

INSTITUT  
MONTAIGNE



# Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité

RAPPORT JUIN 2006

L'Institut Montaigne est un laboratoire d'idées - *think tank* - indépendant créé fin 2000 par Claude Bébéar. Il est dépourvu de toute attache partisane et ses financements, exclusivement privés, sont très diversifiés, aucune contribution n'excédant 2,5 % du budget. Il réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des représentants de la société civile issus des horizons et des expériences les plus variés. Il concentre ses travaux sur trois axes de recherche.

Cohésion sociale : mobilité sociale, intégration des minorités, légitimité des élites...

Modernisation de la sphère publique : réforme de l'État, éducation, système de santé...

Stratégie économique et européenne : compétitivité, spécialisation industrielle, régulation...

Grâce à ses chercheurs associés et à ses groupes de travail, l'Institut Montaigne élabore des propositions concrètes de long terme sur les grands enjeux auxquels nos sociétés sont confrontées. Ces recommandations résultent d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique. Elles font ensuite l'objet d'un lobbying actif auprès des décideurs publics.

À travers ses publications et ses conférences, l'Institut Montaigne, *think tank* pionnier en France, souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique.

*L'Institut Montaigne s'assure de la validité scientifique et de la qualité éditoriale des travaux qu'il publie, mais les opinions et jugements qui y sont formulés sont exclusivement ceux de leurs auteurs. Ils ne sauraient être imputés ni à l'Institut, ni, a fortiori, à ses organes directeurs.*

*Il n'est désir plus naturel  
que le désir de connaissance*

INSTITUT  
MONTAIGNE



# Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité

JUIN 2006

# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
<b>PROPOSITIONS</b> .....	<b>9</b>
<b>I - FACE À LA MONDIALISATION, RIEN N'EST PERDU, SI NOUS VALORISONS NOTRE POTENTIEL PRODUCTIF</b> .....	<b>13</b>
1.1. La marche de la mondialisation .....	14
1.2. Le nouvel ordre des activités productives.....	33
1.3. Les perspectives de notre potentiel productif.....	58
<b>II - UNE MOBILISATION COHÉRENTE POUR TRAVAILLER MIEUX ET PRODUIRE PLUS</b> .....	<b>71</b>
2.1. Maîtriser la complexité : de nouveaux outils pour les entreprises.....	75
2.2. Encourager la croissance des PME .....	84
2.3. Le capital, carburant de la compétitivité .....	95
2.4. Un marché du travail multiforme, adapté aux besoins des entreprises comme à ceux des salariés.....	99
2.5. Former à l'employabilité.....	117
<b>CONCLUSION - UN CONTRAT SOCIAL DE SOLIDARITÉS RENOUVELÉES</b> .....	<b>135</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>139</b>
<b>ANNEXE : DATE DE CRÉATION DES PLUS GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES ET AMÉRICAINES</b> .....	<b>141</b>



# INTRODUCTION

---

En France, le débat idéologique fait rage : au nom des grands principes, faut-il accepter la mondialisation ou la combattre ? Cette question est à la fois illusoire et dangereuse. **Illusoire** parce que la mondialisation est une réalité, et qu'en débattre ne change pas le fait qu'aucun pays, tout puissant fût-il, n'a le choix de s'y opposer. **Dangereuse** parce qu'elle monopolise le débat et évite qu'il se porte sur d'autres questions, décisives pour l'avenir de notre pays :

- Quelles institutions économiques et sociales modifier pour que la France tire bénéfice de la mondialisation ?
- Quels choix de société voulons-nous faire, dans le cadre d'un nouveau « contrat social de solidarités renouvelées », pour en partager les fruits ? Comment financer ces choix ?
- Quelles mesures prendre en faveur de ceux qui restent, au moins momentanément, sur le bord de la route ?

Pour répondre à ces questions, nous avons étudié en premier lieu la **dynamique de construction de la mondialisation** dans les grands pays déjà développés comme dans les pays émergents. Notre approche s'est située délibérément dans une **optique à moyen et long terme** (de cinq à quinze ans), afin d'isoler les tendances de fond qui commanderont l'avenir de nos entreprises et la compétitivité de notre économie. Face à ces évolutions, nous avons cherché à évaluer les perspectives qui s'ouvraient au potentiel productif de notre pays et à rechercher de quelles marges de manœuvre notre économie disposait pour maintenir sa compétitivité.

Notre approche a été **principalement fondée sur les entreprises**. Dans une économie comme celle de la France où

l'infrastructure est déjà de haute qualité, et les services publics largement développés, la croissance est entraînée par les entreprises du secteur marchand. Mais dans un monde aussi complexe que le nôtre, nos entreprises vivent en interaction constante avec les grandes institutions économiques et sociales que sont le marché financier, le marché du travail, le système éducatif. Nous nous sommes donc également interrogés sur les réformes à leur apporter **pour travailler mieux et produire plus.**

Réussir dans la mondialisation n'est possible qu'avec l'engagement de l'ensemble de la société française, autour de deux notions centrales : **cohérence dans l'action, interactions plus nombreuses et plus complexes** entre acteurs économiques et sociaux. La compétitivité n'est pas le seul domaine des entreprises : celle de leur environnement compte aussi.

Toutes les nations, qui ont « fait le pari de la mondialisation » et sont considérées comme l'ayant réussi (notamment les pays scandinaves et le Canada), se sont engagées dans cette voie, chacune avec sa méthode. **Mais toutes ces sociétés se sont également posé le grand problème des conséquences de leur politique nouvelle sur leur « modèle social ». C'est ce que nous avons fait en conclusion de cette étude.**

Claude Vimont  
*Président du groupe Compétitivité*

Francis Malige  
*Rapporteur*

## PROPOSITIONS

---

19 propositions libérant les initiatives et créant des connexions et des réseaux pour intégrer la société française dans la mondialisation.

### **INCITER LES ENTREPRISES À SE Doter D'OUTILS DE GESTION ADAPTÉS À LA MONDIALISATION**

**Proposition 1 : Encourager la mise en œuvre d'outils de gestion fondés sur le RCE (rendement des capitaux engagés).**

**Proposition 2 : Maîtriser le risque : encourager l'adoption d'outils compétitifs de gestion du risque.**

### **ENCOURAGER LES PME INNOVANTES**

**Proposition 3 : Faciliter la mise en réseau et les fusions de PME.**

**Proposition 4 : Créer un statut de transparence fiscale pour les jeunes sociétés de capitaux.**

**Proposition 5 : Promouvoir les PME innovantes à travers des mesures incitatives immédiates et un « *small European business act* ».**

## **ORIENTER L'ÉPARGNE VERS L'ÉCONOMIE MARCHANDE**

**Proposition 6 : Étendre au Plan d'Épargne en Actions (PEA) les avantages prévus pour le Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE).**

**Proposition 7 : Instituer des fonds de pension afin de financer la croissance de l'économie et l'avenir des retraites.**

## **CRÉER UN MARCHÉ DU TRAVAIL « MULTIFORME », ADAPTÉ AUX ENTREPRISES ET AUX SALARIÉS**

*N.B. Ces réformes du marché du travail sont indissociables. Chacune, seule, serait inopérante.*

**Proposition 8 : Sortir des excès de la judiciarisation des relations de travail : un droit du travail assoupli et simplifié contre un engagement d'amélioration de l'employabilité.**

**Proposition 9 : Créer un contrat de travail finalisé, fondé sur le principe gagnant-gagnant de la validation d'une étape de carrière et de l'amélioration de l'employabilité, en échange d'une plus grande flexibilité.**

**Proposition 10 : Créer un ensemble de services publics et privés de l'emploi, capable de garantir la mobilité des salariés.**

**Proposition 11 : Fixer des objectifs en termes de hausse du taux d'emploi plutôt que de seule baisse du taux de chômage.**

**Proposition 12 : Libérer totalement le cumul emploi-retraite**

## **FORMER À L'EMPLOYABILITÉ**

**Proposition 13 : Créer une « école de l'employabilité » en instituant des sas de formation générale complémentaires, pour permettre aux meilleurs apprentis de poursuivre leurs études tout en restant dans la voie de l'apprentissage.**

**Proposition 14 : Mieux préparer les jeunes dès le lycée au travail en groupe et à la construction de leur projet professionnel.**

**Proposition 15 : Informer les étudiants avant leur entrée à l'université sur les cursus et les débouchés des diplômes qu'ils vont préparer.**

**Proposition 16 : Instituer un entretien de réorientation auprès d'une commission mixte enseignants / conseillers d'orientation / services de l'emploi pour les lycéens et étudiants en situation d'échec.**

**Proposition 17 : Créer un établissement public autonome d'information et d'orientation.**

**Proposition 18 : Moduler l'accès à l'université par des « *numerus clausus* ».**

**Proposition 19 : Concentrer les efforts et les moyens disponibles vers la création d'universités et de diplômes à l'échelon européen, dans un objectif de compétitivité.**

---

FACE À LA MONDIALISATION,  
RIEN N'EST PERDU,  
SI NOUS VALORISONS  
NOTRE POTENTIEL PRODUCTIF

La mondialisation n'est pas une construction modulaire, dont on choisirait, à volonté, la configuration. Il faut l'accepter ou la rejeter dans sa globalité. En effet, comment vouloir attirer l'investissement étranger si nous interdisons ensuite à ceux que nous avons attirés de repartir ? Comment s'opposer au rachat de telle ou telle entreprise française par un groupe étranger et le lendemain s'indigner parce qu'un gouvernement étranger contrecarre, dans son pays, les projets d'acquisition d'un de nos champions nationaux ? Peut-on vouloir la baisse des prix, qui seule permet de maintenir le pouvoir d'achat, tout en protégeant nos industries ?

Face à ces questions, une seule attitude est cohérente : **le courage et l'audace**. La fermeture à la mondialisation imposerait de tourner le dos à l'économie mondiale et à ses opportunités. La France y a beaucoup trop à perdre : elle verrait alors sa compétitivité s'éroder, et elle en paierait le prix.

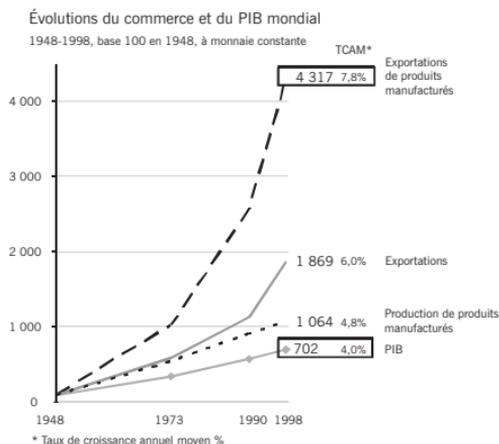
Il faut donc prendre une vue d'ensemble du phénomène de la mondialisation, à travers trois questions essentielles. D'abord, quelles tendances fondamentales sont à l'œuvre, et quels sont

les contours de la société qui en résulteront ? Ensuite, quels nouveaux modes d'organisation des activités productives vont émerger dans ces contours redessinés, et comment les entreprises vont-elles s'y adapter ? Enfin, comment la France est-elle placée pour en tirer parti ? À notre avis, ne pas passer par ce triple questionnement reviendrait à ne traiter que les aspects de court terme d'une transformation de nos entreprises et de notre économie qui ne prendra son sens qu'à moyen et long terme.

## 1.1. LA MARCHÉ DE LA MONDIALISATION

### 1.1.1. Une dynamique puissante, en accélération

Le phénomène de mondialisation n'est pas récent. Mais sa puissance est devenue considérable, au point que beaucoup



le considèrent comme irrésistible<sup>1</sup>. Il s'accélère très rapidement, comme le montre le graphique ci-contre, qui reprend quelques indicateurs classiques de la mondialisation depuis 1948 : les flux d'échanges de produits manufacturés ont crû de presque 8 % par an, deux fois plus vite que le PIB mondial.

Sur cinquante ans, le résultat est spectaculaire : le PIB mondial a été multiplié par 7, le commerce de produits manufacturés par 43 (en monnaie constante).

L'évolution est profonde. Dans un monde où les modes d'organisation politique varient considérablement, il est frappant de constater que **la plupart des populations qui ont pu choisir leur modèle économique de société ont pris le parti de la liberté de s'établir où bon leur semble** de préférence à l'assignation à son lieu de naissance<sup>2</sup>, **l'échange** plutôt que l'autarcie, **la possibilité d'enrichissement individuel** plutôt que l'uniformisation, **l'aspiration à augmenter leur niveau de vie, fût-ce au prix du changement, plutôt que la crispation sur la défense de l'existant**. C'est de ce choix fondamental que découle la mondialisation. C'est aujourd'hui l'un des mieux partagés au monde quel que soit le mode d'organisation politique.

Ces aspirations sont évidentes lorsque l'on considère l'évolution des demandes de financement. Par exemple, le micro-crédit a connu un essor considérable ces dernières années et joue désormais un rôle primordial dans l'apparition d'une classe

---

<sup>(1)</sup> Le phénomène n'est pas pour autant irréversible : la mondialisation n'a pas progressé continûment à travers l'Histoire. Notamment, le commerce mondial s'est fortement contracté entre 1929 et 1935.

<sup>(2)</sup> Ainsi, le gouvernement chinois a lancé une politique, très populaire, de levée graduelle des restrictions aux migrations entre provinces.

moyenne dans de nombreux<sup>3</sup> pays parmi les moins développés. Dans les pays un peu plus avancés sur la voie du développement, le crédit à la consommation contribue à l'accélération de la croissance du niveau de vie. Ces deux exemples montrent combien le choix en faveur d'une économie fondée sur l'initiative individuelle est profondément ancré dans le monde actuel.

La mondialisation résulte ainsi de l'agrégation d'une multitude de décisions individuelles, elles-mêmes rendues possibles par la liberté de mouvement des *implantations industrielles*, des *individus*, de *l'investissement* et de *l'information*<sup>4</sup>. Cette évolution devient multiforme et atteint tous les domaines de la vie de la société.

### 1.1.2. **L'émergence de nouvelles grandes régions économiques développées**

#### **La diffusion d'un modèle avancé d'organisation économique**

La mondialisation entraîne l'apparition graduelle dans d'autres régions du monde d'un modèle avancé d'organisation économique, proche de celui que connaissent les pays d'Europe, le Japon et les États-Unis, caractérisé par :

- une grande diversification de l'activité économique ;
- une prépondérance des activités dites tertiaires dans l'emploi et dans la création de valeur ;

---

<sup>(3)</sup>Fort de ce succès, il est aujourd'hui utilisé en France comme outil de lutte contre l'exclusion.

<sup>(4)</sup>Ces quatre libertés fondamentales sont empruntées à *The End of the Nation State*, Kenichi Ohmae, Free Press, 1995.

- une ouverture grandissante au commerce international ;
- une organisation complexe, qui favorise la polyvalence du travail.

Il est financé par des circuits sophistiqués (financements à long terme, marchés de capitaux et de dette évolués), et il permet une réallocation plus rapide des capitaux vers les projets dont la rentabilité attendue est la plus forte. **Ce modèle est complexe et peut sembler fragile. Mais paradoxalement, sa complexité fait sa force** : la diversité des activités et des moyens de financement l'aide à résister aux crises, du moins tant qu'il sait conserver une certaine capacité d'adaptation.

De nombreux pays d'Asie, d'Amérique latine, peut-être la Russie, mais malheureusement très peu de pays d'Afrique entreront dans cette voie dans la prochaine décennie. En effet, une telle organisation n'est possible que si plusieurs fondements sont réunis : un contrat social stable, un état de droit où la propriété et les contrats sont reconnus et garantis par un système judiciaire efficace. Seules les économies respectant ces exigences pourront accéder à ce modèle de façon durable<sup>5</sup>.

### L'émergence de « pôles régionaux » indépendants des frontières des États

La croissance mondiale ne sera pas pour autant homogène : elle sera plus forte dans des centres économiques qui auront

---

<sup>(5)</sup> Notre analyse est économique : nous ne traitons pas la question – disputée – de savoir si ce modèle économique accompagne, rend nécessaire ou au contraire dépend de l'établissement préalable d'un régime politique démocratique dans les pays concernés.

su créer des dynamiques vertueuses, c'est-à-dire des environnements qui favorisent la compétitivité. Disposant de combinaisons favorables d'individus, d'institutions et de valeurs culturelles, ils prospéreront grâce aux échanges et à l'investissement.

Les contours de ces foyers de croissance ne coïncideront pas toujours avec les frontières politiques. Ils pourront en effet très bien se développer sans pour cela dépendre d'un seul État : la facilitation des échanges, la baisse des coûts de transport, l'affirmation de langues d'échange<sup>6</sup>, contribueront à l'émergence de véritables pôles régionaux. Les frontières de ces pôles engloberont plusieurs pays ou au contraire uniquement certaines parties d'un pays, laissant d'autres régions se développer moins vite.

Cette tendance est d'ores et déjà observable : schématiquement, la Chine a constitué un pôle avancé autour de ses provinces côtières, qui se sont jetées dans la mondialisation, en contraste très fort avec la pauvreté de nombreuses provinces de l'intérieur. À l'inverse, cette évolution peut aussi englober des groupes de pays : c'est le cas en Asie du Sud-Est.

Ces contrastes existent également entre et au sein des économies avancées : dans l'Union européenne, ils sont saisissants entre l'arc rhénan et certains nouveaux accédants ou candidats à l'ouverture de négociations d'adhésion.

---

<sup>6</sup>La langue anglaise ne restera probablement pas la seule « *lingua franca* » mondiale. Ainsi, le gouvernement chinois investit beaucoup, non sans succès, pour inciter les jeunes d'Asie du Sud-Est à apprendre le mandarin et les attirer dans ses universités.

### 1.1.3. Un développement porteur de risques

#### La certitude de crises... imprévisibles

L'établissement des pôles régionaux est quasiment certain à long terme, mais le chemin ne sera pas exempt de crises de croissance, dont la survenance est largement imprévisible.

Chaque pôle de développement est en effet extraordinairement complexe et fait face à des contraintes qui lui sont propres : le pôle côtier chinois devra relever dans les vingt prochaines années un défi démographique et social considérable dont l'ampleur est mal anticipée. L'Inde risque de voir son développement remis en cause par une fracture du consensus social national entre milieu urbain et milieu rural. Il est très difficile de prévoir ces crises, tant leurs facteurs déclenchants sont variés : crise politique ou militaire, forte variation des prix des matières premières, faillite d'une entreprise emblématique, rupture d'un consensus social, éclatement d'une bulle financière ou monétaire<sup>7</sup>.

Les économies anciennement développées connaîtront elles aussi des crises : l'Europe, confrontée à son propre défi démographique, devra pour maintenir son pouvoir d'achat se résoudre à réorienter ses productions, à travailler davantage (par an) et plus longtemps (en nombre d'années) et à ouvrir les portes à l'immigration. Mais ces crises seront d'autant

---

<sup>7</sup> À ce sujet, voir *Les crises financières*, rapport au Conseil d'analyse économique, Robert Boyer, Mario Dehove, Dominique Plihon, 2004.

mieux absorbées que l'économie qui les subira aura atteint un niveau de complexité et de diversification élevé.

## Gagnants et perdants

De plus en plus, les pays anciennement développés sont convaincus qu'ils seront les perdants de la mondialisation. Or, la question est loin d'être aussi simple. On peut la poser de nombreuses façons : quels pays ? quels secteurs industriels ? surtout, quelles populations dans nos pays ? Un premier éclairage est possible, qu'il convient d'interpréter avec prudence compte tenu de la complexité de la question.

## Les pays intermédiaires : une transition de plus en plus difficile

Selon une étude universitaire récente<sup>8</sup>, les pays « avancés » sont protégés par leur acquis technologique ; les perdants sont parmi les pays « intermédiaires ». Cela peut sembler surprenant : ces pays, dont le PIB par habitant est compris entre 2 000 et 5 000 dollars, ont en effet déjà créé une industrie. Mais leur avantage comparatif repose encore principalement sur leur coût de main-d'œuvre. Afin de développer une économie avancée, ils investissent en éducation et en technologie, mais ces efforts paient à long terme seulement ; dans l'immédiat, une partie parfois très importante de leurs élites s'expatrie<sup>9</sup>. La

---

<sup>8</sup>*The three worlds of globalization: market integration, economic growth and the distribution of income in high, middle and low-income countries*, Geoffrey Garrett, UCLA, février 2004.

<sup>9</sup>*International Migration, Remittances and the Brain Drain*, sous la direction de Çağlar Özden et Maurice Schiff, publication conjointe de la Banque Mondiale et Palgrave Macmillan, 2006 ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)).

concurrence des pays à plus faible coût de main-d'œuvre pour des niveaux de qualification similaires remet en question cet acquis, les empêchant d'atteindre le stade avancé. On peut citer à cet égard le Mexique : après avoir misé sur sa zone frontière avec les États-Unis, il la voit se vider de ses entreprises, sous l'effet de la concurrence d'unités de production chinoises.

### **Secteurs économiques : une vision contrastée**

Du point de vue des entreprises, une autre étude récente<sup>10</sup> se penche sur l'impact probable de la concurrence chinoise sur l'économie américaine. Elle conclut que les secteurs les plus menacés dans l'immédiat sont les biens d'équipement des consommateurs, les équipements de télécommunication et la technologie en général. Les secteurs qui devraient bénéficier à court terme de la croissance chinoise, puis être menacés à horizon de 5 à 7 ans sont les matériaux de construction, l'automobile, les biens d'équipement industriels. Ceux qui devraient en bénéficier à long terme sont la santé, les produits de grande consommation, l'énergie, les services financiers, la distribution. Ces conclusions, bien que n'étant probablement pas directement applicables à la France, constitueraient plutôt une bonne nouvelle pour elle : elle compte des leaders de niveau mondial dans les catégories « gagnantes » (Carrefour, L'Oréal, Danone, Pernod-Ricard, Sanofi-Aventis, AXA, BNP Paribas, Total, etc.).

---

<sup>(10)</sup> *China: Is the World Really Prepared?*, Research On Strategic Change, Alliance Bernstein, décembre 2004, [www.alliancebernstein.com](http://www.alliancebernstein.com).

## Quels perdants dans nos pays ?

S'appuyant sur les travaux de Robert Reich<sup>(1)</sup>, deux auteurs français<sup>(2)</sup> distinguent trois grands secteurs économiques dans les pays avancés : **exposé** (à la concurrence internationale), **abrité** (protégé par un statut) et **diffus** (services de proximité, non délocalisables mais sans statut). Pour chacun ils distinguent les personnels **qualifiés** et **non qualifiés** (graphe page suivante).

Dans cette analyse, les perdants de la mondialisation sont les personnels non qualifiés dans les secteurs exposés (par exemple les ouvriers des industries manufacturières) qui subissent la concurrence des pays à bas coût de main-d'œuvre. Indirectement, ceux du secteur diffus sont touchés par la détérioration du marché de l'emploi suite aux restructurations du secteur exposé. Les personnels qualifiés dans les emplois abrités (par exemple les hauts fonctionnaires) voient leur prestige et leur rémunération relative se réduire par rapport aux dirigeants du privé ; ils sont qualifiés de « missionnaires ». Les gagnants sont les personnels non qualifiés dans des emplois abrités, dont le sort est enviable comparativement à ceux qui, à qualification comparable, sont employés dans le secteur exposé, et les personnels qualifiés du secteur exposé, qui voient leur valeur de marché et leur prestige s'améliorer.

---

<sup>(1)</sup> Robert Reich fut le secrétaire au travail du président Clinton.

<sup>(2)</sup> *18 leçons sur la politique économique : À la recherche de la régulation*, Jean-Claude Prager et François Villeroy de Galhau, Seuil, 2003.

	<b>Secteur exposé</b>	<b>Secteur abrité</b>	<b>Secteur diffus</b>
<b>Personnels qualifiés</b>	Gagnants	Perdants	Neutre (gagnants/ perdants)
<b>Personnels non qualifiés</b>	Perdants	Gagnants	Perdants (indirects)

**La question des perdants est primordiale :** notre société a fait des choix de solidarité entre « gagnants » et « perdants » dont elle est fière. Mais le financement de ces choix, directement dépendant du nombre de perdants, pourrait être remis en cause. Identifier les perdants très tôt permet aussi de réagir plus rapidement et d'éviter d'investir à mauvais escient, par exemple dans des formations mal adaptées. **Là se trouve le cœur d'un débat de société qui reste à mener : comment absorber (et non faut-il lutter contre) le choc de la mondialisation ?** Qui en seront les victimes ? Comment l'anticiper pour mieux le réduire ? Quelle est la solidarité la plus appropriée : **faut-il** compléter la solidarité monétaire (allocations) d'une **solidarité nouvelle, centrée sur la formation et l'employabilité** à tous âges et à tous stades d'une carrière ? Comment remettre en marche l'« ascenseur social » ?

#### 1.1.4. **Les grands marchés de demain**

##### **600 millions de clients prospères...**

Dans de nombreux cas, les principaux marchés restent les pays anciennement industrialisés, forts de leurs 600 millions de consommateurs (Japon compris). Ils resteront primordiaux pour de nombreuses années encore : en effet, la concurrence impose, afin d'anticiper rapidement les évolutions de leur demande, de localiser des activités de conception et de distribution au cœur de ces marchés ou à leur proximité immédiate. Cela amènera les grandes entreprises des pays émergents à s'y implanter, éventuellement en rachetant des entreprises existantes pour bénéficier de leur capital « intangible » : contacts, marques et réseaux, expertise. Une partie de la production industrielle devra aussi rester dans ces pays pour maintenir la proximité avec les clients et une présence dans les pôles de compétitivité locaux.

Enfin, tous les pays qui veulent rester ou devenir grands devront assurer l'indépendance des équipements assurant leur protection. Cela les obligera à conserver une industrie de défense, et par conséquent le niveau élevé de recherche que cette industrie exige, ainsi que l'activité de production correspondante. Autant d'emplois qualifiés, bien rémunérés.

##### **... 200 millions de primo-consommateurs**

L'enrichissement des pays émergents se traduit, en général avec quelques années de retard, par l'apparition d'une classe moyenne et la création d'une demande solvable, qui profite

aux produits fabriqués dans les pays de développement plus ancien et à leur industrie touristique. L'évolution du Japon est exemplaire : alors qu'au sortir de la guerre de nombreux experts prédisaient, sur la base de facteurs socio-religieux, l'impossibilité de son développement, en soixante ans, ce pays est devenu riche, fort consommateur de produits fabriqués dans les pays anciennement développés. La demande solvable qui apparaît dans les pays émergents est d'ores et déjà considérable. La logique économique veut que les produits de marque s'y développent rapidement. Même si - et c'est probable - des marques locales apparaissent, les produits des entreprises occidentales y ont un bel avenir.

La démonstration de l'attrait des marchés émergents pour l'équipement en infrastructure n'est plus à faire : dans de nombreux domaines (route, rail, hydroélectricité), il y a longtemps que le marché est tiré par les investissements massifs des pays émergents. Les entreprises occidentales y ont réalisé des percées remarquables. Mais cette opportunité n'est pas réservée au secteur des biens d'équipement. C'est aussi le cas dans le secteur des produits de consommation courante (nourriture préparée, boissons, hygiène personnelle), dont la demande est en très forte croissance dans les pays émergents. Les entreprises occidentales y ont un avantage concurrentiel très fort, non pas seulement comme on le croit souvent grâce à la force de leurs marques, mais bien plus grâce à leurs compétences en marketing et en production. Ainsi, le groupe de confiserie Mars connaît un grand succès en Chine. Mais il ne tient pas à la notoriété mondiale de ses marques : il a été obtenu avec une marque développée pour

le marché local, inconnue en Europe. Ce succès aurait-il été possible sans les capacités exceptionnelles de ce groupe à créer une marque, combinant un marketing sans faille, une qualité constante qui entretient la confiance du consommateur, et un savoir-faire de gestion de la relation avec les distributeurs ?

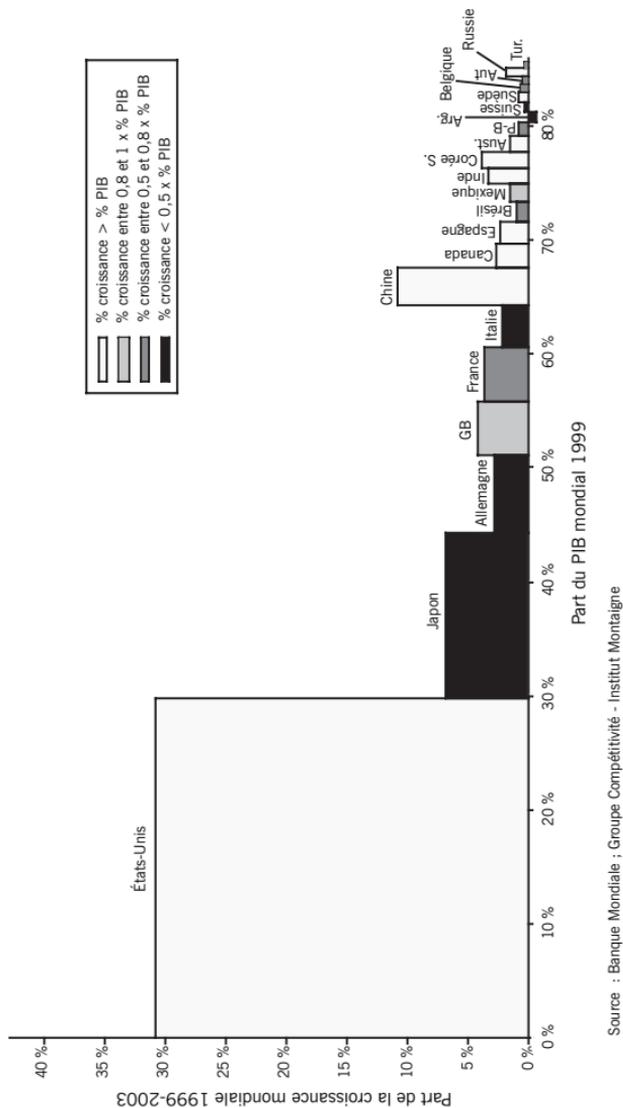
### 1.1.5. **Le dynamisme comparé des grandes régions du monde : passé et perspectives d'avenir**

Le processus de développement d'un pays est complexe et n'obéit pas à des catégorisations faciles. Le graphique page suivante présente sur l'axe horizontal la part des grands pays dans le produit intérieur brut mondial en 1999, et sur l'axe vertical la part que ces mêmes pays ont prise de la croissance du PIB mondial (à taux de change constants) de 1999 à 2003. Les pays en gris clair sont ceux qui ont augmenté leur part du PIB mondial. À l'autre extrême, ceux qui sont en sombre ont décroché : leur part de la croissance mondiale 1999-2003 est inférieure à la moitié de leur part de la production 1999.

Les résultats sont surprenants : les États-Unis sont parvenus à accroître leur part du PIB mondial, malgré une récession. Le Japon et l'Allemagne décrochent fortement : leur part de la croissance est de moins de la moitié de leur part du PIB de départ. La France ne décroche pas, mais ne prend pas sa pleine part, illustrant son faible potentiel de croissance.

## Dynamisme économique comparé des grands pays du monde

I. FACE À LA MONDIALISATION, RIEN N'EST PERDU, SI NOUS VALORISONS NOTRE POTENTIEL PRODUCTIF

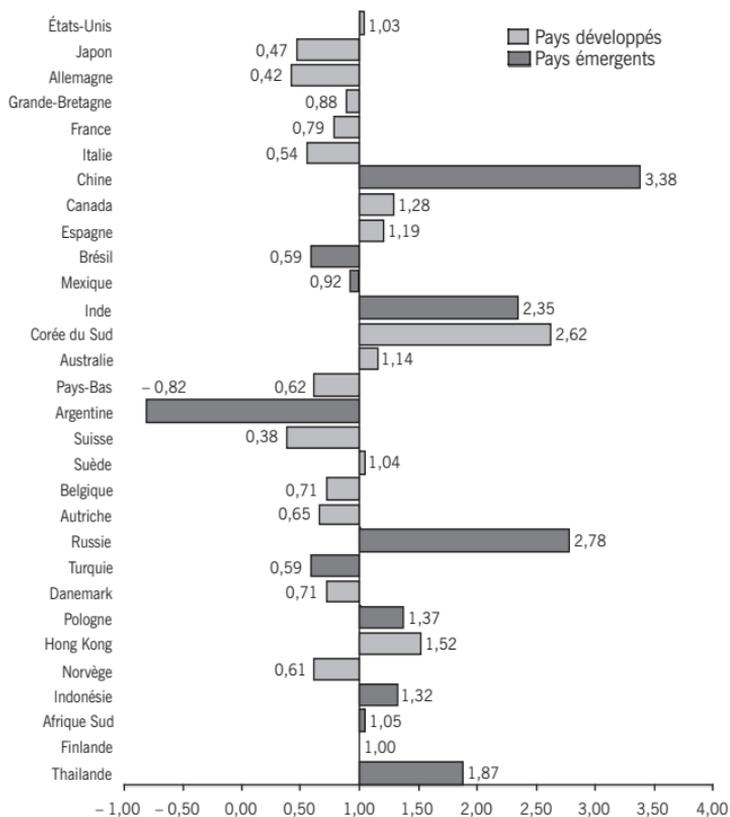


Source : Banque Mondiale ; Groupe Compétitivité - Institut Montaigne

Sur la même base, nous avons calculé (graphique suivant) **un indice de dynamisme économique** pour les trente premières économies mondiales, en divisant la part de la croissance 1999-2003 par la part du PIB en 1999. Un pays dont l'indice est supérieur à 1 a accru sa part du PIB mondial. Une croissance supérieure à la moyenne n'est pas, comme on le croit souvent, l'apanage des grands pays émergents : à côté de la Chine, de l'Inde et de la Russie, la Suède, la Finlande, le Canada, l'Australie et les États-Unis ont crû au moins aussi vite que la moyenne. À côté du Japon et de l'Allemagne, le Brésil, le Mexique, l'Argentine ou la Turquie (ces deux dernières frappées par une crise monétaire) n'ont pas pris leur part de la croissance mondiale. Curieusement, le Danemark, dont le « modèle » est tant vanté, ne s'en tire pas mieux que la France... **Il n'y a statistiquement pas de corrélation entre le stade de développement atteint par chacune des 30 principales économies mondiales et son dynamisme économique. Les faits démentent l'idée que nous ne pouvons pas croître plus vite parce que nous sommes déjà riches.**

**Dans ce tableau, la France n'est pas très bien placée : sa part de la croissance mondiale n'est que de 79% de sa part du PIB global. Sur cette période, si nous avions su croître à la même vitesse que le monde, notre pays créerait aujourd'hui chaque année plus de 30 milliards d'euros de richesse supplémentaire. Cette somme considérable aurait pu être partagée entre acteurs de l'économie, affectée à la réduction de la dette ou au financement de nouvelles solidarités.**

## Indice de dynamisme économique relatif\* des 30 premières économies mondiales\*\*



\* Indice de dynamisme économique relatif : rapport entre la part prise par un pays dans la croissance mondiale de 1999 à 2003 et sa part du PIB mondial en début de période. Un indice inférieur à 1 indique un recul relatif.

\*\* 30 premières économies mondiales classées par PIB au début de la période

Source : Données Banque Mondiale, analyse Groupe Compétitivité - Institut Montaigne

Enfin, deux études<sup>13</sup> confirment ces tendances d'ici à 2020 : la forte croissance des pays émergents se poursuivra, emmenée par l'Inde, la Malaisie, la Chine, la Thaïlande et la Turquie. Mais certains pays de l'OCDE comme l'Irlande et les États-Unis pourront rivaliser avec les pays émergents. Les quatre facteurs majeurs de croissance d'un pays (et du PIB par habitant) identifiés par les auteurs sont :

- croissance de la population ;
- taux d'investissement ;
- accroissement du capital humain ;
- ouverture au commerce international.

Rien ne permet d'affirmer que la France soit structurellement désavantagée sur ces facteurs. Les auteurs de cette étude notent en outre que les politiques économiques adoptées ont un fort impact sur la croissance, et soulignent l'importance de laisser jouer la destruction créatrice<sup>14</sup> : *« L'investissement public en infrastructure, la promotion de l'éducation et de la paix sociale à travers des transferts sociaux sont généralement positivement corrélés avec le niveau de revenus et potentiellement même avec les taux de croissance. Au contraire, les programmes de préretraites et les subventions aux industries déclinantes ont un impact négatif. [...] La corrélation est clairement positive entre la liberté économique et le niveau de revenu par habitant. »*

---

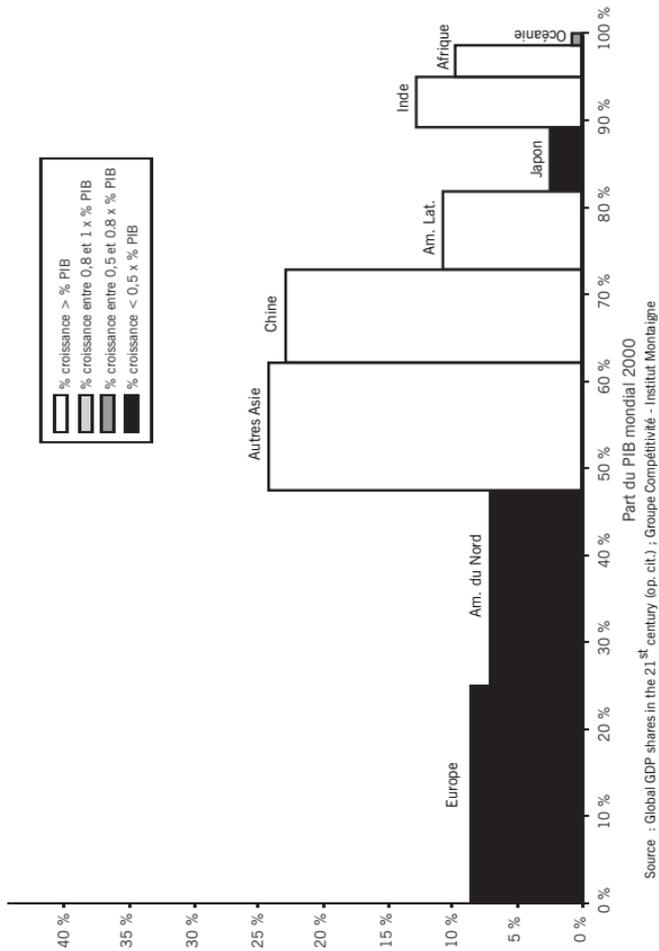
<sup>(13)</sup> *Global Growth Centres 2020* (mars 2005) et *Human Capital is the key to growth* (août 2005), Deutsche Bank Research, [www.db.com](http://www.db.com).

<sup>(14)</sup> On appelle *destruction créatrice* (terme inventé par Schumpeter) le processus de redistribution des capitaux des activités non rentables vers des activités rentables. Il se traduit par l'arrêt d'activités anciennes, compensé par la création d'activités nouvelles, qui offrent davantage d'emploi et de rentabilité. Ainsi les producteurs de diligences sont remplacés par des fabricants d'automobiles, etc.

Selon d'autres prévisions à très long terme<sup>15</sup> dont est tiré le graphique page suivante, le décollage de la Chine et des autres pays d'Asie devrait leur permettre de dépasser l'Europe et l'Amérique du Nord. Selon ces prévisions, la Chine atteindrait dans la première moitié du 21<sup>e</sup> siècle le rang de première puissance mondiale, mais le perdrait ensuite assez rapidement au profit de l'Inde, en particulier parce que le vieillissement de la population devrait y intervenir de façon accélérée : en 2020, l'âge médian en Chine devrait atteindre celui des États-Unis, puis le dépasser assez nettement en 2030, alors que celui de l'Inde resterait inférieur d'environ 6 ans. Bien entendu, des prévisions de cette nature, fondées sur des hypothèses de convergence de la productivité, sont hautement aléatoires, et ne peuvent tenir compte des crises qui ne manqueront pas de secouer l'un et l'autre de ces nouveaux géants. Mais elles indiquent toutes qu'**il faut se préparer à un monde où, seule, la France sera un petit pays, et où le maintien de sa compétitivité et de sa richesse dépendra de sa capacité à renforcer sans cesse son capital humain et à se réinventer en permanence.**

<sup>(15)</sup> *Global GDP shares in the 21<sup>st</sup> century – an equilibrium approach*, Ross S. Guest et Ian McDonald, janvier 2004.

## Dynamisme économique comparé des grandes régions du monde 2000 - 2025



## 1.2. LE NOUVEL ORDRE DES ACTIVITÉS PRODUCTIVES

Rappelons les caractéristiques nouvelles de fonctionnement d'une économie dite *post-industrielle*. Dans un monde où les services deviennent le mode d'activité dominant, les interconnexions entre les prestataires qui les rendent et les bénéficiaires qui les reçoivent doivent être définies au plus juste. Dans ce cas, les coûts liés à la complexité et aux retards d'exécution sont plus difficiles à identifier que dans l'industrie où ils sont rapidement mis en évidence par les calculs de prix de revient à l'unité produite. En revanche, l'informatisation, se généralisant, facilitera grandement la réalisation et le contrôle des nouvelles prestations de services, contribuant de façon déterminante à la croissance de leur productivité.

### 1.2.1. Une nouvelle dynamique de développement

Les économies à haut niveau de développement se sont vu imposer un modèle plus complexe d'organisation des activités productives. Ce nouveau modèle est né des décisions individuelles des entreprises au cours des dernières années qui ont convergé pour l'imposer. Rappelons rapidement les tendances de fond bien connues :

- la rapidité croissante des échanges ;
- la baisse des coûts de transaction ;
- la possibilité de délocaliser non seulement l'activité industrielle, mais aussi certains services ;

- l'augmentation du niveau de qualification de l'emploi « mondialisable » ;
- l'échelle et la rapidité de ces phénomènes.

Ces évolutions ont accéléré le phénomène de destruction créatrice. Ces économies en ont été affectées en profondeur. De nouveaux bouleversements vont se produire dans la mise en œuvre des nouveaux progrès technologiques, comme dans les mécanismes de formation des prix qui en sont la conséquence logique.

### **Innovation, intégration, dérégulation : le terreau des stars mondiales**

Selon une idée répandue, l'Amérique est une fabrique à nouveaux géants, pas la France : la moitié des grands groupes américains aurait moins de 40 ans, aucun français. Or cette comparaison frappante, qui met en évidence une prétendue incapacité générale de la France à faire croître ses entreprises, est très exagérée. En fait, seules 20 à 25 % des plus grandes entreprises américaines ont été créées depuis 1960. En France, le chiffre correspondant est de 15 à 18%<sup>16</sup> : le prestigieux indice CAC 40 compte six « quadras » : Accor, Cap Gemini, Carrefour, Danone, PPR, ST Microelectronics. L'indice SBF 120, qui rassemble le CAC 40 et les 80 suivants immédiats, est riche en pousses dynamiques, en particulier dans le conseil et les services informatiques (Business Objects, Atos

---

<sup>(16)</sup> Cf. annexe. Aux États-Unis : 20 des 100 plus grandes entreprises sur la base du chiffre d'affaires et 25 des 100 plus grandes valeurs boursières ont été créées depuis 1960. En France, 6 des 40 valeurs du CAC 40 et 7 des 40 premiers chiffres d'affaires ont moins de 46 ans.

Origin, Ingenico...). L'avantage américain existe bien, mais n'est pas général et universel. Il peut se mesurer de deux façons :

- **Secteurs** : Les quadras français du CAC sont centrés sur les services : distribution, hôtellerie, SSII. Peu dans la technologie, aucun en biotechnologies, santé, médias, énergie, précisément les points forts des quadras américains.
- **Taille** : Les quadras américains sont généralement plus grands que les français. Dans les secteurs de technologie, santé, média, énergie, les quadras français n'ont pas atteint la taille permettant de faire partie du CAC 40.

Le prétendu avantage universel est donc ciblé, et on peut en tirer **trois enseignements majeurs** :

- **Un grand marché permet l'accélération de la croissance.** Si Cisco, Dell et HCA<sup>17</sup> sont si grands, c'est qu'ils ont pu exploiter leurs premiers succès sur un grand marché<sup>18</sup>. Dans cette perspective, les regroupements d'entreprises, en particulier les regroupements de PME, devraient être facilités voire aidés, à condition que ce soit dans le cadre d'une stratégie de croissance, d'amélioration des compétences, surtout s'ils s'accompagnent d'une vocation à l'exportation. La notion de taille critique, pour rester pertinente, doit de plus en plus être vue à l'échelle d'un continent.

---

<sup>(17)</sup> HCA (Hospital Corporation of America) gère près de 400 hôpitaux et centres de soin, avec un chiffre d'affaires de 22 milliards de dollars.

<sup>(18)</sup> Notre propos n'est pas de nier les différences de réglementation ou de taxation – bien réelles – entre États américains ; cependant, elles sont bien moindres qu'entre pays européens. Ainsi, les regroupements d'entreprises sont beaucoup plus faciles aux États-Unis : si le nationalisme économique y est sans nul doute présent, du moins n'empêche-t-il pas les fusions dans un marché de 280 millions d'habitants.

- **La dérégulation.** Il n'est pas étonnant que nous n'ayons pas de jeune champion dans l'énergie, les médias, la santé ou les services à la personne : ces secteurs sont très réglementés, ce qui protège les organisations en place mais freine l'émergence de nouveaux concurrents, plus innovants ou dynamiques, créateurs d'emplois et de richesses.
- **L'innovation.** Les États-Unis ont développé de façon volontariste leur leadership technologique, bien davantage grâce à la commande publique qu'aux subventions<sup>19</sup> ; de cette position de force, ils partent à la conquête du monde. L'Institut Montaigne a récemment fait des propositions<sup>20</sup> dans ce domaine.

## L'innovation de rupture

De nombreux leaders mondiaux se sont construits à partir d'une innovation de rupture<sup>21</sup>. **Les innovations de rupture émergent souvent dans de petites entités.** En effet, par nature, elles ne génèrent dans un premier temps que de faibles gains, insuffisants pour amener de plus grandes organisations qui défendent souvent la technologie ancienne à les adopter. Le succès venant, ces petites structures peuvent se développer jusqu'à devenir de nouveaux leaders mondiaux. Alors, leur croissance se ralentit. Parfois elles deviennent à leur tour les victimes de la destruction créatrice.

<sup>(19)</sup> C'est le cas notamment pour la Silicon Valley.

<sup>(20)</sup> *Cinq ans après Lisbonne, comment rendre l'Europe compétitive*, Institut Montaigne, novembre 2004.

<sup>(21)</sup> On appelle innovation de rupture, ou innovation de perturbation, des innovations qui consistent à proposer une offre aux performances bien souvent moindres, mais plus avantageuse sur le plan du coût ou des conditions d'utilisation. Elles sont donc fondamentalement différentes des sauts ou ruptures technologiques.

Les exemples abondent. Les performances du système d'exploitation MS-DOS de Microsoft étaient inférieures à celles des concurrents existant à l'époque (Unix, Apple). Black&Decker a construit son succès dans les années 1960 sur des outils faits en plastique, aux performances et à la durée de vie inférieures à celles des outils professionnels mais bien suffisantes pour les bricoleurs. Cisco a développé des routeurs utilisant une technologie qui induisait un délai empêchant de les utiliser pour la voix. Elle suffisait en revanche au transfert de données, un marché considérable laissé de côté par AT&T, Nortel et Siemens. Ces succès et de nombreux autres témoignent de la puissance des innovations de rupture. Ceux qui sont en difficulté ou ont disparu en confirment le caractère temporaire. **Ce sont les pays qui chercheront à créer des conditions favorables à l'émergence de nouvelles entreprises innovantes plutôt qu'à protéger à tout prix les entreprises existantes qui bénéficieront le plus de ce phénomène.**

### Les nouveaux mécanismes de formation des prix

L'analyse bien connue de Jean Fourastié a montré que, pendant les Trente Glorieuses, le progrès technique a fortement amélioré le rendement du travail, entraînant la hausse de la productivité de l'industrie. La conséquence a été une baisse très importante des prix réels des biens ainsi produits. Le pouvoir d'achat du consommateur a été augmenté d'autant. Le même raisonnement s'appliquait avec moins d'intensité à la production agricole.

La situation actuelle est profondément différente. **Le rythme rapide des progrès technologiques, leur complexité sont tels que les produits fabriqués sont en constante évolution.**

Par exemple, il est devenu presque impossible de suivre l'évolution des prix dans l'automobile. La succession d'équipements accessoires mis sur le marché, proposés en option d'abord puis intégrés dans les modèles de base (ABS, airbags, etc.), rend cette tâche impossible. Les seuls modèles offrant la nécessaire stabilité de configuration sont ceux du bas de gamme, sans option. Dans ce cas, d'après une étude de la revue «60 millions de consommateurs», il apparaît qu'entre 1994 et 2004, le prix réel, exprimé en salaire moyen, d'une Clio d'entrée de gamme a légèrement baissé (de 6,3 à 6 mois de salaire pour le modèle à essence et de 7,6 à 6,9 pour le modèle Diesel). Les mêmes résultats se retrouvent dans les autres segments, à l'exception des grandes routières, dont les modèles de base progressent de 14,2 à 16,8 mois du même salaire, tant les options intégrées sont coûteuses.

**L'intégration de nombreuses prestations de services, à faible productivité pour certaines, en amont et en aval de la fabrication de biens industriels perturbe l'évolution des prix réels**, qui seraient en baisse si ces prestations n'étaient pas incluses dans le prix de vente de ces biens. Ainsi, actuellement, le coût de fabrication d'une chaussure de sport d'une grande marque ne correspond qu'à 10 % de son prix de vente. Les autres coûts relèvent de prestations de services effectuées en amont et en aval de la production (recherche, marketing, réseau commercial, service, etc.).

**Les services eux-mêmes, notamment dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, connaissent des progrès de productivité très rapides.** Ainsi le prix réel d'un mois de liaison ADSL 2Mbit/s illimitée a été divisé par 8 en 4 ans, passant de 20,5 h de salaire

de base en 2002 à 2,49 h en 2005. Cette évolution est beaucoup plus rapide que celle, comparable dans son ampleur, d'une bicyclette (220 h en 1925 ; 28 h en 1982 : divisé par 8... en 57 ans), et plus importante que celle observée pour une Citroën 2CV (3088 h en 1949 ; 908 h en 1983 : divisé par 3,4 en 34 ans).

Pour se différencier, les fournisseurs d'accès Internet et les opérateurs proposent sans cesse de nouveaux services (mise en service chez le client, assistance téléphonique plus rapide d'accès et plus performante, services de vidéo, voix sur IP, etc.). Cette course à l'innovation poursuit un double but : fidéliser les clients pour limiter le désabonnement dont l'impact financier est très lourd eu égard au coût de conquête du client (publicité, marketing direct, etc.) ; mais également et surtout augmenter la dépense moyenne par client en lui ouvrant de nouveaux champs de consommation. C'est évidemment aux dépens de la baisse des prix qui aurait pu se produire sur la prestation de service proposée à l'origine.

À l'origine de tous ces processus, c'est bien la baisse des prix réels (des produits industriels et des prestations de service) qui permet aux consommateurs d'accepter de dépenser une part, croissante notamment dans le cas des NTIC, de leur budget sur ces nouveaux équipements ou services. Cette évolution n'aurait pas été possible autrement, mais l'opinion publique n'en est pas pleinement consciente.

Un exemple très parlant de ce constat consiste à comparer :

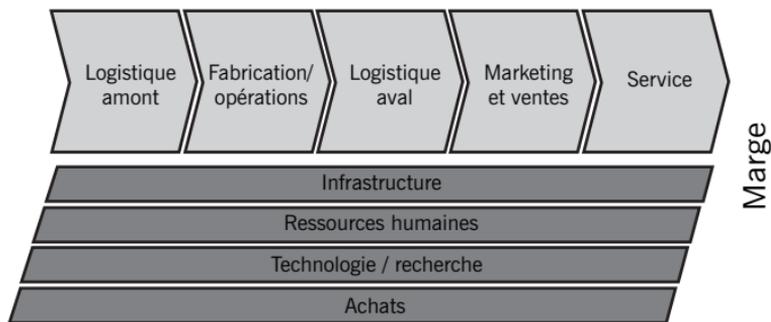
- la baisse du poids des achats de vêtements dans la consommation des Français, à 4% de leurs dépenses, qui est due aux délocalisations ;

- la forte augmentation de la part des dépenses d'entretien de véhicules, estimée par « Que choisir » à près de 20% de 2001 à 2004, et de celle, non évaluée mais sans doute encore plus importante, des dépenses liées aux équipements informatiques.

### 1.2.2. L'organisation des entreprises

Dans une économie mondialisée, les entreprises sont confrontées à deux phénomènes relativement nouveaux qui vont les transformer en profondeur : **l'allongement et la désagrégation de leur chaîne de valeur** (cf. ci-dessous).

#### Chaîne de valeur



La chaîne de valeur est l'ensemble des activités (activités primaires et de support) concourant à la création de la valeur vendue au client.

Si le coût de ces opérations est inférieur à la valeur, l'entreprise réalise une marge positive.

Source : Michael Porter, *Competitive Advantage*, Free Press

Davantage de complexité...

**L'allongement de la chaîne de valeur est un phénomène central de la transformation des processus productifs** qui touche aussi bien la fabrication de biens que la prestation de services. La concurrence et la sophistication croissante de la demande conduisent les entreprises à proposer à leurs clients des offres de plus en plus complètes, de mieux en mieux ciblées. Le succès de ces offres repose sur une alchimie très élaborée entre la fabrication, la recherche, le design, la logistique et le service. **En ce sens, la chaîne de valeur s'allonge.**

De plus, les progrès extraordinaires de la productivité des activités de fabrication, comparativement bien plus rapides que ceux des activités amont et aval, réduisent la part des coûts de fabrication dans l'ensemble des coûts de l'entreprise. **La répartition de la valeur se disperse au long de la chaîne.**

Les contraintes que les entreprises s'imposent ou se voient imposer sont aussi plus nombreuses (responsabilité sociale, diversité, développement durable, etc.) ; au-delà de leurs aspects positifs évidents et parfois mesurables<sup>22</sup>, ces contraintes concourent à une plus grande complexité des processus.

... de spécialisation et de fragmentation...

**L'entreprise de demain sera encore plus concentrée sur son cœur de métier et probablement davantage**

---

<sup>(22)</sup> Par exemple, les entreprises dont l'équipe de direction a la plus grande mixité hommes-femmes sont aussi celles qui offrent le meilleur rendement à leurs actionnaires (cf. étude Catalyst, 2005).

**spécialisée.** La pression des marchés financiers et de la concurrence continuera à pousser les entreprises à se concentrer sur ce qu'elles savent faire avec le maximum d'efficacité.

Par conséquent, l'externalisation des fonctions de support devrait se poursuivre, sous le triple effet de la plus grande complexité de la chaîne de valeur, des économies d'échelle dont bénéficient les prestataires extérieurs et de la baisse des coûts de transaction. La technologie rend possible la séparation géographique de nombreuses fonctions de support. Cela permet des économies d'échelle auparavant inaccessibles. Ainsi, les outils informatiques existants permettent une gestion et un suivi en temps réel des opérations, ce qui rend la coordination d'acteurs spécialisés plus facile et moins coûteuse à réaliser.

On observe déjà l'émergence d'acteurs spécialisés, soit dans le domaine des services, où la France excelle<sup>23</sup>, soit sur des niches spécialisées. Ces entreprises sont conçues pour être d'emblée d'échelle mondiale ou au moins régionale. C'est une des manifestations spectaculaires de la destruction créatrice.

Enfin, la baisse des coûts de transaction permettra à des entreprises de plus en plus nombreuses de s'organiser en réseau là où, par le passé, les différentes fonctions étaient considérées comme inséparables. Ce dernier mouvement ne concerne pas les fonctions de support : il s'agit bien d'un découpage différent du cœur de métier.

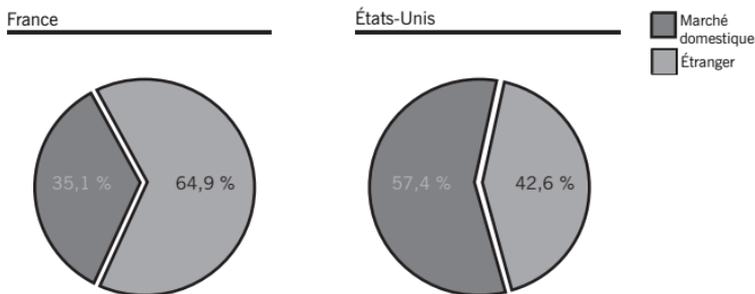
---

<sup>(23)</sup> La France est l'un des leaders mondiaux et principaux exportateurs de services.

## ... et d'internationalisation

Parallèlement, la recherche de la croissance mène à la conquête de nouveaux marchés. Dans la mondialisation actuelle, on pourrait supposer que les grandes multinationales se sont complètement internationalisées. Les faits démentent cette hypothèse. Si les grandes entreprises françaises ont définitivement passé le cap de l'internationalisation (leurs ventes à l'étranger représentent en moyenne près de deux tiers de leur chiffre d'affaires, deux fois plus que leurs ventes en France), les multinationales américaines, ces hérauts de la globalisation, réalisent quant à elles toujours la majorité de leurs ventes sur leur marché domestique...

### Répartition du CA des grands groupes\*



\* Sociétés cotées dans l'indice CAC 40 pour la France et Dow Jones pour les États-Unis

Source : rapports annuels, yahoo ! finance

Il est aussi intéressant de rapprocher cette statistique d'une autre : le PIB mondial est réalisé à 5% en France, 30% aux États-Unis et 65% dans le reste du monde : les entreprises de ces deux pays restent très loin de la mondialisation complète.

L'internationalisation est donc appelée à s'accroître considérablement, selon un processus classique : à mesure que les économies des pays d'implantation progressent, il devient possible, rentable et nécessaire afin de servir le marché local d'y implanter des unités de plus en plus complètes et autonomes : d'abord commerciales, puis industrielles, et enfin, dotées de l'ensemble des fonctions à haute valeur ajoutée (marketing, recherche-développement).

Ces évolutions de fond ont des conséquences pratiques :

- La **stratégie** des entreprises doit gagner en agilité et en flexibilité.
- Les **processus de production** devront être davantage **standardisés mais flexibles** : standardisés pour atteindre le coût minimal, flexibles pour satisfaire la demande des consommateurs. Ainsi, avec le même nombre de « plates-formes », Nissan produit beaucoup plus de modèles que Renault. Ce type d'organisation devrait se développer.
- Les **équipes de commercialisation seront de plus en plus locales**, dotées d'une large indépendance dans le respect d'une stratégie de marque mondiale.
- Le mode de gestion devrait évoluer vers la **délégation** de préférence aux directives centrales détaillées.
- Les cadres **dirigeants capables de gérer cette complexité stratégique et opérationnelle** seront recherchés.
- Au sein des entreprises, **des équipes très spécialisées ayant des missions de coordination mondiale** devraient émerger. La place accordée aux fonctions de coordination et de mise en relation intelligente devrait croître.

### 1.2.3. La face émergée de la complexité : les délocalisations

Une délocalisation, c'est au sens strict du terme le **transfert d'une activité productive vers un pays à bas coût de main-d'œuvre, dans le but de réimporter dans le pays d'origine les biens ou services ainsi produits**. Pour un économiste, elles constituent un exemple d'application de la théorie de l'avantage comparatif : chaque pays se spécialise dans les activités pour lesquelles il dispose d'un avantage. Les pays développés tendent à privilégier les activités à forte valeur ajoutée, qui seules permettent de maintenir le niveau de rémunération de leurs habitants.

Une entreprise cherche en permanence à améliorer sa rentabilité. Face à la concurrence des pays émergents, elle peut être tentée, afin d'améliorer sa structure de coûts, de transférer une partie des opérations réalisées dans des pays « chers » vers des pays à coût plus faible. On cite souvent des écarts de salaires très importants (de un à trente avec la Chine, etc.). S'en tenir à cette statistique conduit à déclarer la bataille irrémédiablement perdue. Mais la réalité est beaucoup plus nuancée : il ne suffit pas de « décider de déménager ». Les conséquences en termes d'organisation et de stratégie sont souvent sous-estimées. Quant aux écarts de coûts, ils sont parfois surestimés. En effet, au-delà de l'écart instantané de coût salarial, l'entreprise doit tenir compte de nombreux autres facteurs :

- **Productivité** : si le coût horaire d'un salarié chinois est une fraction de celui d'un salarié français, pour de nombreuses activités sa productivité reste inférieure, même corrigée du temps de travail. Ces écarts sont souvent encore plus marqués pour les opérations de reconfiguration de l'outil de production pour changer de produit. Il est vital de maîtriser ces reconfigurations dans la logique

de la mondialisation, qui exige des usines flexibles, capables de produire des séries courtes adaptées à des marchés variés.

- **Dynamique salariale** : dans les pays émergents, des augmentations de salaire de 15 à 25 % par an pour les personnels qualifiés ne sont pas rares<sup>24</sup>. Par rapport à un pays où les salaires augmentent de 3 ou 4 % par an, il faut ainsi seulement 6 ans avec 15 % d'augmentation annuelle pour effacer un écart de salaire du simple au double. Avec 25 % d'augmentation annuelle, six ans effacent un écart du simple au triple.
- Coûts et difficultés liées à une gestion beaucoup plus complexe de la **chaîne logistique**.
- Surcoûts de **gestion et direction** de l'unité délocalisée : envoi d'expatriés, voyages, perte de temps, coordination plus difficile – en particulier en cas de décalage horaire.
- Surcoûts de **transport, d'emballage** et de **manutention**, en particulier pour les produits intermédiaires, qui sont réinjectés dans un processus auparavant intégré en aval.
- **Frais financiers** liés à l'augmentation du besoin en fonds de roulement (stocks, etc.) et à l'acquisition d'installations nouvelles.
- **Coûts de démarrage** de l'activité délocalisée, y compris le « *ramp-up*<sup>25</sup> ».
- **Coûts de fermeture**. Les coûts de licenciement sont la partie visible et la plus dramatique. Mais d'autres coûts, dont ceux de remise en état du site, peuvent aussi être considérables.
- **Coûts non mesurables** :

---

<sup>(24)</sup> C'est aujourd'hui le cas, par exemple, pour certaines catégories d'informaticiens en Inde.

<sup>(25)</sup> Le « *ramp-up* » est la phase de démarrage d'une unité de production ; les cadences et la qualité augmentent en effet graduellement jusqu'à atteindre le rythme « de croisière ». Ces coûts sont souvent sous-estimés. Or l'expérience montre qu'il faut du temps pour amener une nouvelle ligne de production à la performance souhaitée, et ce, même si le projet est mené par les meilleurs experts.

- sur le moral des salariés. Un grand patron déclarait récemment à propos d'activités à forte valeur ajoutée en recherche-développement : « *on ne délocalise pas, on localise : le coût en termes de perte de motivation, d'esprit d'équipe, d'intégrité, de moral, est beaucoup trop fort* » ;
- sur le temps de l'équipe de direction ;
- sur l'affaiblissement du lien entre la production et les équipes au contact du marché qui ralentit le rythme des innovations dans la gamme de produits ;
- sur la perte de contact et de réactivité entre la recherche-développement et la production.

Au total, l'économie de coût salarial est souvent compensée à au moins 50 % par ces autres coûts. Le tableau ci-dessous est extrait d'une étude de délocalisation d'un centre de développement informatique. Il montre qu'un écart salarial de 75 % ne produit au total qu'une économie directe de 45 % la première année, réduite à 32 % au bout de cinq ans.

### Étude de délocalisation d'un centre informatique

	<b>Année</b>				
	<b>n</b>	<b>n+1</b>	<b>n+2</b>	<b>n+3</b>	<b>n+4</b>
Coût d'un programmeur senior					
- France	100	103	106	109	113
- Inde	25	30	36	43	52
<b>Économie théorique par personne</b>	<b>75 %</b>	<b>71 %</b>	<b>66 %</b>	<b>60 %</b>	<b>54 %</b>
<b>Économie directe réalisée (%)</b>	<b>45 %</b>	<b>43 %</b>	<b>40 %</b>	<b>36 %</b>	<b>32 %</b>
<b>Hypothèses :</b>					
- Augmentation annuelle du coût du travail en France		3 %			
- Augmentation annuelle du coût du travail en Inde		20 %			
- % des emplois effectivement délocalisés		<b>60 %</b>			

Pour compléter le calcul, il faut tenir compte :

- Des économies supplémentaires réalisables (gains de productivité locaux, meilleure gouvernance des changements applicatifs du fait de la contractualisation des relations entre le prestataire et son client, etc.).
- Des coûts supplémentaires (gouvernance du projet, réseaux et télécommunications, organisation et méthodes, transfert de connaissance), qui obèrent de 20 à 25 % l'économie réalisable.
- Des coûts supplémentaires de départ et investissements sur place.

Si l'on exclut cette dernière catégorie, l'économie reste de 20 à 35% de la masse salariale de départ, et le taux de rendement (TRI) de l'opération est très satisfaisant<sup>26</sup>. C'est souvent le cas lors d'opérations de création d'activités délocalisées ou de remplacement d'un prestataire extérieur, où les investissements sont minimes et les coûts de fermeture éventuels repoussés sur le prestataire. Mais si l'on prend, par exemple, une hypothèse de coûts de départ (licenciements en France, 60% d'une année de salaire) et d'investissements nouveaux (50% de la masse salariale en France avant opération), le taux de rendement sur cinq ans de l'opération n'est plus que de 9% : le rendement justifie-t-il le risque pris ? Encore ce calcul ne tient-il pas compte des évolutions de devises, dont la volatilité peut être bien supérieure à 10% sur un an...

**Que montre ce calcul ? Qu'il ne faut jamais délocaliser ? Certainement pas. Il y a des cas où c'est rentable, justifié, nécessaire à la survie de l'entreprise, au maintien d'une**

---

<sup>(26)</sup> Nous remercions vivement Franck Marcaire qui a réalisé ces calculs.

**partie des emplois.** Mais si elle a pour but de réimporter les biens ainsi produits, la délocalisation représente souvent une décision réellement stratégique, parfois implicite : c'est le choix de la compétition sur les prix. Or ce n'est pas toujours le meilleur choix de positionnement concurrentiel. Face à une possibilité de délocalisation, une entreprise peut aussi choisir de maintenir sa production en Europe sur des créneaux où l'avantage du coût des importations peut être effacé, soit que le segment de marché ait une demande spécifique, soit que les services qui accompagnent le produit justifient un prix plus élevé. Dans beaucoup d'activités, une stratégie de différenciation sans délocalisation est possible et pérenne.

#### 1.2.4. **Comment maintenir l'attractivité de l'Europe ?**

La France peut légitimement être fière de ses infrastructures. Bien sûr, il reste utile et nécessaire de construire ici une ligne de TGV et un viaduc là, mais **dans un pays comme le nôtre, le moteur de la croissance n'est plus les programmes de grands travaux, mais les investissements des entreprises.** À travers leurs décisions et les choix d'organisation qui en découlent, les entreprises sont les moteurs de la mondialisation. En effet, à l'échelle d'un pays, c'est la somme de la multitude de décisions individuelles qu'elles prennent qui détermine la croissance à long terme. Attirer l'investissement étranger est donc l'un des moyens d'assurer la croissance.

#### **Attirer l'investissement étranger : l'État reste l'architecte**

Pour autant, la mondialisation ne signifie pas un renversement de la subordination de l'économique au politique. On a

aujourd'hui l'impression que l'État – et, plus grave, les citoyens – se sentent impuissants. Cela conduit à la recherche, incompréhensible vue de l'étranger, de la « protection d'un modèle », opposant implicitement mondialisation et bien-être. Or les décisions des entreprises sont prises **en fonction** des environnements réglementaires dans lesquels elles investissent. On pourrait prendre l'image du pilote d'un véhicule : il décide de la route qu'il suit pour atteindre le but fixé, mais il choisit forcément parmi des routes existantes. L'entreprise est le pilote, le politique contrôle les routes. Sa responsabilité, s'il a le souci de l'attractivité du territoire, est de faire en sorte (au moindre coût !) qu'elles soient bien conçues, tracées, entretenues, et qu'on y respecte le code de la route<sup>27</sup>.

Dans l'économie mondialisée, **un pays qui** ne souhaite pas s'inscrire dans le mouvement de mondialisation et **décide de « fermer ses routes » ne bénéficie plus aux yeux des entreprises que d'une priorité de niveau inférieur pour leurs décisions d'investissement.**

La compétitivité et l'attractivité de la France, dont la main-d'œuvre est l'une des plus qualifiées au monde et l'infrastructure une des meilleures, sont donc conditionnées par une politique d'accueil des entreprises qui soit au niveau des meilleurs<sup>28</sup>.

---

<sup>(27)</sup> Il existe des exceptions : dans certains cas très rares (secteur pétrolier, en particulier) les entreprises tracent elles-mêmes leurs routes. Mais ces entreprises n'ont plus d'impact sur la construction de la mondialisation : elles sont mondialisées depuis longtemps.

<sup>(28)</sup> Il reste beaucoup à faire en France en ce domaine, à commencer par ne pas désigner à la vindicte toute réduction d'effectifs réelle ou supposée... des années d'effort d'une agence d'investissement peuvent être réduites à néant par une décision politique qui serait jugée inquiétante par les investisseurs.

Une telle politique ne consiste pas nécessairement à accepter toutes les demandes des entreprises : en particulier, un gouvernement qui prescrit des normes strictes, forçant les entreprises à progresser, et qui se comporte en acheteur exigeant, favorise la compétitivité : « *L'Allemagne, la Suède et le Danemark, dont les standards en matière d'environnement sont devenus plus exigeants que ceux des États-Unis, ont vu leurs entreprises gagner des parts du marché mondial dans ce domaine. Les entreprises, comme les gouvernements, ont souvent tendance à ne voir que les coûts à court terme des standards exigeants, et pas leurs bénéfices à long terme en termes d'innovation. [...] Cette façon de penser est fondée sur une vision incomplète de la façon dont un avantage concurrentiel se crée et s'entretient.* »<sup>29</sup>

### Les centres de décision, enjeu majeur : « **connecting people** »

À l'avenir, retenir et attirer les centres de décision devient crucial : d'une part, parce qu'ils concentrent de plus en plus des emplois très qualifiés, et d'autre part, parce que malgré les apparences, le capitalisme n'est pas apatriote.

Pour rester compétitives, les entreprises doivent maîtriser une complexité croissante. Pour les attirer, les économies avancées devront donc développer une capacité à assurer la connexion et la maîtrise de processus productifs devenus dispersés, éventuellement très éloignés géographiquement et culturellement des grands centres de recherche, comme des

---

<sup>(29)</sup> *The competitive advantage of nations*, Michael Porter, Free Press, 1990.

grands marchés de consommation : *la mise en relation intelligente*. Ces activités très qualifiées se regrouperont de façon disproportionnée dans les grandes villes où seront implantés les centres de décision. C'est un domaine où, avec une habitude du travail à l'international, une main-d'œuvre peu chère pour son niveau de qualification par rapport aux États-Unis, une situation géographique avantageuse, l'Europe (et en particulier la France) peut tirer son épingle du jeu.

Un haut niveau de développement (avec un PIB par habitant et un niveau d'éducation élevés, des institutions de recherche, des marchés financiers innovants et actifs, un état d'esprit dynamique de promotion de leurs valeurs propres et de leur culture, une forte implication dans la politique internationale) devient essentiel pour jouer un rôle majeur dans les processus d'allocation des activités économiques dans le monde. Maintenir ce haut niveau de développement n'est jamais acquis mais on peut créer un cercle vertueux : le capitalisme n'est pas apatride. Les décisions prises ne sont pas indépendantes de l'endroit où elles le sont. Opérationnellement : on ferme plus facilement une usine à l'étranger (Ryton et Vilvoorde plutôt que Sochaux et Flins...). Financièrement : les mouvements financiers résultant des politiques des entreprises dans les pays où elles sont implantées, notamment les modes d'utilisation de leurs profits, jouent un rôle essentiel dans l'impact final de leur implantation par rapport aux intérêts de leur pays d'origine. L'effet créateur d'emploi d'un profit ou d'un dividende n'est pas négligeable : selon qu'ils sont rapatriés ou réinvestis, selon qu'ils sont distribués à des actionnaires situés ou non dans le pays où se trouve le centre de décision, cet effet sera plus ou

moins important<sup>30</sup>. 55 % des exportations chinoises<sup>31</sup> trouvent ainsi leur origine dans des entreprises contrôlées au moins partiellement par des étrangers. Le profit de ces activités revient à ceux qui ont investi.

La localisation de centres de décision dans un pays reste l'une des meilleures façons d'y maintenir emploi et investissement, en particulier en recherche et développement. C'est un domaine où il faut être vigilant : la France est le pays européen où les capitaux étrangers ont la plus grande part du capital des grandes entreprises. C'est aussi vrai pour les PME.

### « *Manufacturing Matters !* »

#### Le cercle vertueux des emplois d'entraînement

La mort de l'emploi industriel est loin d'être une fatalité. D'une part, son déclin est exagérée par les statistiques : l'essor de la sous-traitance en représente une part non négligeable. Un informaticien, un ingénieur en organisation, s'ils sont employés par une entreprise industrielle, sont comptabilisés comme des emplois industriels. Les mêmes, remplissant des fonctions identiques dans les mêmes locaux, mais employés par une société sous-traitante spécialisée, sont considérés comme des emplois de service. Mais ils ne sont pas autonomes : si l'entreprise industrielle ferme, ces emplois de service seront aussi perdus. Une part significative de l'emploi de services (sans même compter les emplois induits) dépend donc

---

<sup>(30)</sup> Cette politique peut même jouer un rôle de stimulation du marché intérieur ou de soutien d'une monnaie, comme l'a démontré en 2005 la réduction exceptionnelle d'imposition des dividendes rapatriés aux États-Unis.

<sup>(31)</sup> Selon la Conférence de l'ONU sur le commerce et le développement.

directement de la présence d'emplois industriels très qualifiés, qu'on appelle *emplois d'entraînement*<sup>32</sup>.

D'autre part, l'emploi industriel et la présence d'usines conditionnent la compétitivité. En fait, lorsqu'une usine ferme, on constate généralement que plusieurs années après, l'ingénierie, puis la recherche disparaissent. **Le tout-tertiaire est donc un leurre.**

L'emploi industriel « de pointe » dans les pays anciennement développés a des atouts :

- Le socle de **compétences** acquises peut rester compétitif durant de longues années encore, pour peu que les entreprises le fassent évoluer.
- Les **distances** comptent encore. Malgré les technologies de communication, la proximité reste un facilitateur essentiel des coopérations humaines. **L'innovation et la compétitivité se diffusent plus vite dans un cluster**<sup>33</sup>.
- Enfin, les pays développés ont acquis un grand savoir-faire dans l'utilisation des matières et de l'énergie. Les spécialistes s'attendent à une hausse importante du prix des matières premières dans les années à venir. Cela augmentera certes nos coûts de production en valeur absolue. Mais cela les *réduira* comparativement aux pays qui, misant sur leurs coûts du travail très bas, n'ont pas encore

---

<sup>(32)</sup> *Le rôle respectif des emplois d'entraînement et des emplois d'accompagnement*, Claude Vimont, Chronique de la SEDEIS n° 9, 1991

<sup>(33)</sup> Un *cluster* (littéralement : « grappe ») désigne des entreprises actives dans le même secteur, généralement implantées sur un périmètre géographique étroit, et qui ont atteint une forte compétitivité. L'importance, le mode de création et de fonctionnement des *clusters* sont détaillés dans *The Competitive Advantage of Nations* (op. cit.).

investi dans des processus efficaces. La Chine estime ainsi qu'elle a besoin de deux fois plus d'*inputs* (capital, matières, travail) pour produire le même *output* que les pays développés.

L'emploi industriel est donc crucial. De plus, il concourt à la diversification de l'économie qui est essentielle. Les pays à économie avancée doivent donc garder le contrôle d'un secteur industriel (ce qui implique des activités de fabrication et de recherche-développement) à qualification élevée, leur permettant de participer activement à la transformation du secteur industriel dans le monde. La nécessité de jouer leur rôle international exigera aussi que les pays qui veulent rester ou devenir grands maintiennent une relative indépendance énergétique et une industrie de défense autonome. En deux mots, « *Manufacturing matters*<sup>34</sup> ! » - L'industrie, ça compte !

**C'est la valeur ajoutée par ces activités industrielles de pointe qui produira les revenus élevés permettant de financer des services à la personne, en demande croissante mais coûteux, car à faible capacité de croissance de leur productivité. Ces emplois de services ne peuvent être que des emplois d'accompagnement.** Seules des sociétés à haut niveau de complexité et grande diversité d'activités pourront prospérer dans de telles conditions.

---

<sup>34</sup> C'est le titre d'un livre écrit aux États-Unis, il y a vingt ans, par Stephen S. Cohen et John Zysman (Harper Collins, 1987).

## L'attractivité d'ensemble : exploiter l'« exception culturelle » française

La *compétitivité* d'un pays ne répond pas aux mêmes objectifs, aux mêmes contraintes, ni aux mêmes modes de comportements que son *attractivité*. Les critères correspondants à ces deux concepts sont différents.

Les critères d'attractivité sont en partie d'ordre économique (le système de production, la présence de marchés importants de consommation à conquérir, le mode de fonctionnement des marchés financiers). Mais ils sont beaucoup plus larges que ces seuls aspects : des pays peuvent être compétitifs en termes de coûts de production et ne pas être attractifs, parce que les marchés sont étroits, les conditions de vie difficiles, la sécurité juridique ou la stabilité politique insuffisantes.

La mondialisation met en concurrence des pays de niveau de développement différent. L'avantage sera aux *sociétés complexes* qui auront notamment un niveau de vie élevé, des infrastructures de transports et d'aménagement urbain commodes d'utilisation, mais aussi une vie culturelle fondée sur un système éducatif performant, des activités intellectuelles de haut niveau, des activités sportives, etc. L'un de ces critères qualitatifs sera le niveau d'intégration des populations migrantes.

**L'exception culturelle, dont la France demande le bénéfice**, peut conduire au repli sur soi et à l'exclusion si elle est conçue comme une protection. Mais au contraire, elle **peut être un facteur d'attractivité** et favoriser l'accueil de dirigeants ou cadres étrangers. Un mode de vie qui permet de

mêler harmonieusement une ouverture à la culture anglo-saxonne et une réelle culture locale, une qualité de vie appréciée sont des facteurs puissants d'attractivité. L'exception culturelle doit donc être préservée pour en faire un facteur d'ouverture et de partage plutôt qu'un appel au communautarisme.

L'attractivité d'une société dépend ainsi d'un équilibre satisfaisant tant sur le plan économique que social de l'ensemble de ses fonctions. Le maintien de notre attractivité ne peut être atteint que si le taux de croissance économique de notre pays est suffisamment élevé, que les redistributions de revenus *via* transferts sociaux sont équilibrées de telle sorte qu'elles n'induisent ni émeutes ni freins à l'initiative et ne provoquent pas de fuite de capitaux et de compétences.

\* \*  
\*

**Ces nouvelles conditions renforcent la concurrence entre les différents pays participant à la mondialisation.** Elles entraînent la nécessité d'une pression continue sur le niveau de productivité de toutes leurs activités. **Il devient crucial de réagir de plus en plus vite dans un environnement de plus en plus volatil** marqué par une accélération du rythme de l'innovation. Pour faire face à la concurrence et tirer parti des opportunités qu'offre leur nouvel environnement, **il faut donc que les entreprises, comme les autres institutions de notre pays,** notamment les administrations, **mettent en place de nouveaux modes d'organisation** tenant compte de ces facteurs. **La France doit accompagner ses entreprises, et dans ce but, développer une réelle stratégie d'augmentation de son potentiel productif,** qui seule permettra de financer les choix

de société compatibles avec son histoire et sa philosophie de justice sociale.

### 1.3. LES PERSPECTIVES DE NOTRE POTENTIEL PRODUCTIF

L'analyse des perspectives d'évolution du potentiel productif de notre pays dans les vingt prochaines années donne les clés de nos marges de manœuvre futures. Elles ne sont pas inexistantes, d'une part en termes démographiques, d'autre part en termes de productivité du travail, pour autant que nous sachions en tirer parti<sup>35</sup>. Le déclin n'est donc pas inévitable, mais son scénario pourrait être brutal.

#### **Qu'est-ce que le potentiel productif ?**

*Sommairement, le potentiel productif est le produit de la population active disponible ayant un emploi par son taux moyen de productivité. De la variation des niveaux respectifs de ces deux grandeurs économiques résulte un taux de croissance pour la période étudiée. La productivité, rappelons-le, détermine sur une longue période le pouvoir d'achat des agents économiques.*

*Dans le cadre de la mondialisation, le **potentiel productif marchand** d'une économie est particulièrement crucial : il mesure la capacité à produire des biens et services échangeables.*

<sup>(35)</sup> Ces données ne sont pas simples à évaluer, car elles dépendent de facteurs très nombreux et complexes, dont une analyse synthétique avait été présentée dans le rapport *Compétitivité et vieillissement*, op. cit.

*Il résulte de trois composantes essentielles : la **productivité horaire**, le **nombre moyen d'heures travaillées** et la **population active dans le secteur marchand**.*

*En France, la productivité horaire, comme son évolution, sont généralement estimées satisfaisantes. Mais la productivité par personne s'est beaucoup réduite dans les dernières années, du fait de la baisse du nombre d'heures travaillées. De plus, la taille de la population active dans le secteur marchand est particulièrement faible en proportion des tranches d'âge de 20 à 65 ans. Cela résulte de trois facteurs principaux : un plus faible taux d'emploi des jeunes et des seniors, un taux élevé d'emploi public et enfin un taux de chômage structurellement élevé.*

### 1.3.1. Le déficit : la voie du déclin

La facilité pourrait conduire à conclure que l'emprunt et le déficit, accompagnés d'une bonne dose d'inflation<sup>36</sup>, permettraient de financer les choix de solidarité et d'échapper à la malédiction démographique sans augmenter l'impôt. Mais, comme le démontre le rapport de la mission Pébereau<sup>37</sup>, ils mènent de façon certaine à la catastrophe financière et à l'appauvrissement à long terme. C'est par cette voie qu'un scénario de déclin se trouverait enclenché.

---

<sup>(36)</sup> Ce qui supposerait tout de même, entre autres décisions politiques, que la France abandonne l'euro voire l'Union européenne... Voir à ce sujet la démonstration de Jacques de Larosière (France Forum n° 19).

<sup>(37)</sup> *Des finances publiques au service de notre avenir, rompre avec la facilité de la dette publique pour renforcer notre croissance économique et notre cohésion sociale*, rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 14 décembre 2005.

## Le scénario du déclin

Depuis vingt ans, chaque année en octobre ou novembre, l'État arrête de payer ses dépenses en ayant recours à ses recettes courantes. Il emprunte. En langage courant, ***il se comporte comme un ménage qui s'endetterait pour payer ses courses d'alimentation et pour payer les intérêts de sa dette existante***. Cette situation n'est pas tenable à terme, d'une part parce que l'accélération de l'endettement, si elle n'est pas maîtrisée, conduira à une crise financière grave, d'autre part parce que la dette publique assèche les ressources disponibles en France pour l'investissement productif. On nomme ce phénomène *crowding out* : en clair, l'investissement productif est largement financé par les abondants capitaux étrangers (auxquels ses fruits reviennent donc), parce que l'épargne nationale est ponctionnée par l'État.

De plus, **l'État emprunte** (donc demande aux générations futures de rembourser) **pour financer des dépenses courantes** qui ne sont pas génératrices de gains de productivité, **ce qui entraîne une lente érosion de la productivité globale de notre pays**. Or, les écarts de productivité entre économies sont dynamiques : tout pays est en permanence dans une course contre lui-même et contre les autres. Les augmentations de productivité se traduisent par des gains de pouvoir d'achat pour les salariés, un moindre taux de chômage et une appréciation de la monnaie. Au sein d'un même pays, les écarts de productivité entre régions sont rééquilibrés par des subventions internes et des migrations des régions moins productives vers les plus productives. Entre pays, les aides et migrations existent, mais c'est principalement la monnaie et le coût du travail qui servent de facteur d'équilibrage.

La France a longtemps compensé la faible flexibilité de son économie en utilisant la monnaie pour s'ajuster. À de multiples reprises au cours des trente dernières années, les gouverneurs de la Banque de France sont allés quémander un réajustement de la parité du Franc par rapport aux autres monnaies européennes. Depuis l'euro, ce n'est plus possible. Une perte de compétitivité se traduit donc soit par la baisse des salaires, soit par l'augmentation du chômage. **Si nous laissons la productivité dériver, il faudra se résoudre à accepter une baisse des salaires** comparativement à d'autres pays, ou bien à abandonner l'euro<sup>38</sup>, **ou bien à accepter durablement un chômage en forte progression.** Le pessimisme et les tensions financières qui en résulteraient conduiraient à une baisse de la consommation et dégraderaient encore davantage la compétitivité de notre pays. Une spirale du déclin peut s'enclencher très vite.

### **Le scénario du renouveau : agir sur la dépense autant que sur le déficit**

La maîtrise de la dépense publique est la clé du renouveau. Il faut dire qu'en ce domaine la France est devenue la cigale du monde... Les dépenses publiques de notre pays représentent 53,9% du PIB, ce qui nous place au deuxième niveau le plus élevé sur 28 pays de l'OCDE, à égalité avec le Danemark, et derrière la Suède. Mais ces deux pays ont considérablement réduit leurs dépenses, là où les nôtres ont stagné depuis 1993.

On pense souvent que seuls quelques pays (toujours cités en exemple en ce domaine) sont parvenus à réduire leurs

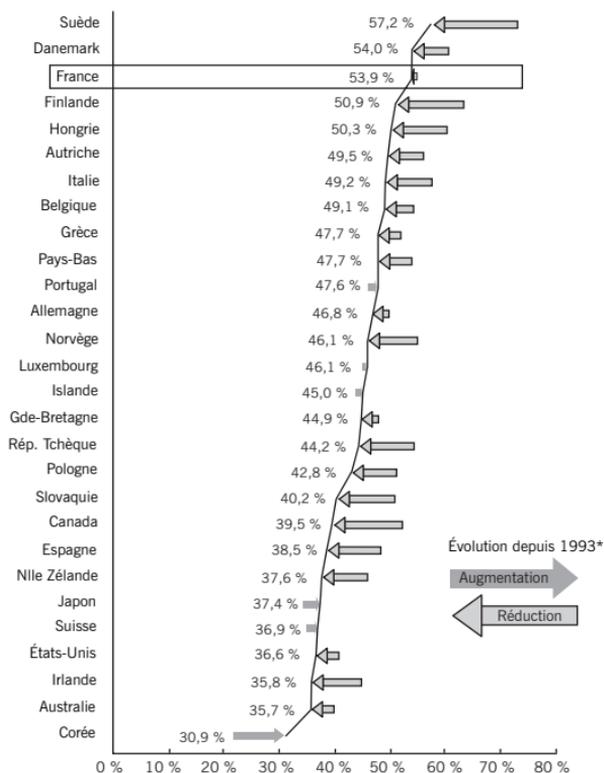
---

<sup>(38)</sup> Ce qui revient au même : la dévaluation est une baisse des salaires.

dépenses publiques. En fait, dans l'OCDE, 21 pays sur 28 ont réussi à réduire leurs dépenses publiques. **Sur les 10 pays dont le niveau de dépense est le plus élevé, la France est celui qui a fait le moins d'efforts depuis douze ans.**

## Dépense publique en 2005 et évolution depuis 1993

Pays OCDE, classés par dépense 2005 en % du PIB



Source : Données OCDE ; Analyse Groupe Compétitivité - Institut Montaigne  
 (\*): longueur des flèches proportionnelle à l'évolution depuis 1993

Face à cette situation, **il n'y a pas de fatalité : si les trois quarts des autres pays ont réussi, nous pouvons aussi le faire.** C'est le point de départ d'un scénario du renouveau : la baisse des dépenses entraînerait une baisse des impôts et une réorientation de l'épargne vers l'investissement productif. La hausse de la productivité du travail du secteur public aurait un effet bénéfique considérable sur notre productivité globale, et la baisse des coûts du travail résultant de la réduction des impôts et charges renforcerait cette dynamique positive.

Cela aiderait aussi le débat européen : il faut donc redire avec force que **ce ne sont pas les technocrates de Bruxelles mais bel et bien la sauvegarde de l'avenir de notre pays qui commande que nous réduisions notre dépense publique.** Il est aussi temps de prendre conscience que les fameux critères de Maastricht, derrière lequel tous les gouvernements se sont cachés avec un manque éclatant de courage politique, mesurent les *conséquences* de notre impéritie, et non ses *causes*, dont en particulier l'insuffisante maîtrise de la dépense.

### 1.3.2. Les perspectives démographiques

#### D'ici à 2015

D'ici à dix ans, la population active disponible globale devrait continuer à augmenter légèrement dans l'Europe des 15 (d'après Eurostat, d'environ 1% en dix ans, la France étant proche de la moyenne), et ce malgré le départ en retraite des baby-boomers à partir de 2006.

Mais il faut noter que ces calculs font l'hypothèse d'un maintien des taux d'activité actuels relativement faibles dans les pays du Sud de l'Europe comme en France. La population active pourrait être beaucoup plus nombreuse<sup>39</sup> si chaque pays atteignait en 2015 les taux d'activité actuels les plus élevés de l'Europe à 15 (Pays-Bas pour les moins de 35 ans et Suède pour les 35 ans et plus).

Ces marges sont inégalement réparties : les pays dont les taux d'activité sont déjà très élevés (Autriche, Danemark, Portugal, Suède, Royaume-Uni et dans une certaine mesure Allemagne) n'ont pas de réserves de population active disponible et subiront à plein les effets des départs en retraite des baby-boomers. L'Italie et l'Espagne récupéreraient en revanche des marges de manœuvre importantes, notamment liées à la plus faible participation des femmes au marché du travail. En France, ces réserves ne concernent que le groupe des jeunes et celui des seniors, le taux d'activité des 25-54 ans (hommes et femmes) étant déjà très élevé. À l'horizon de 2015, cette réserve serait, au total, d'environ 3,7 millions de personnes, dont 3 millions de seniors, ce qui est considérable : + 13 % d'effectifs supplémentaires sur le total de la population active.

**En termes de population active disponible, rien n'est donc « perdu » en France si l'on mobilise les réserves existantes dans les dix prochaines années.** La réalisation d'une telle prévision supposerait évidemment une politique résolument active et efficace de l'emploi jeune et de l'emploi

---

<sup>(39)</sup> Les calculs de cette partie sont repris du rapport *Compétitivité et Vieillessement* (Op. Cit.).

senior avec pour ces derniers une situation comparable à celle observée en Suède actuellement. Il existe en outre une réserve supplémentaire d'emploi des femmes. Deux clés de l'efficacité d'une telle politique sont la lutte contre les discriminations qui a fait l'objet de propositions de l'Institut Montaigne<sup>40</sup>, et un marché du travail plus efficace sur lequel nous faisons des propositions dans la seconde partie de ce rapport.

## À l'échéance 2025

### **En 2025, la France sera un « pays jeune » parmi les pays de développement ancien.**

Selon l'ONU<sup>41</sup>, le groupe des 15-24 ans, qui représente les entrants sur le marché du travail, va voir ses effectifs passer de 57,5 à 48 millions de 2005 à 2025 dans l'Union à 25, soit une réduction de 16,4 %. Cela réduira la capacité de modernisation qu'apporte une main-d'œuvre jeune et bien formée. Mais cette diminution sera très inégale selon les pays. Elle sera de 38,6 % pour les dix nouveaux entrants, ce qui réduira d'autant leur capacité à se moderniser, contre 11 % pour l'ancienne Union à 15. Parmi ces derniers pays, la situation sera également très contrastée : la France ne perdra que 3,5 % de ses jeunes, soit environ 250 000, alors que l'Allemagne en perdra 2,5 millions, 10 fois plus, soit plus de 25 % de cette classe d'âge sur les vingt prochaines années.

---

<sup>(40)</sup> Voir à ce sujet : *Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive*, Laurent Blivet, Institut Montaigne, octobre 2004.

<sup>(41)</sup> Projections de population mondiale, ONU, 2004.

La situation démographique de la France dans cet avenir à 20 ans est donc loin d'être défavorable. Elle n'est que faiblement décalée de la meilleure parmi les pays développés, celle des États-Unis, qui devraient enregistrer une très légère hausse de 0,8% du nombre de leurs jeunes entre 2005 et 2025.

**La composante démographique du potentiel productif de la France**, c'est-à-dire sa population active, **suivra donc le mouvement général de vieillissement du monde développé** avec toutes les conséquences induites sur l'organisation du travail des seniors. **Mais sa capacité de renouvellement par une population jeune sera sensiblement plus forte que celle de ses concurrents traditionnels.** Cela rend encore plus important l'effort de formation à haut niveau et d'accueil sans discrimination de cette jeunesse dans le monde du travail.

### 1.3.3. **Les marges de croissance de la productivité du travail**

Rappelons-le, le potentiel productif s'exprime par le multiple de la population active disponible par un taux de productivité. Mais le calcul agrégé a ses limites car la population active regroupe :

- des activités marchandes (biens et services) dont la productivité se base sur les prix des biens et services rendus ;
- des activités non marchandes (administrations). Dans ce cas, le calcul se base sur le coût de la prestation rendue matérialisée le plus souvent par les salaires et traitements.

On voit bien les limites du calcul : dire que le coût des fonctionnaires représente leur productivité n'a aucun sens au regard de leur mission. Plus que le taux de productivité, c'est la part des services non marchands dans le total du PIB et dans la population active qui importe. À cet égard, le décalage de la France par rapport aux grands pays développés, d'environ 8 à 10 points pour les dépenses publiques, de 5 à 8 points pour l'emploi public montre, une nouvelle fois, l'importance des progrès à faire.

En revanche, pour l'activité marchande, le taux de productivité prend tout son sens. En apparence, les Français sont les « champions » de la productivité... horaire, qui est supérieure à celle des Américains. Ce résultat a été abondamment commenté dans un sens positif par les partisans des 35 heures. Ces analyses négligent la vision plus large : les gains de productivité déterminent ceux du pouvoir d'achat. Or le pouvoir d'achat *horaire* n'est pas du tout *perçu* par ses bénéficiaires de la même façon que le pouvoir d'achat *mensuel*, qui, lui, détermine très concrètement l'optimisme des consommateurs, essentiel à la croissance économique.

**Au cours des dix dernières années, la France a enregistré un très faible taux de croissance de sa productivité globale du travail, aux environs de 1 % stable entre 1993 et 2000<sup>42</sup>. Depuis, ce taux a connu une *sensible réduction*.** Sans doute cette évolution depuis cinq ans est-elle comparable à celle des autres grands pays développés, mais ces derniers partaient d'un niveau plus élevé que celui observé

---

<sup>(42)</sup> Source : Rexecode, Transversal 2005.

dans notre pays en 2000. Le décalage de la France reste donc réel.

**La productivité est réellement la clé de l'augmentation de la richesse. Non seulement sa progression est essentielle à la croissance, mais d'elle dépend notre capacité à financer nos politiques redistributives.** Dans notre société, qui a fait des choix de solidarité dont nos concitoyens sont majoritairement et légitimement fiers, les besoins de redistribution de la richesse créée sont déterminés par deux facteurs essentiels : d'une part, nos transferts sociaux, qui seront alourdis par les évolutions de la démographie ; d'autre part, le poids de notre secteur public. Nos capacités à redistribuer la richesse sont déterminées par le potentiel productif de notre économie. Il est essentiel de le faire croître si nous voulons à l'avenir maintenir des services publics de qualité, financer nos choix de solidarité et les renouveler afin de faire face aux mutations de la mondialisation.

Comment la productivité peut-elle évoluer ? Les évolutions prévisibles vont dans des sens contradictoires :

- Les délocalisations suppriment généralement des emplois faiblement qualifiés. Si la destruction créatrice fonctionne et que le secteur marchand crée de nouvelles activités à haute valeur ajoutée, sa productivité moyenne devrait augmenter.
- Dans l'autre sens, le développement des services à la personne, dont le vieillissement de la population accroîtra l'urgente nécessité, conduit à la création d'emplois à faible potentiel de progression de productivité. Mais cela augmente le taux d'emploi et diminue le nombre des inactifs, qui par définition ne génèrent aucune productivité.

Il est également possible que ce secteur offre des possibilités encore insoupçonnées d'augmentation de sa productivité.

- La rationalisation et la modernisation du secteur public, son orientation vers des activités de recherche fondamentale ou appliquée, vers des activités enseignantes susceptibles de mieux répondre aux besoins du secteur productif peuvent créer une productivité directe ou indirecte supplémentaire.

**Notre pays a une marge de manœuvre non négligeable dans sa recherche d'une productivité accrue : effacer la baisse enregistrée depuis 2000, mais surtout passer à un taux moyen annuel de longue période d'au moins 2%, avec des pics à 3% lors des phases de reprise d'activité.**

Un tel objectif n'est pas facile à atteindre dans une économie aussi atone que la nôtre. Tous les secteurs de notre économie, dont nos services publics, sont concernés et exigent chacun un traitement spécifique en profondeur. Cependant **rien n'est perdu pour notre pays. Mais une mobilisation cohérente de l'ensemble de nos forces économiques et sociales est vitale**, avec la volonté de réussir et un consensus de l'ensemble de la population autour de l'objectif de compétitivité.

---

# UNE MOBILISATION COHÉRENTE POUR TRAVAILLER MIEUX ET PRODUIRE PLUS

## UN MONDE EN RÉSEAU

Il ressort de l'analyse à moyen terme de l'économie mondialisée que nous venons de présenter qu'**à l'avenir, les systèmes productifs seront fondés sur un principe général de fonctionnement « en réseau »**. Dans ce contexte nouveau, comme l'annonçait dès 1996 Manuel Castells, « *à la verticalité des hiérarchies succède l'horizontalité de la communication ; à l'autorité des pouvoirs en place, la légitimité que confèrent l'initiative et la réussite ; à l'uniformité industrielle, la diversification des relations de travail ; à un univers d'États, le flux des marchandises et des signes d'un capitalisme triomphant* »<sup>43</sup>. Si l'on en croit l'institut IFTF<sup>44</sup>, plus la société est concurrentielle, ce qui est le cas d'une économie mondialisée, plus les individus, voire les groupes d'individus, sont poussés à coopérer. « *Mettre en œuvre des coopérations complexes à tous les niveaux, à toutes les échelles, associant technologies, ressources communes et nouveaux comportements coopératifs, voilà la clé des succès de demain* »<sup>45</sup>.

---

<sup>(43)</sup> *The rise of the network society*, Manuel Castells, 1996, Blackwell Publishers (traduction française: « La société en réseau », Fayard, 1998).

<sup>(44)</sup> IFTF : Institute for the Future. C'est un centre de prospective indépendant, basé à Palo Alto (Californie). [www.iftf.org](http://www.iftf.org).

<sup>(45)</sup> Ch. Deshayes, *Les Échos*, 21 novembre 2005.

Dans cet esprit, le cabinet McKinsey annonce une révolution pour les dix prochaines années, celle née du rôle croissant des emplois qui servent à gérer des interactions complexes (gestionnaire d'une chaîne logistique, avocat, chef d'équipe, etc.) : *« Les employés les plus valorisés aujourd'hui sont occupés à des activités que les économistes appellent des « interactions » : au sens large, la recherche, la coordination, et la supervision nécessaire à l'échange de biens et de services. [...] Comme Adam Smith l'avait prévu, la spécialisation tend à fragmenter le travail et à augmenter le besoin d'interactions. [...] Des interactions complexes nécessitent que les employés sachent traiter les situations ambiguës – face auxquelles il n'y a pas de manuel de procédures – et exercent un haut degré de jugement »*. Selon cette étude<sup>46</sup>, les emplois de ce type sont très demandés. Leur nombre croît trois fois plus vite que l'emploi total : 70 % des emplois nouveaux créés aux États-Unis entre 1998 et 2004 seraient déjà consacrés à la mise en relation des individus au sein des entreprises et institutions économiques et sociales, et aux relations entre elles !

## LA FRANCE FACE À LA RÉFORME

Face à ce nouveau monde, **les gouvernements ont trop tenté de réformes furtives**, escomptant qu'il était plus facile de réformer en silence et de mettre les citoyens devant le fait accompli que de convaincre d'abord. Puis, lorsqu'ils ont été pris sur le fait, ils se sont raidis pour céder au bout d'un temps plus ou moins long.

---

<sup>(46)</sup> *The next revolution in interactions*, McKinsey Quarterly, 2005 n° 4.

**C'est, à l'inverse, une démarche pédagogique de fond qu'il leur faut engager : montrer, d'une part, l'intérêt pour chacun de se mobiliser pour la compétitivité** (en s'appuyant sur les exemples du Royaume-Uni, des pays scandinaves, du Canada, désormais placés avant la France dans les classements de performance économique internationaux), **et d'autre part, pourquoi et comment cela est possible dans notre pays.** Il faut engager une action en ce sens sur plusieurs années, mêlant des projets à long terme et des actions immédiates. Dans l'état dans lequel se trouve notre pays, la confiance ne peut se créer que dans le temps, mais la réussite d'actions immédiates participe à sa création.

**Le bilan économique et social des trente dernières années est loin d'être entièrement négatif. D'importantes réalisations ont vu le jour.** Mais les institutions de notre société se sont développées chacune dans sa propre logique (ainsi, l'éducation nationale, vers la maximisation du nombre de diplômés sans s'assurer que ces diplômés correspondent aux besoins du marché ; les services de l'emploi, dans une logique d'indemnisation plus que de reclassement ; les services publics, dans une logique de meilleur service sans grande préoccupation de productivité ; etc.). **Nous n'avons pas su mettre en cohérence nos objectifs de développement** à un moment où la France s'ouvrait sur le monde. Nos grandes entreprises se sont adaptées, mais beaucoup d'institutions économiques et sociales ont continué à fonctionner dans un cadre « franco-français ». **Nous n'avons ainsi réussi qu'une mondialisation inachevée et sans cohérence. C'est l'origine de notre désarroi actuel.**

## UNE MOBILISATION COHÉRENTE POUR LA COMPÉTITIVITÉ

Plutôt que de revenir sur une ouverture vers l'extérieur porteuse de progrès économique et social à terme, nous proposons de tenter de bâtir ensemble un consensus sur la compétitivité.

Loin de « mesures d'opportunité immédiate », dont le nombre n'égalait que l'inefficacité, une politique d'ensemble doit donc être mise en œuvre reposant sur une *mobilisation cohérente* de l'ensemble de nos forces économiques et sociales et des *développements croisés* des entreprises et des grandes institutions économiques et sociales de notre société : les marchés financiers, le système éducatif et les centres de recherche, les services du marché du travail, les services publics. La cohérence de ces développements dans un objectif partagé de compétitivité est la clé de notre progrès. Ils concernent notre pays dans son ensemble. Nous n'avons pas pour ambition de couvrir dans ce rapport la totalité des réformes nécessaires à **la construction d'une société complexe, diversifiée, mais coordonnée et cohérente, qui sera l'élément central du maintien de la compétitivité de notre pays.** En particulier, nous n'abordons pas directement les questions de la réforme de l'État, de l'innovation, ou les questions générales relatives à la réforme de l'université, qui font par ailleurs l'objet de recommandations de l'Institut Montaigne<sup>47</sup>, ni la question, complexe, de la durée hebdomadaire du travail.

---

<sup>(47)</sup> Notamment dans *15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique*, Novembre 2005 ; *Université, recherche : une fondation européenne pour rattraper le retard*, avril 2006.

Nous avons tenté de contribuer en première partie à la pédagogie de la réforme. Nous visons dans cette deuxième partie à apporter des solutions pragmatiques dans cinq domaines qui nous paraissent particulièrement importants, et moins traités par ailleurs : aider les entreprises à maîtriser la complexité née de la mondialisation ; repenser le fonctionnement du marché du travail dans ce nouveau contexte ; lever les barrières à la croissance des PME, notamment les plus innovantes d'entre elles ; modifier les circuits de financement de notre économie ; et tourner notre système éducatif vers la compétitivité à travers trois réformes essentielles.

## **2.1. MAÎTRISER LA COMPLEXITÉ : DE NOUVEAUX OUTILS POUR LES ENTREPRISES**

Dans le monde en réseau, les décisions sont plus complexes, les environnements volatils, les évolutions rapides. Les entreprises ont besoin d'outils modernes<sup>48</sup>. La compétitivité n'est en effet pas seulement une affaire de coûts ou de savoir-faire technique : la qualité de la gestion en fait aussi partie.

### **2.1.1. De meilleurs outils de décision**

Les décisions de délocalisation sont un exemple révélateur de la complexité des enjeux dans une économie mondialisée. Les outils de gestion habituels (taux de marge par produit,

---

<sup>(48)</sup> Les concepts dans cette partie sont en grande partie tirés du livre de Dominique Damon : *Performance et équilibre*, Village Mondial, 2002.

compte de résultat par unité opérationnelle, contribution à la couverture des frais généraux, etc.) ne sont pas adaptés pour les éclairer. Leur simplicité, qui fait leur popularité, les rend inopérants. On l'a vu, une **décision de délocalisation est un choix stratégique et financier supposant un arbitrage délicat** entre différents leviers de la rentabilité d'une entreprise. Pour réaliser ces arbitrages, il faut des outils adaptés.

Il en existe, qui ne sont pas particulièrement nouveaux mais sont insuffisamment utilisés : un outil comme le rendement des capitaux engagés (RCE) le permet. Sa logique est simple : il compare le résultat obtenu par une entreprise<sup>(49)</sup> aux capitaux qu'elle utilise : fonds propres + dettes. Le changement est plus profond qu'il y paraît de prime abord. Sans le RCE, il est facile de se situer dans **une logique de croissance des profits. Or une telle logique ne sera rentable à long terme (et donc réellement pérenne) que si elle offre aux actionnaires une rémunération suffisante au regard des risques qu'ils prennent.** Faute de cette rémunération suffisante, les nouveaux investissements seront peu attrayants pour les actionnaires et ils finiront par refuser les nouveaux projets. L'entreprise, si elle poursuit alors sa croissance en ayant recours à l'endettement, finira par trébucher sous le poids de ses frais financiers. **L'utilisation du RCE impose la perspective d'une logique de meilleure utilisation des fonds mis à disposition des dirigeants par les actionnaires, mais aussi par les banquiers.** Les instructions implicites aux dirigeants deviennent « *faites le meilleur*

---

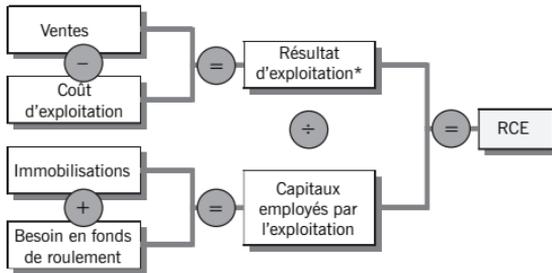
<sup>(49)</sup> Afin de simplifier la lecture, dans cette partie on utilise entreprise à la fois pour une société ou un groupe, et pour chacune de ses unités opérationnelles qui sont souvent le véritable niveau pertinent d'analyse des décisions et de comparaison des performances.

*usage de l'argent que nous vous avons confié* » au lieu de « *donnez-nous plus de profits* ».

La recherche du meilleur RCE n'implique pas la croissance à tout prix. Elle ne se fait pas par un recours massif à l'effet de levier financier<sup>50</sup>. Au contraire, elle conduit à sélectionner les meilleurs projets, idéalement ceux qui sont capables à moyen terme de générer une rentabilité supérieure au coût du capital. Le critère du RCE privilégie donc la croissance rentable, gage de pérennité de l'entreprise, parce qu'elle rapporte aux investisseurs davantage que le coût des fonds qu'ils ont mis à sa disposition. Il peut parfois conduire, et on peut le regretter, à rendre de l'argent aux actionnaires plutôt que de l'investir. Mais faut-il préférer que l'entreprise se lance dans des projets dont la rentabilité économique sera négative ?

Nous présentons ci-après un calcul simplifié de RCE.

### Calcul du Rendement des Capitaux Employés (RCE)



\* On affecte en général le résultat d'exploitation d'un taux d'impôts pour calculer un RCE après impôts, afin de pouvoir le comparer au coût du capital qui est calculé après impôts.

<sup>(50)</sup> Le RCE s'intéresse au rendement des capitaux engagés qui sont la somme de la dette et des fonds propres. Ainsi, il isole la performance opérationnelle et ne tient pas compte de la structure financière. Au contraire, le RoE (Return on Equity) mesure le rendement des seuls fonds propres et encourage indirectement à l'endettement.

En appliquant sur plusieurs années ce schéma simple<sup>51</sup> à une délocalisation « classique », c'est-à-dire réalisée en vue de réimporter, on en voit les effets contradictoires et on fait apparaître les arbitrages nécessaires :

- Sur les coûts d'exploitation : en baisse, ils contribuent à améliorer le RCE (si toutefois l'économie est réelle, comme nous l'avons montré au paragraphe 1.2.3.).
- Sur les ventes, l'effet est plus subtil : selon que l'entreprise diminuera ses prix de vente et l'effet que cela aura sur le nombre de produits vendus, le chiffre d'affaires augmentera ou diminuera.
- Sur les immobilisations : généralement en hausse, elles contribuent à détériorer le RCE.
- Sur le besoin en fonds de roulement : les stocks intermédiaires et les temps de transit plus élevés pèsent également sur le RCE.

Lorsqu'on retient le RCE pour exprimer objectifs et résultats, on peut mesurer tous ces effets et on peut arbitrer à court comme à moyen terme. Ce n'est pas le cas avec des mesures plus simples ou si l'on s'en tient aux écarts de salaire.

En particulier, dans la concurrence mondialisée, il devient de plus en plus important de gérer efficacement la partie « capitaux engagés » du RCE. C'est un domaine où de nombreuses entreprises peuvent encore progresser.

---

<sup>(51)</sup> Il est possible de décomposer le calcul de façon beaucoup plus fine, à condition d'analyser en profondeur les déterminants de la rentabilité. On peut aller jusqu'à, par exemple, mesurer l'impact d'un changement de cadence d'une machine dans une usine sur le RCE d'une entreprise.

**Proposition 1 : Encourager la mise en œuvre d'outils de gestion fondés sur le rendement des capitaux engagés (RCE) :**

- **Définir une obligation légale de publication** d'un RCE (ou équivalent), pour le groupe et par secteur d'activité, pour les groupes cotés, ceux dont l'État est actionnaire important, les grands fournisseurs publics, et leurs sous-traitants de premier rang.
- **Permettre l'amortissement fiscal immédiat** des investissements réalisés afin de se doter d'outils de gestion correspondant à ce critère.
- **Exiger pour les diplômés de gestion visés par le Ministère de l'éducation nationale que la notion de RCE soit largement incluse dans les cursus financiers et économiques.**
- **Encourager les analystes financiers** (à l'initiative de l'AMF) à **utiliser dans leurs recommandations.**
- **Conditionner l'octroi de subventions et de prêts aidés (par OSEO, les chambres de commerce, etc.) à l'engagement par le bénéficiaire d'adopter des outils de gestion fondés sur le RCE.** Les contrats de subvention et de prêts devraient inclure des engagements de l'emprunteur de se doter d'outils de gestion modernes et de se former à leur utilisation. Les sociétés utilisant déjà des outils performants en seraient bien entendu dispensées.<sup>52</sup>

<sup>(52)</sup> L'utilisation des prêts pour promouvoir des bonnes pratiques n'est pas nouvelle. Ainsi, la SFI (Société financière internationale), filiale de la Banque mondiale, aide au développement du secteur privé marchand dans les pays émergents, notamment à travers des prêts aux sociétés qu'elle accompagne, et qui comportent des engagements en matière d'environnement. En particulier, les emprunteurs doivent mettre en place un système de gestion de l'environnement, envoyer, à leurs frais, un ou deux cadres supérieurs en formation, et leur confier par la suite la gestion de cette question. La sanction pour non respect de cet engagement est dissuasive : le prêt est considéré comme en défaut et devient immédiatement remboursable.

### 2.1.2. Mieux gérer les risques

Tout entrepreneur est avant tout un preneur de risques. Ses actionnaires lui confient leur argent, précisément dans ce but : l'entrepreneur prend des risques afin d'atteindre le rendement que les actionnaires attendent, qui est lui-même fonction des risques encourus. En d'autres termes, **le devoir du chef d'entreprise est d'optimiser le rendement des capitaux en fonction des risques qu'il prend** et en premier lieu d'éviter le naufrage.

La supervision du niveau de risque et de l'évolution des facteurs de risque est donc une question cruciale, du ressort du conseil d'administration. Le risque est intimement lié au choix de structure de financement : la répartition des capitaux engagés entre les dettes, à remboursement obligatoire sauf faillite, et les fonds propres, à remboursement conditionné au succès. *L'effet de levier* (le rapport dettes sur fonds propres) détermine la capacité de l'entreprise à résister à la survenance des risques. Plus il est élevé, mieux les risques doivent être pilotés<sup>53</sup> au regard des flux de trésorerie disponibles.

Lorsque le conseil ou les dirigeants ne surveillent pas les risques, l'endettement peut devenir déraisonnable quand la conjoncture est porteuse ou les taux d'intérêt bas. Les mêmes entreprises connaissent des difficultés au moindre retournement de conjoncture, à la moindre erreur de gestion<sup>54</sup>.

---

<sup>(53)</sup> Les banques, dont les fonds propres représentent une partie infime du financement total (parfois moins de 5%), ont ainsi été les premières à développer des systèmes avancés de mesure et de gestion du risque.

<sup>(54)</sup> C'est aussi parfois vrai de sociétés mises sur le marché avec des niveaux de fonds propres qui, s'ils semblent suffisants au départ, ne permettent pas d'affronter des difficultés : c'est une explication souvent avancée dans les difficultés qu'ont rencontrées Alstom et Rhodia.

**Proposition 2 : Encourager l'adoption d'outils compétitifs de gestion du risque :**

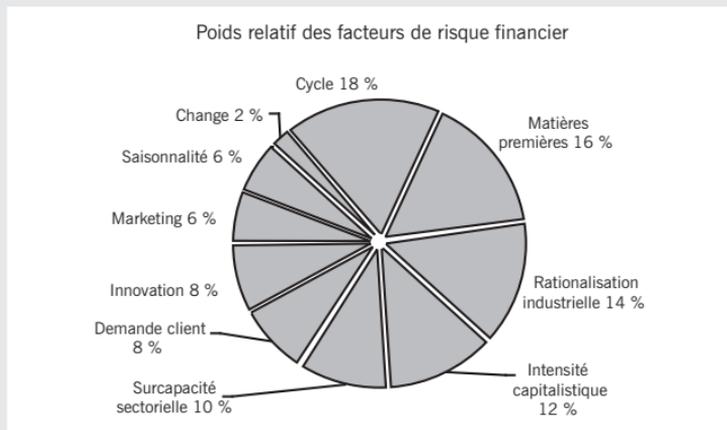
- Prévoir une **délibération** et une **décision annuelle du conseil d'administration** sur les facteurs de risque et sur la structure financière qui en découle.
- **Soumettre obligatoirement au vote des actionnaires un rapport sur le risque et la structure financière.**
- Permettre l'amortissement fiscal immédiat des investissements en systèmes de suivi et de gestion du risque.
- Encourager les associations patronales et les chambres de commerce, avec l'assistance de l'INSEE et en coopération avec les banques, à mener des recherches sur les facteurs de risque et les niveaux d'endettement.

Les outils d'évaluation et de gestion du risque ne sont pas nécessairement d'une grande complexité. Ainsi, le principe du modèle dont nous présentons un exemple ci-dessous est le suivant : après avoir identifié les facteurs de risque et en avoir mesuré l'importance relative, on « note » l'entreprise sur chaque facteur, sur une échelle de 0 à 100<sup>55</sup>.

---

<sup>(55)</sup> Ce modèle a été développé par Dominique Damon que les auteurs tiennent à remercier pour sa contribution exceptionnelle aux travaux du groupe Compétitivité.

## Modèle d'évaluation du risque :



- **Cycle** : la dépendance à des facteurs cycliques, qu'ils soient liés à des cycles industriels ou de récession économique, influence les coûts de production ou l'activité commerciale. Ce premier facteur reçoit la pondération 18. Atteindre la note maximale correspond à une sensibilité à des cycles qui interviendraient sur les coûts ou sur l'activité des marchés pouvant générer des écarts de résultats d'exploitation de l'ordre de 10 % d'une année sur l'autre.
- **Matières premières** : Le coût peu négociable des matières premières intervient dans les coûts de fabrication. La note maximale est ici atteinte avec un poids de matières premières supérieur à 30 % dans le prix de revient.
- **Rationalisation industrielle** : le besoin de restructuration industrielle dans l'entreprise peut entraîner des

*coûts de restructuration ; la note maximale peut être considérée quand ces coûts dépassent les 2 % annuels du chiffre d'affaires.*

- **Intensité capitalistique** : *l'intensité requise dans un secteur donné, que ce soit en capital technologique ou en dépenses d'innovation, affecterait de la note maximale un secteur qui doit investir plus de 4 % de son chiffre d'affaires.*
- **Surcapacités** : *leur existence dans l'industrie de référence va accroître la difficulté de répercuter les hausses de coûts dans les prix de vente.*
- **Demande des clients** : *la demande de clients internationaux exigeant des qualités de services, de logistiques, de systèmes d'informations communs ou même de stocks obligatoires affectent le besoin en fonds de roulement.*
- **Innovation** : *des dépenses de R&D importantes, une activité marketing qui se définit selon que les marchés sont « tirés » par les volumes ou « poussés » par la valeur des produits.*
- **Saisonnalité** : *existence de fortes variations saisonnières.*
- **Change** : *sensibilité aux effets de taux de change.*

On peut alors déterminer un score total, en calculant la somme pondérée des notes obtenues. En pratique, selon l'auteur du modèle, toute entreprise qui obtient un score supérieur à 50 (sur un total théorique de 100 correspondant au risque maximal) devrait absolument éviter de s'endetter au-delà de la moitié de ses capitaux engagés.

### 2.1.3. **Le capital humain : anticiper c'est gagner**

Les entreprises devenant plus complexes, plus internationales, plus spécialisées, elles ont davantage que par le passé besoin de salariés capables d'initiative, de flexibilité dans leur approche de résolution des problèmes et de mise en relation intelligente. Les évolutions de leur environnement peuvent leur imposer de changer très vite.

Elles sont encore peu nombreuses aujourd'hui à réellement être capables de prévoir et d'adapter leur capital humain aux mutations impliquées par leur stratégie. Celles qui y excellent sont pourtant aussi celles qui réussissent le mieux. Dans ce contexte, les outils de gestion prévisionnelle des emplois et compétences sont essentiels pour leur compétitivité.

Nos propositions en la matière sont reprises dans le chapitre 2.4. : promouvoir l'adoption par les entreprises d'outils d'anticipation des évolutions des emplois et des compétences est un des points-clé de toute réforme ambitieuse du marché de l'emploi.

## 2.2. **ENCOURAGER LA CROISSANCE DES PME**

On l'a vu, les PME, en particulier les PME innovantes, jouent un rôle essentiel dans l'économie. Mais souvent elles sont mal armées pour résister à la mondialisation. Dans un monde qui fonctionne en réseau, elles doivent développer leur propre réseau, et l'accompagnement de leur croissance nécessite de faire tomber deux barrières essentielles : l'accès au capital et aux marchés.

### 2.2.1. Mettre en réseau les entreprises

*« Comparons deux territoires, l'un ayant des entreprises nombreuses et prospères, même si ce ne sont pas de grandes entreprises, constituant un réseau serré d'activités diversifiées et un autre, qui serait dépourvu d'entreprises. D'un côté, la richesse collective s'accroît, permet des investissements publics améliorant la vie de la population et source de création d'emplois ; de l'autre, c'est la stagnation, pour ne pas dire le déclin et l'exode de la population, ce sont les territoires « aux volets fermés »... La création d'entreprise est d'autant plus facilitée qu'elle prend place dans un réseau de synergies et que ce cadre collectif est riche d'initiatives économiques, mais aussi sociales, culturelles et sportives très diversifiées et qu'elle est considérée comme une valeur collective. D'où l'importance du rôle des collectivités territoriales. Mais on ne peut imaginer d'aménagement véritable et durable du territoire, sans que se manifeste un développement économique « endogène », c'est-à-dire né des territoires eux-mêmes et suscité par des personnes issues des territoires ».* Maurice Ligoit, député-maire de Cholet, décrit ainsi<sup>56</sup> le processus de croissance de la région qu'il a animée. Il repose sur la mise en réseau des PME, qui sont laissées libres de lancer de nouvelles initiatives, éventuellement en se groupant pour des actions communes. **L'instrument qu'elles peuvent utiliser à cette fin existe : les systèmes productifs locaux (SPL). Peu connus à l'échelle nationale, ils ont fait leurs preuves dans de nombreuses régions.**

---

<sup>(56)</sup> *Osez entreprendre*, Coiffard Éditeur, 2003.

### ***Qu'est-ce qu'un système productif local ?***

*Les SPL n'ont pas de statut juridique « gravé dans le marbre ». Ce sont au départ des associations d'entreprises, dont le critère de regroupement peut être la volonté de diversification maîtrisée d'une zone géographique donnée, l'exploitation d'une innovation, ou l'élévation de la qualité, la spécialisation commerciale, avec éventuellement la création d'établissements à l'étranger. Ce peut être aussi la création de formations professionnelles communes, les prêts de personnel, le partage des compétences. La plus grande souplesse préside à leur constitution.*

*La même variété se retrouve dans l'analyse par secteur qui recense des activités à forte intensité technologique ou nécessitant un savoir-faire technique bien représenté localement, aussi bien que des activités à contrainte géographique forte ou à concentration de techniques associées complémentaires. Ces structures sont, de ce fait, évolutives. Elles représentent un temps du développement économique des zones où elles sont implantées.*

*La caractéristique principale commune des SPL est l'esprit d'innovation, incarné le plus souvent par un ou plusieurs chefs d'entreprises leader. Ceux-ci fédèrent des entreprises, des centres de recherche locaux, des établissements de formation (lycées ou universités) dans des opérations menées en commun, le plus souvent à l'intérieur d'un département ou d'une région. Ce sont souvent des opérations de « district ».*

*En outre, un facteur de succès des SPL mérite d'être signalé : ils doivent être conçus pour s'adapter à la destruction créatrice. Dès leur lancement, il doit être clairement envisagé que*

*leurs initiatives devront se renouveler constamment. Il faut les envisager comme un facilitateur d'évolutions, de reconversion des entreprises et de leur personnel, loin d'une opération structurelle du type de « Ouest Atlantique<sup>57</sup> ». Cela nécessite un marché du travail et de la formation organisé localement. Il doit toutefois, pour assurer la nécessaire flexibilité, s'inscrire dans le cadre d'un bassin d'emploi suffisamment large et diversifié.*

Leur démarche est à l'opposé de celle des « pôles de compétitivité », privilégiée par le pouvoir central, qui repose sur un appel à projet à l'échelon national et met en jeu de très nombreux partenaires. Cette formule semble justifiée pour des opérations lourdes, mais moins adaptée à un trop grand nombre de projets d'importance moyenne. Elle risque en effet d'étouffer sous les contraintes administratives le processus de développement. Selon l'initiateur des « pôles de compétitivité », Christian Blanc<sup>58</sup>, « *Que Paris ait fait un appel à projets, c'était bien, mais après, il fallait arrêter... à une petite dizaine de pôles, pendant un an, pour les travailler, pour les formater et ensuite mon idée était de s'appuyer sur des SPL qui existent et qui ne demandent qu'à être complétés. Il y a 400 « clusters » possibles en France.* »

On néglige souvent leur rôle essentiel, mais pourtant selon une autre étude récente : « *Les villes où se sont développés des*

---

<sup>(57)</sup> Politique d'essaimage d'entreprises industrielles en milieu rural lancée par Paul Delouvrier à la fin des Trente Glorieuses.

<sup>(58)</sup> Lors d'un colloque sur « les pôles de compétitivité : les conditions du succès », tenu par le Conseil national des économies régionales (CNER), 23 novembre 2005.

*clusters industriels sont celles où le revenu par habitant est le plus élevé. Ces clusters créent de l'emploi, accélèrent l'urbanisation, réduisent les écarts de revenu, et aident à économiser de l'énergie. [...] Nous appelons le gouvernement à adopter une stratégie nationale fondée en priorité sur le développement des clusters* ». Ce n'est pas un économiste français qui a rédigé ces phrases. À des milliers de kilomètres de Paris, ce diagnostic est celui de l'Académie des Sciences Sociales de Chine sur ces zones qui alternativement attirent et épouvantent nos industries<sup>59</sup>.

C'est cette démarche que nous proposons de relancer pour éviter la création d'un « désert » à l'intérieur de nombreuses régions, s'opposant au développement des seules zones concernées par les « pôles », qui ne couvriront qu'une partie du territoire.

### **Proposition 3 : Faciliter la création de réseaux de PME, sur la base de l'initiative des entreprises :**

- Reconnaître, encourager et utiliser les SPL.
- Établir et diffuser un guide sur les instruments de construction et de fonctionnement des SPL. Ce guide pourrait s'appuyer sur des exemples concrets de réalisations réussies : comment monter une plate-forme d'innovation, quel mode de gouvernance employer, quels sont les sujets déjà traités, mais également quels sont les problèmes qui se posent. Il serait réalisé par la DIACT<sup>60</sup>.

<sup>(59)</sup> *China Daily*, 18 mars 2005.

<sup>(60)</sup> Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires (c'est le service qui remplace la DATAR).

- Développer les fusions et mises en commun d'opérations réalisées par l'intermédiaire des SPL. Il pourrait s'agir d'aider les fusions qui permettraient d'atteindre la taille critique et d'exporter davantage ; ou bien d'inciter les entreprises à mettre en commun certaines fonctions (notamment les installations polluantes qu'elles ne peuvent mettre aux normes seules faute de moyens), à créer des services communs de recherche et développement, de prospection des marchés extérieurs, de gestion des ressources humaines.

Dans cette perspective, la continuité territoriale du SPL sur une zone géographique limitée n'est pas une nécessité absolue. A côté des « districts », qui sont souvent la forme adoptée pour faire vivre ces groupements d'entreprises, des « metadistricts » pourraient être créés où le groupe d'entreprises initial joue le rôle de facilitateur, d'encadreur d'une zone qui se développe dans la même région, ou à l'extérieur de celle-ci, même à l'étranger. C'est le district qui se délocalise, avec tous les avantages de la complémentarité internationale. Certains districts italiens, inventeurs de cette formule, essaient ainsi d'échapper au rapide déclin de l'économie de leur pays.

### 2.2.2. La société de capitaux à fiscalité transparente

**Proposition 4 : Créer un statut fiscal transparent pour les sociétés de capitaux.**

- Permettre aux jeunes sociétés de capitaux (SARL, SAS ou SA) d'opter pour l'imposition de leurs résultats au niveau du revenu de chacun de leurs actionnaires, chacun pour

sa quote-part. Les investisseurs pourraient ainsi déduire de leur revenu les pertes de démarrage.

- L'abandon de ce statut serait décidé par les actionnaires. Il serait alors définitif, pour éviter l'arbitrage entre taux d'imposition selon le résultat.
- Une limite en termes de nombre d'actionnaires pourrait être définie, afin d'éviter que des grandes entreprises en bénéficient indûment. Mais cette limite devrait être élevée (de l'ordre de la centaine) afin de ne pas faire perdre ce statut à une société qui souhaiterait associer largement son personnel à ses résultats dès sa phase de démarrage.
- Les cas de fraude évidente seraient sanctionnés dans le cadre fiscal et légal existant de l'abus de droit.

La création d'entreprises se porte bien en France. Mais il s'agit pour la très grande majorité d'entreprises sans salarié. Elles sont essentiellement financées par les amis et proches du fondateur (voire le fondateur seul). Statistiquement, ces financements dépassent rarement les 200 à 500 000 Euros. Passer ce cap est un réel défi : en effet, pour les financiers « professionnels », qu'ils soient des fonds de capital-risque ou des banquiers investisseurs, cette taille d'entreprise n'est pas encore intéressante. Leurs procédures internes sont trop lourdes et le coût de suivi trop important, ce qui rend nécessaire une taille plus grande de leurs projets. On estime souvent qu'elle ne peut être inférieure à 1,5 à 2 millions d'euros. Dans d'autres pays, ce véritable « trou » de financement est comblé par les « *business angels* » : ces individus fortunés, souvent des entrepreneurs qui ont réussi, peuvent intervenir sur ce créneau parce qu'ils en ont le goût mais aussi parce qu'ils décident seuls. Ils sont peu nombreux en France.

Comment les attirer davantage ? Aux États-Unis, le développement des « Angels » est attribué à une mesure fiscale ancienne : les pertes d'une petite société sont déductibles du revenu imposable de ses actionnaires. En France, c'est seulement le cas lorsque l'investisseur risque la totalité de son patrimoine et plus seulement sa mise de départ. En effet, la fiscalité française distingue deux types de sociétés<sup>61</sup> : les sociétés de personnes, dont le résultat est imposé directement au niveau de ses associés mais qui engage chaque investisseur sur la totalité de son patrimoine ; et les sociétés de capitaux, qui offrent l'avantage de la responsabilité limitée mais dont les résultats sont imposés au niveau de la société : leurs pertes ne leur donnent droit, au mieux, qu'à une réduction d'impôt différée dans le temps ; au pire, elles sont perdues.

La fiscalité américaine a astucieusement prévu un hybride : la « *S-Corporation* », société de capitaux, donc à responsabilité limitée, mais dont les résultats sont imposés au niveau de chacun des associés. C'est un avantage crucial pour encourager la prise de risque, qui n'est pas présent en France.

Nous considérons qu'il y a là une opportunité de mettre en place un mécanisme simple, avantageux et adapté aux cas de chaque entreprise, remplaçant ainsi les systèmes de déduction forfaitaire (trop élevée pour certains projets, trop faible pour d'autres, inadaptée à tous).

---

<sup>61</sup> Par simplification nous négligeons les formes « hybrides » (SCA par exemple, qui n'engage pas la responsabilité de l'investisseur mais celle du gérant), ainsi que la « SARL de famille ». Elle peut opter pour l'imposition sur le revenu au niveau des associés, mais n'est pas pertinente pour financer les PME innovantes : tous les associés sans exception doivent être membres d'une même famille, ce qui exclut de facto la plupart des entreprises à forte croissance, rarement familiales.

### 2.2.3. Un « *Small European business act* »

**Proposition 5 : Promouvoir les PME innovantes à travers des mesures incitatives immédiates et l'ouverture de négociations pour un « *Small European business act* »**

- Inciter les grands acheteurs publics à s'engager dès maintenant dans une démarche d'ouverture aux PME.
- Soutenir la mise en place d'outils de mesure<sup>62</sup>.
- Ouvrir les grands programmes structurants de R&D afin qu'ils soient le lieu d'une coopération effective entre grandes entreprises et PME innovantes.
- En parallèle au test de cette approche, élaborer au niveau de la Commission Européenne et ouvrir à l'OMC des négociations sur un « *Small European business act* ».

Les PME innovantes, si elles sont livrées à elles-mêmes, éprouvent de grandes difficultés à croître. Leur croissance est en effet confrontée à de nombreux freins :

- trop faible capacité d'investissement ;
- difficultés à attirer l'aide publique (qui s'oriente en très grande partie vers les grandes entreprises) ;
- réticences des acheteurs publics comme privés (parfois justifiées par la nécessité de disposer d'un fournisseur d'envergure mondiale) ;
- hésitations des jeunes diplômés à prendre le risque PME ;
- comportement prédateur de concurrents qui rachètent une PME pour la neutraliser, sans réelle intention d'en développer la technologie.

---

<sup>(62)</sup> Notamment, il est actuellement impossible en France de mesurer la part des achats réalisée auprès de PME, dans la mesure où les statistiques mélangent les PME indépendantes et les filiales de grands groupes.

La liste n'est certainement pas exhaustive ni exclusivement française. Mais ces facteurs créent un cercle vicieux. Or les très grandes entreprises créent, au mieux, peu d'emploi. Les entreprises qui, par l'innovation, rejoignent le club des grands, sont celles qui portent l'emploi. Un État, même s'il ne souhaite pas intervenir, peut promouvoir leur émergence.

Un accès facilité au financement (prêts bonifiés, etc.) est une réponse, mais elle n'est pas suffisante. Une entreprise a avant tout vocation à vendre des produits. Faire sauter le verrou de l'accès au marché permettrait de rendre les entreprises attrayantes aux yeux de tous les autres acteurs. Afin de les aider, une approche existe déjà à l'état de « prototype » en France : le *Pacte* PME. Il vise à sélectionner des PME innovantes, en associant des grands donneurs d'ordre, des associations de PME et l'État. Le Pacte PME comporte des mécanismes d'identification d'entreprises, de protection de la propriété intellectuelle et des indicateurs permettant de mesurer l'évolution de la participation des PME aux marchés des grandes entreprises.

En outre, il faut se demander si la voie législative, choisie par les États-Unis (cf. encadré), ne serait pas plus appropriée. Mettre en place un équivalent en Europe est complexe : il faudrait négocier une exemption des règles de l'OMC<sup>63</sup> et l'initiative doit être européenne : un équivalent purement français serait incompatible avec le traité de Rome.

---

<sup>(63)</sup> Les États-Unis disposent d'une exemption à l'interdiction des subventions aux entreprises en faveur des PME dans le cadre du protocole sur les marchés publics de l'OMC.

**Le « *Small Business Act* »**

*« La concurrence est le caractère essentiel du système économique américain. L'entrée libre sur le marché ne pourra être garantie que par une concurrence libre et entière. Le maintien et l'expansion d'une telle concurrence forment la base de la santé économique de la Nation. Le Congrès déclare que le Gouvernement doit aider, conseiller, assister et protéger les intérêts des PME de façon à préserver la compétition et s'assurer qu'une part équitable des achats publics soit attribuée aux PME. » (Extrait du Small Business Act, 1958).*

*Le « *Small Business Act* » réserve une part des marchés publics aux PME, soit directement, soit par l'intermédiaire des grands maîtres d'œuvre. Il enjoint aux banques d'offrir des financements spécifiques.*

*Des objectifs annuels de parts de marché à attribuer aux PME sont fixés à chaque administration publique : actuellement 23 % des contrats directs (65,5 milliards de dollars en 2003) et 40 % de la sous-traitance. Des mesures spéciales facilitent l'atteinte de ces objectifs. Ainsi, les petits marchés ainsi que ceux auxquels au moins deux PME peuvent répondre leur sont réservés. Les plus gros marchés doivent donner lieu à des plans de sous-traitance. Les États-Unis ont donc estimé qu'il était légitime que les pouvoirs publics rééquilibrent la concurrence entre entreprises établies et nouveaux acteurs.*

*Il faut bien distinguer deux effets de cette loi : d'une part, les investissements directs dans des PME innovantes par la Small Business Administration, d'autre part, l'accès aux marchés. C'est le second qui a un effet majeur sur l'économie et la croissance américaines, le premier restant relativement confidentiel.*

## 2.3. LE CAPITAL, CARBURANT DE LA COMPÉTITIVITÉ

La France a aussi besoin de renouveler plus largement le financement de son économie. D'un capitalisme sans capital, malthusien, fondé sur la consanguinité de liens privilégiés entre la puissance publique et le grand capital, il lui faut passer à un modèle plus ouvert.

### 2.3.1. Un régime d'intéressement ouvert sur la croissance économique

**Proposition 6 : Étendre au Plan d'Épargne en Actions (PEA) les avantages que le législateur a prévus pour le Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE) :**

- Exonérer les sommes investies dans ce nouveau PEA (quel que soit le statut professionnel de l'investisseur : salarié, commerçant, profession libérale, etc.), pour autant qu'elles soient investies en actions européennes.
- Permettre l'abondement des employeurs, en particulier sur les sommes investies dans les actions de l'entreprise, aux mêmes conditions fiscales que celles du PEE actuel<sup>64</sup>.
- Le revenu des sommes investies pourrait en être retiré, mais constituerait alors un revenu imposable.
- Le plafond de ce plan devrait être très élevé afin de constituer la base d'un réel financement des retraites.

---

<sup>64</sup>) Il importe cependant de ne pas se tromper d'objectif. La tentation d'utiliser un tel outil comme rempart anti-OPA est forte, mais cela n'est pas réellement dans l'intérêt du salarié, dont le patrimoine pourrait se trouver exposé à l'entreprise dont il tire déjà ses revenus. Il se trouverait ainsi doublement touché en cas de difficultés économiques ou de faillite. Pour qu'un tel plan d'actionariat se développe, il faut qu'il soit avant tout un placement intéressant.

Contrairement à une idée reçue, l'argent ne manque pas dans notre pays. Son investissement dans notre appareil productif devrait être une priorité nationale. La création à la fin des années soixante du régime de l'intéressement et de la participation a constitué un pas important vers la réconciliation des intérêts du travail et du capital dans notre pays. C'est un outil qui a fait ses preuves, aidé par un dispositif fiscalement avantageux : les sommes ainsi investies échappent à l'impôt sur le revenu, en principal comme en rendement futur, tant que les conditions de sortie sont respectées. Il a ses limites, en particulier d'être en pratique mieux adapté aux entreprises d'une certaine taille.

On pourrait s'en inspirer pour favoriser l'investissement en actions. Comme nous l'avons montré, **il est de l'intérêt à long terme de notre pays de maintenir des capitaux investis dans le secteur marchand**. Ce dispositif pourrait compléter ou remplacer les incitations aux investissements dans la pierre, dont l'intérêt économique est moindre pour la nation et dont les avantages fiscaux rémunèrent les intermédiaires autant que les investisseurs.

### 2.3.2. **En finir avec le capitalisme sans capital : créer des fonds de pension**

**Proposition 7 : Créer des fonds de pension pour financer la croissance de l'économie et l'avenir des retraites**

**Le capital est le carburant de l'économie. Mais le capitalisme français emprunte son capital à l'étranger :**

**plus que d'autres, ses entreprises sont détenues par des capitaux étrangers et s'endettent sur des marchés internationaux.** En conséquence, il se plaint de n'avoir plus son destin en main : il est obligé de se plier à la « discipline des marchés », qui le contraint à « tout sacrifier sur l'autel du court-termisme » et de la création de valeur pour l'actionnaire. Malgré ces sacrifices, il reste mal aimé : les valorisations boursières, à chiffre d'affaires et à bénéfice comparables, sont plus élevées aux États-Unis qu'en France... ce qui fait de nos entreprises des proies faciles. **La délocalisation du capital est le prélude à celle des centres de décision.**

La présence de fonds de pension<sup>65</sup> permettrait d'apporter des réponses à ces reproches, partiellement justifiés<sup>66</sup> :

- Si nous voulons sérieusement développer un modèle de capitalisme partenarial<sup>67</sup> (un objectif qui semble partagé dans notre pays), il faut arrêter de demander aux tenants du capitalisme actionnarial de financer notre économie. Si des fonds de pension se créent en France, leurs conseils

---

<sup>(65)</sup> Un fonds de pension est un fonds d'investissement, alimenté par des cotisations régulières des salariés et des entreprises, qui investit ces sommes dans des actifs financiers (actions, obligations principalement), dans le but de pouvoir verser un capital ou une rente à ses adhérents à leur départ en retraite.

<sup>(66)</sup> La thèse des méfaits du court terme a pour le moins une validité historique : elle est très ancienne. Ce n'est pas l'objet de ce rapport d'en débattre. Nous nous bornerons à rappeler que le « court-termisme » des États-Unis (dont les dirigeants se plaignent tout autant que les nôtres) n'y a pas empêché la création de Google, Cisco, Compaq, ou encore Amazon.com...

<sup>(67)</sup> Deux conceptions théoriques de l'entreprise s'opposent : dans le modèle actionnarial (*shareholder model*), la finalité de l'entreprise est de créer de la valeur pour l'actionnaire. Dans le capitalisme partenarial (*stakeholder model*), l'entreprise existe pour d'autres fins que la valeur actionnariale. Voir pour un résumé de la littérature sur ce sujet le rapport *Mieux gouverner l'entreprise*, Institut Montaigne, mars 2003.

d'administration seront libres de fixer des objectifs compatibles avec la notion de capitalisme partenarial.

- Les fonds de pension sont un outil bien adapté au financement des entreprises parce que l'épargne qu'ils gèrent est investie sur un horizon de temps assez long, ce qui la rend particulièrement adaptée à un placement en actions, plus volatil à court terme, mais qui offre le meilleur rendement à long terme. À cet égard, il convient de distinguer l'horizon de placement sur une valeur donnée (qui dépasse rarement les deux ans) et l'investissement dans la catégorie « actions » en général. C'est bien le volume total de capitaux investis en actions qu'il faut augmenter.
- Cette masse de capitaux est gérée par des actionnaires professionnels puissants, promoteurs actifs d'améliorations du gouvernement d'entreprise<sup>68</sup>, et censeurs éventuels d'équipes de direction insuffisamment performantes.

Enfin, les impacts macro-économiques sont loin d'être négligeables : en particulier, **l'incertitude sur le montant de la retraite attendue crée une importante épargne de précaution**<sup>69</sup>. **La présence de fonds de pension**, en réduisant cette incertitude, débloque cette épargne et conduit à une augmentation de la consommation qui **soutient la croissance**. Selon une étude récente de l'OCDE<sup>70</sup>, **il serait pos-**

---

<sup>(68)</sup> Voir par exemple le rôle de CalPers, le fonds de retraite de l'état de Californie, dont les recommandations en terme de gouvernement d'entreprise constituent une référence mondialement reconnue.

<sup>(69)</sup> À l'extrême, en Chine, pays sans système de retraite, le taux d'épargne est très élevé (40 % du revenu !).

<sup>(70)</sup> *The impact of ageing on demand, factor markets and growth, Economic working papers*, n° 420, Joaquim Oliveira Martins et al., OCDE, 29 mars 2005, disponible sur [www.oecd.org/eco](http://www.oecd.org/eco).

**sible d'augmenter la croissance de la France de 0,6% par an entre 2011 et 2030, puis de 0,3% par an au-delà en introduisant une réforme des retraites.** Selon cette étude, ce supplément de croissance provient pour moitié de **l'augmentation de l'emploi des seniors**, et pour moitié de **l'introduction de systèmes de financement modernes de nos retraites.**

Il faudra quelques décennies pour accumuler un capital suffisant dans des fonds de pension. Il faudra aussi éviter de reproduire les faiblesses de nombreux fonds anglo-saxons (insuffisantes *mutualisation et diversification*, laissant les salariés et retraités très exposés à la faillite de leur ancien employeur). Mais nous devons commencer aujourd'hui ce qui doit être fait pour l'avenir de nos enfants et de notre pays.

## **2.4. UN MARCHÉ DU TRAVAIL MULTIFORME, ADAPTÉ AUX BESOINS DES ENTREPRISES COMME À CEUX DES SALARIÉS**

Dans l'avenir, le contenu des activités économiques ne cessera d'évoluer, tant au niveau des entreprises qu'à celui des postes de travail. Ni le contrat à durée indéterminée (CDI) considéré comme intangible, ni le contrat à durée déterminée (CDD) qui « organise » la précarité<sup>71</sup> mais ne fait pas progres-

---

<sup>(71)</sup> Dans cette perspective, le groupe « Pauvreté et exclusion » de l'Institut Montaigne a recommandé en février 2006 que les entreprises renoncent à recourir au CDD.

ser les salariés, ne sont suffisants pour répondre aux besoins créés par cette situation nouvelle<sup>72</sup> :

- Les entreprises devront, pour prospérer et faire face aux évolutions de la démographie, constituer et entretenir un **capital humain** composé de salariés expérimentés, fidèles et doués d'une grande capacité d'adaptation.
- Les salariés seront de plus en plus attentifs à maintenir leur employabilité sur des marchés en constante évolution. Dans cette optique de compétitivité, le rapport Kok<sup>73</sup> préconise un nouvel objectif de la politique de l'emploi au profit des salariés : « *Promouvoir de nouvelles formes de sécurité en abandonnant le modèle restrictif d'emploi à vie au profit d'un nouveau modèle dont l'objectif consiste à **développer la capacité des travailleurs à rester et à progresser sur le marché du travail*** ».

Face à ces transformations, la **flexibilité des salariés** est citée comme le remède « miracle ». Mais elle **ne peut être considérée comme un but en soi**. Si elle n'était pas justifiée, elle serait insupportable. Elle n'est qu'un *moyen* d'une politique d'ensemble qui lui donne à la fois son sens et une direction : permettre d'adapter à temps l'activité économique des entreprises et d'assurer l'employabilité de nos salariés.

---

<sup>(72)</sup> Les textes récents sur l'organisation de la formation tout au long de la vie, bâtis sur l'idée que la formation initiale ne suffira pas à assurer l'employabilité des travailleurs pendant toute la durée de leur carrière, représentent un grand progrès dans le domaine des politiques de l'éducation. Mais les conséquences en matière de droit du travail n'ont pas été tirées.

<sup>(73)</sup> *Relever le défi : la stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'Emploi*, Novembre 2004. Rapport établi à la demande de la Commission européenne par Wim Kok, ancien leader syndical et ancien Premier ministre néerlandais.

À cette fin, nous proposons une réforme cohérente du marché du travail articulée autour de **quatre mesures interdépendantes**. Chacune, prise séparément, serait inopérante pour atteindre le but que nous nous fixons : **valoriser notre potentiel productif pour insérer notre économie dans la mondialisation *par le haut***, c'est-à-dire par l'élévation du niveau de qualification et la progression de notre taux d'emploi.

**Cette réforme est fondée sur les principes suivants :**

- **Sortir des excès de la judiciarisation par la qualité des processus d'employabilité.**
- **Instituer des « contrats de travail finalisés »**, créant une étape de carrière, fondés sur la validation de cette étape de carrière en échange d'une plus grande flexibilité.
- **Bâtir un ensemble puissant de services publics et privés de l'emploi**, garantissant une mobilité rapide et efficace des travailleurs d'un emploi à l'autre.
- Établir une **liberté totale de cumul emploi-retraite**.

Ces propositions visent à répondre à la grande question posée dans le débat sur l'avenir du travail : **comment faire pour que la *sécurité de la personne* succède à la *sécurité de l'emploi***. Cette formule brillante, rassurante pour les salariés et aujourd'hui beaucoup entendue, **reste pour le moment une formule creuse**. Nous visons à lui donner un contenu concret.

### 2.4.1. Davantage d'employabilité, moins de recours juridiques

**Proposition 8 : Sortir des excès de la judiciarisation des relations de travail : un droit du travail assoupli et simplifié contre une amélioration de l'employabilité.**

- Promouvoir des « accords de méthodes », qui simplifient les procédures dans les grandes entreprises.
- Instituer un droit de recours à la médiation des conflits sociaux avant tout recours administratif ou judiciaire.
- Lancer progressivement des **normes d'assurance employabilité de type ISO** qui donneraient aux entreprises certifiées la possibilité de mettre en œuvre une politique de l'emploi simplifiée et assouplie.
- Promouvoir la mise en œuvre, y compris en l'adaptant aux PME, des techniques et processus de gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Réglementer le licenciement par la loi et faire régler les conflits par l'administration (l'inspection du travail) puis par l'appareil judiciaire est en France un moyen d'action privilégié. Il en résulte une judiciarisation excessive des problèmes de l'emploi, alors que le temps judiciaire, long compte tenu de ses procédures, s'oppose au temps économique, court puisque soumis à la contrainte financière<sup>74</sup>. En outre, cela conduit à une formalisation des comportements quotidiens.

---

<sup>(74)</sup> Ce risque (juridique social) est l'un des arguments les plus souvent avancés par les investisseurs étrangers pour expliquer leur réticence à investir en France : ils maîtrisent mal ces procédures et ils en perçoivent l'aléa de façon très négative, souvent irrationnelle.

Préserver ses droits dans la perspective d'un recours ultérieur aux tribunaux devient le paramètre déterminant des stratégies des dirigeants d'entreprise, des partenaires sociaux et des salariés. Le dialogue social y est devenu judiciaire.

Cette situation est d'autant plus regrettable que les protections offertes par le droit du travail vont perdre de leur pertinence. En particulier pour les salariés qualifiés comme pour leur employeur, l'enjeu sera d'améliorer leurs compétences. Pour les salariés, une bonne formation et la certitude de pouvoir s'adapter aux évolutions du marché du travail donnent la meilleure assurance de pouvoir faire face avec succès à des changements, même imprévus et subis.

Différentes procédures peuvent être envisagées. Ainsi, un texte récent a légalisé les **accords de méthodes** dans les grandes entreprises (cf. encadré). De tels accords doivent se généraliser. Ils permettent le développement d'un dialogue social plus serein et le recours éventuel à des experts. En outre, ces procédures pourraient éventuellement mener en cas de désaccord persistant à des médiations, faites dans le même esprit, plutôt qu'à des actions judiciaires longues et dommageables dans un monde économique qui ne peut plus se permettre des retards d'adaptation.

### **Les accords de méthode**

*Il s'agit d'accords signés entre un employeur et ses partenaires sociaux, qui fixent des règles de procédure dérogatoires au droit commun à appliquer en cas de négociation d'un plan de sauvegarde de l'emploi pour simplifier et*

*raccourcir les procédures. Si la concertation ainsi établie ne suffit pas à régler les problèmes de l'emploi qui se trouvaient posés, la procédure de consultation de droit commun peut être lancée. Elle est cependant aménagée afin de prendre en compte la phase de concertation préalable.*

Une concertation entre les partenaires sociaux d'abord, une transposition dans le cadre législatif ensuite pourraient donner la possibilité de **définir des normes de qualité des processus de développement des ressources humaines**, qui viseraient à s'assurer de la validité des processus utilisés en interne dans l'entreprise et de leurs résultats en termes d'employabilité probable. **Ces normes feraient l'objet d'une certification de type ISO.**

Une telle certification est par nature plus facile à obtenir pour une grande entreprise. Elle devrait être accessible à des PME qui, ne disposant pas des moyens d'être ainsi certifiées, confieraient la gestion de leurs ressources humaines à des prestataires spécialisés. **Les entreprises certifiées bénéficieraient de procédures de contrôle allégées** et pourraient bénéficier graduellement d'un droit du travail beaucoup plus souple et simplifié.

En outre, dans l'économie mondialisée, et sauf à accepter une flexibilité à tout va, les salariés doivent exiger des entreprises qu'elles recherchent activement à améliorer leur employabilité tout au long de leur carrière en faisant progresser leur qualification et leurs compétences, en formalisant leurs acquis et

en se préparant à une possible reconversion. L'entreprise y trouve aussi son intérêt : toute entreprise tournée vers son avenir sait que le capital immatériel que représente un personnel motivé et bien formé est aussi important que son capital matériel. Le risque primordial en ce domaine devient de ne pas avoir agi à temps. Les méthodes et processus nécessaires à la gestion de cette question portent le nom générique de *gestion prévisionnelle des emplois et compétences*.

Une loi récente crée l'obligation d'y recourir pour les entreprises de plus de 300 salariés. C'est un premier pas. Il n'en reste pas moins indispensable d'aider les dirigeants de PME à adopter ces outils. Les travaux quantitatifs ne sont pas adaptés dans leur cas, mais une approche qualitative est possible : apprentissage, exercice du droit individuel à formation (DIF), tutorat, temps partagé, partage entre entreprises, etc. Ces outils, qui permettent de fidéliser les salariés par l'acquisition de compétences valorisées, peuvent être ouverts aux PME. De premières recherches en ce sens ont été entreprises<sup>75</sup>. Elles doivent être largement développées.

Ce sont des mesures complexes à mettre en œuvre, qui méritent une étude préalable approfondie et une négociation avec les partenaires sociaux leur permettant de part et d'autre d'avoir des garanties suffisantes dans leur future application. Mais ce serait un moyen efficace de sortir d'un engrenage judiciaire qui paralyse actuellement de nombreuses entreprises dans la gestion de leurs ressources humaines.

---

<sup>75</sup> Dans le cadre de l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) de la couronne parisienne.

## 2.4.2. Instituer des « contrats de travail finalisés », créant des « étapes de carrière »

**Proposition 9 : Créer un contrat de travail finalisé, basé sur le principe « gagnant-gagnant » de la validation d'une étape de carrière et de l'amélioration de l'employabilité en échange d'une plus grande flexibilité. Ce contrat, ouvert à tous sans distinction, serait conçu autour des éléments composants essentiels suivants :**

- **Nature exacte de l'emploi :** missions à remplir, compétences demandées.
- **Durée de l'emploi :** très souple ; pourrait être « indéterminée » mais aussi être décidée d'avance.
- **Obligations de l'entreprise en termes de formation.**
- **Modes de prise en charge spécifiques en cas de retour sur le marché du travail.**

C'est une « **étape de carrière** » qui se trouverait ainsi définie. Elle répondrait aux contraintes des entreprises qui ne peuvent s'engager à garantir tous leurs emplois, mais aussi à l'une des attentes principales des salariés dans un monde économique incertain : « **pouvoir changer d'activité en ayant été préparé à le faire** ».

Ce nouveau contrat de travail devrait **offrir une grande souplesse juridique**, dans le respect des principes énoncés ci-dessus, **pour traiter de nombreux besoins :**

- **Contrats de recherche** appliquée en entreprise proposés à des chercheurs du secteur public pour un temps défini, donnant notamment ainsi un statut aux « doctorants ».
- **Contrats d'intégration de jeunes débutants**, leur

offrant la possibilité d'acquérir une compétence dans une durée convenue à l'avance.

- **Contrats spécifiques pour les seniors, à durée limitée et à conditions de travail souples**, qui soient adaptés à leurs besoins et souhaits et définissent de façon claire à la fois la durée de la mission et son contenu<sup>76</sup>.
- **Contrats nouvelle embauche**, qui pourraient être considérés comme relevant de ce type de contrat, à condition qu'ils comprennent une prise en charge (complémentaire par rapport à celle du droit commun, en termes d'indemnisation ou de formation) en cas de perte d'emploi avant la fin de la première période de deux ans.
- « **Contrat de mission**<sup>77</sup> », dont la durée est liée à celle de la mission confiée à l'entreprise par son client. Mais pour en faire un contrat finalisé, il devrait être complété d'engagements de formation.
- **Certains secteurs** pourraient être tout particulièrement concernés, tels que l'hôtellerie ou le tourisme, créateurs d'emplois non délocalisables mais traditionnellement vus comme pourvoyeurs de CDD précaires et sans avenir. Une négociation devrait être engagée sur les formes de contrat de travail finalisé dans ces secteurs. Il en est de même pour les services à la personne. Sur la base de tels contrats, des perspectives de carrière pourraient être bâties, qui présenteraient sur la durée plus d'avantages pour le salarié que des CDD successifs, tout en permettant la progression de son niveau de qualification.

---

<sup>(76)</sup> La récente suggestion présentée dans la négociation sur l'emploi senior d'un contrat de ce type est un exemple caractéristique des formes nouvelles de contrat de travail.

<sup>(77)</sup> Envisagé par le rapport de Michel de Virville.

- **Contrat pour personnes en situation précaire**, avec des processus d'intégration renforcés et un engagement de développement des potentiels<sup>78</sup>.

La **durée du contrat** devrait être prévue (et valoir engagement de la part de l'entreprise), mais pourrait être très variée. Le contrat serait bien entendu renouvelable, éventuellement après une évaluation.

Les **obligations de formation** de l'entreprise pourraient être préalables à la prise de l'emploi, parallèles à sa réalisation, ou au contraire, comme c'est le cas aux Pays-Bas, intervenir à son issue, sanctionnant ainsi la qualification nouvellement acquise. Les modes de validation de cette formation devraient aussi être précisés dans le contrat.

En cas de retour sur le marché du travail, des **modalités spécifiques d'indemnisation**, le mode de traitement par les services du marché du travail peuvent être indiqués dans le contrat, tout au moins pour les salariés les plus fragiles.

Dans cette perspective d'évolution du droit du travail, les formes de contrat existantes ne seraient pas supprimées<sup>79</sup>. Elles gardent leur intérêt pour faire face à certains besoins des entreprises. Mais le contrat de travail finalisé serait caractérisé par **la volonté d'établir des rapports « gagnant-gagnant »** : pour l'entreprise, ce contrat est mieux adapté à ses besoins ; le

---

<sup>(78)</sup> Proposés dans le rapport *Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise*, Institut Montaigne, février 2006.

<sup>(79)</sup> La question de la suppression du CDD a été analysée en profondeur dans le rapport « *Pauvreté, exclusion* » cité plus haut.

salarié améliore son employabilité ou gagne en souplesse de ses conditions de travail.

**Le contrat finalisé n'a de sens que dans le cadre de la réforme plus globale du marché du travail que nous proposons, et en particulier si deux autres réformes sont mises en œuvre :**

- La contractualisation effective de la gestion des ressources humaines en entreprise (cf. 2.4.1).
- La création d'un ensemble puissant de services publics et privés de l'emploi (2.4.3), capables de prendre immédiatement en charge les salariés dont le contrat se termine, comme c'est le cas au Canada et au Danemark.
- En outre, il faudra se pencher sur la question de l'accès au logement des salariés qui n'ont pas de CDI. Les solutions en ce domaine ne sont pas l'objet de ce rapport, mais constituent un volet essentiel d'une politique de l'emploi qui vise à promouvoir l'adaptabilité et la compétitivité, et donc la mobilité de la main-d'œuvre de notre pays.

### 2.4.3. **Bâtir des services publics et privés de l'emploi, capables de garantir la mobilité des salariés**

**Proposition 10 : Créer un ensemble de services publics et privés de l'emploi, capables de garantir la mobilité des salariés**

- **Créer un label de qualité** accordé aux services publics et privés de l'emploi qui s'engagent sur des objectifs de reclassement (dans le cadre d'un partenariat avec

l'assurance chômage). **Ce label serait décerné au niveau régional par une commission indépendante**, présidée par le directeur régional du travail et de l'emploi.

- **Établir le principe de la liberté pour tout demandeur d'emploi, comme pour toute entreprise proposant des offres, de s'adresser au service labellisé de son choix.**
- Mettre en œuvre **un portail commun d'accès informatique au dossier unique du demandeur d'emploi**, dont le principe est déjà accepté par les partenaires sociaux, qui permettrait à **tous** les opérateurs labellisés un accès direct, assurant sa mise à jour et son contrôle en temps réel.

Le marché du travail fonctionne particulièrement mal dans notre pays. **Le service public de l'emploi semble parfois davantage considéré comme chargé de gérer les droits sociaux des chômeurs que comme un partenaire actif de leur reconversion.**

On dit souvent que la reprise économique ne crée que peu d'emplois en France<sup>80</sup>. Cette situation est habituellement attribuée à deux facteurs structurels :

- Une **mauvaise orientation scolaire des jeunes**, dont résultent à la fois **un grand nombre de jeunes non qualifiés ou dotés de diplômes à débouchés très limités, et un manque de jeunes qualifiés, notamment dans les métiers manuels.**

---

<sup>(80)</sup> C'est largement vrai, au point que la plupart des économistes estiment que le taux plancher du chômage est autour de 8% en France, alors qu'il peut descendre à moins de 5% dans d'autres pays.

- **L'exclusion** de fait puis ensuite de droit **des chômeurs ayant dépassé la cinquantaine**, incités à attendre la retraite sans aucune perspective d'activité professionnelle<sup>81</sup>.

Ces faits sont indéniables, mais ils sont les symptômes du mauvais fonctionnement de notre marché du travail qui trouve une de ses causes profondes dans **l'insuffisance quantitative et qualitative des moyens et des pratiques des services publics de l'emploi**. Les innovations ne manquent pas, mais leurs résultats ont été généralement décevants<sup>82</sup>. Deux conditions essentielles de succès font en revanche défaut :

- **Aller très vite en** « prenant en main » le demandeur d'emploi dès qu'il se présente **dans le but immédiat de réduire sa durée de chômage** et non plus seulement de payer ses droits. Des objectifs quantitatifs précis doivent être fixés aux services sur ce point et leur réalisation suivie.
- **Aligner étroitement** la réalisation des actions de formation nécessaires sur le moment où le chômeur entre dans son nouvel emploi, afin d'adapter ces actions aux besoins exacts du chômeur dans sa situation nouvelle, en versant éventuellement les crédits correspondants au nouvel employeur qui se chargera de leur réalisation.

---

<sup>(81)</sup> Ce processus a aussi existé en Finlande avant la réforme de ses services de l'emploi. Il y avait été qualifié de « pipeline », précipitant des travailleurs vers la fin de leur vie professionnelle, sans qu'ils puissent intervenir en quoi que ce soit.

<sup>(82)</sup> Notamment, la formule du PARE, créée il y a trois ans, n'a été que très peu mise en œuvre. Les nombreuses formules de congés de conversion, de reclassement, de stages de mise à niveau ou de formation, qualifiées de *parkings*, avaient connu le même sort. Rappelons que le premier « Plan pour l'emploi » en France date de 1976 et que les comportements en ce domaine n'ont guère changé depuis.

**La loi de programmation pour la cohésion sociale, récemment votée, a supprimé le monopole de placement de l'ANPE. C'est un premier pas, mais il faut aller beaucoup plus loin<sup>83</sup> en créant des services privés de l'emploi.** Une telle réforme apporterait des atouts majeurs :

- Les entreprises de travail temporaire et de gestion des ressources humaines ont développé un important corpus de techniques nouvelles en ce domaine. L'utiliser permettrait un progrès considérable sur le plan méthodologique.
- De plus, un grand nombre d'agents expérimentés supplémentaires participeraient aux actions de reclassement.
- Les fichiers de demandeurs d'emploi recueillis par ces institutions pourraient être exploités en même temps que leur vaste réseau d'entreprises clientes.

Dans le cadre de cette nouvelle organisation, de meilleures garanties de services pourraient être fournies :

- Aux entreprises clientes : réponse adaptée dans un délai acceptable par l'entreprise compte tenu de son plan de charge, taux de réussite des placements dans l'emploi.
- Aux demandeurs d'emploi : mise en valeur des savoir-faire acquis, conseils professionnels adaptés à l'entreprise susceptible de les recruter, actions de formation ciblées et accompagnées à l'entrée dans le nouvel emploi.

La rémunération des prestations rendues par les services de l'emploi labellisés serait assurée, d'une part, par le régime d'assurance-chômage, pour lequel la charge du versement des

---

<sup>(83)</sup> C'est ce que demande la Cour des Comptes dans son rapport *L'évolution de l'assurance chômage : de l'indemnisation à l'aide au retour à l'emploi*, mars 2006.

indemnités devrait avoir été réduite par le raccourcissement de la durée du chômage, d'autre part, par des paiements effectués par les entreprises pour la meilleure qualité des services rendus.

Dans cette perspective de réforme, les rôles respectifs de l'ANPE et de l'UNEDIC seraient bien distincts<sup>84</sup> :

- L'UNEDIC, comme le demande la Cour des Comptes, serait le régulateur de la prise en charge des chômeurs. Elle verserait les indemnités de chômage. Elle resterait chargée de l'inscription du demandeur d'emploi et de la remise du document préparatoire à son premier entretien avec le service de l'emploi qu'il aurait choisi.
- L'ANPE ne serait plus nécessairement ce service de l'emploi, mais elle participerait à ce réseau. Elle garderait la mission de couvrir obligatoirement la totalité du territoire et de prendre en charge tout demandeur d'emploi se présentant à elle.

L'architecture proposée par cette réforme est comparable à celle utilisée depuis longtemps dans l'organisation des soins médicaux (hôpitaux et cliniques privées) comme dans celle du système éducatif (enseignement public et privé).

---

<sup>(84)</sup> La question de la fusion de l'ANPE et de l'UNEDIC, dont les partenaires sociaux rejettent le principe et qui créerait un gigantesque organisme d'environ 40 000 agents, ne se poserait plus. Le principe du « guichet unique » entre l'Agence et les services dépendants de l'UNEDIC, actuellement en cours de réalisation, serait maintenu au profit des demandeurs d'emploi ayant choisi l'ANPE. L'Agence continuerait ainsi à exercer sa mission de service public, ce qui justifie le maintien du statut de son personnel et le principe de son financement par une dotation d'État.

**Proposition 11 : Fixer les objectifs politiques en termes de hausse du taux d'emploi plutôt que de baisse du taux de chômage**

- Formuler des objectifs de politique économique en termes de taux d'emploi.
- Publier chaque mois les chiffres du taux d'emploi global et du taux d'emploi dans le secteur marchand.

Les résultats des politiques de l'emploi sont mesurés en France à l'aune du taux de chômage. Cela permet de nombreuses manipulations (contrats aidés, emploi public, radiation de chômeurs). Le taux d'emploi, lui, mesure la capacité d'un pays à faire participer, sans discrimination, l'ensemble de sa population active à la création de richesses. C'est donc l'indicateur le plus adapté à mesurer les effets d'une réelle politique de l'emploi. On passerait ainsi d'une logique de mesure de la pénurie d'emplois (ce qu'indique le taux de chômage) à une logique d'accroissement du potentiel productif.

\*            \*  
\*

Ce nouveau mode de fonctionnement du marché du travail doit permettre **une forte mobilité de la population active, donc des durées de chômage plus courtes. Il est organisé pour des travailleurs dont l'employabilité devra avoir été entretenue par leur précédente entreprise, ou aura été améliorée par les actions organisées par les services de l'emploi**, le plus près possible du nouvel emploi qu'ils vont prendre. C'est un marché actif de l'emploi pour des travailleurs actifs dans leur recherche d'emploi qu'il faut créer, proche de l'exemple canadien, où *repasser par le marché du*

*travail pour obtenir un nouvel emploi n'est pas nécessairement considéré comme un inconvénient, mais éventuellement comme une opportunité pour franchir une nouvelle étape de carrière.*

#### 2.4.4. Libérer le cumul emploi-retraite

##### **Proposition 12 : Établir une liberté totale de cumul emploi-retraite**

- Poser en principe que **le cumul est libre**, même s'il aboutit à donner au retraité une rémunération globale plus forte que celle de son dernier salaire, sous réserve d'un contrôle de fraudes évidentes de la part de l'entreprise ou de l'intéressé.
- Ouvrir **des droits complémentaires correspondant aux cotisations payées** par les personnes en situation de cumul<sup>85</sup>.

La possibilité de cumuler un emploi et une retraite a été jusqu'à maintenant considérée comme une situation d'exception. C'est encore une vision malthusienne de l'emploi qui prévaut : il faut « laisser la place aux jeunes », **comme s'il y avait une quantité fixe d'emploi disponible**. Pour leur part, les régimes de retraites estiment que le risque de fraude à leurs dépens l'emporte sur les effets positifs pour la collectivité d'un taux d'emploi plus élevé. Or, la théorie économique et l'expérience de ces dernières années démontrent qu'il n'y a pas d'effet de substitution, c'est-à-dire qu'un senior actif ne

---

<sup>(85)</sup> Actuellement, il y a obligation de cotiser aux régimes de sécurité sociale de base, sans aucun droit supplémentaire.

créé pas un chômeur de plus. Cet état d'esprit doit disparaître pour donner plus de liberté de choix de vie aux seniors et pour augmenter le potentiel productif de la France. Acceptons qu'un **senior qui travaille est un contributeur à notre richesse commune.**

**Les évolutions démographiques** décrites dans un précédent rapport<sup>86</sup> **rendent d'autant plus urgente et nécessaire cette réforme,** qui suppose en pratique :

- Une harmonisation entre les réglementations du régime général et des régimes complémentaires.
- Une simplification et un assouplissement des règles interdisant de toucher plus que son ancien salaire, qui sont particulièrement injustes pour les salariés les plus modestes réduits à toucher le minimum vieillesse.
- Un assouplissement similaire des textes relatifs au cumul de rémunérations des retraités de la fonction publique.

\*        \*  
          \*

**Ces propositions de politique de l'emploi forment un tout cohérent et indissociable. Ainsi, pouvoir licencier facilement suppose que l'on puisse reclasser facilement, donc un marché du travail actif,** ce qui est le cas au Danemark, mais pas actuellement en France.

**Nous sommes convaincus qu'il est possible de réinventer un « modèle français » qui prenne en compte les nécessaires changements du marché du travail dus à la**

---

<sup>(86)</sup> *Compétitivité et vieillissement*, Institut Montaigne, septembre 2003.

**mondialisation, au vieillissement démographique et à l'extrême rapidité des changements technologiques.**

**Les propositions que nous faisons centrent les politiques d'emploi sur l'augmentation du taux d'emploi** privé en proportion de la population en âge de travailler, afin de passer réellement d'une lutte contre le chômage à une lutte pour l'emploi et pour la création de richesse.

## 2.5. FORMER À L'EMPLOYABILITÉ

*« La finalité première de la formation est de permettre à chacun de devenir lui-même, un adulte autonome et responsable... L'éducation doit donc mettre en valeur les capacités, les talents de l'individu »*<sup>(87)</sup>. Cet objectif est le but primordial et légitime de tout enseignant. C'est ce qui fait la noblesse de son métier. Mais les jeunes en cours de scolarité sont aussi à la recherche d'une **formation susceptible de leur procurer un emploi**<sup>(88)</sup>. L'éducation est un des piliers de la compétitivité d'un pays, et c'est bien ainsi qu'il faut la concevoir.

**La France consacre 6,9% de son PIB à l'éducation.** Or, une analyse des résultats de notre système éducatif contredit la haute opinion que nous en avons : l'OCDE le place entre **la dixième et la quinzième** place parmi les pays développés.

---

<sup>(87)</sup> Selon la formule de René Rémond, membre de l'Académie Française et Président de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

<sup>(88)</sup> La quasi-totalité d'une classe d'âge se présente sur le marché du travail à la fin de ses études. Ainsi, 95% de la génération 2001 a travaillé durant les trois premières années de vie active.

**La Finlande, qui obtient la première place, ne dépense que 6,2% du PIB.** Dans notre pays, en 2001, 180 000 jeunes, soit **près de 25% de la classe d'âge, ont terminé leur scolarité sans qualification.** Seulement 60% **des entrants dans le supérieur obtiennent un diplôme, contre 78% en Corée et 92% au Japon.** Ces taux d'échec très élevés constituent un gâchis inacceptable.

Il y a vingt ans, la France s'était fixé un objectif très ambitieux : 80% d'une classe d'âge au niveau du bac. Non seulement nous avons échoué (le taux varie autour de 60% depuis 5 ans), mais, et c'est plus grave, **le postulat de base des « 80% », que les conditions de placement s'élèveraient avec le niveau de diplôme, se révèle faux** (cf. encadré). Face à cette réalité, les objectifs actuels – 80% au niveau du bac, 50% de diplômés de l'enseignement supérieur – paraissent hors d'atteinte, ou sans intérêt pour l'avenir des étudiants et la compétitivité de notre pays, si leur mise en œuvre ne donne pas aux jeunes une **aptitude à l'employabilité.** En outre, si l'on parvenait rapidement à augmenter les taux de réussite au Bac pour se rapprocher des 80%, on peut redouter que les taux d'échec dans les premiers cycles des universités soient augmentés de presque autant. En effet, dans l'état actuel de l'enseignement au lycée, le risque est grand que les élèves supplémentaires reçus n'aient ni les connaissances, ni la culture, ni les méthodes de travail nécessaires pour réussir dans l'enseignement supérieur.

### **Un gâchis inacceptable**

*D'après l'enquête du CÉREQ<sup>89</sup> sur la génération 2001, plus des trois quarts de ceux ayant au moins un niveau Bac+2 accèdent rapidement à un emploi durable. Il en est de même des titulaires d'un bac professionnel ou technologique industriel. En revanche, les performances de ceux qui ont raté leur bac ou leur DEUG sont inférieures : ils n'atteignent même pas les résultats des titulaires de CAP et BEP. Pour le secteur tertiaire, l'accès à l'emploi est plus rapide pour un titulaire du BEP que pour un bachelier, qui a un niveau d'études plus élevé, ou pour un étudiant recalé au DEUG, qui a deux ans d'études universitaires supplémentaires !*

*Pire, les échecs au DEUG se produisent parfois après trois ou même quatre années d'études, des redoublements et prolongations d'études dites exceptionnelles ayant été admis. Le décalage dans l'entrée dans l'emploi est, dans ce cas-là, particulièrement élevé : on voit ainsi des jeunes gens arrivés à 23 ou 24 ans avoir davantage de difficultés à trouver un débouché que des jeunes de 19 ou 20 ans, qui ont un diplôme moins élevé. **Le gâchis devient alors inacceptable, tant en termes humains qu'en termes de coûts relatifs du système éducatif.***

---

<sup>(89)</sup> Centre d'études et de recherches sur les qualifications ; [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

Face à ces faits, l'ensemble du système éducatif (corps enseignant, élèves et étudiants) fait bloc pour s'opposer à tout changement important, se bornant à demander de nouvelles augmentations de moyens, sans modification des structures et des programmes. Toute réforme paraît vouée à l'échec. L'objectif de compétitivité n'a pas pris la place qui lui revient dans ce débat. Au contraire, il y a un « tabou » à lever. Une partie du corps enseignant est en effet idéologiquement hostile à l'intégration de l'objectif de compétitivité dans la formation. Nous sommes loin de la mobilisation cohérente de l'ensemble des forces économiques et sociales de notre pays, tellement nécessaire à notre compétitivité.

Chaque cycle subit les échecs du cycle précédent, créant une dynamique dangereuse pour l'avenir de notre patrimoine humain, essentiel à la compétitivité et au développement :

- **Plus de 10 % des élèves sortent de l'enseignement primaire sans savoir lire, écrire et compter.** Ce taux, qui ne cesse d'augmenter, est un facteur de perturbation majeur au sein du second degré, mais n'est pas spécifiquement français : **d'autres pays le connaissent et parviennent à le surmonter.**
- Depuis sa mise en place il y a trente ans, **le collège unique n'a pas su orienter les jeunes** vers les cycles de formation qui leur conviennent le mieux. L'orientation s'y est faite par l'échec vers un enseignement professionnel qui a été de ce fait dévalorisé, alors que les formations en alternance, notamment l'apprentissage, peuvent apporter une réponse satisfaisante.
- **Les taux d'échec sont beaucoup trop élevés dans le premier cycle universitaire.** Cela est dû à une insuffisante maîtrise par l'étudiant de connaissances qui auraient

dû être acquises avant l'université et à l'impréparation aux méthodes de travail personnel nécessaires dans le contexte beaucoup moins encadré de l'enseignement supérieur.

Le système éducatif est un des facteurs de compétitivité les plus importants à long terme ; sa réforme dépasse le cadre de ce rapport. Nous nous concentrons sur trois points spécifiques immédiats qu'il est le plus important d'améliorer aux niveaux du second degré et de l'enseignement supérieur pour augmenter l'employabilité des lycéens et étudiants :

- faire franchir une nouvelle étape à l'apprentissage ;
- réformer les conditions de passage du lycée aux premières années de l'enseignement supérieur ;
- concentrer les efforts sur une perspective de création d'universités et de diplômes à l'échelon européen.

Ainsi, l'objectif à atteindre est : *« garantir au quotidien dans tous les établissements d'enseignement la mise en œuvre d'un processus graduel de professionnalisation pour supprimer toute sortie sans qualification du système éducatif »*<sup>90</sup>.

### 2.5.1. **Faire de l'apprentissage une « École de l'Employabilité »**

L'évolution de l'apprentissage, symbolisée par la signature de la « Charte de l'apprentissage », inspirée par les travaux

---

<sup>(90)</sup> Daniel Laurent, *De l'école primaire à l'université : trois points critiques*, Institut Montaigne, 2004 (note interne).

d'Henri Lachmann dans le cadre de l'Institut Montaigne<sup>91</sup>, entraîne un nouveau développement de cette forme d'enseignement à tout niveau de qualification. Elle correspond aux besoins des entreprises de donner à leurs futurs salariés une formation concrète adaptée à la réalité de leurs métiers, ainsi qu'aux attentes de jeunes à la recherche d'un contact direct avec le monde professionnel. Le gouvernement prévoit une nouvelle augmentation du nombre des apprentis, pour en porter le chiffre à 500 000, ce qui représenterait un progrès important.

Une nouvelle étape devrait être franchie.

**Proposition 13 : Créer une « école de l'employabilité » en instituant des sas de formation générale complémentaires pour permettre aux meilleurs apprentis de poursuivre leurs études tout en restant dans la voie de l'apprentissage.**

À l'heure actuelle, les entreprises recrutent des apprentis pour les préparer à un examen auquel ils peuvent prétendre accéder compte tenu de leur parcours scolaire précédent : CAP ou BEP, éventuellement bac professionnel. Mais les meilleurs d'entre eux ne peuvent, même s'ils en ont la volonté, poursuivre leurs études, faute d'un bagage suffisant d'enseignement général<sup>92</sup>. D'où le reproche souvent fait à l'apprentissage, d'« enfermer les jeunes dans une carrière limitée d'avance ». C'est vrai dans un monde où souvent le diplôme demandé pour être chef d'équipe est de niveau Bac+3. Des élèves de

<sup>(91)</sup> Voir le rapport *Pauwreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise*, op.cit.

<sup>(92)</sup> Ils ne le peuvent que bien plus tard, en utilisant éventuellement le principe du DIF (Droit Individuel à la Formation).

bon potentiel, mais dont les modes de raisonnement sont davantage adaptés à l'apprentissage, peuvent donc hésiter à faire ce choix, faute d'avoir une vision claire de leurs possibilités de formation dans l'avenir, donc de la progression de leur employabilité, principale garantie de leur « sécurité sociale professionnelle ».

Un complément de formation générale est nécessaire pour rouvrir de réelles perspectives à l'apprenti qui a réussi dans une première étape d'apprentissage, et créer ainsi un *sas de formation générale* (en français, mathématiques, chimie, biologie) lui permettant d'acquérir les outils intellectuels pour franchir les étapes suivantes.

Les « sas » devraient être adaptés aux modes de raisonnement et d'observation du monde extérieur que ces jeunes ont pratiqués dans leur première période d'apprentissage<sup>93</sup>.

Ces formations pourraient être définies (en liaison avec les entreprises) et assurées par les GRETA<sup>94</sup>, aptes à définir de tels programmes appliqués à de jeunes adultes.

---

<sup>93</sup> La pédagogie permettant d'atteindre de tels buts existe. Elle repose sur les travaux de Bertrand Schwartz, fondés sur les principes d'un raisonnement par induction à partir d'observations et d'expériences répétées. Il s'oppose au raisonnement hypothético-déductif qui est la base de notre pédagogie scolaire. Ces idées n'ont jamais fait l'objet d'une généralisation, à quelques rares exceptions près, notamment celle de l'ENSAM (cf. *Ouvrir les grandes écoles à la diversité*, Institut Montaigne, janvier 2006). Des échecs à l'entrée de la vie active pourraient ainsi être réparés en préservant les possibilités d'évolution dans l'avenir.

<sup>94</sup> Groupement d'Établissements publics locaux qui fédèrent leurs ressources humaines et matérielles pour organiser des actions de formation continue pour adultes dans le cadre du Ministère de l'éducation nationale.

Les salariés concernés sont donc nombreux, des jeunes en apprentissage aux ouvriers, employés et techniciens en cours de carrière. De cas exceptionnels de réussite individuelle, ils pourraient prendre une place de mieux en mieux reconnue dans l'entreprise. A côté des voies de formation traditionnelles, aujourd'hui considérées comme les seules normales, on créerait ainsi une « **École de l'employabilité** », **s'appuyant en particulier sur le « socle de connaissances<sup>95</sup> » prévu par la loi Fillon.**

L'École de l'employabilité devrait être reconnue comme le sont les autres voies de formation de l'éducation nationale afin de désacraliser le baccalauréat. Elle apparaît comme particulièrement adaptée aux pédagogies qui permettront l'intégration dans la société française des jeunes souffrant actuellement de discriminations. **C'est un des moyens d'une « politique de la diversité ».**

## 2.5.2. Réformer les conditions de passage du lycée à l'enseignement supérieur

Nous avons rappelé le gâchis, gravissime à long terme, que constituent les taux d'échec dans l'enseignement supérieur. **Il ressort de ce constat la nécessité d'une réflexion de fond sur l'enseignement au lycée, l'admission à l'université et les méthodes pédagogiques dans le premier cycle** (jusqu'à la licence).

---

<sup>95</sup> La mise en œuvre de l'École de l'employabilité devrait être facilitée par celle du « **socle de connaissances** » (les sept compétences que tout jeune de 16 ans devra avoir acquises) prévu par la loi Fillon. Elle apporte en effet aux jeunes les compétences (notamment la participation à la vie sociale et professionnelle, le sens de l'autonomie et l'esprit d'initiative), dont la maîtrise est exigée dans le cadre du nouveau « **contenu impératif de la scolarité obligatoire** » prévu par la loi.

## Mieux préparer les jeunes

**Proposition 14 : Mieux préparer les jeunes dès le lycée et le premier cycle des universités au travail en groupe et à la construction de leur projet professionnel.**

Les méthodes de travail changent radicalement entre le lycée et l'université. Or les lycéens sont insuffisamment formés à l'autonomie et au travail en groupe. C'est le point de départ. Il est souhaitable de rétablir les essais lancés puis abandonnés au cours des dernières années pour développer les travaux « libres » des lycéens, encadrés par des enseignants formés aux méthodes de travail en groupe. Le premier cycle des universités doit aussi mieux suivre ses étudiants : le cours magistral garde une trop grande importance et l'encadrement des étudiants est très gravement insuffisant.

En outre, nous recommandons d'introduire dans l'ensemble des cursus universitaires des « crédits » optionnels sur la connaissance de l'environnement économique et professionnel et sur l'aide à la construction du projet professionnel, comme l'a proposé le rapport Proglío<sup>96</sup>. L'organisation de ces crédits serait laissée à la libre appréciation des écoles et universités, leurs modalités concrètes devraient être précisées lors de l'élaboration des diplômes et leur contenu clairement connu des étudiants. Un professeur « référent » placé auprès du président de l'université pourrait être chargé de cette tâche.

---

<sup>96</sup> *L'insertion des jeunes sortis de l'enseignement supérieur*, Rapport au Ministre Délégué à l'Emploi du groupe de travail présidé par Henri Proglío, février 2006.

## Informer les étudiants sur les cursus scolaires et les perspectives d'emploi

### **Proposition 15 : Informer les étudiants avant leur entrée dans l'enseignement supérieur :**

- sur les taux de réussite aux diplômes auxquels cette université prépare, en fonction de la nature de leur bac ;
- sur les perspectives d'emploi offertes aux titulaires du diplôme qu'ils vont préparer.

Nous recommandons que soit fournie à chaque étudiant, *au moment du choix de l'inscription*, une information précise sur **les taux de réussite dans le cycle auquel ils s'inscrivent en fonction de la nature de leur bac**, ainsi que des indications sur les cursus suivants de scolarité, leur degré de difficulté et les types de carrière qu'ils pourront envisager. Ces informations devraient être fournies diplôme par diplôme, université par l'université, et non pas seulement à l'échelon national. Ces statistiques ne sont pas difficiles à calculer : elles existent. Mais elles n'ont pas été publiées jusqu'à présent, ce qui a pu et peut encore conduire des jeunes, surtout issus de milieux défavorisés, à prendre des décisions d'orientation dont les chances de succès sont infimes. Deux autres raisons militent pour la publication :

- **La qualification susceptible d'être obtenue doit être présente immédiatement à l'esprit des étudiants dès avant leur inscription. C'est une des conditions à l'arrêt du gâchis du premier cycle.**
- **Il est légitime de demander à une université de publier ses résultats passés : ils vont largement déterminer le début de la carrière de ses étudiants.**

## Réorienter et placer les lycéens et étudiants en situation d'échec

**Proposition 16 : Instituer un entretien pour les lycéens et étudiants en situation d'échec auprès d'une commission de réorientation, comprenant des enseignants de lycée et d'université, des conseillers d'orientation et des représentants des services de l'emploi. Cet entretien aurait pour but d'examiner avec les jeunes concernés leurs perspectives de poursuite d'études ou d'emploi.**

Un **temps de réflexion** doit être ouvert à trois catégories de jeunes :

- ceux qui n'ont pas eu leur bac ;
- ceux qui ne sont admis ni en classe préparatoire, ni en préparation de BTS ou de DUT et qui, compte tenu de la nature de leur bac, n'ont qu'une chance très faible de réussir un DEUG (ils ne savent que faire) ;
- enfin, ceux qui ont échoué à leurs examens après deux années de premier cycle à l'université.

Ils doivent savoir quels autres types de formation ou de métiers leur sont accessibles.

Pour répondre à ces interrogations, nous recommandons d'instituer **un entretien de réorientation** auprès d'une commission comprenant des enseignants de lycée ou d'université, des conseillers d'orientation et des représentants de l'ANPE ou d'un autre service labellisé, chargés d'examiner les perspectives de poursuite d'études ou de placement en emploi des jeunes concernés. Cette instance fonctionnerait au

sein des services d'information et d'orientation de l'éducation nationale réorganisés (cf. proposition suivante). Des chefs d'entreprise pourraient être associés à cette démarche.

L'activation des services de l'emploi au profit des jeunes est essentielle : elle permettrait d'éviter les prolongations d'études qui se produisent actuellement... faute d'une meilleure solution de placement sur un emploi. Des actions de formation très courtes et ciblées (visant une simple adaptation aux tâches à exécuter) pourraient être offertes à cette occasion aux jeunes qui se verraient proposer un poste par le représentant des services de l'emploi au sein de la commission. Des contrats de professionnalisation ou d'apprentissage pourraient également être envisagés. À l'inverse, des compléments de formation générale pourraient être une solution pour des étudiants capables et motivés, mais qui ont des manques évidents en ce domaine. Enfin, des formations d'un semestre à une année au maximum, à l'initiative des lycées ou des universités, pourraient être proposées en fonction du nombre d'étudiants concernés. Leur contenu devrait être mis au point en liaison étroite entre les universités, les lycées et les entreprises concernées.

De telles commissions de réorientation pourraient, en outre, jouer un rôle décisif dans la création de liens entre l'entreprise et le système éducatif.

## Réformer le statut et les missions des services d'information et d'orientation

**Proposition 17 : Instituer un établissement public autonome d'information et d'orientation, travaillant en partenariat avec les services publics et privés de l'emploi et avec les entreprises.**

Les services d'orientation et d'information existants (CIO, Cellules d'information universitaires dites SCUJO, CIDJ, ONISEP, etc.) ont des compétences qui se recouvrent et sont mal coordonnés entre eux. La diffusion de l'information est actuellement dispensée par des personnels de l'éducation nationale qui souvent considèrent qu'il ne s'agit pas de leur mission la plus importante.

**Nous recommandons d'instituer un établissement public qui pourra disposer d'une réelle autonomie de fonctionnement** par rapport aux lourdes structures de gestion du ministère de l'éducation nationale et **de la possibilité de travailler en partenariat avec les services de l'emploi et les entreprises.** Cet établissement devrait intervenir dès le collège et jusqu'à l'université et remplacerait l'ensemble des autres services.

**Les entreprises doivent en outre prendre conscience qu'elles ont une mission à remplir en participant activement à l'orientation et à la formation des jeunes.** Ceci est vrai aussi bien pour l'artisanat qui a une tradition en ce domaine que pour les grandes entreprises qui peuvent jouer un rôle novateur dans la définition de nouvelles modalités de l'alternance. Les DRH doivent se saisir de ce sujet en proposant des solutions qui les impliquent plus que la seule formule des stages, même si les jeunes ainsi formés se placeront ensuite dans d'autres entreprises, notamment en PME.

## Diversifier les conditions d'orientation et d'admission dans les universités selon les disciplines

### **Proposition 18 : Moduler les conditions d'entrée à l'université par un « numerus clausus » :**

- incitant au choix des disciplines scientifiques ;
- ajustant le nombre de places aux équipements disponibles pour les activités physiques et sportives ;
- tenant compte de la réalité des débouchés dans les disciplines juridiques, littéraires et de sciences humaines.

### **L'université, on l'a vu, forme en grand nombre des diplômés dans des disciplines peu recherchées sur le marché du travail. Les conditions d'entrée doivent être modulées par grande discipline par l'intermédiaire d'un système de « numerus clausus », tenant compte des débouchés prévisibles dans les conditions suivantes :**

- Pour les inscriptions en droit et en sciences humaines (psychologie, sociologie, AES - Administration Économique et Sociale).
- Dans les filières d'activités physiques et sportives. Dans ce domaine, l'excès de la demande par rapport aux besoins identifiables est particulièrement fort. De plus, une formation de qualité exige des équipements importants.
- Dans certaines disciplines littéraires orientées vers la transmission du patrimoine culturel, l'inscription devrait rester libre pour tout bachelier. Toutefois son attention doit être attirée sur les perspectives limitées de carrière qui lui seront ouvertes en dehors de l'enseignement, à partir de l'analyse des parcours professionnels des camarades qui l'ont précédé.

**En revanche, dans les domaines scientifiques,** en perte d'attractivité, c'est **une politique d'incitation qui doit être mise en œuvre.** La France connaîtra, dans la recherche fondamentale et appliquée, un grand besoin de scientifiques. Dès le lycée, l'information sur les enseignements et les professions doit insister sur l'importance et les débouchés des formations correspondantes, notamment auprès des jeunes filles. Les moyens à mettre en œuvre concernent : l'augmentation du nombre et du montant des bourses, le logement des étudiants (création de « maisons des sciences » dans les résidences universitaires), les méthodes d'encadrement, la connaissance des débouchés, le statut du premier emploi.

**Proposition 19 : Concentrer les efforts et les moyens disponibles sur une perspective de création d'universités et de diplômes à l'échelon européen dans un objectif de compétitivité.**

- Concentrer les moyens de l'État sur un nombre limité d'universités susceptibles d'atteindre une taille critique au niveau européen, en liaison avec des entreprises complétant leur financement.
- Transformer les universités et centres de recherche publics en unités autonomes, dotées d'équipes de direction nommées pour cinq ans, définissant leurs programmes et leurs diplômes librement, recherchant des financements complémentaires, maîtres de leur recrutement<sup>97</sup>.

<sup>97)</sup> Ce projet devrait s'inspirer des dispositions retenues en faveur des universités dérogatoires que conserve actuellement la seule Université de Marne-la-Vallée. Mais un tel changement exige une réforme profonde du régime de dotations de l'État qui ne peut être examinée dans ce rapport compte tenu de son extrême technicité.

- Créer de nouvelles filières de diplômes à caractère professionnel, notamment dans le secteur des nouveaux services, dans le cadre de la réforme européenne « LMD »<sup>98</sup>.

## Une nouvelle orientation des moyens

La France a pratiqué, sous la pression des villes grandes et moyennes, une politique de saupoudrage de ses universités : elle en a plus de 80. Chacune a voulu avoir le maximum de disciplines et niveaux d'enseignement possibles dans la classification LMD. Résultat : leurs moyens sont limités, quelles que soient les disciplines. Les grandes écoles sont quant à elles restées fortement élitistes, mais le saupoudrage a là aussi conduit à leur multiplication : plus de 500, qui souvent restent confidentielles.

**Le résultat est que, dans les classements internationaux, les établissements français (Grandes Écoles comprises) sont à peine cités, en tout état de cause en queue de liste.**<sup>99</sup>

Une première proposition consisterait à encourager **l'augmentation de la participation financière des entreprises**. Mais elles ne seront incitées à augmenter leur financement que si un sévère travail de **réorientation des moyens au profit d'un nombre limité d'universités** est mis en œuvre par l'État d'abord (ce qui demandera un grand

---

<sup>(98)</sup> LMD : Licence, Maîtrise, Doctorat. Cette classification découle de la directive européenne qui vise à harmoniser les diplômes.

<sup>(99)</sup> Cf. *Sorbonne 2010 : sept critères et cinq projets pour être compétitifs dans l'économie de la connaissance*, Institut Montaigne, 2006.

courage politique) et par les universités elles-mêmes, ensuite. C'est seulement ainsi qu'elles parviendront à la taille critique nécessaire.

### **De nouvelles filières de diplômes**

La mise en place de la réforme LMD a été très utile car elle a amené les universités à une réflexion en profondeur pour une meilleure définition des diplômes. Elle a entraîné notamment une rapide augmentation des inscriptions en licence professionnelle, diplôme nouvellement créé : de 4 331 en 2000-2001, première année de scolarisation, à 26 502 en 2004-2005. Mais, dans de nombreux cas, il s'agit d'une simple prolongation de leur scolarité dans les 28 spécialités de DUT et 115 de BTS qui se faisaient auparavant en deux ans. L'articulation des cursus des licences professionnelles avec ceux des DUT et BTS doit être améliorée, après concertation avec les partenaires sociaux.

**Dans le secteur tertiaire notamment** (par exemple tourisme ou gestion des services à la personne), on pourrait trouver **des domaines nouveaux d'enseignement professionnel en université**. Dans ces domaines, où la qualité du contact humain l'emporte dans l'exercice de la profession, des formations en alternance devraient être développées.

L'ensemble des enseignements, notamment en fin de second cycle (Maîtrises) et en troisième cycle (Doctorats) devraient être revus et concentrés dans une perspective de développement d'universités et de diplômes européens, seuls capables de prendre de premières places dans les classements interna-

tionaux, même si nos universités devront rester caractérisées par la domination de la culture française. Leur situation serait comparable à celle de Lafarge, Schneider Electric ou Schlumberger, multinationales de culture française implantées dans différents pays.

## CONCLUSION

---

### UN CONTRAT SOCIAL DE SOLIDARITÉS RENOUVELÉES

À travers le monde développé, les choix de contrat social varient :

- Les sociétés américaine et britannique, au-delà de leurs différences, se considèrent comme des « machines à créer de la richesse », dont chacun profite librement, en fonction de l'apport effectué à la société. Elles se voient comme des « **sociétés d'opportunité** ».
- Les pays scandinaves ont des **sociétés « réformées »** : ils n'ont pas abandonné leurs valeurs, mais mènent une politique d'adaptation continue et profonde. Leur priorité n'est pas de redistribuer la richesse (contrairement à ce que leur protection sociale de haut niveau peut mener à croire), mais de reconverter et promouvoir les citoyens en difficulté. Ils exigent en contrepartie une adaptation immédiate de tous, institutions et individus. Ainsi, de mauvais résultats d'entreprises mènent à des licenciements sans formalités. Les services publics et sociaux doivent atteindre une performance élevée. Sinon, ils sont tout de suite réformés. La recherche d'emploi du chômeur doit être active. Sinon, il est sanctionné. Cette obligation de résultats est renforcée par une très forte pression sociale, caractéristique des sociétés scandinaves, si démocratiques soient-elles par ailleurs.

La société française, elle, privilégie dans son discours, soit la réduction de la « fracture sociale », soit la « lutte contre les inégalités ». Elle se veut fondamentalement redistributrice, mais son « ascenseur social » est en panne depuis des années.

**La transposition pure et simple de tel ou tel modèle en France est vouée à l'échec : on ne peut adopter le modèle d'un autre pays sans remettre en cause son identité. Même si le benchmarking est utile et fécond, la seule recherche de « recettes » qui fonctionnent bien chez nos voisins est également illusoire :** comme l'ont appris les entreprises françaises dans les années 70-80, les recettes des concurrents japonais ne sont rien sans le concept, sans la culture. Le cercle de qualité ne fonctionne que lorsque l'ouvrier est bien formé et habitué à être autonome.

En revanche, en France et dans notre cadre culturel, **tout n'a pas été tenté.** Il est possible de reprendre les objectifs d'adaptation continue et de sortie par le haut, afin d'en tirer une politique conduisant l'ensemble des forces de la nation sur la même voie, avec cohérence (l'effort et les objectifs partagés) et interactions (pédagogie, pas de réforme furtive). Il ne peut plus y avoir « deux France » : l'une protégée, l'autre exposée aux vents de la concurrence mondiale. Le poids de l'une entraînerait le déclin de l'autre. **Il faut retenir une approche globale de la compétitivité.** En particulier, la sphère politique doit prendre conscience que la compétitivité est une victoire de l'ensemble des forces d'un pays, pas seulement des entreprises : la compétitivité des services non marchands est, elle aussi, essentielle. L'ambition et l'audace sont de mise dans un pays qui depuis vingt-cinq ans a remis les réformes et qui a depuis vingt-cinq ans renvoyé toutes les majorités législatives sortantes.

**Sur cette base, un nouveau contrat social est possible.** Les fruits de la mondialisation seront considérables pour la

France si nous savons les cultiver : notre pays peut en bénéficier bien au-delà de ce qu'imaginent les prophètes du déclin et les tenants de l'altermondialisme. Les conditions dans lesquelles nous pourrons, ensemble, créer cette richesse, mais aussi la partager, sont au cœur de ce contrat social de solidarités renouvelées. **Les aspects collectifs de cette solidarité** (services de proximité à faible coût payés par la collectivité ou par l'utilisateur, aisément accessibles, efficaces) **sont aussi importants que ses aspects individuels** (maintien d'un régime de versement d'indemnités). **Dans cette perspective, la lutte contre toutes les formes de discrimination est primordiale<sup>100</sup>. C'est un élément essentiel de la compétitivité et de l'attractivité de notre pays.**

**Dans un contexte où il ne peut y avoir durablement de revenus distribués au-delà de ce que permet l'évolution de la productivité individuelle du travailleur, nous restons convaincus que le progrès se fera par l'échange qui accélère la diffusion des innovations, porteuses de productivité.**

**La mobilisation cohérente pour s'intégrer harmonieusement dans la mondialisation est possible. Elle est nécessaire si nous voulons en tirer avantage, ce qui est parfaitement réalisable. Elle est donc la condition de notre succès.**

---

<sup>(100)</sup> Voir *Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive* et *Ouvrir les grandes écoles à la diversité*, op. cit.

## REMERCIEMENTS

---

L'Institut Montaigne remercie pour leur engagement dans ce projet le président du groupe de travail **Claude Vimont** et le rapporteur **Francis Malige**. Il exprime aussi sa gratitude à tous les membres de ce groupe :

- **Dominique Damon**,  
dont les travaux (en particulier les analyses développées dans son livre *Performance et Équilibre*, Village Mondial, 2002) ont été à la base des études préparées par le groupe de travail.
- **Pierre Dedenys**
- **Albert Diena**
- **Baudouin d'Hérouville**
- **Pascal de Jenlis**
- **Jean du Lac**
- **Louis-Christophe Laurent**
- **Emmanuel Leprince**
- **Jean Mady**
- **Franck Marcaire**
- **Laurent Petizon**
- **Sébastien Parthenay**

Les auteurs ont pu également échanger avec plusieurs personnalités, qu'ils remercient pour leur contribution :

- **Philippe Bideau**,  
Directeur associé senior de McKinsey
- **Alain Etchegoyen**,  
Ancien Commissaire général au Plan
- **Diana Farrell**,  
Directeur du McKinsey Global Institute

- **Daniel Laurent,**  
Universitaire
- **Jean-Louis Levet,**  
Commissariat général au Plan
- **Bernard Ramanantsoa,**  
Président du groupe HEC
- **Dominique Turcq,**  
Conseiller du président, Manpower Inc.
- **Henri Vacquin,**  
Sociologue des organisations
- **François Villeroy de Galhau,**  
Président de Cetelem et professeur à l'Institut d'études politiques de Paris

Enfin, les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement **Jacques de Larosière**, Inspecteur général des Finances, Membre de l'Institut, Gouverneur honoraire de la Banque de France, ancien Directeur général du Fonds monétaire international et Président de la Banque européenne de reconstruction et de développement, et **Henri Lachmann**, Président du Conseil de surveillance de Schneider Electric SA.

L'Institut Montaigne tient à signaler que les propos tenus dans le présent rapport sont le fruit de la réflexion des membres du groupe de travail et n'engagent donc en aucun cas les personnes auditionnées lors de ses travaux.

# DATE DE CRÉATION DES PLUS GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES ET AMÉRICAINES

La liste des entreprises américaines créées depuis 1960 et qui font partie à la fois des 100 plus grands CA et des 100 premières capitalisations ne comporte que treize noms : quatre distributeurs (Best Buy, Costco Wholesale, Home Depot, Wal Mart), quatre entreprises de technologie (Cisco Systems, Dell, Intel, Microsoft) deux de services de santé (United Health, Cardinal Health), deux des media (Viacom, Comcast), une diversifiée (Tyco).

8 autres entreprises créées depuis 1960 sont parmi les 100 premiers chiffres d'affaires mais pas les 100 premières capitalisations : quatre distributeurs (Ame-risource Bergen, CVS, Ingram Micro, Sysco), deux sociétés de services de santé (HCA, MedCo), une société de services informatiques (EDS) et un opérateur de pipelines (Plains All American).

Enfin, 12 entreprises ne sont pas parmi les plus grandes par le chiffre d'affaires, mais leurs perspectives de croissance (ou l'enthousiasme démesuré des marchés...) les placent parmi les plus grandes par la capitalisation. C'est là qu'on trouve les stars de la biotechnologie (Amgen, Gilead Sciences) et de la « *high tech* » (Apple Computer, Applied Materials, EBay, EMC, Google, Oracle, Yahoo) ; et quelques grands d'autres secteurs : Devon Energy (énergie), Qualcomm (télécom), Starbucks (distribution).

Parmi les 40 premières entreprises françaises par le chiffre d'affaires, celles qui ont été créées depuis 1960 sont des sociétés de grande distribution (Rallye/Casino, Système U, Intermarché, Carrefour, Auchan), de distribution spécialisée (PPR), de services (Sodexo) et d'alimentaire (Danone). Le classement par la capitalisation (CAC 40) contient beaucoup moins de distributeurs, mais il inclut, outre Carrefour, Danone et PPR, Accor (hôtels et services), Cap Gemini (services informatiques) et ST Micro (semi-conducteurs), toutes créées depuis 1960.

### **Méthodologie utilisée**

*La mesure de l'âge des grandes entreprises présente de nombreuses difficultés pratiques. La première de ces difficultés est le critère de choix de la population.*

- *Retenir le critère du chiffre d'affaires conduit à sélectionner en priorité les entreprises à fort volume et faible marge (WalMart) aux dépens de celles à forte croissance (Google) ou à forte marge. La capitalisation boursière est plus volatile et néglige les entreprises non cotées. Or, si aux États-Unis seules 4 des 100 plus grandes entreprises par le CA ne sont pas cotées, en France c'est plus du quart. Il est apparu utile d'analyser les deux critères.*
- *Nous n'avons pas retenu d'autres critères, soit beaucoup trop volatils (rentabilité, croissance), soit très dépendants du secteur et de son intensité capitalistique (nombre d'employés).*
- *Identifier la date réelle de naissance d'une entreprise n'est pas aisé. De nombreuses entreprises citent comme date de leur naissance la date de séparation d'un parent*

*plus ancien. Ainsi, quand le très vieux monopole américain du téléphone fut découpé en huit en 1983, il donna naissance à sept nouvelles sociétés. Cela n'en faisait pas pour autant davantage des start-ups qu'Alstom, séparé de ses parents en 1998. Les géants nés de fusions (tels que Citigroup) ne sont pas des créations récentes. Enfin, se pose le problème des privatisations : France Telecom ou TF1, constituées en tant qu'entreprises dans les années 80, sont-elles des jeunes pousses ?*

- *Les données nécessaires à l'analyse proviennent des magazines « Fortune » et « L'expansion » pour les classements par chiffre d'affaires ; les indices boursiers S&P 100, NASDAQ 100 et S&P 500 pour les capitalisations américaines, CAC 40 et SBF 120 pour les françaises ; les sites des entreprises pour leurs dates de création.*
- *Nous avons retenu un chiffre de 100 grandes entreprises américaines et 40 françaises, afin de tenir compte de la taille plus grande de l'économie américaine.*

## LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

---

- TVA, CSG, IR, cotisations...  
Comment financer la protection sociale  
Jacques Bichot  
(mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise  
(février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité  
(janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment  
(décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère  
publique  
(novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs  
(juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible  
Denise Silber (avec Laurent Castra, Pascal Garel et Ahmad Risk)  
(juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques  
(février 2005)
- Mondialisation et dépossession démocratique :  
le syndrome du gyroscope  
Luc Ferry  
(décembre 2004)

- Cinq ans après Lisbonne :  
comment rendre l'Europe compétitive  
(novembre 2004)
- Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive  
Laurent Blivet  
(octobre 2004)
- Pour la Justice  
(septembre 2004)
- Régulation : ce que Bruxelles doit *vraiment* faire  
(juin 2004)
- Couverture santé solidaire  
(mai 2004)
- Engagement individuel et bien public  
(avril 2004)
- Les oubliés de l'égalité des chances  
(janvier 2004 - réédition septembre 2005)
- L'hôpital réinventé  
(janvier 2004)
- Vers un impôt européen ?  
(octobre 2003)
- Compétitivité et vieillissement  
(septembre 2003)
- De « la formation tout au long de la vie » à l'employabilité  
(septembre 2003)
- Mieux gouverner l'entreprise  
(mars 2003)
- L'Europe présence (tomes 1 & 2)  
(janvier 2003)

- 25 propositions pour développer les fondations en France  
(novembre 2002)
- Vers une assurance maladie universelle ?  
(octobre 2002)
- Comment améliorer le travail parlementaire  
(octobre 2002 - épuisé)
- L'articulation recherche-innovation  
(septembre 2002)
- Le modèle sportif français : mutation ou crise ?  
(juillet 2002 - épuisé)
- La sécurité extérieure de la France  
face aux nouveaux risques stratégiques  
(mai 2002)
- L'Homme et le climat  
(mars 2002)
- Management public & tolérance zéro  
(novembre 2001)
- Enseignement supérieur :  
aborder la compétition mondiale à armes égales ?  
(novembre 2001 - épuisé)
- Vers des établissements scolaires autonomes  
(novembre 2001 - épuisé)

Les publications peuvent être obtenues auprès  
du secrétariat de l'Institut (Tél. : 01 58 18 39 29)  
et sont également téléchargeables sur le site internet :

**[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)**

**Imprimé en France**  
**Dépôt légal : juin 2006**  
**ISBN : 171-6764**  
**Achevé d'imprimer en juin 2006**

# INSTITUT MONTAIGNE



Suez  
Dexia  
bioMérieux  
The Boston Consulting Group  
Axa  
H. de Clermont-Tonnerre - ERSA  
Carrefour  
Areva  
Rallye - Casino  
AGF  
Bouygues  
BNP Paribas  
Fédération Multivilles  
Ernst & Young  
Bolloré  
McKinsey & Company  
Lazard Frères  
CS Communication & Systèmes  
J Walter Thompson  
A.T. Kearney  
Accenture  
EADS  
Pierre & Vacances  
LVMH - Moët-Hennessy - Louis Vuitton  
Schneider Electric  
Experian  
Serono  
Groupe Plan créatif  
Affaires Publiques Consultants  
La Française des Placements  
Amgen  
IDI

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

# INSTITUT MONTAIGNE



Eurazeo  
Pfizer  
RTE Réseau de Transport d'Electricité  
HSBC France  
Tecnet Participations  
sanofi-aventis  
HDF  
GL Trade  
PricewaterhouseCoopers  
Rothschild & Cie  
Sodexo  
VINCI  
BearingPoint  
Veolia Environnement  
Janssen-Cilag, groupe Johnson & Johnson  
Capgemini  
GE Money Bank  
Microsoft  
Vivendi Universal  
Média-Participations  
Euronext  
KPMG S.A.  
Tilder  
Total  
Hameur  
3i France  
august & debouzy avocats  
JT International  
Facom  
Mercer Human Resource Consulting  
WordAppeal  
Ricol, Lasteyrie et Associés

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE



# INSTITUT MONTAIGNE



## COMITÉ DIRECTEUR

**Claude Bébéar** Président

**Henri Lachmann** Vice-président et trésorier

**Philippe Manière** Directeur général

**Nicolas Baverez** Économiste, avocat

**Jacques Bentz** Président de Tectnet Participations

**Guy Carcassonne** Professeur de droit public à l'Université Paris X-Nanterre

**Christian Forestier** Président du Haut Conseil d'évaluation de l'école

**Marie-Anne Frison-Roche** Professeur de droit à l'Institut d'Études Politiques de Paris

**Ana Palacio** Avocat, ancienne ministre espagnole des Affaires étrangères

**Ezra Suleiman** Professeur de science politique à l'Université de Princeton

**Jean-Paul Tran Thiet** Avocat associé de CMS Bureau Francis Lefebvre

**Philippe Wahl** Vice-président exécutif du groupe Bolloré

## PRÉSIDENT D'HONNEUR

**Bernard de La Rochefoucauld** Fondateur de l'Institut La Boétie

## CONSEIL D'ORIENTATION

**Olivier Blanchard** Professeur d'économie au MIT

**Jean-Pierre Boisivon** Délégué général de l'Institut de l'Entreprise

**Laurent Cohen-Tanugi** Avocat international

**François Ewald** Chercheur, universitaire

**Michel Godet** Professeur au CNAM

**Henri Hude** Philosophe, universitaire

**Erik Izraelewicz** Directeur adjoint de la rédaction, *Les Echos*

**Jean-Hervé Lorenzi** Économiste, universitaire

**Elisabeth Lulin** Présidente de Paradigmes et caetera

**Yves Mény** Politologue, directeur de l'Institut Universitaire Européen de Florence

**Sophie Pedder** Correspondante à Paris, *The Economist*

**Alain-Gérard Slama** Journaliste, universitaire



# Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité

« *Les choses ne sont pas si douloureuses, ni difficiles d'elles-mêmes ; mais notre faiblesse et lâcheté les fait telles* », affirmait Montaigne. Ainsi en va-t-il de la mondialisation.

Considérée ailleurs comme une opportunité, elle est en France perçue par beaucoup comme porteuse de risques et de désordres. Pourtant, réussir dans la mondialisation est dans l'intérêt des Français, et tout à fait à leur portée. Cela n'exige nullement qu'ils jettent aux orties leur modèle collectif ! En revanche, rien ne sera possible sans une mobilisation cohérente pour travailler mieux et produire plus.

C'est ce chemin que trace le groupe de travail « *Compétitivité* » de l'Institut Montaigne qui, au-delà d'un diagnostic clair et précis, formule ici des propositions concrètes portant sur l'épargne, le contrat de travail et l'employabilité, l'innovation ou encore l'évaluation des politiques publiques... Un kit complet, audacieux mais équilibré, pour « *réconcilier la France avec la compétitivité* ».