

LE MONDE CHANGE ET LA FRANCE ?

7 DÉFIS POUR GAGNER EN 2020

© Medef et l'éditeur Cithéa Communication, 2016
ISBN : 979-10-227-4925-1

Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article L. 122-4). « Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

7 DÉFIS POUR GAGNER EN 2020

LE MONDE CHANGE, ET LA FRANCE ?

Tout change autour de nous. Le changement, c'est la vie. Le changement, ce sont les opportunités formidables ouvertes dès aujourd'hui pour le monde de demain.

Le monde est à équiper, le futur est à construire. Nous avons un boulevard devant nous ! Nous bouillons de projets et ne manquons pas d'atouts pour gagner.

Dès 2013, j'ai voulu que le Medef participe à l'élaboration d'une vision pour notre pays.

Car comment donner du sens à l'action nécessaire pour redresser notre pays, et lui redonner toutes ses chances dans la course mondiale, sans écouter ce que les entrepreneurs et les salariés de notre pays ont à dire sur ce qu'ils vivent et ce qu'ils anticipent.

Les transformations à l'œuvre sont formidables : toujours plus d'entrepreneurs, de tous les styles et de toutes les ambitions ; des formes de management plus ouvertes et inclusives ; des évolutions des business modèles par le numérique, la transition écologique et tous les marchés du futur. Et bien sûr l'Europe qui reste notre base arrière pour conquérir un monde qui s'ouvre à nous. Tels sont les 7 défis que notre projet France 2020 a identifiés, et qui doivent donner du sens aux réformes à conduire.

7 défis à relever pour faire gagner la France, 7 défis qui constituent autant d'opportunités que d'atouts pour gagner en 2020 !

Changer aussi de méthode. Nos concitoyens aspirent à un renouvellement de l'action, par un « jouer plus collectif » ; à une action au plus près du terrain, dans une approche « bottom-up » ; avec à tous les niveaux l'envie d'« entreprendre » comme ligne directrice.

Enfin, et c'est peut-être le plus fondamental : refonder les valeurs par le sens, aller vers une économie plus humaine en redonnant au capitalisme ses lettres de noblesse tout en reconnaissant ses dérives.

L'enjeu est sans doute de remettre l'utilité de l'entreprise au cœur du projet de notre pays.

Ce sera notre ambition pour la prochaine grande échéance politique du pays en 2017. Plutôt que d'énumérer une liste de réformes technocratiques, nous faisons le choix de mettre en débat une première contribution qui donne une vision des transformations à l'œuvre dans nos entreprises, qui pourront guider les transformations à conduire pour la France.

PIERRE GATTAZ

7 DÉFIS POUR GAGNER EN 2020

ÉDITO

PAGE 4

LES PRINCIPES D' ACTIONS

PAGE 8

PAGE 10 LES VALEURS

PAGE 16 L'APPROCHE BOTTOM-UP

PAGE 22 JOUER COLLECTIF

PAGE 28 L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE

LES 7 DÉFIS

PAGE 34

PAGE 36 **AUDACE CRÉATRICE**

ENCOURAGER L'ENTREPRENARIAT POUR FAIRE FACE AUX MUTATIONS DU TRAVAIL

PAGE 44 INTERVIEW DE MOUSSA CAMARA

"IL Y A ENCORE BEAUCOUP DE TRAVAIL POUR ASSURER UNE PLACE À TOUS LES TALENTS QUE NOTRE PAYS PEUT OFFRIR."

PAGE 48 INTERVIEW D'AUGUSTIN PALUEL-MARMONT

"L'IMPOSSIBLE EST POSSIBLE UNE FOIS QUE L'ON CHANGE SON LOGICIEL INTELLECTUEL."

PAGE 52 **ÉPANOUISSEMENT DES FEMMES ET DES HOMMES**

L'INNOVATION SOCIALE ET MANAGÉRIALE AU SERVICE DES SALARIÉS ET DE L'ENTREPRISE

PAGE 60 INTERVIEW DE ISAAC GETZ

"LA RESPONSABILITÉ SANS LA LIBERTÉ EST IMPOSSIBLE."

PAGE 64 INTERVIEW DE CÉCILE DEJOUX

"AVEC LE MOOC, C'EST LE COLLABORATEUR QUI DÉCIDE CE QU'IL DOIT APPRENDRE."

PAGE 68 **NUMÉRIQUE**

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, UNE CHANCE ET UNE NÉCESSITÉ

PAGE 82 INTERVIEW DE JOHN CHAMBERS

"INTERNET VA RÉVOLUTIONNER LA MANIÈRE DONT NOUS TRAVAILLONS."

PAGE 86 INTERVIEW DE CHRISTOPHE BÉCHU

"À ANGERS, L'ÉLECTRONIQUE ET L'INFORMATIQUE CONSTITUENT DEPUIS QUARANTE ANS UNE FILIÈRE D'EXCELLENCE."

PAGE 90 FILIÈRES D'AVENIR

LES FILIÈRES D'AVENIR, UN DÉFI CONDITIONNÉ PAR L'INNOVATION

PAGE 104 INTERVIEW DE GERARD WOLF

"LES DÉFIS DE L'URBANISATION SONT AUTANT D'OPPORTUNITÉS POUR NOS ENTREPRISES."

PAGE 108 INTERVIEW DE BENJAMIN ZIMMER

"LA SILVER ÉCONOMIE EST UN RELAIS DE CROISSANCE POUR LA FRANCE."

PAGE 112 DÉVELOPPEMENT DURABLE

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, UN ATOUT POUR L'ENTREPRISE

PAGE 129 INTERVIEW D'ALLAIN BOUGRAIN-DUBOURG

"40% DE L'ÉCONOMIE MONDIALE REPOSE SUR LES SERVICES RENDUS PAR LA NATURE."

PAGE 132 INTERVIEW DE BRUNO LAFONT

"LA COP21 A CONFIRMÉ LE RÔLE CENTRAL DES ENTREPRISES DANS LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE."

PAGE 136 EUROPE

L'EUROPE, UNE OPPORTUNITÉ DE CROISSANCE ET DE DÉVELOPPEMENT POUR LA FRANCE

PAGE 145 INTERVIEW DE SYLVIE GOULARD

"IL MANQUE UN VOLET ÉQUILIBRÉ SUR LA GOUVERNANCE DE LA ZONE EURO."

PAGE 148 INTERVIEW DE LOÏC ARMAND

"L'EUROPE EST UN PROJET ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE AMBITIEUX, LOIN D'ÊTRE ACHEVÉ."

PAGE 152 MONDIALISATION

LA MONDIALISATION, ACCÉLÉRATEUR DE CROISSANCE PAR EXCELLENCE

PAGE 162 INTERVIEW DE JEAN-LOUIS BORLOO

"L'ÉLASTICITÉ DE LA CROISSANCE AFRICAINE POURRAIT AMÉLIORER LA CROISSANCE EUROPÉENNE DE 2 À 3%."

PAGE 166 INTERVIEW DE FRÉDÉRIC SANCHEZ

"IL RESTE À DONNER AUX ENTREPRENEURS LA SOIF DE S'INTERNATIONALISER."

LES ORIENTATIONS

PAGE 170

PAGE 174 METTRE LA FISCALITÉ AU SERVICE D'UNE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE


PAGE 180 CRÉER UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL POUR LIBÉRER LE TRAVAIL

PAGE 186 FAIRE ÉVOLUER LA SPHÈRE PUBLIQUE, UNE PRIORITÉ POUR UNE FRANCE COMPÉTITIVE

PRÉSENTATION DU MEDEF

PAGE 192

PAGE 194 SOURCES



LES PRINCIPES D'ACTION

À LA PREMIÈRE PLACE DES PAYS EUROPÉENS EN NOMBRE DE CRÉATIONS D'ENTREPRISES ANNUELLES, LA FRANCE COMPTE AUSSI 180 ENTREPRISES OCCUPANT LA PREMIÈRE PLACE MONDIALE DANS LEUR SECTEUR.

PIONNIÈRE DANS LE DOMAINE DE L'INNOVATION, LA FRANCE CONTRIBUE À L'ESSOR DE FILIÈRES PORTEUSES COMME LA SANTÉ, LA VILLE DURABLE ET LE TOURISME, QUI REPRÉSENTENT À ELLES TROIS PRÈS DE 30 % DU PIB. NOTRE PAYS POSSÈDE DES ATOUTS MAJEURS, PARFOIS SOUS-EXPLOITÉS, EN RAISON D'UN CERTAIN NOMBRE DE HANDICAPS : UNE ORGANISATION TERRITORIALE FLOUE ET COMPLEXE, UN NOMBRE DE LOIS EXCESSIF, UN DÉFICIT PUBLIC RECORD ET UN TAUX DE CHÔMAGE ÉLEVÉ.

POUR FAIRE FACE AUX GRANDES TRANSFORMATIONS À L'ŒUVRE DANS NOTRE SOCIÉTÉ DANS LES DOMAINES DU NUMÉRIQUE, DE L'ENVIRONNEMENT, DU TRAVAIL ET DE LA DÉMOGRAPHIE, LA RÉFORME EST NÉCESSAIRE. MAIS SEUL UN CHANGEMENT DE MÉTHODE PERMETTRA LE RENOUVEAU. C'EST POURQUOI NOUS PROPOSONS UNE MÉTHODOLOGIE FONDÉE SUR QUATRE PRINCIPES D'ACTION. IL S'AGIT TOUT D'ABORD DE REDONNER DU SENS À L'ENTREPRISE, À L'ÉCONOMIE, AU CAPITALISME, PUIS DE PUISER LES RESSOURCES AU CŒUR DES TERRITOIRES, PAR UNE APPROCHE « BOTTOM-UP ». IL S'AGIT ENSUITE DE PRIVILÉGIER LE « JOUER COLLECTIF » POUR CRÉER DES LIENS CONSTRUCTIFS ET DURABLES ENTRE LES ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ, ET ENFIN DE MISER SUR LES INITIATIVES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES POUR REDONNER L'ENVIE À CHAQUE FRANÇAIS DE DEVENIR « ENTREPRENEUR DE SA VIE ».



1

LES **VALEURS**

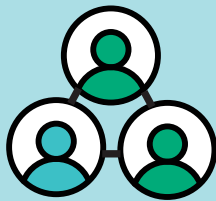
REDONNER DU SENS
AU CAPITALISME,
À L'ENTREPRISE



2

LE **BOTTOM-UP**

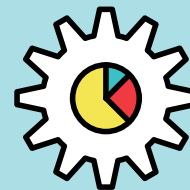
DES ÉCOSYSTÈMES LOCAUX
CONNECTÉS AU MONDE,
UNE CLÉ DU DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE



3

JOUER **COLLECTIF**

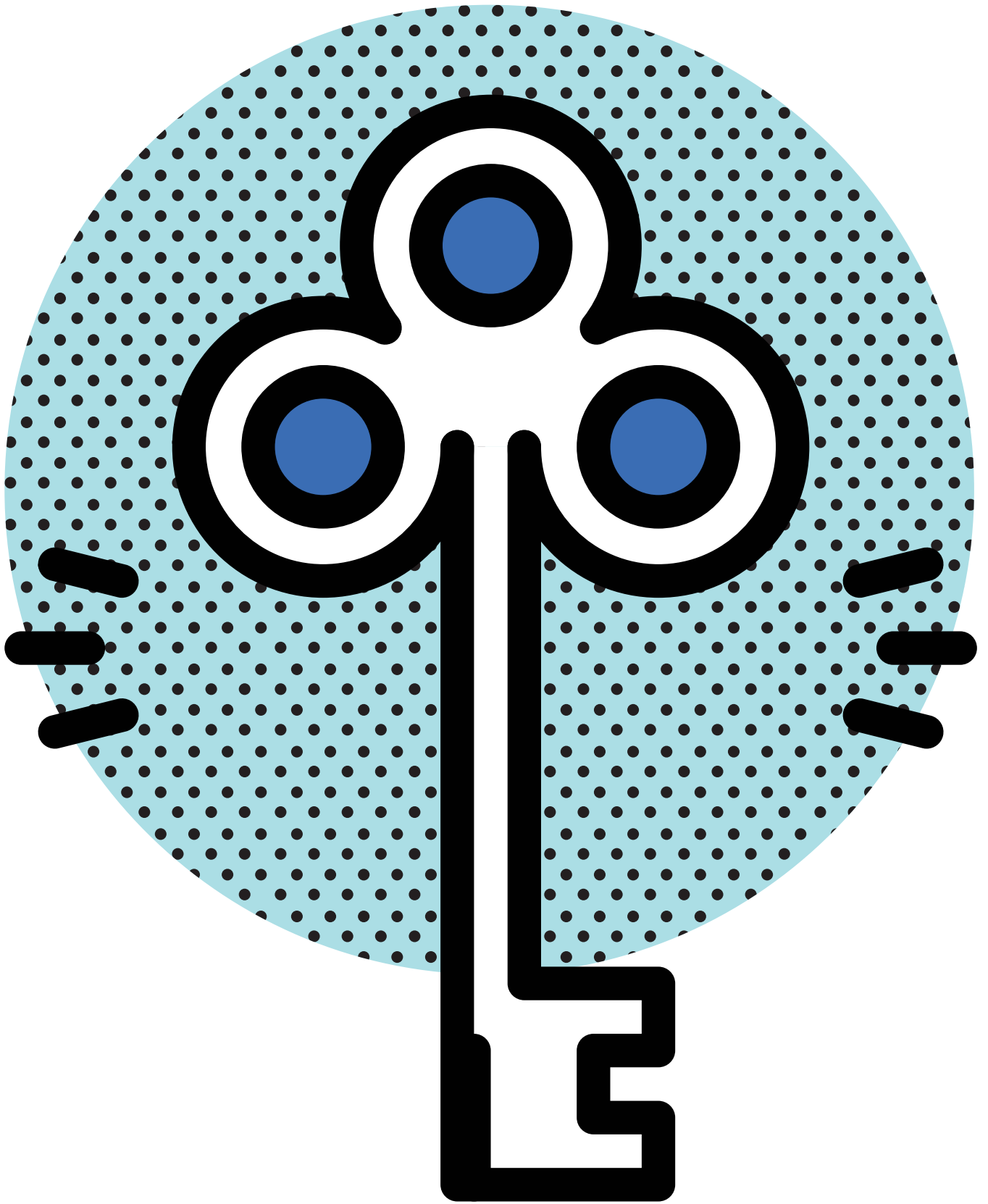
HUIT BONNES RAISONS
DE COOPÉRER



4

L'ESPRIT **D'ENTREPRENDRE**

TOUS ENTREPRENEURS
POUR UNE FRANCE QUI GAGNE



PRINCIPE

1 LES VALEURS

REDONNER DU SENS AU CAPITALISME, À L'ENTREPRISE

LA DERNIÈRE CRISE DE 2008 A VU L'ÉCONOMIE MONDIALE PASSER PRÈS DE LA DÉROUTE ET MODIFIER LE REGARD DES FRANÇAIS SUR L'ENTREPRISE. DANS UN CONTEXTE DE MONDIALISATION ET DE MUTATIONS ACCÉLÉRÉES RENDANT L'AVENIR INCERTAIN, IL EST PRIMORDIAL DE DONNER ENVIE AUX FRANÇAIS DE SE MOBILISER POUR PLUS DE CROISSANCE ET DE CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISES PLUS COMPÉTITIVES.

UN SYSTÈME CAPITALISTE AUX FONDEMENTS SAINS...

Depuis 1990, près d'un milliard de personnes sont sorties de l'extrême pauvreté tandis que la production mondiale de richesse quadruplait (Banque mondiale). En moins de dix ans, la richesse privée par personne a progressé de 16 % dans les pays les plus pauvres, soit sept fois plus vite que dans les pays riches. Et depuis l'an 2000, la richesse mondiale des ménages a plus que doublé. Le système capitaliste repose sur des fondements sains : la libre entreprise, l'initiative individuelle, le souci de rentabilité et d'investissement, la notion de valeur et de marché. Il se fonde sur la production, la répartition et la consommation des richesses indispensables à la vie, et contribue au développement d'une collectivité humaine. Les chiffres l'attestent. Aucun système économique n'a pu assurer à une société un degré de développement comparable.

EN MOINS DE DIX ANS, LA RICHESSE PRIVÉE PAR PERSONNE A PROGRESSÉ DE 16% DANS LES PAYS LES PLUS PAUVRES, SOIT SEPT FOIS PLUS VITE QUE DANS LES PAYS LES PLUS RICHES.

... QUI ENGENDRE DES DÉRIVES ET UNE PERTE DE SENS AUX MANIFESTATIONS MULTIPLES

Cependant la pratique du capitalisme engendre dérives et excès. Parmi eux, la raréfaction des ressources et de l'énergie, et une pollution croissante à l'échelle mondiale. Mais aussi des inégalités croissantes : près de la moitié des richesses mondiales sont détenues par 1 % de la population. Dans certaines entreprises, l'approche purement financière de l'économie et la vision à court terme bénéficient davantage aux actionnaires et aux partenaires financiers qu'aux salariés, aux clients ou à l'ensemble de la société. Ces logiques minent le système actuel, nuisent à son acceptation. Elles impactent tous les acteurs de l'entreprise et finissent par entraîner une perte de sens qui se manifeste à plusieurs niveaux. Tout d'abord les consommateurs, en manque de confiance, sont de plus en plus sensibles au respect par tous les acteurs d'un contrat social et de valeurs morales. Ensuite les entreprises souffrent de la démotivation de salariés s'interrogeant sur toute idée de progrès ; les plus grandes sociétés font face à une désaffection croissante de la part des jeunes. Enfin, le capitalisme remis en question par certains économistes inquiète une partie croissante de la population mondiale. Seules 11 % des personnes interrogées dans 27 pays estiment que le système capitaliste fonctionne de façon satisfaisante.

LES INÉGALITÉS SONT CROISSANTES : PRÈS DE LA MOITIÉ DES RICHESSES MONDIALES SONT DÉTENUES PAR 1% DE LA POPULATION.



LES JEUNES SALARIÉS ISSUS DE LA GÉNÉRATION Y ACCORDENT UNE PLACE PRÉPONDERANTE À LA QUESTION DU SENS ET DE L'AUTONOMIE EN ENTREPRISE.

LES NOUVELLES PRATIQUES DU CAPITALISME

Face à ce phénomène, la prise de conscience est globale. Les salariés, en particulier les jeunes issus de la génération Y, accordent une place prépondérante à la question du sens et de l'autonomie en entreprise. Du côté des consommateurs, de nombreux mouvements naissent dans le monde entier pour défendre les notions de bien-être, de capital humain, de respect de l'environnement et de consommation citoyenne. Cette recherche de sens s'amplifie face aux mutations de l'environnement économique, technologique et humain qui modifient notre vision du progrès, bousculent nos références et nos pratiques. Alors que la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) élargit le champ de responsabilité des entreprises, des courants de pensée et des initiatives en Europe font évoluer les pratiques du capitalisme (*Breakthrough Capitalism*, *Shared Value Initiative*) en se centrant sur les notions de sens, d'utilité, de bien commun et de finalité de l'économie dans un monde durable. Toutes ces initiatives visent à mettre l'être humain et la planète au cœur du système tout en générant du profit.

L'UTILITÉ AU CŒUR DU PROJET D'ENTREPRISE

Cette recherche du sens profond de l'économie et d'un capitalisme plus humain entraîne une véritable révolution dans tous les domaines de la société. Au cœur de ce changement, l'entreprise doit pouvoir répondre à la question de l'utilité de son projet pour l'homme, pour son propre écosystème et pour l'ensemble de la société. Cette dimension doit ensuite se refléter dans le contrat social qui guide et structure l'entreprise. Pour éviter les dérives du capitalisme, la performance doit désormais être au service de l'utilité de l'entreprise, et non l'inverse.



POUR ÉVITER LES DÉRIVES DU CAPITALISME, LA PERFORMANCE DOIT DÉSORMAIS ÊTRE AU SERVICE DE L'UTILITÉ DE L'ENTREPRISE, ET NON L'INVERSE.

LE SENS : LA CLÉ D'UN CAPITALISME PLUS VERTUEUX

C'est en redonnant du sens à l'économie et dans l'entreprise que l'on parviendra à retrouver un capitalisme plus vertueux. À ce titre, le rôle du chef d'entreprise est primordial. Par une vision positive et généreuse de l'évolution de l'humanité, des évolutions technologiques et une pratique des affaires respectueuse de l'humain et de l'environnement, il participe au réenchancement du monde. Au centre d'un projet utile, il doit transmettre à tous les acteurs de l'entreprise la vision et la mission qui l'inspirent, son utilité dans son écosystème social, son insertion dans un monde nouveau. En suscitant la réflexion et l'échange, il permet aux salariés de mieux évaluer l'utilité de leur mission et il incite les managers à travailler sur une vision à long terme.

EN ACCORDANT PLUS D'AUTONOMIE, DE LIBERTÉ, DE RESPONSABILITÉ AUX COLLABORATEURS, L'ENTREPRISE REMET L'UTILITÉ ET LA CONFIANCE AU CŒUR DU TRAVAIL.

REPENSER LA PLACE DE LA FINANCE, DONNER LA PRIORITÉ AUX BONNES PRATIQUES MANAGÉRIALES

À partir de cette question du sens, deux leviers permettent d'opérer ce retour vers un capitalisme plus vertueux. Tout d'abord la finance, qui doit se mettre au service du projet d'entreprise. Il est de la responsabilité du dirigeant d'expliquer aux marchés et aux actionnaires les ressorts opérationnels, immatériels et humains de l'entreprise, de ne pas réduire les pratiques managériales aux indicateurs financiers et donc d'élargir les critères de rémunérations de managers. Puis vient le second levier : la pratique d'un mode de management enrichi. En accordant plus d'autonomie, de liberté, de responsabilité aux collaborateurs, l'entreprise remet l'utilité et la confiance au cœur du travail de chacun. Grâce à ces outils de management plus adaptés, elle devient plus agile et performante. Et se consacre à trouver un équilibre entre utilité et performance, court terme et long terme.

DES RÉSULTATS VISIBLES

En exprimant sa raison d'être, son utilité sociale et citoyenne, en partageant les raisons de croire en son avenir, l'entreprise favorise son propre développement et sa pérennité. De plus, elle contribue au développement de la société en intégrant, entre autres, les grandes mutations technologiques. Quant au contrat social partagé, il assure une plus grande motivation des salariés, il rend l'entreprise plus attractive à l'heure du recrutement et auprès de ses clients, les fidélisant ainsi durablement.

Forts de ces orientations, il est assez facile d'imaginer que trois écrans feront bientôt leur apparition sur les bureaux des dirigeants. L'un continuera de les informer sur la valeur boursière ou les indicateurs financiers de l'entreprise. Le second synthétisera les cotes de satisfaction des clients sur les produits, la marque et le positionnement environnemental de l'entreprise. Et le troisième reflètera au jour le jour l'implication et la performance sociale de l'entreprise ; une performance directement liée à la qualité d'écoute des équipes par le management, et à sa capacité de les aider à agir, imaginer, innover et partager dans un climat de confiance et en responsabilité.



L'ENTREPRISE CONTRIBUE AU DÉVELOPPEMENT DE LA SOCIÉTÉ EN INTÉGRANT, ENTRE AUTRES, LES GRANDES MUTATIONS TECHNOLOGIQUES.

DES EXEMPLES PARLANTS...

...D'UNE DÉMARCHE DE PROXIMITÉ POUR VALORISER L'EMPLOI LOCAL ET LE « MADE IN FRANCE »

EMERY JACQUILLAT, PDG DE CAMIF MATELSOM

« Nous avons initié en juin 2012 une démarche globale pour encourager le « Made in » : valorisation des fabricants locaux à travers une série de reportages vidéo intitulés « Les Coulisses de la fabrication française », lancement d'un e fonctionnalité sur Camif.fr de « conso'localisation » qui permet aux internautes de choisir un produit en fonction de son lieu de fabrication, lancement d'un « Tour du Made in » avec visite des fabricants fournisseurs par les clients et les salariés. L'impact sur l'emploi local a été très significatif, les salariés et les clients ont beaucoup apprécié, les émissions de CO₂ ont été divisées par quatre, ce segment de l'activité s'est développé dans le chiffre d'affaires, les retombées media ont été très positives. Bref, que du gagnant-gagnant en redonnant du sens ! »

La Camif est relancée en 2009 à Niort, dans son berceau historique, par Emery Jacquillat, fondateur de Matelsom, pionnier du e-commerce de literie. Aujourd'hui spécialisée dans l'équipement durable de la maison, l'entreprise emploie 60 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros.

...D'UNE FINANCE PLUS RESPONSABLE

FANNY PICARD, ASSOCIÉE FONDATRICE D'ALTER EQUITY

« Alter Equity est le premier et, à ce jour, le seul fonds d'investissement français qui conditionne son apport de capitaux à une double exigence d'impact positif de ses participations sur la société : par l'activité des entreprises concernées ainsi que par un plan d'action en matière de Responsabilité sociale et environnementale dans la conduite des affaires. Nous visons un rendement financier attractif pour les investisseurs, rémunérant leur risque. Nous avons levé 41,5 millions d'euros, ce qui est le plus important premier fonds dans notre secteur de l'Impact finance français, et avons investi dans six entreprises à fort potentiel de croissance rentable. »

Alter Equity est un fonds d'investissement de quatre salariés engagé dans l'impact finance et qui a collecté 41,5 millions d'euros auprès d'investisseurs institutionnels et d'entrepreneurs pour sa première levée de fonds en 2015.

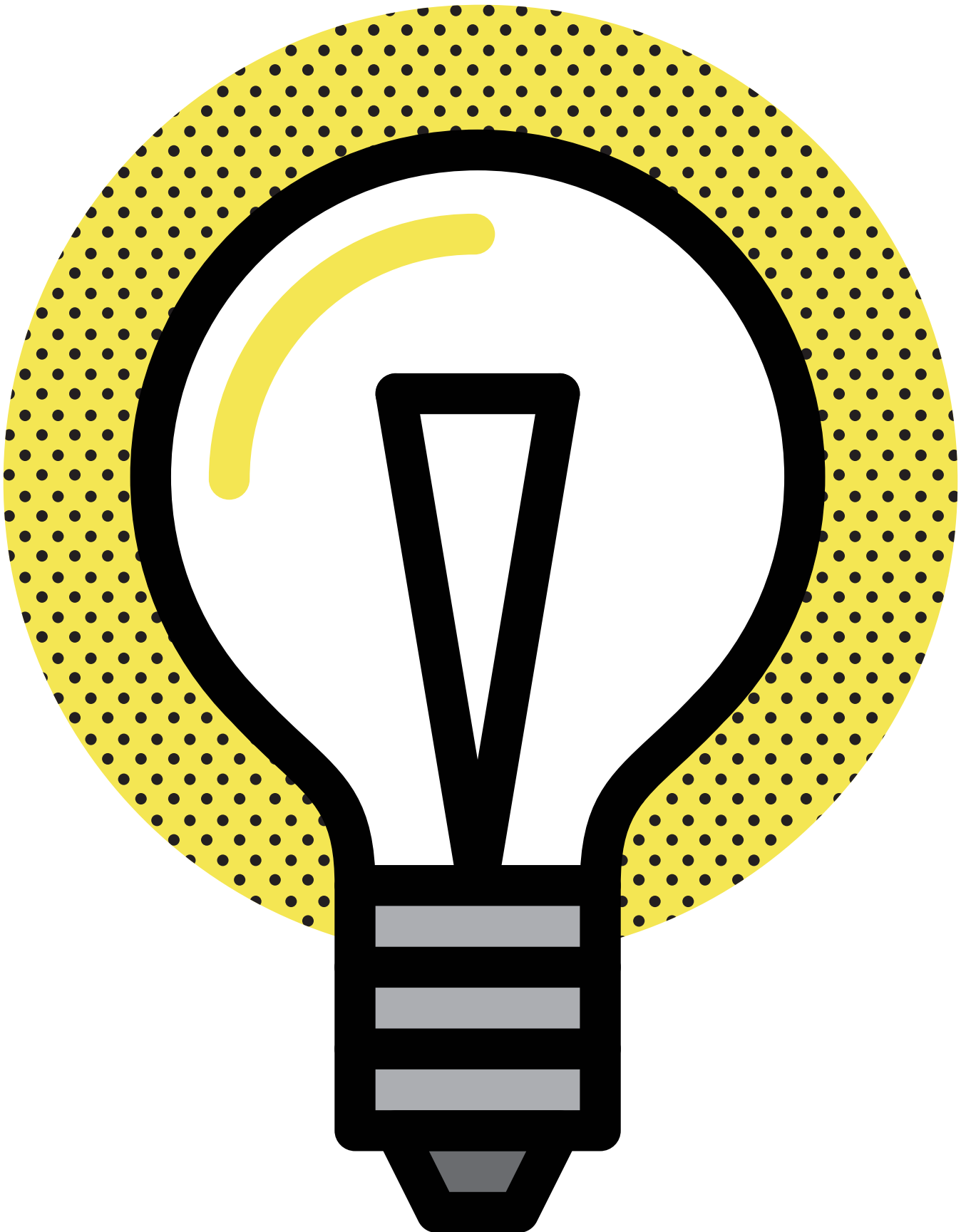


L'APPROCHE BOTTOM-UP

DES ÉCOSYSTÈMES LOCAUX CONNECTÉS AU MONDE, UNE CLÉ DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

FACE AUX PROBLÈMES NATIONAUX COMME LE CHÔMAGE, LES ACTEURS D'UN TERRITOIRE SONT LES PREMIERS À POUVOIR TROUVER ET CATALYSER DES SOLUTIONS ADAPTÉES ET EFFICACES. C'EST DONC EN PARTANT D'« EN BAS » DANS LA SYNERGIE ENTRE L'ENTREPRISE ET SON TERRITOIRE QUE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE POURRA REBONDIR. UNE FRANCE QUI GAGNE EN 2020, C'EST UNE FRANCE TISSÉE D'ÉCOSYSTÈMES TERRITORIAUX INNOVANTS CONNECTÉS AU MONDE, LIANT ENTREPRISES, POUVOIRS PUBLICS ET SOCIÉTÉ CIVILE, QUI A CONFIANCE EN CEUX QUI ENTREPRENNENT SUR LE TERRAIN.

Pourquoi créer des partenariats novateurs entre l'entreprise et son territoire ? D'abord parce que les entreprises et les élus locaux ont un intérêt réciproque à construire de nouvelles alliances : l'entreprise devient plus compétitive et elle contribue à l'attractivité du territoire. Ensuite et surtout parce que c'est à l'échelon territorial, et non depuis les pouvoirs centralisés parisiens, que la connaissance des besoins est la plus fine et que la confiance entre acteurs est la plus forte¹. C'est là encore que leur motivation à imaginer des solutions a toutes les chances d'être démultipliée. En effet, rien de pire pour démotiver que des centres de pouvoir qui ne font pas assez confiance à ceux qui sont sur le terrain et qui testent de façon pragmatique des innovations.



TERRITORIALISER POUR CRÉER DE L'EMPLOI

... PAR LE LOGEMENT

Les décisions prises dans un dialogue entre entreprises et responsables politiques locaux peuvent créer des solutions au chômage. On sait par exemple que le coût du logement en France – le 1^{er} poste de dépenses des ménages – aggrave le chômage. À cause du prix du logement, 70 % des actifs refusent une opportunité professionnelle et 500 000 chômeurs n'ont pas pu accepter un emploi sur les 5 dernières années. 40 % des entreprises sont affectées par ce problème. Différencier les politiques de logement selon les spécificités de chaque territoire apparaît nécessaire afin d'avoir une offre adaptée (économiquement et quantitativement) aux besoins des ménages, et ainsi favoriser la mobilité et l'emploi.

... PAR LA FORMATION ET LA RECHERCHE

Dans la lutte pour l'emploi, les entreprises peuvent aussi s'allier aux universités et aux écoles autour d'elles pour mieux adapter les formations aux besoins du marché et assurer in fine l'insertion des jeunes sur le marché du travail et sur leur territoire. En outre, afin de résoudre le problème des emplois non pourvus (qu'on évalue à 400 000), la formation continue des adultes gagne aussi à être régionalisée, c'est-à-dire adaptée à un contexte spécifique.

TERRITORIALISER POUR INNOVER

... PAR LES ÉCOSYSTÈMES

Outre ces partenariats entre entreprises et acteurs publics, les premiers partenaires d'une entreprise sont les entreprises d'autres secteurs, proches d'elle géographiquement. En effet, la 3^e révolution industrielle est en train de changer les règles de la compétitivité, et la « coopétition », où la concurrence entre entreprises cohabite avec des formes d'alliance, est une bonne façon d'y répondre. Cette mise en réseau permet un partage de savoir-faire, de recherche, de connaissances et de ressources. Bref, elle est source d'innovations. La France voit émerger de nombreux écosystèmes créateurs de croissance. Il existe par exemple 71 pôles de compétitivité en France comme Aerospace valley, Alsace Biovalley ou Agri Sud-Ouest innovation.

COPILOTAGE ÉCONOMIQUE

Les collectivités territoriales ont un rôle à jouer pour stimuler cette innovation horizontale en formant des clusters (Numasilicon sentier par exemple, ou InitiativesETcité dans la région Hauts-de-France), des pôles de compétitivité ou des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Plus largement, les collectivités peuvent organiser les entreprises en écosystèmes selon les avantages compétitifs de leur territoire. À terme et suivant cette logique, chaque région pourrait devenir leader sur un ou deux écosystèmes en fonction de ses spécificités. Ceci suppose que la Région gagne en pouvoir de décision et que les entreprises et les décideurs politiques pilotent, en cogouvernance, une stratégie économique. C'est ce que fait déjà l'Agence métropolitaine de Lille ou Aderly-OnlyLyon à Lyon.



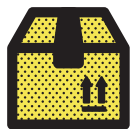
ON SAIT QUE
LE COÛT DU
LOGEMENT
EN FRANCE,
PREMIER POSTE
DE DÉPENSES
DES MÉNAGES,—
AGGRAVE LE
CHÔMAGE.

LES
COLLECTIVITÉS
TERRITORIALES
PEUVENT
ORGANISER LES
ENTREPRISES EN
ÉCOSYSTÈMES
SELON LES
AVANTAGES
COMPÉTITIFS DE
LEUR TERRITOIRE.



DES TERRITOIRES PLUS ATTRACTIFS ET MIEUX CONNECTÉS : LES INFRASTRUCTURES

Cette orientation économique partagée est d'autant plus nécessaire qu'aujourd'hui la compétition industrielle n'oppose plus les États-nations mais les pôles géographiques. Autrement dit, ce n'est plus la capacité à exporter et à jouer à l'international d'une entreprise seule qui compte, mais celles de son écosystème. S'inscrire sur le marché mondial et européen implique de mail-ler le pays en transports publics et de relancer les ports français qui vont devenir essentiels pour la croissance². Les territoires sont encore fragmentés et de plus en plus inégaux entre eux. Le développement des transports entre régions (sans passer par Paris) boosterait la croissance et serait synonyme d'une approche moins « top-down » des problèmes.



PARMI LES PME
FRANÇAISES,
MOINS DE
117 000 SONT
EXPORTATRICES,
POUR 205 000
EN ITALIE ET
248 000
EN ALLEMAGNE.

Parmi les PME françaises, moins de 117 000 sont exportatrices, pour 205 000 en Italie et 248 000 en Allemagne. Il y a là un réservoir de croissance non négligeable que des écosystèmes sont à même de développer. Les TPE et PME seront d'autant plus fortes sur la scène internationale que les compétences de chaque administration territoriale seront claires et simples. Le principe du guichet unique semble intéressant pour amplifier l'attractivité d'un territoire : il existerait un guichet unique pour aider les entreprises à trouver un financement, un autre pour accompagner les entreprises étrangères à s'implanter, etc.

PARTIR DES TERRITOIRES ET DE CHAQUE INDIVIDU

Inventer des partenariats à la fois locaux et connectés au monde, c'est arrêter de penser le progrès de façon macro-économique et l'ancrer dans les compétences, les ressources, l'énergie des acteurs d'une région. Du côté de l'entreprise, c'est opter pour un capitalisme responsable, soucieux du devenir de son territoire. C'est enfin favoriser la confiance en chacun pour faire de l'entreprise et de l'écosystème auquel elle participe un espace conquérant et innovant.

VERBATIM

« **PARIER SUR LES "FAIZEUX" DE NOS TERRITOIRES** » par Alexandre Jardin, écrivain et fondateur du mouvement Bleu Blanc Zèbre. Extraits de son blog, publiés le 11 décembre 2015.

« [...] Qu'on se le dise : nous, Français, ne sommes pas des veaux mais bien des Zèbres ! De drôles de Zèbres assez libres pour raisonner en-dehors du cadre dans nos territoires quand à Paris cela ne fonctionne plus.

Sur tous les sujets douloureux qui fracturent le pays – mal-logement, retour à l'emploi, réussite scolaire, rebancarisation, développement durable, estime de soi, etc. – les solutions existent déjà et sont modélisées à grande échelle. La créativité de notre jeune nation reste immense, portée par des associations culottées, des entreprises fonceuses, des fonctionnaires audacieux, l'économie sociale et solidaire, et nos élus locaux qui, à portée de baffes de leurs concitoyens et plus démunis que jamais, ne sont pas des « diseux » mais bien des « faizeux » à part entière ! [...]

En dix-huit mois, seuls et sans moyens, les Zèbres ont déjà fédéré près de deux cents solutions concrètes, des opérateurs ancrés dans nos terroirs à qui la nation peut réellement faire confiance car ils ne promettent rien : ils le font déjà ! [...]

Refaisons partir la joie dans ce pays par en bas puisqu'il semble bloqué en haut, en pariant sur les vrais « faizeux » de nos territoires [...] ! C'est avec eux que nous mènerons une révolution solidaire, pragmatique et civique, loin des fractures politiques, en collaborant avec toutes les couleurs républicaines. Remplaçons vite l'imbécile principe de précaution par le principe de confiance ! C'est l'audace qui a fait la France grande, pas la trouille. »

