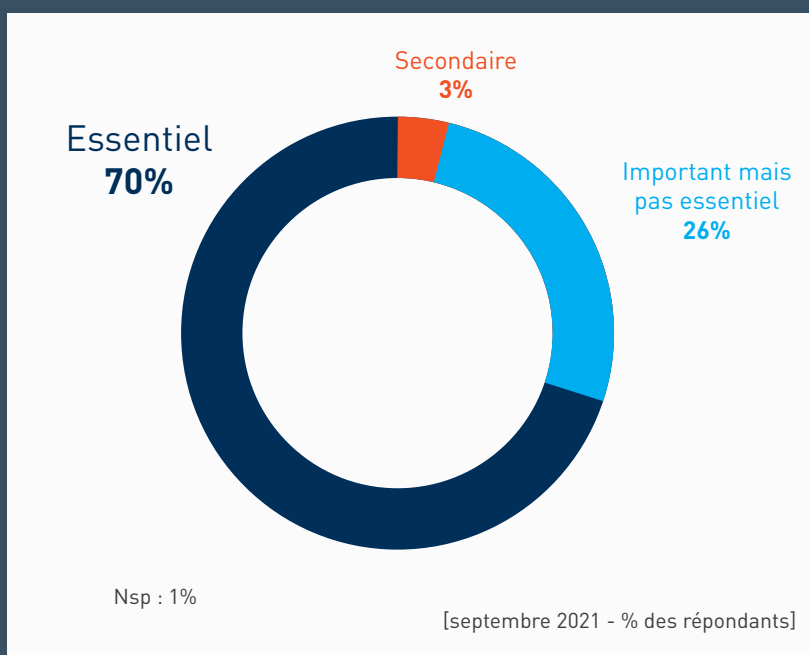
- > Les pistes que nous proposons, et que nous aurions pu développer dans d'autres domaines (aides au logement, revenus de solidarité, etc.) n'ont pas pour objet de déconstruire notre modèle social qui résulte de choix transpartisans mais bien de le protéger.
- > Le coût de ce modèle (32% du PIB en 2019 contre 27% pour la moyenne de la zone euro) résulte en partie de ce choix de solidarité, mais également de coûts liés à sa lourdeur, à sa complexité et à ses inefficacités : c'est bien ceux-là qu'il faut réduire.

# Qu'en disent les entreprises ?

## Efficacité de la dépense publique

Plus de 95% des dirigeants interrogés estiment qu'il est essentiel (70%) ou important (26%) de mettre en œuvre une réforme des dépenses publiques lors du prochain quinquennat

*Selon vous, est-il essentiel, important mais pas essentiel, ou secondaire de mettre en œuvre une réforme des dépenses publiques lors du prochain quinquennat ?*







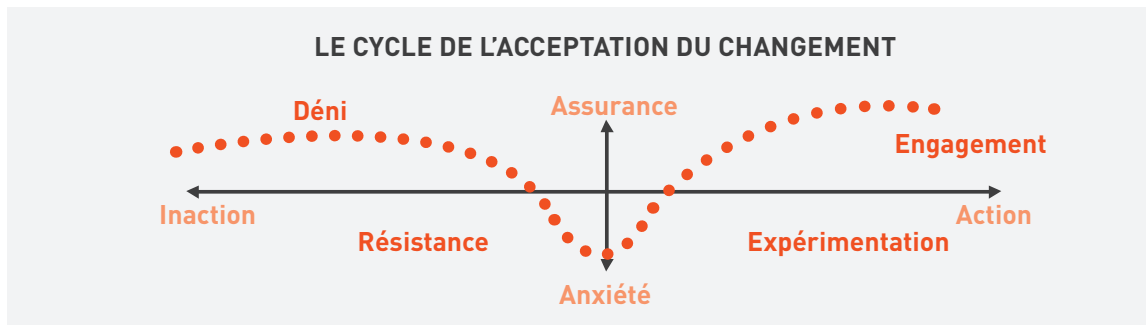
**PRIORITÉ 4**  
**RESTAURER**  
**LA CONFIANCE**



## Restaurer la confiance Quel constat ?

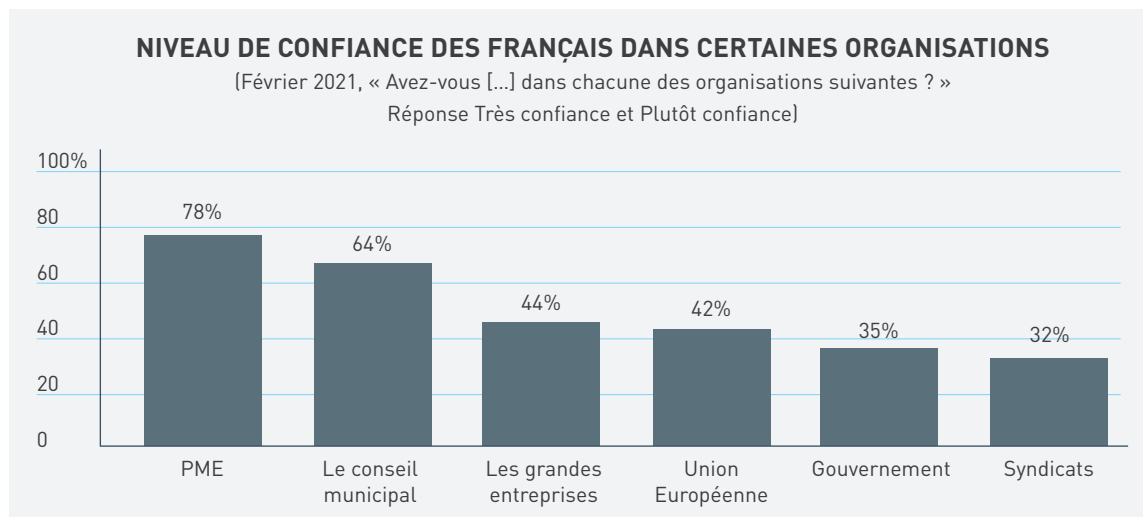
### > La confiance, ingrédient nécessaire à tout changement

> Le redressement que nous proposons ne peut s'effectuer que dans un climat de confiance amélioré. Changer, c'est en effet gérer des résistances. C'est créer un cycle d'acceptation du changement qui nécessite de la confiance, et qui passe du déni, à la résistance voire à l'anxiété, pour parvenir à l'acceptation et à l'engagement.



### > Un niveau de défiance élevé en France

- > Or le niveau de défiance est élevé en France. Qu'il s'agisse de l'Etat ou des institutions, des partenaires sociaux ou des médias, les Français font moins confiance que leurs voisins européens (le baromètre Edelman de la confiance dans 27 pays place par exemple la France 25<sup>ème</sup> sur 27 pour la confiance dans les médias).
- > En revanche les institutions « de proximité », comme les municipalités ou les employeurs et notamment les PME, recueillent un taux de confiance élevé.
- > Phénomène croissant et nuisible à la confiance, l'influence croissante des réseaux sociaux amplifient les foyers de « fake news » et de complotisme.



### > Un logiciel difficile à changer

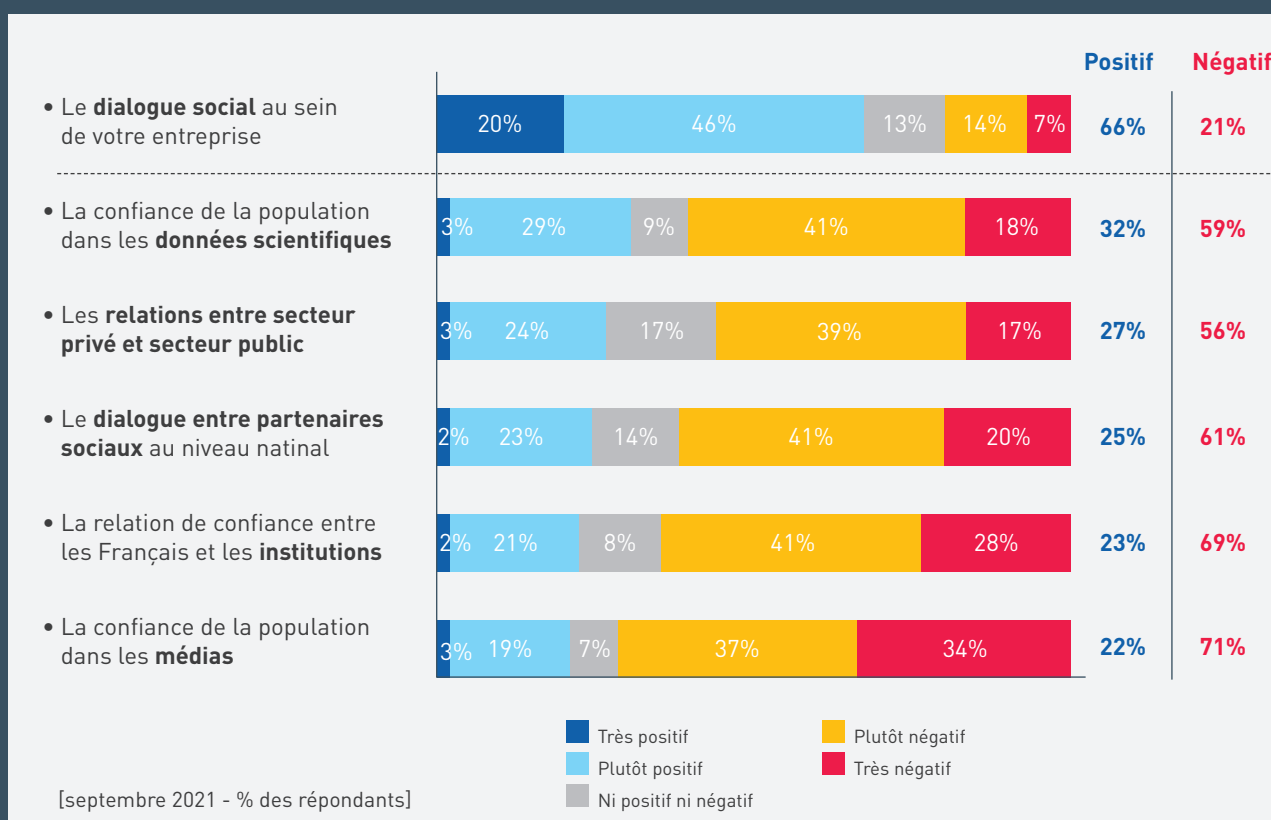
- > Le rétablissement de la confiance faciliterait les transitions dont le pays a besoin, mais il n'est pas chose aisée : la confiance ne se décrète pas.
- > Il existe cependant des leviers sous employés aujourd'hui qui pourraient modifier la donne, et qui permettraient d'améliorer la confiance en l'avenir, dans l'action de l'Etat, au sein des entreprises et entre partenaires sociaux, ainsi que dans les relations entre public et privé.

# Qu'en disent les entreprises ?

## La confiance

Comme l'ensemble des français, les dirigeants interrogés ont une vision négative du climat de confiance en France, avec une exception notable : dialogue social au sein de leur entreprise

*Sur chacun des points suivants concernant la confiance, diriez-vous que globalement, le climat en France est plutôt... ?*





## La confiance dans le pays Quelles pistes ?

### > La confiance dans l'avenir du pays

- > Réduire le manque de confiance dans l'avenir du pays, et la défiance dans les dirigeants et les institutions qui le gouvernement est une condition nécessaire au redressement et aux réformes.
- > Il en va de même dans la transformation des entreprises : le succès passe par « l'embarquement » de l'ensemble des collaborateurs, et la confiance dans la stratégie et dans les dirigeants.
- > Certes, le bateau France est plus complexe à manœuvrer qu'une entreprise, mais sur la base de notre expérience de consultants qui accompagnent les transformations complexes des grands groupes, nous pensons que certains ingrédients du succès sont sans doute répliquables.

### NOS PISTES

#### 4.1 - ACTIONNER 4 LEVIERS POUR AMÉLIORER LA CONFIANCE DANS LE PAYS ET LES INSTITUTIONS

##### Donner le cap

- Enoncer une vision claire et aspirationnelle de l'avenir...
- ...tout en restant honnête sur les efforts à fournir.

« Nous allons réduire les charges de l'Etat, exiger de chacun qu'il donne plus et se prenne plus en charge (...) Toutes les forces de la société devront participer : les entrepreneurs et les travailleurs, les indépendants et les retraités. Nous allons devoir fournir un formidable effort collectif pour atteindre notre objectif »

Discours de **Gerhard Schröder** au Bundestag en 2003

##### Communiquer de façon factuelle et régulière :

- Pourquoi ne pas instaurer un « State of the Nation » afin de présenter annuellement **un bilan économique, environnemental, social et sociétal de l'ensemble des politiques publiques ?**
- Les grandes réformes devraient de la même façon donner lieu à une communication très claire (les points d'information du gouvernement sur l'évolution de la crise sanitaire ont constitué de ce point de vue un bon modèle de communication transparente et pédagogique).

##### Faire participer

- Les consultations citoyennes ont sans doute eu certaines vertus durant le quinquennat qui s'achève, mais également leurs limites.
- Une alternative pourrait passer par une réforme du CESE en y intégrant des citoyens en plus des représentants qualifiés actuels.
- Mais pourquoi ne pas aller plus loin en rendant beaucoup plus régulière l'utilisation du référendum, par exemple sur les sujets de société ? Ceci pourrait être mis en place tant au niveau national, qu'au niveau régional/local comme c'est le cas en Suisse.

##### Et au-delà de l'expérience des entreprises...

##### Gérer le problème des réseaux sociaux

- Vaste sujet en soi mais dont l'importance exige sans doute des garde-fous supplémentaires pour endiguer l'inflation du complotisme et des fake-news, et celle des violences et menaces personnelles facilitées par l'anonymat. Celui-ci ne devrait-il pas être remis en question ?



## La confiance au sein de l'entreprise Quelles pistes ?

### > L'entreprise : un niveau de confiance élevé

> Le climat de confiance au sein des entreprises est bon. La crise sanitaire n'a pas dégradé cette situation, bien au contraire.

### > Des transformations qui appellent cependant à encore davantage de cohésion et à un management modernisé

> L'ampleur considérable des transformations à venir dans les entreprises (nouveaux modes de travail, digitalisation, automatisation, restructurations) nécessitera des niveaux de cohésion et de concertation élevés.

> Une plus grande participation des collaborateurs dans la gouvernance, et un meilleur accès au partage de la valeur sont des pistes à explorer.

- Un certain nombre d'avancées ont été réalisées ces dernières années (ex. volet intéressement et participation de la loi PACTE, etc.) mais elles pourraient être accentuées lors du prochain quinquennat

- La France va également progresser avec la loi PACTE sur les sujets de gouvernance. En revanche elle restera en retrait concernant l'implication des salariés par rapport à la moyenne des pays de l'Union Européenne, et a fortiori de pays comme l'Allemagne : les sociétés du SBF 120 ne comptent que 14% d'administrateurs salariés, alors que les sociétés allemandes de plus de 2 000 salariés doivent offrir la moitié des sièges de leur conseil de surveillance à des représentants des salariés (un tiers pour les sociétés plus petites).

> Une autre partie de la réponse viendra d'un management modernisé et adapté à cette nouvelle donne.

- C'est un enjeu considérable pour les dirigeants, qui nécessitera de forts niveaux de confiance, de responsabilisation, et de travail en équipes réinventés

- Une approche « humaniste » du management n'est en rien un obstacle à la compétitivité des entreprises, mais au contraire elle la renforce. En plaçant le respect et la prise en compte des spécificités de chacun, elle facilite notamment l'intégration de profils plus diversifiés. Elle permet également de renforcer le lien entre les équipes malgré une distance physique croissante impliquée par les nouveaux modes de travail

## NOS PISTES

### 4.2 - AUGMENTER LE PARTAGE DE LA VALEUR ET LE RÔLE DES SALARIÉS AU SEIN DES ENTREPRISES

#### > Augmenter le partage de la valeur créée

- Participation, intéressement, actionnariat salarial sont autant de pistes à explorer pour créer un meilleur alignement des intérêts au sein des entreprises

- La loi PACTE a introduit des mécanismes facilitant le recours à l'intéressement et à la participation, notamment par l'exonération du forfait social. Aux entreprises de s'en saisir ! Et à l'Etat d'évaluer la possibilité d'étendre ce dispositif à l'ensemble des entreprises

#### > Augmenter le rôle des salariés dans la gouvernance

- La loi PACTE sur la représentation des salariés dans l'organe de surveillance constitue une réelle avancée

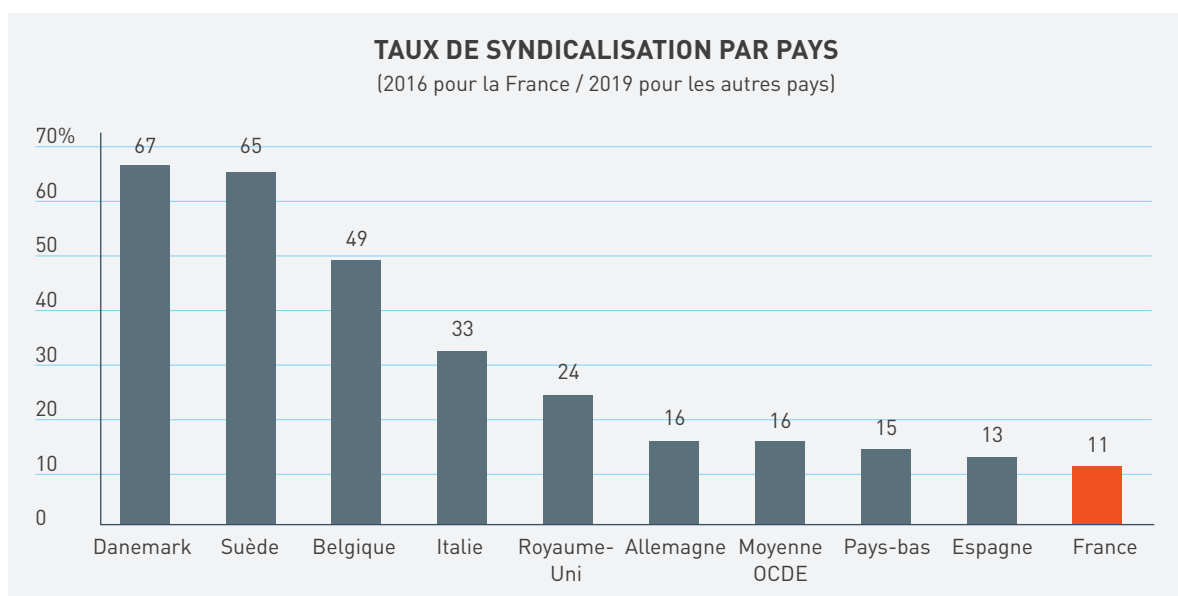
- On pourra aller plus loin à l'avenir : en abaissant le seuil des 1 000 salariés à partir duquel l'obligation intervient

- Après une période de recul, il sera sans doute pertinent d'évaluer la possibilité d'augmenter encore la proportion de représentants salariés dans l'organe de surveillance

## Confiance entre partenaires sociaux Quelles pistes ?

### > La confiance entre partenaires sociaux

- > S'il y a dans les entreprises françaises un bon niveau de dialogue social et de confiance, la situation semble très différente au niveau des branches ou au plan national.
- > La logique de conflit plus que de concertation de certaines centrales souvent à l'encontre de l'intérêt même des salariés semble aujourd'hui relever d'un autre âge.
- > Le taux de syndicalisation dans les entreprises françaises est très faible. Une étude de la Dares de 2016 plaçait la France au 21<sup>ème</sup> rang sur 23 pays de l'UE avec un taux de syndicalisation de 11%, loin derrière les pays scandinaves et à peine devant l'Estonie et la Lituanie.
- > Une étude de la Direction du Trésor plaide il y a quelques années pour le développement en France d'un « syndicalisme d'adhérents » pour améliorer le dialogue social dans les entreprises car, selon elle, « *il existe une corrélation positive entre le taux de syndicalisation d'un côté, le taux d'emploi de l'autre et des relations professionnelles considérées comme coopératives par les entreprises d'un pays* ».



### NOS PISTES

#### 4.3 - RENFORCER LE DIALOGUE AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

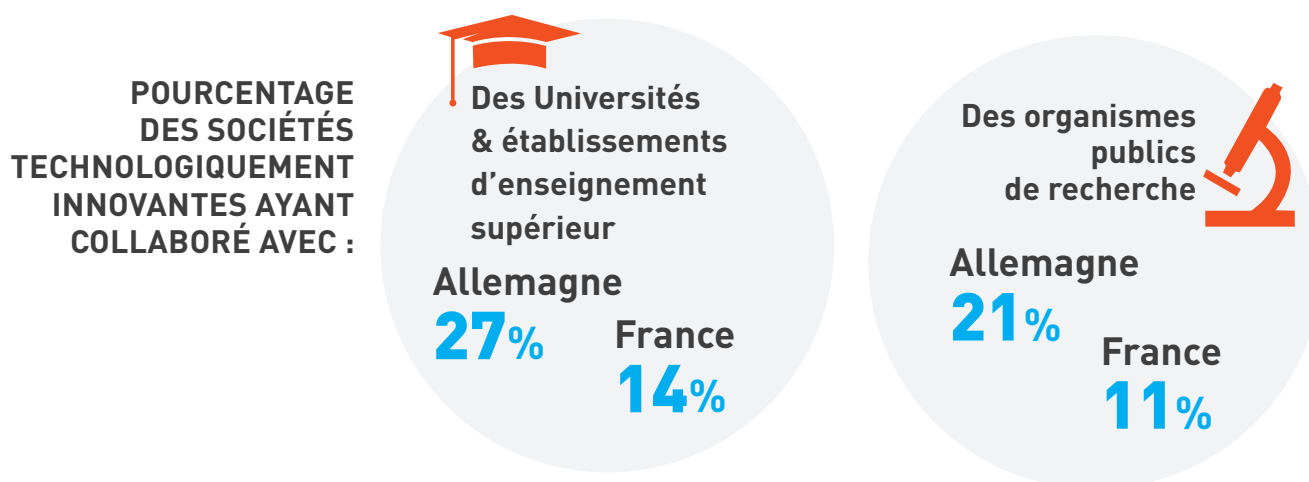
- > **Elever le taux de syndicalisation des salariés.** Dans les pays à fort taux de syndicalisation, certains avantages sociaux sont liés à l'appartenance à un syndicat (Scandinavie, Belgique, Italie par exemple). Sans doute une piste à explorer.
- > Plus largement il faudra un jour se poser la question d'une réforme de notre système de gestion paritaire des organismes d'Assurance Sociale institué en 1945. Celui-ci est aujourd'hui fragilisé par la faible représentativité syndicale et par l'état financier de certains organismes (déficit de l'Unédic de 17 Mds€ en 2020 et endettement prévu à 64 Mds€ en 2021).
- > Pour reprendre les termes d'un président de confédération syndicale : « *Le syndicalisme français est mauribond. C'est un travail de titan mais il faut s'attaquer au chantier de remise à plat du paritarisme de gestion* ».

## La confiance entre public et privé

### Quelles pistes ?

#### > Entre public et privé, la confiance ne règne pas toujours

- > La collaboration entre secteurs privé et public en France s'est toujours heurtée à des barrières de défiance causées par des différences de culture et parfois par des positions dogmatiques.
- > Les exemples abondent y compris récemment dans la gestion sanitaire de la crise Covid :
  - Résistances à l'implication d'initiatives privées dans la crise Covid (Doctolib, Vite ma dose)
  - Difficultés à faire travailler ensemble hôpitaux publics et cliniques privées pour le traitement des réanimations
  - Lenteur à mobiliser les laboratoires privés dans la gestion des tests
  - Critiques de l'utilisation de cabinets de conseil privés impliqués dans la gestion des tests ou de la vaccination
- > Ce manque de passerelles collaboratives se retrouve dans bien d'autres domaines : la recherche, l'éducation et l'enseignement supérieur.
  - Selon le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, le pourcentage de sociétés innovantes qui travaillent en collaboration avec des organisations publiques est de 11% en France, quand il est de 21% en Allemagne
  - De la même façon 14% des entreprises innovantes françaises collaborent avec des universités et des établissements d'enseignement supérieur, contre 27% en Allemagne
- > Les progrès récents vont dans le bon sens. Par exemple, la loi de programmation pluriannuelle sur la recherche de 2021 prévoit-elle de favoriser la mobilité des talents entre privé et public dans les deux sens.
- > Il faudra aller plus loin. L'exemple d'autres pays nous montre à quel point une meilleure coopération entre public et privé peut être productive (ex. collaboration entre Astra-Zeneca et l'Université d'Oxford pour le vaccin Covid, accord public-privé pour le développement de Space X aux Etats-Unis, efficacité de l'écosystème d'innovation entre start-ups, universités et ministère de la défense en Israël).



#### NOS PISTES

#### 4.4 - FACILITER LES ÉCHANGES ENTRE INSTITUTIONS PUBLIQUES ET ENTREPRISES PRIVÉES

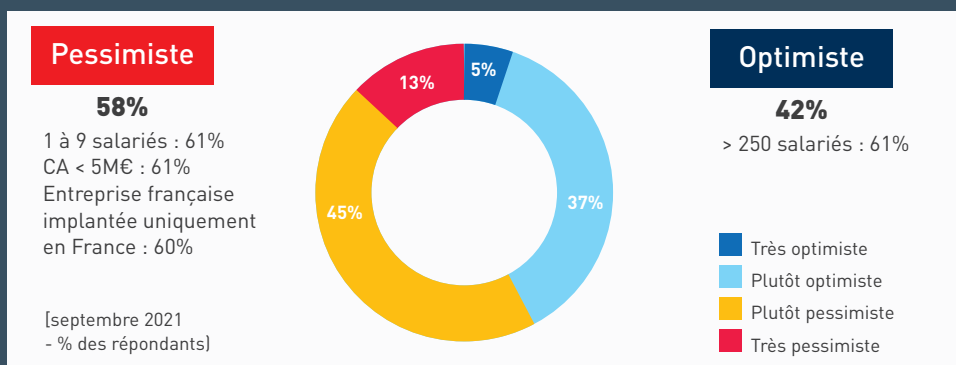
- > Ouvrir l'enseignement sur l'entreprise dès le primaire et le collège
- > Ouvrir l'université sur l'entreprise
- > Faciliter les mobilités de carrière entre secteurs privé et public
- > Continuer à développer les écosystèmes ouverts (pôles de compétence régionaux par exemple) dans lesquels entreprises, universités et territoires coopèrent

# Qu'en disent les entreprises ?

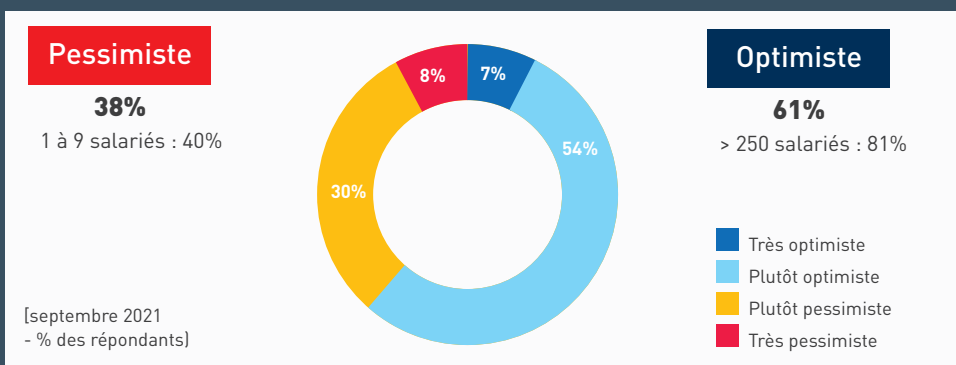
## Confiance dans l'avenir

Pour les 5 ans à venir, les dirigeants interrogés apparaissent plus optimistes concernant leur propre entreprise que pour le reste du pays

*Concernant les perspectives économiques pour le pays d'ici 5 ans, êtes-vous... ?*

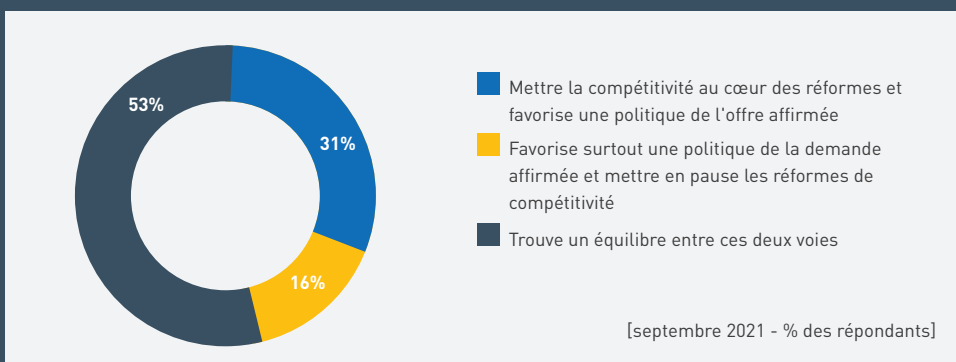


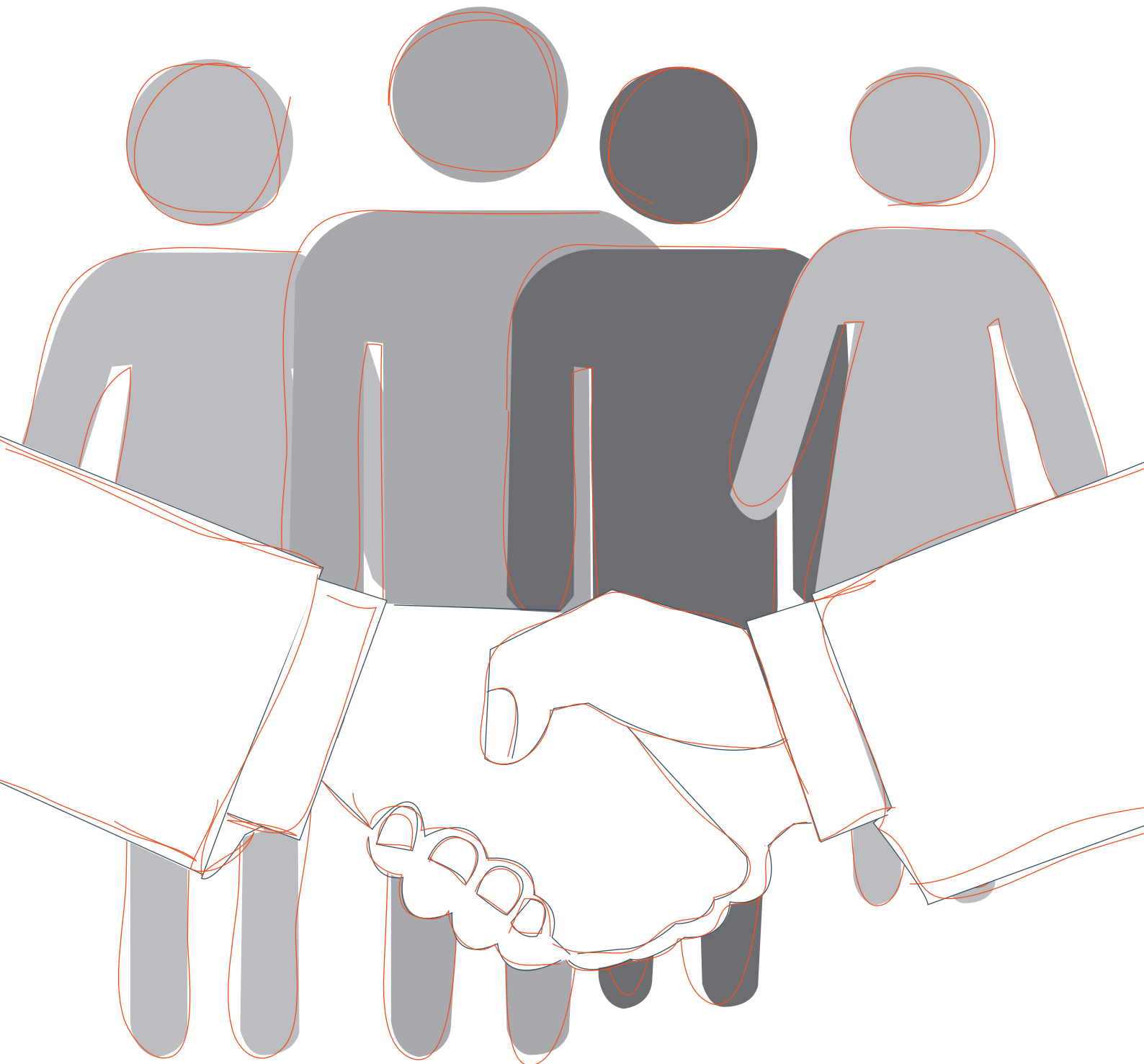
*Concernant les perspectives économiques pour votre entreprise d'ici 5 ans, êtes-vous... ?*



**Interrogés sur la politique économique à mener lors du prochain quinquennat : la majorité des dirigeants souhaite un juste équilibre entre politiques de l'offre et de la demande**

*Personnellement, souhaiteriez-vous que lors du prochain quinquennat, la politique économique de la France...*









significado do Trabalho  
futuro da Gestão



ENCONTRO  
de LÍDERES 2019  
SUPER VAREJO  
SP SUDESTE

O novo significado  
e o futuro d

# SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION





# Synthèse des recommandations

## 2022-2027

### Investir dans 3 moteurs de croissance et de compétitivité

#### > Industrie

- Fixer l'objectif de ramener l'industrie manufacturière de 10% à 13% du PIB
- Concentrer les investissements dans les filières stratégiques de demain
- Accélérer la mutation technologique vers l'industrie 4.0
- Créer un ministère de l'industrie élargi pour piloter ce chantier avec une administration dédiée
- Mobiliser des moyens publics pour faciliter l'investissement privé dans l'industrie

#### > Innovation

- Fixer l'objectif de 3% du PIB de dépense en R&D d'ici 2027
- Investir dans les infrastructures technologiques clés (réseaux, cloud, cybersécurité)
- Moderniser les grands organismes de recherche publique
- Maintenir et renforcer le CIR
- Poursuivre les efforts de soutien à la création, au développement et au financement des entreprises innovantes
- Développer de nouveaux types de centres de recherche public-privé

#### > Croissance responsable

- Fixer un cadre clair, et le plan de financement pour sécuriser l'objectif de neutralité carbone 2050
- Investir sur les filières de la transition environnementale, y compris sur la filière nucléaire
- Introduire de nouveaux mécanismes de soutien comme le CIR Vert ou le suramortissement pour les investissements de transition énergétique
- Pousser les réformes structurantes au niveau européen (par ex. ajustement carbone aux frontières)
- Accompagner le renforcement de l'inclusion sociale et de la diversité au sein des entreprises

### Lever les freins à la compétitivité

- Assurer et pérenniser la baisse de l'IS à 25%
- Baisser de 15 Mds€ supplémentaires les impôts de production
- Continuer à baisser le coût du travail, y compris sur les emplois qualifiés par un plafonnement des charges patronales, et envisager l'instauration d'une TVA sociale
- Renforcer les fonds propres des entreprises via la poursuite du « Label Relance », la mise en place de prêts participatifs et la création d'un fonds de rendement dédié aux PME et ETI
- Amplifier les efforts initiés sur le front des compétences par le soutien à la formation professionnelle et à l'apprentissage
- Alléger la bureaucratie, en accentuant notamment les efforts de simplification et de digitalisation de l'administration

### Améliorer l'efficacité de la dépense publique

- Ramener le niveau des dépenses publiques sous la barre des 50% du PIB à 5 ans
- Mettre en place une gouvernance rigoureuse et des règles budgétaires strictes appliquées à toutes les administrations
- Réduire le gaspillage et les fraudes avec la création d'une « task force » interministérielle chargée d'éliminer les dépenses injustifiées dans un délai contraint et suivre les résultats à chaque trimestre
- Engager une réflexion stratégique pour recentrer et prioriser les missions de service public
- Entreprendre un vaste chantier de simplification à tous les étages en supprimant des échelons territoriaux et réorganisant les administrations centrales
- Accélérer la modernisation du management et des outils de gestion publique
- Réinvestir dans certains secteurs clés : éducation, défense, justice et sécurité
- Réduire par des réformes structurelles le poids de certains postes majeurs : retraites, assurance chômage, assurance maladie

### Restaurer la confiance

- Actionner 4 leviers pour améliorer la confiance dans le pays et les institutions : donner le cap, communiquer régulièrement, faire participer et améliorer la régulation des réseaux sociaux
- Augmenter le partage de la valeur et le rôle des salariés dans la gouvernance des entreprises
- Renforcer le dialogue avec les partenaires sociaux en favorisant une meilleure représentativité des syndicats et un taux de syndicalisation plus élevé
- Faciliter les passerelles entre institutions publiques et entreprises privées

## Chiffrage en grandes masses en fin de quinquennat

### DÉPENSE PUBLIQUE PLUS EFFICACE

**56% > 50%**  
du PIB

**1 350 > 1 400**  
Mds€  
(2019-2027)

- + Education, santé, défense, sécurité-justice
- - Coût et inefficacité des administrations centrales, certaines dépenses sociales

### RÉDUCTION DES FREINS À LA COMPÉTITIVITÉ

**-15 Mds€**  
/an d'impôts de production

**-15-20 Mds€**  
/an de charges sur le travail

### HAUSSE DES INVESTISSEMENTS

- Transition climat uniquement :

**+ 40 Mds€ /an**

par rapport aux montants actuels, répartis à environ 50/50% entre public et privé\*

- Investissements renouvelé industriel et innovation

### Croissance plus soutenue

**+0,75%** /an en moyenne de 2022 à 2027  
par rapport à la trajectoire du plan de stabilité  
(c'est-à-dire 2,4% en moyenne au lieu de 1,6%)

### PROSPÉRITÉ PIB

**2 350 > 2 800 Mds€**

PIB/habitant : de 35 à 40 K€  
(2021-2027)

- Hausse du pouvoir d'achat supérieure à cette augmentation (du PIB/hab)
- Décrue du chômage, salaires nets en hausse, intéressement et participation

### COMPTES PUBLICS ASSAINIS

- Meilleure maîtrise de la dépense publique
- Surplus fiscal de la croissance
- Déficit public 2027 bien inférieur à celui prévu dans le plan de stabilité (2,8%)
- Décrue de la dette plus rapide et prononcée

### CROISSANCE PLUS RESPONSABLE

- France en position de leader de la RSE = facteur d'attractivité
- Trajectoire carbone 2050 sécurisée
- Accélération de la reconversion énergétique
- Appropriation accrue de l'impératif de diversité et d'inclusion par les entreprises

## Le dernier mot de synteConseil

- > **Les « Trente Vertueuses » sont devant nous** : nous croyons fermement que le chemin de transformation accélérée que nous proposons pour le pays peut lui ouvrir une longue période de renouveau d'ici à 2050. Les Trente Glorieuses ne reviendront pas, mais trente années vertueuses pourraient être devant nous.
  - Vertueuses pour la prospérité du pays et pour celle des Français
  - Vertueuses pour réduire son passif financier et environnemental
  - Vertueuses pour les générations futures
  
- > **Cette accélération est nécessaire** tant l'héritage des « trente piteuses » n'est plus supportable : qui peut souhaiter pour ses enfants un pays où subsisteraient chômage structurel, services publics en berne, désindustrialisation et dépendance, endettement excessif et défiance élevée ?
  
- > **Cette accélération est possible et réaliste**
  - La croissance faible n'est pas une fatalité. Les réformes structurelles que nous proposons et qui font échos aux attentes exprimées depuis des décennies par Bruxelles et par les grandes institutions internationales, peuvent rehausser de façon substantielle la croissance potentielle du pays.
  - Un cercle vertueux peut s'enclencher dont chaque Français sera bénéficiaire, et qui ne se fera pas au détriment des générations à venir, bien au contraire.
  - Il nécessite d'investir, de débrider l'énergie d'un moteur économique et d'innovation encore assoupi, et de réformer de manière volontaire l'action publique.
  
- > **Le chemin que nous proposons n'est pas le plus facile**
  - Il exigera du courage et de la méthode : le courage d'assumer une vision ambitieuse, et de mettre en œuvre les choix audacieux qu'elle imposera ; la méthode de pédagogie et d'embarquement du « corps social », tant indispensable pour créer l'adhésion et la confiance.
  
- > **Le prochain quinquennat sera déterminant**
  - Les changements à l'œuvre dans le monde sont trop rapides pour que la France prenne du retard. Elle doit au contraire accélérer !
  - Jacques de Larosière dans la préface de cette étude évoque en citant de Gasperi « les hommes d'Etat qui pensent à l'avenir sur au moins trois générations ». Il faut souhaiter ardemment que tel sera le cas de nos futurs dirigeants !
  - **Alors pour ces générations à venir, osons et accélérons !**

synteConseil