

Relations public-privé
et mondialisation :
quelles nouvelles
règles du jeu ?

Sommaire

4 Édito

5 VISION DES 7 MEMBRES

6 — Jean-Pierre RAFFARIN

Une mondialisation paradoxale

9 — Marie-Claire DAVEU

Les ressorts d'une nouvelle « ingénierie » du dialogue

14 — Jean-Philippe MOINET

Rôles partagés, actions élargies

17 — Anne BINDER

Les synergies positives pour aborder la mondialisation

22 — François SCHECHTER

Les atouts économiques de nos politiques sociales

26 — Hugues CAZENAVE

L'État et l'attente des dirigeants d'entreprise

29 — Sylvianne VILLAUDIÈRE

Relations public-privé dans un contexte de mondialisation : un sujet multiforme, des évolutions contrastées

31 UN DÉBAT OUVERT

32 — Débat organisé par le cabinet Alliantis, avec des représentants d'entreprises, PME et divers acteurs de la société

44 PAROLES D'EXPERTS

45 — Jean-François RIFFAUD,

Directeur de la communication et des partenariats pour la Croix Rouge Française

47 — Anne-Marie IDRAC,

ancienne Secrétaire d'État au Commerce extérieur

50 — Magali LEMAISTRE,

Déléguée Générale de l'OSCI

et Agathe HARTEMANN,

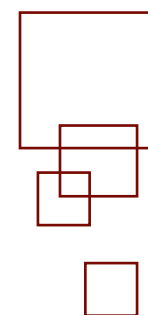
Déléguée Générale Adjointe de l'OSCI

52 REPÈRES

53 — Quelques initiatives en France et à l'international

59 — Éléments bibliographiques

61 PARTENAIRES



Le Conseil de Prospective du cabinet Alliantis

Réunissant des personnalités d'horizons très divers, le Conseil de Prospective du cabinet Alliantis s'est donné pour mission de conduire une réflexion relative à l'impact des évolutions de la société française et de la mondialisation des enjeux sur la gouvernance des entreprises.

Le Conseil de Prospective se propose d'apporter des éclairages et des expertises, de portée théorique mais aussi pratique, et de croiser deux à trois fois par an les regards avec les dirigeants d'entreprise, décideurs publics et acteurs associatifs, toujours autour de la dynamique « tisser des alliances ».

LES SEPT MEMBRES DU CONSEIL DE PROSPECTIVE



— 01
Anne BINDER,
Fondatrice
d'Administrance,
administrateur
indépendant

— 03
**Marie-Claire
DAVEU,**
Directrice
de cabinet
de Nathalie
Kosciusko-Morizet,
Secrétaire d'État
chargée de la
Prospective et
du développement
de l'économie
numérique

— 04
**Jean-Philippe
MOINET,**
ancien Secrétaire
général du Haut
Conseil
à l'intégration,
fondateur
de la *Revue Civique*

— 05
**Jean-Pierre
RAFFARIN,** ancien
Premier ministre,
Sénateur, Président
de la Fondation
Prospective
et Innovation

— 07
**Sylvianne
VILLAUDIÈRE,**
Directrice
fondatrice du
cabinet Alliantis,
Fondatrice de
l'association
Femmes, Débat
et Société, ancien
membre de
section du Conseil
Économique et
Social

— 06
**François
SCHECHTER,**
Inspecteur général
des Affaires sociales

— 02
Hugues CAZENAVE,
Président fondateur
de l'Institut
d'études Opinion
Way

ÉDITO DE SYLVIANNE VILLAUDIÈRE, DIRECTRICE FONDATRICE DU CABINET ALLIANTIS

Regards croisés sur les relations public-privé et la mondialisation

L'année 2010 fût riche en débats d'idées et en regards croisés pour le Conseil de prospective du cabinet Alliantis. Après une première séquence au mois de février consacrée à la question capitale et porteuse de valeurs de la diversité dans l'entreprise, le Conseil de prospective a poursuivi ses travaux de réflexion sous l'égide de Jean-Pierre Raffarin, ancien Premier Ministre et Président de la Fondation Prospective et Innovation.

Les experts d'horizons très variés qui composent notre Conseil de prospective ont confronté leurs points de vue sur le rôle des relations public-privé dans un contexte de mondialisation, afin de répondre à plusieurs questions : Comment les relations public-privé contribuent-elles au rayonnement de la France ? Comment l'État soutient-il les entreprises à l'international ? Quelles nouvelles alliances, quelles nouvelles règles du jeu dans un contexte mouvant, marqué par une concurrence accrue entre les économies ?

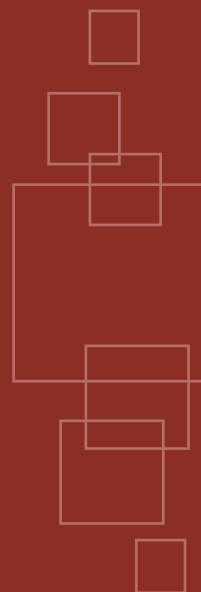
Pour tenter d'apporter des éléments de réponse à ce débat de la plus haute importance pour l'avenir, le Conseil de Prospective s'est réuni en configuration élargie au Jockey Club le 3 novembre 2010, pour débattre avec une cinquantaine de décideurs publics et privés et contribuer ainsi au débat public d'une façon inédite et collégiale.

De ces échanges, qui furent très riches, est né le deuxième numéro des Cahiers du Conseil de Prospective du cabinet Alliantis, avec le soutien tout particulier de la Fondation Prospective et Innovation et de deux autres partenaires : Profile PR et le cabinet Vicelli.

D'autres rendez-vous, et d'autres sujets, suivront... Deux à trois fois par an, ces échanges seront ouverts aux dirigeants d'entreprises et responsables d'organisations professionnelles ou institutionnelles, soucieux d'évoquer les questions qui « montent » dans la société et de préparer l'avenir autour des thématiques d'alliances et de synergie.



VISION
DES
7 MEMBRES





Une mondialisation paradoxale

Pour l'ancien Premier ministre **Jean-Pierre RAFFARIN** l'enjeu actuel est d'une part de respecter et de promouvoir des diversités et, dans le même temps, d'inventer de nouvelles règles du jeu communes à l'échelle de la planète.

La relation public-privé ne doit-elle pas être regardée à partir d'une nouvelle grille de lecture, bouleversée par la crise financière et les rapports de force persistants sur la scène internationale ?

— La crise financière de 2008 a en effet modifié la relation public-privé dans l'espace mondial. Avant 2008, la mondialisation avançait sous la pression de la déréglementation. Les politiques mondiales s'articulaient autour des politiques de concurrence. En Europe la Commission, dans le monde l'OMC, ont été les leaders de cette « idéologie de la concurrence ». Le rêve était que la règle de droit mondial s'impose aux régulations nationales.

Le secteur privé exprimait sa force par sa liberté. La Chine libérait ses entreprises et en même temps adhérait à l'OMC. Le retrait de l'État, du secteur public, était une règle d'or mondiale. La crise financière de 2008 a inversé les flux : alors que la mondialisation diffusait l'idéologie de la concurrence, elle s'est mise à prôner la régulation. En 2008, c'est le retour du politique et avec lui du service public qui est apparu. Le politique a fait du secteur privé le responsable de la crise des « subprimes », oubliant qu'avec ses promesses de « propriété pour tous », il n'était pas lui-même innocent de la crise. Avec le G20, la politique mondiale recherche à se construire une

cabine de pilotage. La mise en place d'un « cerveau » du secteur public pour corriger les erreurs du secteur privé a été très rapide. Dans bien des pays, l'État est devenu le banquier des banques. Avec le retour du politique, la régulation revient également. La préoccupation d'une meilleure gouvernance mondiale s'affirme partout. Les États prennent en mains la relance en engageant le secteur public dans une lutte mondiale pour la croissance.

La France s'est donc engagée avec volontarisme dans cette voie de la régulation mais aussi d'une dépense publique accrue ?

— La France ne s'est pas contenté, comme la Chine ou les États-Unis, d'un plan de relance massif, elle s'est engagée aussi dans un grand

“

La mondialisation s'exprime comme un immense média. ”

emprunt. Par les choix faits pour ce grand emprunt, le politique « labellise » l'avenir, choisissant les investissements du futur et sélectionnant les grands projets. On avait oublié les grands moments de Concorde, du Plan Calcul ou du minitel... Les fonds souverains, en

Asie ou au Moyen-Orient, jouent un rôle identique en sélectionnant les projets avec les lunettes du secteur public, même si souvent ces investissements profitent au secteur privé. Dans chaque pays, l'attractivité devient une priorité des politiques économiques ; l'attractivité nationale est fondée sur un équilibre entre les paramètres publics et les initiatives privées.

Avec le retour de l'État, n'est-ce pas aussi le renouveau du protectionnisme à l'échelle des continents qui s'annonce ?

— C'est un risque et il est vrai que la mondialisation s'organise autour de la compétition entre les États-Continents : Amérique, Chine, Russie, Inde, Brésil, Afrique et Europe, si cette dernière s'affirme politiquement.

Dans cette compétition, les espaces démocratiques ne sont pas hélas les plus performants en terme de croissance.

Les pays émergents sont mieux et plus vite sortis de la crise financière. Ainsi, la mondialisation s'exprime comme un immense média, puissant et rapide, capable de diffuser des messages... contradictoires.

Dans ce balancier mondial, quelles peuvent être les conditions de l'équilibre ? Quatre pistes de réflexion :

- 1) La constitution de grands ensembles géopolitiques où s'équilibrent le politique et les entreprises. Assez larges pour ouvrir les marchés, assez limités pour accepter une régulation commune. Dans le monde multipolaire, il faut équilibrer les pôles.
- 2) Une ingénierie mondiale des partenariats public-privé fondée sur des règles multilatérales (G20 ou FMI, OMC...).
- 3) L'émergence de grands projets doublement métissés (ex : le solaire dans l'Euroméditerranée...) : métissage public-privé et métissage international.
- 4) Une pensée pour le XXI^{ème} siècle : l'Humanisme de la diversité.

Il s'agit à la fois de promouvoir les diversités politiques, culturelles, économiques et d'inventer les nouvelles lois de l'unité. La mondialisation est donc paradoxale, et c'est par un travail sur la pensée qu'on lui donnera du sens.



Les ressorts d'une nouvelle « ingénierie » du dialogue

La directrice de cabinet de la Ministre Nathalie Kosciusko-Morizet, **Marie-Claire DAVEU**, évoque les vertus du dialogue régulier et construit entre sphère économique et sphère publique. Avec la nouvelle donne, représentée notamment par le Grenelle de l'Environnement.

Sur quels facteurs essentiels reposent, selon vous, la compétitivité des entreprises à l'échelle nationale et mondiale ? Et pourquoi faut-il la favoriser rapidement ?

— La compétitivité des entreprises est au cœur de la politique nationale. En effet, nos concitoyens aspirent légitimement à une meilleure qualité de vie, ce qui implique de disposer pour chacun d'une offre enrichie de biens et de services. Sauf à augmenter massivement la durée du travail, ceci implique un renforcement de la productivité et de la compétitivité des entreprises, mais aussi d'ailleurs du secteur administratif.

Les déficits chroniques enregistrés par notre commerce extérieur et notre balance des paiements ne sont pas soutenables. Pour éviter une baisse du pouvoir d'achat, l'amélioration de la compétitivité de nos entreprises s'impose désormais comme un impératif. Il est donc primordial d'assurer une mutualisation efficace des ressources et des compétences autour de cet objectif commun de la compétitivité de nos entreprises.

La compétitivité d'une entreprise repose sur deux facteurs essentiels : la qualité de son environnement extérieur et la performance de ses ressources internes.

La qualité et la compétitivité de son environnement extérieur, ou de son écosystème pour reprendre un terme actuel, relève avant tout des autorités publiques.

Il s'agit ici de disposer d'infrastructures adéquates, de transports et de télécommunications notamment, d'une main d'œuvre qualifiée, d'un environnement juridique souple et sûr, d'un marché du travail fluide et de charges, fiscales et sociales, mesurées. Ce sont là autant de champs qui relèvent du domaine régalién.

La performance de cet écosystème doit se mesurer aujourd'hui à l'aune de ceux des pays concurrents, européens comme émergents. Les décisions de l'État ne peuvent plus dépendre d'un simple choix doctrinaire mais nécessitent comparaison à l'international et co-production avec les entreprises. Il est en effet nécessaire que les législations et réglementations s'élaborent de conserve, de façon à s'assurer de leur bonne adéquation avec les besoins des entreprises. Ceci conduit tantôt à alléger le cadre législatif et réglementaire pour laisser davantage cours à l'initiative individuelle et privée, tantôt à définir en commun des objectifs à partir d'une vision partagée. Les acteurs doivent anticiper et veiller à créer des passerelles. Je pense ici tout particulièrement à la formation : quelles sont les qualifications dont les entreprises auront besoin d'ici cinq ou dix ans, quels sont les métiers qui pourront procurer des emplois aux jeunes et aux moins jeunes ? La récente réforme des universités a amorcé un pas dans cette direction en associant davantage les entreprises à leur gouvernance.

De nouveaux outils sont désormais disponibles pour favoriser à la fois la gouvernance et la concertation publique. Quelles sont les perspectives en ce domaine ?

— La révolution de l'Internet nous apporte des outils précieux alliant concertation et rapidité. De plus en plus nos textes législatifs et réglementaires sont ainsi soumis à consultation publique, permettant au législateur et au gouvernement d'arrêter leurs choix avec des suggestions et des réactions très précieuses pour une production plus pertinente. Pour faire face aux mutations et aux bouleversements, nous devons faire appel à l'intelligence collective. Il nous faut inventer un nouveau lien avec le citoyen, une nouvelle approche collaborative. Il est nécessaire d'organiser la remontée du terrain pour être en prise directe avec les besoins réels.

“

Les vertus d'un dialogue régulier. ”

Au-delà de la seule crise financière, les grands rendez-vous internationaux que sont les G8 et les G20 imbriquent complètement enjeux politiques et économiques : relations commerciales, accès aux matières premières, parités monétaires, accès aux soins et protection environnementale sont au côté des religions et des flux migratoires les déterminants majeurs des politiques internationales. L'irruption des organisations non gouvernementales dans les débats est un acquis important, un volet démocratique qui complète les systèmes de représentation électorale. Là aussi l'Internet en a redessiné les modes de fonctionnement. Moins connue est la concertation avec les entreprises, ainsi par exemple le G20 se double d'un volet « business », le B20, qui rassemble des représentants des entreprises des pays du G20. De façon beaucoup plus locale, la création en 2004 des pôles de compétitivité a constitué un apport majeur avec deux grands principes. Tout d'abord favoriser la coopération, le plus en amont possible entre acteurs économiques : grands groupes, entreprises de taille intermédiaire (ces ETI qui sont des PME du contexte nouveau de la globalisation), PME, financeurs privés, laboratoires de recherche et établissements d'enseignement. Ensuite un dialogue régulier entre la sphère économique, à savoir les acteurs précités des pôles de compétitivité, et la sphère publique, où État, région, département et communautés de communes coopèrent pour apporter les meilleures conditions de développement aux acteurs économiques. Fait rare, six ans après son lancement, cette initiative continue de faire l'unanimité, toutes tendances politiques confondues. Cette approche territoriale que développent d'autres pays : le Japon, l'Allemagne, les États-Unis, qui viennent de lancer une initiative majeure cette année inspirée de nos pôles français, ou la Chine déclinent ce concept intrinsèquement lié à un territoire qui brasse idées, talents et projets au profit d'une créativité et d'un dynamisme renforcé ; mais où la qualité de la coopération public-privé est déterminante. Une deuxième innovation est celle de l'analyse et du travail public-privé par filières. En s'inspirant d'une réussite britannique, le gouvernement a créé le Conseil Stratégique des Industries de Santé, lieu de dialogue régulier entre entreprises et pouvoirs publics : comment améliorer la compétitivité, non pas d'un secteur, mais d'une filière, c'est-à-dire de la chaîne des contributions des industries et services, qui part des ressources naturelles et aboutit à des biens et services pour le consommateur. En découle le fondement d'une vision stratégique commune déclinés tant par

des engagements des industriels que des adaptations des réglementations ou des politiques tarifaires de la sphère publique. L'expérience a été ensuite étendue à l'automobile et aujourd'hui à 11 filières industrielles stratégiques pour notre pays, en y impliquant maintenant également les représentants des salariés.

Nous sommes là loin d'un gouvernement décidant d'en haut ou de plans machine-outil mais au contraire dans des processus d'interaction permanente, ponctués de moments de décisions forts, où les engagements des uns comme des autres permettent de renforcer l'efficacité de nos écosystèmes et la compétitivité de notre économie. A l'État prescripteur se sont substitués des co-auteurs tous acteurs, l'État arbitrant *in fine* en tant que de besoin.

Au fond, le rôle de l'État s'est-il profondément transformé ?

— Oui, il est intéressant de noter que sur de nombreuses politiques publiques ces échanges résultent d'une évolution majeure du rôle de l'État : de plénipotentiaire dans la phase où il était reconnu comme État-Providence¹, il devient de plus en

plus facilitateur. Il s'associe donc avec le monde de l'entreprise mais aussi avec les acteurs de la société civile comme les ONG. Ainsi, je terminerai mon propos en l'illustrant par le Grenelle de l'environnement, qui est un cas très intéressant pour examiner l'évolution des relations entre l'État et les entreprises mais aussi plus globalement avec l'ensemble des acteurs de notre société. Comment passer d'une architecture décisionnelle *top down* à une approche, à une démarche *bottom up* ?

Avec la crise économique et financière, les dimensions économique et industrielle des problématiques climatiques et de sobriété en ressources naturelles ont pris de l'ampleur en France, mais aussi au plan européen et mondial. Elles nécessitent une coordination différente des acteurs et des politiques tant énergétique qu'environnementale, économique, financière et industrielle, sans oublier les conséquences en termes de formation et le portage qui doit en être fait au niveau international. L'État doit non seulement sur ces sujets produire de la réglementation, faire la police en s'assurant que cette réglementation est bien appliquée mais il doit aller plus loin en poussant les acteurs à se dépasser sur la base du volontariat (charte d'engagements avec des objectifs quantifiés et des calendriers de mise en œuvre...), à repenser le modèle de développement économique et donc la stratégie même de l'entreprise. Dans le Grenelle de l'environnement, l'État a endossé une triple « casquette ». L'État s'est donc à la fois positionné comme « aiguillon » vis-à-vis des entreprises afin de les pousser de plus en plus loin dans

“

L'État, à la fois aiguillon, chef d'orchestre et facilitateur. ”

leur prise en compte de l'environnement mais également comme « chef d'orchestre » afin de faire émerger des solutions, des idées nouvelles de façon consensuelle entre les différents partenaires. Il est essentiel que chacun comprenne que sur ces sujets, chaque groupe d'acteurs doit faire un pas en direction de l'autre, intégrer les contraintes des partenaires. Enfin, l'État agit directement avec ses moyens financiers et ses effectifs propres (éducation, achats publics etc.), il est alors un « acteur » comme les autres.



¹ Pierre Rosanvallon, *La nouvelle question sociale – Repenser l'État-providence*, éd. Seuil, Paris, 1995



Rôles partagés, actions élargies...

Dans le domaine social et humanitaire en particulier, **Jean-Philippe MOINET**, auteur et fondateur de la *Revue Civique* souligne que les acteurs étatiques, entrepreneuriaux et associatifs ont globalement des intérêts spécifiques mais convergents à travailler ensemble : chaque part de différence produisant, par l'effet des interactions, une « valeur sociale ajoutée ».

Comment appréhendez-vous la question des relations public-privé, sont-ils un « plus » en matière de cohésion sociale ?

— Au-delà des schémas idéologiques habituels, la géométrie des relations public-privé est, de fait, très variable : il y a d'un côté ce que l'État ou la puissance publique peut difficilement partager, de l'autre ce que l'État peut aisément déléguer ou libérer, et dans l'entre-deux un vaste espace où la puissance publique est en situation non seulement de pouvoir mais de devoir partager rôles, missions et actions. Les paramètres qui font évoluer cette géométrie sont de trois ordres. Le premier concerne les époques, qui ne se ressemblent naturellement pas : ce qui s'imposait par exemple dans la France de la Libération et de l'après-guerre n'est pas de même nature que ce qui est advenu dans les années 60 ; la conjoncture du début des années 80 avec les nationalisations ne ressemble pas non plus à celle de la fin des mêmes années, libérales, avec ses privatisations. Les espaces, deuxième paramètre, ne se ressemblent pas plus : ce qui est à l'oeuvre en Californie ou en Grande-Bretagne n'est évidemment pas totalement transposable au Brésil, à Cuba, la Russie ou même à la France. Les domaines d'actions, enfin et surtout, différencient largement la géométrie des relations public-privé. Les principes d'organisation qui s'imposent légitimement pour les missions régaliennes de l'État – Justice, Police, Armée – où la puis-

sance publique a un rôle sinon exclusif du privé¹ du moins très dominant, ne sont pas tout à fait les mêmes quand il s'agit d'autres domaines, par exemple éducatifs – où le privé et le public cohabitent – ou sociaux au sens le plus large, où l'efficacité des actions reposent sur l'intervention d'une pluralité d'acteurs non publics, qu'il s'agisse des entreprises ou des ONG (organisations non gouvernementales, associations).

Le secteur social se prêterait davantage à l'intervention du privé ?

— Au sens large du « privé », c'est-à-dire du non étatique, oui. Le domaine du social, et de l'humanitaire notamment, offre en effet le bon exemple non seulement de l'opportunité mais de la nécessité pour la puissance publique non pas de s'effacer mais de laisser la place à des actions partenariales croisées, qui fondent leur légitimité sur le caractère opérationnel des interventions. Dans le domaine social, la puissance publique a bien sûr une fonction essentielle de

“

Aucun acteur n'a le monopole de la légitimité, encore moins de l'efficacité. ”

redistribution (financière) et de régulation (réglementaire) qui permet ainsi, pour prendre l'exemple des retraites et dans le système français dit de « répartition », une prise en charge des plus âgés par les personnes en ac-

tivité. Les mécanismes de solidarité sociale reposent sur l'impôt ou les prélèvements obligatoires, dont tout le monde voit bien les limites en terme de développement. La France de 2010 est devenu un pays où la dépense publique est l'une des plus importantes du bloc occidental et cette situation pèse, bien sûr, sur l'activité d'aujourd'hui et, à cause du lourd endettement, sur les capacités de demain. Tout le monde voit bien aussi, au-delà de son rôle-clé de « redistributeur », que l'État et la puissance publique seraient largement démunis sans la vitalité des acteurs associatifs – forts de leur fonction de proximité – et des acteurs entrepreneuriaux – forts de leurs ressources et de leur savoir-faire.

Prenons l'exemple de l'action humanitaire, où l'assistance aux personnes les plus fragiles ou exposés aux risques est souvent une question de survie. Il est frappant d'observer que la pluralité des acteurs privés, sur les théâtres d'opérations humanitaires, favorise à la fois la rapidité des actions, les capacités logistiques

d'intervention et l'adaptation des opérations en fonction des situations les plus contrastées. Le partage des rôles est donc forcément de première nécessité. L'État (ou les États) se place(nt) dans un rôle stratège (qui n'est pas simple) de soutien financier d'une part, de coordination des aides et des actions d'autre part, parfois d'impulsion décisive (par exemple quand les moyens de Défense sont mis à disposition²). Les ONG se situent dans un rôle d'engagement direct – médical, social, logistique, humain – sur le terrain. Et les entreprises dans un rôle de complément, en lien avec les ONG ou les puissances publiques, par exemple par des actions de soutien (financier) ou des actions ciblées par mise à disposition de moyens ou de compétences, techniques ou humaines. Aucun des acteurs n'a d'ailleurs le monopole de la légitimité dans l'action, tous peuvent être concernés pour rendre l'action globale plus efficace. Même si personne n'est à l'abri de dérives ou de reproches.

Quels sont ces reproches ?

— Les entreprises peuvent se voir reprocher de rechercher des gains, en images ou même en marché à conquérir, y compris en zones sinistrées. Les États peuvent se voir mis en cause dans l'efficacité de leur rôle de coordination, et eux aussi accusés d'arrière-pensées expansionnistes dans les zones concernées. Les ONG ne sont pas plus exemptes de reproches, en matière d'éthique ou d'efficacité, les bonnes volontés n'étant évidemment pas toujours suffisantes à fonder des actions performantes et durables. Néanmoins, et toutes choses égales par ailleurs en matière de vigilance et de contrôle concernant les rôles de chaque type d'acteurs (contrôle qui doit sans doute s'accroître pour veiller au respect des règles éthiques notamment), c'est bien la pluralité et l'alliance d'acteurs, mis en mouvement en « bonne intelligence », qui permettent d'évaluer les interventions les plus efficaces. Ce qui est vrai en matière humanitaire l'est plus largement dans le domaine social. Aucun acteur – étatique, associatif, entrepreneurial – ne peut agir sans l'autre. Tous ont globalement intérêt à travailler ensemble, en considérant les parts de différence non pas comme des obstacles mais comme des atouts et des « valeurs sociales ajoutées ». Sachant que, dans les espaces démocratiques, c'est finalement et toujours le citoyen – et ses moyens d'expression, eux-mêmes pluralistes et libres – qui est à la fois l'observateur et, *in fine*, l'arbitre.



¹ Aux États-Unis notamment, les programmes de Défense sont liés aux investissements, pour partie privés, de recherche et d'armement. En Grande-Bretagne, les acteurs privés sont parties prenantes dans le domaine des prisons (construction, entretien, fonctionnement).

² Comme ce fut le cas par exemple en Haïti, avec la force d'intervention des navires et des hélicoptères de l'US Navy.



Les synergies positives pour aborder la mondialisation

Anne BINDER, conseil financier pour les PME, évoquant les retards accumulés par la France, énonce une série de propositions visant à faire évoluer les esprits et les méthodes pour être en meilleure position dans la mondialisation des échanges.

Comment percevez-vous les perspectives des relations public-privé pour la France ?

— Évoquer le partenariat public-privé dans la mondialisation, c'est s'interroger sur la coopération et les synergies possibles entre les sphères publiques et privées. Ce n'est pas évoquer les marchés publics, ni la notion juridique des partenariats public-privé, cette forme moderne de la pratique française napoléonienne de concession de service public.

Partons du premier constat que la France ne prend pas suffisamment sa place dans le processus irréfragable de mondialisation engagé au cours des 30 dernières années, et demandons-nous ce que peuvent faire l'un pour l'autre l'État et l'entreprise pour parvenir à renverser la tendance actuelle. Car nos voisins font beaucoup mieux que nous : parce qu'ils ont mieux su constituer des filières d'excellence, parce qu'ils ont un plus grand sens de l'intérêt collectif et sont dotés d'une culture économique plus ouverte vers l'extérieur.

Même si la France bouge sous la pulsion de nos grands champions traditionnels et de quelques entrepreneurs d'envergure, et même si les pouvoirs publics développent un accompagnement de plus en plus efficace, le chemin à parcourir est encore long avant d'égaliser les prouesses de nos amis allemands, italiens ou d'Europe du Nord. L'équipe de France de l'International devra encore beaucoup s'entraîner.

Faisons alors un deuxième constat : pour qu'un partenariat soit fructueux, encore faut-il que les partenaires soient ouverts à une coopération. Donc qu'ils aient chacun un sens de leur intérêt commun ; là encore, nous pêchons et restons trop ancrés dans de vieux travers que nous devons dépasser.

Quels sont ces travers ?

— Ces travers sont culturels et sociétaux : notre culture, y compris notre culture d'entreprise, reste trop chauvine, égocentrée, centralisée, réticente au changement, et empreinte d'un culte de l'État providence. Faire émerger des talents, s'adapter et bouger vite, penser collectif, prendre des risques ne sont pas des valeurs partagées dans le tissu économique traditionnel.

Ces travers sont aussi politiques : nous ne savons pas nous réunir sur des causes d'intérêt national : nous donnons l'image d'un pays turbulent et divisé, à la réglementation instable.

L'État est une machine lourde, dont tous les rouages peinent à unir leurs forces dans une direction donnée et avec efficacité.

De plus et pire, nos politiques n'ont pendant longtemps pas su lier les intérêts politiques et économiques nationaux : cela nous coûte des positions majeures : la construction européenne n'a longtemps pas été une priorité de nos élites, et nous craignons aujourd'hui le plombier polonais. De même, là où notre histoire politique aurait pu donner à notre monde économique des positions privilégiées, nous avons perdu notre influence : en Afrique, au Moyen-Orient, en Asie, des zones de développement aujourd'hui. Ce n'est qu'aujourd'hui que l'on pense à rapprocher les Affaires Étrangères du Commerce Extérieur.

Il nous faut donc commencer par reconnaître massivement et dans nos comportements que les intérêts des sphères publiques et privées sont liés dans le développement de nos relations extérieures. Il n'y aura pas pour nos entreprises de mondialisation généralisée si, au-delà des moyens matériels, nous ne prenons pas le contre-pied de ces travers et de cette histoire.

Avant de penser modalités de partenariat, le public comme le privé doivent faire évoluer leur culture profonde.

N'y a-t-il pas des évolutions en cours ?

— Si, des évolutions récentes permettent de se montrer quelque peu optimiste sur ces points.

Les entreprises changent : sous l'impulsion fracassante d'une nou-

velle génération d'entrepreneurs issue de la fin des années 90 et du début des années 2000, le goût d'entreprendre, le goût du risque et le désir de se développer là où le monde bouge s'étendent comme une traînée de poudre.

L'État contribue à ces évolutions par une politique très efficace menée au niveau de la formation des jeunes : Erasmus et les VIE /

VC contribuent largement à faire évoluer les mentalités des futurs cadres. Parallèlement, des politiques de filières, des coopérations universités-entreprises, des mesures de soutien aux en-

treprises innovantes et en développement ont permis l'éclosion d'un état d'esprit nouveau, mais encore insuffisamment répandu. Enfin, et quel paradoxe, la crise a favorisé une plus forte prise de conscience de la nécessité de faire évoluer notre système et en particulier de repenser l'appui public au secteur privé.

La crise a permis de donner une impulsion forte à cet encouragement public au développement d'une nouvelle couche de PME, plus fortes et organisées, plus tournées vers la croissance et l'international : les ETI. Elle a aussi renforcé la conscience de notre retard dans le développement d'une économie de la connaissance.

Des mesures concrètes favorisent l'investissement (TEPA, OSEO, JEI...), la recherche (CIR), l'exportation (Pacte PME International, UBIFRANCE...), une plus grande discipline de comportement de l'État client (délais de paiement) : beaucoup ne sont pas nouvelles, mais elles ont aujourd'hui un impact plus visible, que ce soit par force de loi ou comportement proactif du président d'OSEO, de celui de la CDC ou des ministères concernés.

Que manque-t-il pour que le mouvement s'accélère ? Et qu'attendent les entreprises ?

— La réponse à une croissance lente, un déficit gigantesque et un vieillissement de population doit être d'ouvrir aux entreprises des pistes profitables de développement. Il ne s'agira jamais de lutter contre les pays à bas coût de main d'oeuvre mais de gagner des places dans la course à une économie de la connaissance, d'éviter que notre recherche ne soit mise en valeur aux USA, c'est-à-dire que le patron de la recherche de Microsoft soit français, alors que les profits sont américains. De même, il n'était pas donné d'avance que la technologie du Minitel soit détrônée par le protocole Internet. Les exemples sont nombreux.



Des mesures concrètes favorisent l'investissement et l'exportation. ”

Pour cela, nos politiques doivent contribuer à rendre fiers les entrepreneurs qui s'enrichissent et à leur donner l'envie d'essaimer à leur tour. Une révolution culturelle qui ne pourra se jouer que si le système éducatif évolue, dès le plus jeune âge. Ceci est une vision de partenariat. Dans le constat de notre perte de vitalité, les actions se multiplient à tous les niveaux : étatiques et même européens, régionaux, pour des financements de toutes sortes, des dégrèvements, des accompagnements...

Les entrepreneurs sont perdus dans ce foisonnement, ignorent souvent les mesures existantes et les interlocuteurs à contacter, ne peuvent passer trop de temps à construire chaque fois des dossiers pour des décisions souvent longues à prendre, en tous cas dans des délais qui sont rarement ceux de l'entrepreneur. Les mieux outillés pour profiter de cette manne sont souvent les grands groupes, qui en ont le moins besoin. L'organisation du guichet unique serait une autre vision d'un partenariat.

Les guichets sont nombreux, l'argent investi probablement considérable : mais le montant des sommes réellement dépensées pour chaque entreprise par l'ensemble des acteurs publics est mal connu, et son efficacité non mesurée. Seul un système d'information consolidé permettrait de savoir si le secteur public se donne bonne conscience ou si son action est réellement porteuse de développement durable pour les acteurs économiques. Il est pourtant essentiel d'allouer les ressources là où elles produisent des effets économiques dans des délais raisonnables : embauches et profits.

L'enjeu n'est-il pas, aussi, de faire connaître ce qui existe en matière d'accompagnement des potentiels ?

— Oui. Combien de PME connaissent-elles l'existence d'une Équipe de France de l'International ou le Pacte PME International ?

Combien font vraiment appel aux grands groupes qui ont proposé de les parrainer et héberger pour leurs premiers pas à l'étranger ? Le budget d'UBIFRANCE permet-il vraiment d'avoir une action d'appui efficace et d'ampleur suffisante ? Ce dont les entreprises ont besoin, ce sont de compétences pour leur permettre d'identifier et de nouer des partenariats complexes. Nous avons des domaines d'excellence et des territoires porteurs. Mais les entreprises ont-elles réellement les attaches qui leur apportent un soutien efficace ? Sont-elles dans des situations qui leur donnent des chances égales d'appui ? Il est difficile de s'ouvrir lorsque la culture dominante est celle de l'indépendance et de la méfiance.

Deux exemples pratiques : ni l'État, ni la région, ni *a fortiori* l'Europe ne sont des partenaires naturels pour des chefs d'entreprise qui ont l'impression de « vivre sur une autre planète ».

Une réconciliation des rythmes et des langages serait une évolution souhaitable.

De même, dans une économie de charges lourdes, il est étonnant que le partage de ressources ne se soit pas mieux développé pour libérer des ressources. La méfiance et le sens du secret conduisent trop de patrons à ne pas choisir le recours à une mutualisation des moyens : en recherche, en gestion administrative, voire même en logistique.

La France ne doit pas perdre sa capacité industrielle, mais doit l'adapter : après une vague immense de délocalisation pour profiter des pays à bas coût de main d'oeuvre, il faut organiser la

spécialisation de nos capacités. Si par exemple le groupe Éminence nous montre qu'en ayant des usines en France dans un secteur aussi

concurrenté par la Chine que celui du textile on peut conserver un fort taux de marge, alors public et privé doivent prendre la mesure de la préservation de nos emplois productifs. Cette réflexion là est à son début, mais nul doute que tous les partenaires économiques et politiques sauront initier une réflexion commune. Relever ces défis nous permettra aussi de répondre au challenge né de l'accélération de l'arrivée sur notre territoire de groupes nés dans les pays émergents et prêts à conquérir à leur tour les marchés plus matures.

Les pistes d'évolution ne manquent pas ; elles ont été largement abordées et il faut avoir suffisamment confiance dans notre nation pour croire qu'elles se traduiront par des évolutions nouvelles et rapides.

“

La France ne doit pas perdre sa capacité industrielle. ”

”



Les atouts économiques de nos politiques sociales

L'inspecteur général des affaires sociales, **François SCHECHTER**, énumère les récentes avancées, notamment en matière de formation et de santé publique, qui sont aussi des atouts dans la compétition économique mondiale. Ce qui est trop souvent oublié.

Quelles sont les leviers de compétitivité économique que contiennent les politiques sociales, engagées de longue date et récemment renouvelées dans un pays comme la France ?

— S'interroger sur l'aide apportée par nos politiques sociales à la compétitivité des entreprises françaises peut apparaître comme une provocation : le poids et la complexité des prélèvements sociaux, les coûts liés à la rigidité du droit du travail, les résultats des opérateurs publics de l'éducation ou de l'emploi sont ainsi des freins régulièrement rappelés ou dénoncés¹ aux politiques de recherche de compétitivité globale ou sectorielle de nos entreprises. Sans entrer dans le débat entre le tenants d'un système social fort associé à des politiques sociales active et à une modération salariale (sur le modèle allemand) et ceux favorables à un maximum de flexibilité et adaptation, par les coûts, des facteurs de production comme garant de l'innovation (et donc de croissance) ce document se propose pourtant de répondre à une question simple : Que peuvent faire (et que font effectivement) nos politiques sociales, pour aider à la compétitivité des entreprises françaises ? Pris sous l'angle de la prestation de services collectifs, qui est aujourd'hui au cœur de la réflexion de l'Union Européenne en matière d'action publique et de compétitivité², on peut dire que l'efficacité des politiques sociales se mesurent pour l'essentiel à :

- la capacité à bien former et orienter les nouveaux entrants sur le marché du travail ;
- la capacité à les aider à maintenir leur compétitivité et leur employabilité tout au long de leur carrière (et donc la capacité à anticiper l'évolution des compétences requises dans le cadre de la « flexsécurité »³) ;
- enfin, la capacité à protéger leur santé au sens large.

A travers cette approche ciblée (et donc pour partie réductrice), on peut identifier assez rapidement les points critiques de nos politiques sociales comme les réponses qui s'organisent.

“

Les corrections en cours de l'appareil de formation continue. ”

De ce point de vue, ces dernières années ont vu des réformes très importantes se mettre en place, dans une méconnaissance des employeurs comme des salariés que leur complexité ne permet pas seule d'expliquer.

Dans quels domaines, les réformes que vous évoquez ont-elles été particulièrement substantielles ?

— La première d'entre elles est la refonte de la totalité de notre appareil d'orientation initiale et de formation continue. Il est inutile d'insister sur les mauvaises performances de notre système scolaire⁴ et sur celles, plus mauvaises encore, de notre système d'orientation (qui fonctionne de fait comme un système de sélection). A ce titre, l'OCDE a estimé que les « désajustements entre les systèmes de formation et les besoins de entreprises » pouvaient coûter jusqu'à un point de croissance. Avec la reconfiguration/création d'une délégation interministérielle en charge de rendre accessibles et lisibles aux élèves, aux jeunes adultes, ainsi qu'aux 16000 conseillers d'orientation toutes les informations sur les filières et leurs débouchés réels, on organise une mise à plat d'un système jusqu'ici émiétté, opaque et méconnaissant le monde des entreprises. La convergence de toutes les plate-formes d'information et d'évaluation, ainsi qu'un processus de labellisation des opérateurs (dont des opérateurs de branches ou interbranches professionnelles) vont, dans un délai de trois ans, corriger les principaux handicaps de notre appareil de formation continue : sélectivité, orientation vers des filières sans débouchés, mauvais redéploiement de ces dernières, mauvais dialogue avec le monde de l'entreprise...



Le social a un rôle dans la compétition. ”

Autre réforme, également profonde et qui la complète, celle de la formation continue dont le coût pour les entreprises⁵ s'accompagne de griefs circonstanciés (de leur part comme de celle des pouvoirs publics) : inadaptation des formations, faible développement de la collaboration entre les organismes collecteur agréés (OPCA ou OCTA pour l'apprentissage), mauvaise information des salariés... absence d'approche prévisionnelle des besoins et des compétences... En réponse la loi du 24 novembre 2009 impose de réduire le nombre d'OPCA, les incite à la mutualiser leurs formations et à mieux orienter les salariés des TPE/PME. Surtout, les OPCA vont devoir mettre en commun, sur une plateforme d'accès (KELIOS) l'ensemble de leurs formations, les taux de remplissage et procéder à des appels ouverts à candidatures. C'est une véritable révolution dans un monde où l'irrédentisme tenait lieu de culture professionnelle. Il est prématuré de mesurer l'impact de cette réforme sur la compétitivité des entreprises. Mais il est évident qu'il sera fort : les effets du choc démographique (que les gains de productivité ne parviendront pas à supprimer), l'augmentation des exigences en termes de formation des entreprises, la discontinuité de parcours professionnels – qui est aujourd'hui une donnée – vont conjuguer leurs effets pour augmenter les besoins en formation de la population active. Il s'ensuit qu'une absence de réforme d'ampleur, telle que celle qui est actuellement conduite, entraînera des désorganisations très fortes du marché du travail et donc des conséquences sur la compétitivité de entreprises.

Quelles autres avancées dans le domaine du social sont à relever comme des atouts dans la compétition ?

— Oui, la santé de salariés est un élément majeur de la compétitivité des entreprises. L'exposition croissante de nos entreprises à des risques pandémiques ou à une détérioration de l'état de santé de la population active est une évidence.

Or, des pays développés ont déjà aujourd'hui des taux de croissance qui souffrent de l'insuffisance de leurs résultats sanitaires :

L'obésité ; les addictions ; l'exposition aux risques épidémiologiques ; les affections oncologiques ; les difficultés d'accès à la médecine de prévention ou curative pèsent sur la compétitivité...

Tous ces facteurs jouent comme autant d'externalités négatives sur les conditions de la compétitivité des entreprises comme sur l'attractivité des territoires.

De ce point de vue, la France a fait, ici encore dans une relative indifférence sur la méthode, le choix d'une modernisation de ses politiques publiques : la réforme hospitalière née des ordonnances de 2005 comme de la loi Hôpital, patients santé et territoires va organiser et hiérarchiser une offre sanitaire unique dans sa cohérence et sa diversité en mobilisant des outils de mesure médico-économique de la performance aujourd'hui sans équivalents dans le monde. Il est difficile de croire que l'excellence dans un domaine qui représente en coût direct près de dix pour cent de la richesse nationale et génère des externalités positives hors de mesure avec ce coût direct ne joue pas sur la compétitivité globale d'un pays. A travers ces rapides illustrations, on peut considérer que des politiques sociales efficaces jouent un rôle positif dans la compétitivité globale de notre appareil de production. En réalité, le débat sur leur poids économique tient moins à une appréciation d'opportunité (notre modèle social laisse peu de place à des reconfigurations drastiques) que d'une réflexion à engager sur la modalité de leur financement et sur une meilleure mesure de leur efficacité ; mesure qui doit s'accompagner, pour tous les acteurs, d'une allocation de moyens adaptée et d'une participation des usagers finaux fondés, au moins en partie, sur des résultats mesurables. L'enjeu à venir est donc d'achever, pour l'ensemble des politiques sociales, le chantier de mesure et d'évaluation qui a été conduit dans le cadre la réforme budgétaire, avec la loi organique, et de la réforme de l'État avec la révision générale de politiques publiques.



¹ Rapports PÉBEREAU, CAMDESSUS, ATTALI, OCDE etc.

² Cf. la stratégie de Lisbonne qui vise à compenser les forts coûts salariaux européens par une forte compétitivité des salariés dans le cadre d'une économie dite de la « connaissance ».

³ La « flexisécurité » vise à assurer un haut niveau de remplacement du salaire en cas de perte d'emploi tout en accompagnant activement le chômeur dans sa recherche par des actions de réorientation, formation adaptation.

⁴ Les meilleures performances de l'apprentissage sont toutefois très inférieures (sauf pour la partie enseignement supérieur) à celles de nos voisins allemands, suédois, belges, hollandais...

⁵ Près de 30 milliards en incluant le coût de la taxe d'apprentissage.



L'État et l'attente des dirigeants d'entreprise

Le Président d'OpinionWay, **Hugues CAZENAVE**, les dirigeants d'entreprise perçoivent surtout – et encore – l'État comme trop présent et comme impuissant. Leur principale attente reste : moins de dépenses publiques, moins de prélèvements et d'interventions.

Les entreprises et l'État ne font pas toujours bon ménage. Quelles sont les attentes des entrepreneurs en ce qui concerne les relations et la place de l'État ?

— « Toujours moins ! », telle serait probablement la réponse la plus pertinente à cette question. Les dirigeants d'entreprises français ne considèrent pas, loin s'en faut, le retour de l'État comme la panacée face aux maux qui les ont frappés depuis le déclenchement de la crise économique et financière mondiale. Pour la grande majorité d'entre eux, ils n'ont d'ailleurs jamais eu le sentiment que l'État était parti, voire s'était vraiment éloigné... Au contraire, l'imaginaire politique de ces dirigeants reste fortement structuré par la conscience d'un poids excessif de l'État, de l'ampleur des dépenses et des déficits publics induits, nécessitant un financement qui pèse sur leurs entreprises et entravent leur compétitivité sur la scène économique mondiale. Leur principale attente à l'égard de l'État serait donc qu'il pèse moins lourd, dépense moins, s'endette moins et de ce fait prélève moins, moins de fiscalité et moins de charges sociales.

Le mot « rigueur », qui parfois peut effrayer une partie de la population française, ne véhicule à leurs yeux que des connotations positives. Ainsi, les dirigeants de TPE considèrent, pour près des trois quarts d'entre eux, que la crise menace le « modèle social français »

(Baromètre TPE Ifop-Fiducial). Les deux tiers d'entre eux souhaitent une réduction de 5 % des dépenses des ministères et près de la moitié celle du nombre de fonctionnaires ou encore une meilleure gestion du système hospitalier. Toujours moins de changements ou de réformes enfin : en cela les dirigeants demandent une plus grande stabilité de leur environnement juridique, fiscal et social.

Ils ont le sentiment d'une inutilité de la puissance publique ?

— En fait, cette absence d'attente forte à l'égard de l'État se double d'un sentiment d'impuissance publique : l'État pèse trop lourd, mais ne parvient pas à peser lourd sur la bonne marche de l'économie, sur la conjoncture, la croissance, l'emploi et les grands agrégats macro-économiques. Constat d'un État impuissant, ce qu'ils ne déplorent pas vraiment, mais au contraire souhaitent presque. À leurs yeux, il est préférable pour les entreprises que la politique économique de l'État soit la moins active, la moins interventionniste possible.

Si leurs attentes restent limitées, en revanche leurs espérances peuvent parfois être fortes. De ce point de vue, il est frappant de constater à quel point l'élection présidentielle constitue un moment crucial dans la posture qu'ils adoptent face au gouvernement. Contrairement à ce que l'on pense parfois, la confiance placée par les dirigeants d'entreprises dans les mesures/actions économiques des gouvernements de droite qui se sont succédés depuis 2002 reste presque systématiquement inférieure à 50 % (cf. Baromètre TPE Ifop-Fiducial). L'exception notable à cette règle a été constatée au moment de l'élection présidentielle de 2007 où cette courbe de confiance a atteint les 65 %, avant de s'effriter progressivement pour se rapprocher de la barre des 30 % aujourd'hui. Tout se passe comme si les dirigeants d'entreprises se montraient particulièrement réceptifs au discours de campagne des candidats de droite en période électorale tout en manifestant une défiance forte en dehors de ces périodes électorales, lorsque l'action gouvernementale produit les inévitables déceptions. Cette population apparaît ainsi comme une de celles qui évoluent le plus fortement dans sa perception de l'exécutif. Invités à se prononcer sur le bilan de l'action gouvernementale tous domaines confondus, ils apparaissent systématiquement plus critiques sur les domaines économiques que sur les autres.

Cette défiance à l'égard de l'action du gouvernement n'empêche pas une proximité partisane largement favorable à l'UMP. Cette contradiction apparente s'estompe rapidement dès lors qu'on comprend que ces dirigeants peuvent à la fois se sentir politiquement proches de la majorité actuelle (et des pouvoirs de droite en général) et économiquement éloignés de l'idée même de politique économique.

Les distances mesurées concernant l'État-nation se retrouvent-elles concernant les institutions européennes ?

— Oui. Les réserves exprimées par les chefs d'entreprise ne se produisent pas seulement à l'encontre de l'État national, mais également de l'exécutif européen. Ils ne jugent pas l'Europe actuelle comme un atout majeur pour les aider à mieux affronter la compétition économique mondiale. S'ils perçoivent l'Euro comme une protection importante pour l'économie française, ils se montrent plutôt critiques sur le bilan de l'Europe dans les domaines économiques. Pour autant, ils rêveraient d'une Europe forte, conçue par eux comme une protection des entreprises européennes face à leurs concurrents extra-européens.

“

Des besoins que la crise a rendu plus cruciaux. ”

Nuançons toutefois ces observations. S'il est indéniable que les dirigeants aspirent à moins d'État et moins de politique économique en général, ils expriment tout de même des besoins que la crise a rendus plus cruciaux au cours des derniers mois, et en particulier en matière de trésorerie. Les différentes enquêtes menées par OpinionWay, notamment pour le compte de Croissance Plus ou de l'AFIC (Association Française des Investisseurs en Capital) démontrent cette forte préoccupation qui concerne toutes les catégories d'entreprises, mais peut-être plus encore celles qui se fixent des objectifs de croissance ambitieux. Les politiques publiques visant à réduire les délais de paiement, à faciliter l'accès aux sources de financement (garanties Oseo par exemple) ou encore à encourager les efforts de Recherche et développement (le Crédit d'Impôt Recherche) trouvent ainsi grâce à leurs yeux. Il s'agit probablement du principal domaine dans lequel la légitimité économique de l'État demeure élevée dans l'esprit des dirigeants d'entreprises.



Relations public-privé dans un contexte de mondialisation : un sujet multiforme, des évolutions contrastées

Sylvianne VILLAUDIERE, directrice fondatrice du cabinet Alliantis, fait le point sur la question des relations public-privé et du rôle que celles-ci peuvent jouer dans un contexte global de plus en plus mondialisé.

Pour décrypter ces nouveaux enjeux, le cabinet Alliantis a effectué un repérage de prises de position et d'initiatives ayant émergé ces derniers mois dans le débat public, éléments regroupés sous la forme d'une note de veille d'une cinquantaine de pages remise aux participants lors de la réunion-débat du 3 novembre 2010.

Quel était l'objectif du travail mené par le cabinet Alliantis sur la question des relations public-privé dans l'optique de la mondialisation ?

— Dans ce travail de repérage, le parti pris du cabinet Alliantis a été de détecter quelques prises de position et éléments de discours et quelques initiatives concrètes illustrant les orientations actuellement médiatisées par les pouvoirs publics, les organismes spécialisés et par les entreprises concernant les multiples façons dont les relations public/privé peuvent contribuer à la compétitivité de la France et de ses entreprises sur la scène internationale. Il s'agissait de détecter quelques signaux faibles et tendances émergentes, en France comme à l'international.

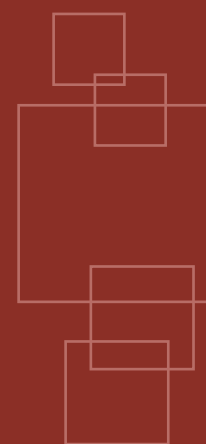
Quels enseignements peut-on tirer de cette étude ?

— Ce recueil montre combien les relations public/privé peuvent prendre des formes diverses, des plus informelles aux plus structurées. Cette note présente en effet un patchwork d'éléments pouvant sembler disparates à première vue, mais c'est bien là l'enseignement de cette étude : les relations public-privé dans le cadre de la mondialisation peuvent prendre bien des formes, et les réponses

apportées à ces nouveaux enjeux sont loin d'être univoques. Quelques éléments saillants à noter, tout de même, lorsque l'on étudie l'expérience française en la matière : l'État s'engage dans de nombreuses voies pour soutenir les entreprises face aux enjeux de la mondialisation, et de façon générale pour déterminer un nouveau cadre de financement et d'action plus « protecteur », valorisant le « Made in France ». Par ailleurs, de nombreux think-tanks, organismes professionnels, etc., sont préoccupés par la question de la compétitivité française, et proposent des pistes pour mieux soutenir les entreprises françaises dans un monde marqué par la globalisation économique. L'accent est souvent mis sur le soutien aux PME, une politique de compétitivité ne pouvant reposer sur les seuls « poids lourds » que sont les champions de l'industrie française. A noter également que les entreprises s'engagent rarement seules aux côtés des pouvoirs publics, de nombreuses initiatives étant conduites à l'échelle des filières.

Qu'en est-il des autres pays ? Par-delà nos frontières, quelles réponses nouvelles et innovantes sont-elles apportées à la question de la mondialisation ?

— A l'international, on note une multiplication des initiatives de partenariat et de synergie entre entreprises, universités et centres de recherche, la question de l'innovation et du soutien aux entreprises innovantes étant souvent mise au cœur de l'action public/privé. On le voit par exemple aux États-Unis, un pays qui a adopté des mesures propices aux PME innovantes dès les années 1950 et qui réfléchit actuellement à une politique de visa pour faire venir des entrepreneurs étrangers et innovants. De son côté, le Japon, qui a développé très tôt ses pôles de compétitivité, investit massivement dans la recherche : si ce pays ne représente que 2 % de la population mondiale, il couvre 20 % du budget mondial de R&D. Et cette recherche est majoritairement le fait des entreprises. Quant à la Chine, on sait qu'elle est en passe de devenir « championne du monde » en matière de dépôt de brevets... Le travail de repérage comparatif mené par le cabinet Alliantis montre combien il est important que les entreprises françaises ouvrent les yeux sur le monde, observent ce qui se fait à l'étranger et travaillent en lien avec les autres acteurs, qu'ils soient publics, associatifs ou privés.



UN DÉBAT OUVERT

Après une première séquence consacrée au thème de la diversité en entreprise, Le Conseil de Prospective a organisé à l'automne 2010 une deuxième réunion-débat sur le thème :

« *Relations public-privé et mondialisation : quelles nouvelles règles du jeu ?* ».

Une cinquantaine d'invités était ainsi placés en situation privilégiée à la fois d'écoute et de dialogue pour aborder ce sujet, dans un salon du Jockey Club, à Paris. L'occasion de débattre à haut niveau et dans un même souci de partage et d'anticipation de cette question cruciale pour la compétitivité de la France et de ses entreprises sur la scène internationale.

Un tour de table a permis à chacun des membres du Conseil Prospective d'exprimer son approche du sujet, constituant la première partie de cette réunion. La seconde a laissé un large espace aux questions et réflexions des invités, aux échanges avec eux. Synthèse des débats.



Ouvrant le débat, **Jean-Pierre RAFFARIN** indique qu'il s'agit, avec le Conseil de Prospective, de réfléchir à de grands sujets en sortant un peu des sentiers battus. Il remercie le cabinet Alliantis de fournir une occasion de réfléchir de façon transversale, en mettant l'accent sur la prospective, comme cela est fait au sein de la Fondation Prospective et Innovation, qui soutient les initiatives de ce genre car il est naturellement essentiel de placer l'avenir au cœur des réflexions et de la stratégie.

L'ancien Premier ministre souligne que nous faisons face à une problématique très paradoxale, située entre le recul de l'État et le retour du politique. Depuis des années l'idéologie dominante était la dérégulation (à l'OMC, Bruxelles, etc), à travers une pensée politique qui faisait de

“

Une grande place est donnée au politique, tout en le critiquant... ”

la concurrence une donnée fondamentale visant à harmoniser le monde avec de moins en moins

de règles nationales et de plus en plus de multilatéralisme (et dont l'OMC fût un exemple fort). On pensait que l'on pourrait imposer des règles de droit à l'ensemble de la communauté internationale, ce qui avait tout de même des limites. La Chine – qui utilise d'ailleurs dans sa langue le même mot pour signifier apprendre et copier – ne peut pas avoir la même conception de la concurrence, même si elle a par ailleurs demandé l'adhésion à l'OMC...

Avec la crise de 2008, des « subprimes », on a connu un tournant : le politique dit à l'économique qu'il n'a pas été à la hauteur, oubliant qu'il n'était pas lui-même innocent... Le politique s'est appuyé sur cette faille du secteur privé pour mettre en place une nouvelle gouvernance. Et avec le G20 on a eu le retour d'une cabine de pilotage mondial, avec également des plans de relance qui ont conforté cette notion de pilotage maîtrisé. On dit « retrait du politique », « disparition de la volonté politique », mais l'action publique est dominée par des plans de relance et un grand emprunt. Tout cela a été décidé pour montrer que c'est au politique de définir et favoriser

les secteurs stratégiques pour l'avenir. Et notons qu'il n'y a qu'en France qu'on donne autant de place au politique, tout en le critiquant... Dans un grand nombre de pays, on assiste à un retour massif du politique, sur des fondements assez libéraux pourtant. Fonds souverains et fonds d'intervention sont des choix politiques en matière de secteurs stratégiques pour l'investissement. On assiste aussi à une montée du protectionnisme un peu partout. Un certain nombre de valeurs comme l'attractivité économique passent au devant de la scène, avec des projets industriels, de recherche, etc. destinés à attirer les investissements. Alors même que les sociétés occidentales sont dubitatives face aux acteurs politiques.

A noter, poursuit-il, que les pays en développement, les pays à plus forte croissance, sont des pays généralement « autoritaires » (en ce qui concerne leur régime politique), inspirés de politiques de régulation très fortes. Ceci dans une logique de puissance économique. La mondialisation a diffusé très rapidement la dérégulation et diffuse tout aussi vite maintenant le retour du politique.

Alors, dans ce contexte, comment trouver une harmonie entre secteur public et privé ? L'espace géopolitique est une problématique majeure à mettre en perspective, avec des puissances qui sont désormais à l'échelle d'un continent. Pour équilibrer (et pour peser), on ne peut pas penser uniquement en termes nationaux, il faut réfléchir à échelle plus grande : il faudrait chercher une cohérence de politique économique à l'échelle européenne, alors que la Chine joue souvent la France contre l'Allemagne. Nous devrions nous mettre d'accord et parler d'une seule voix.

Avec le FMI et l'OMC, il faut travailler sur une « ingénierie mondiale » du public-privé, avec un outil qui nous manque encore pour des PPP (partenariats public privé) internationaux. Il faut réfléchir également à des grands projets métissés, non seulement entre le public et le privé mais aussi entre divers acteurs internationaux ; nous avons un exemple type avec le projet solaire en Méditerranée. Enfin, pour Jean-Pierre RAFFARIN, il ne faut pas croire que la mondialisation est une pensée, c'est uniquement un média. Il faut revenir à la question fondamentale de la pensée que nous voulons avancer et promouvoir : un « humanisme de la diversité » avec ce degré d'unité – de règles communes – dont nous avons besoin, comme nous l'avons vu lors de la séance précédente sur les enjeux actuels de la Diversité pour la gouvernance d'entreprise : déterminer le juste degré à la fois de diversité et d'unité ; un peu plus de Luc FERRY et un peu moins de Jacques ATTALI, peut-être...

Marie-Claire DAVEU, Directrice de cabinet de la Ministre Nathalie KOSCIUSKO-MORIZET, relève qu'on observe une « demande d'État », certes plus forte qu'avant la crise financière, mais que cela cache une évolution majeure dans la façon de concevoir le rôle de l'État. La démarche du Grenelle de l'Environnement en est une bonne illustration, dit-elle. On passe d'une architecture décisionnelle *top-down* (du sommet) à celle du *bottom-up* associant l'ensemble des acteurs. Nous nous sommes dit que la méthode classique, d'un État se contentant de faire la réglementation et de la faire respecter, n'était pas suffisante. Avec le Grenelle, l'État a endossé le triple rôle de l'aiguillon, de l'acheteur public et de l'acteur de la réglementation. En rôle d'aiguillon, il a été acteur parmi d'autres de la gouvernance, il a expliqué aux différents acteurs les attentes des autres, en poussant non pas à l'élaboration de nouvelles lois mais en encourageant les acteurs à définir des chartes d'engagements volontaires. En tant qu'acheteur public exemplaire, il a pris des décisions qui ont entraîné des filières entières, par exemple avec le véhicule électrique. Avec un effet d'entraînement sur les collectivités locales et le monde de l'entreprise. Il a également joué son rôle, plus habituel, de producteur de réglementation, à l'échelle française ou européenne.

“

Une demande d'État, mais un nouveau rôle...”

“

Nouveauté aussi dans la manière de rendre compte aux parties prenantes, par exemple avec le rapport d'évaluation qui vient d'être publié sur le Grenelle de l'Environnement. C'est une véritable démarche de progrès. Il y a une vraie demande de retour de l'État, notamment sur la question des investissements d'avenir. Mais l'État ne le fait pas tout seul, il le fait avec des acteurs de l'entreprise et des acteurs de la société civile. L'État est donc en situation de codécision active, avec l'ensemble des partenaires.



Jean-Philippe MOINET, ancien Secrétaire général du Haut Conseil à l'intégration et fondateur de la *Revue Civile*, estime que les relations public-privé ne doivent pas être vues à partir d'un schéma uniforme, ou idéologique, mais en fonction de trois paramètres, qui

peuvent varier : celui du temps et de l'histoire d'une part; celui de l'espace géographique d'autre part; celui des domaines d'action et des secteurs concernés, enfin; par exemple pour les missions régaliennes de l'État (Justice, Police, Armée), où l'on voit bien la légitimité de la puissance publique, le raisonnement ne peut pas être totalement le même que pour d'autres domaines d'activité. Dans de nombreux domaines, et en fonction d'un équilibre qui peut varier en fonction des trois paramètres évoqués, un maillage de relations existe naturellement avec une pluralité d'acteurs publics et privés. Sur certains sujets l'intervention privée est aussi légitime voire plus opérationnelle et efficace que celle de l'État, y compris par exemple dans le domaine du social ou de l'humanitaire. L'État a bien sûr toute légitimité d'action dans sa fonction de redistribution des richesses (qui a d'ailleurs montrée ses limites). Mais quand il s'agit d'interventions tournées vers les publics les plus fragilisés par exemple, cela passe par des partenariats public-privés, déclinés au pluriel : avec les ONG (acteurs associatifs), les entreprises, qui apportent aussi leurs savoir-faire et leurs ressources financières. Tout l'enjeu est de définir et d'arbitrer la place et le rôle de chacun, d'assurer aussi un contrôle strict et une évaluation de ces rôles. Sachant que, dans les systèmes démocratiques en tout cas, le rôle d'arbitre revient, in fine, au citoyen et à ses moyens d'expression (médias, associations, partis, élections...).

Anne BINDER, administratrice d'entreprise, évoque et analyse le point de vue des PME : comment rendre plus efficace un partenariat Public-Privé mais aussi en a-t-on vraiment besoin ?

Oui, répond-elle, car la France ne prend pas toute sa place dans la compétition mondiale et ceux qui devraient être nos partenaires sont souvent nos concurrents. Nous avons des travers culturels :

des chefs d'entreprises, qui ont un sens aigu de l'indépendance, veulent vivre cachés, et ont une méfiance envers l'État qu'ils ne voient pas naturellement comme un partenaire. En tant que citoyens,

ajoute-t-elle, nous sommes « turbulents et râleurs » à l'encontre d'un État lourd. Nous avons été historiquement incapables de mêler intérêts politiques et intérêts économiques. Par exemple, nous avons fait l'Europe mais sans en tirer profit sur le plan économique. Nous n'avons pas beaucoup plus su transformer notre ancienne présence coloniale en zone économique d'influence. Or, nous devons bien sûr nous placer dans la compétition internationale.

“

Le secteur public a fait des efforts. ”

Nous avons heureusement une jeune génération d'entrepreneurs innovants. Le secteur public a fait des efforts aussi et en particulier en matière d'éducation, comme on l'a vu avec Erasmus, qui a fait évoluer les mentalités. Nous avons rencontré un certain succès avec les politiques de filières et de pôles. La France s'est aussi rendu compte que sa compétitivité ne dépendait pas que des champions mais aussi d'un tissu de petites entreprises.

Les actions à entreprendre ? Retenir nos talents. Le plan Minitel, par exemple, n'a pas été dépassé sur le plan technologique mais du point de vue du marketing. Il faut développer encore en France une culture de l'entreprenariat et une fierté d'être entrepreneur Français, que l'on ne constate pas actuellement. Il s'agit aussi d'éviter les dispersions et de faire mieux connaître ce qui existe dans les dispositifs mis en place. Les aides sont parfois peu visibles. On ne connaît pas le « pacte PME international » par exemple. Il faudrait aussi progresser sur les études faites sur les aides aux entreprises et sur leur efficacité. Les évaluations sont trop peu nombreuses. Il faut voir comment les dispositifs d'aides influencent les situations dans la durée, quels sont les retours sur investissement.

A noter aussi que les acteurs français ne se regroupent pas assez par filière, pour constituer des pôles. Il faut aussi faire se rencontrer les cultures différentes, du public et du privé, et mutualiser les efforts entre les entreprises. Dépassons la mondialisation perçue comme menace de délocalisation, en essayant au contraire de trouver des synergies, et de se spécialiser. L'exemple du patron de l'entreprise Eminence est à relever, lui qui a rapatrié sa production en France. Cela correspond aussi à un parcours de confiance en soi et de fierté nationale.

Hugues CAZENAVE, le Président de l'institut *OpinionWay*, a ensuite abordé la question des relations Public-Privé du point de vue de l'opinion, spécifiquement celle des dirigeants d'entreprise. Les chefs d'entreprises, souligne-t-il, attendent « toujours moins » : moins d'État, moins de réglementation, telles sont les attentes des dirigeants d'entreprise qui pensent toujours que l'État « pèse lourd » et « prélève trop ». Autre attente, ajoute-t-il : un besoin de stabilité dans l'environnement fiscal, juridique, réglementaire. Ce qui ne recoupe pas toujours les attentes de l'opinion française dans sa globalité. Par exemple, dans l'esprit des chefs d'entreprise le terme « rigueur » est connoté positivement. Leur sentiment est aussi celui

d'une impuissance publique : les leviers d'action de l'État sont finalement assez faibles. Et finalement, les dirigeants d'entreprise souhaitent qu'il en fasse peu.

“

La rigueur, connotée positivement. ”

Une nuance, tout de même : ces dirigeants d'entreprise ont une assez faible confiance dans l'efficacité des mesures économiques prises en général par l'État mais, lors de la campagne pour l'élection présidentielle (2007) il y a eu des attentes en forte hausse. Chefs d'entreprises sont même ceux qui attendent le plus de l'État lors de ces périodes et ce sont aussi eux qui sont le plus critiques par la suite.



Ils ont la même opinion de réserve et de défiance vis-à-vis de l'exécutif européen. Avec tout de même une perception positive concernant la mise en place de l'Euro (sans doute perçu comme élément de stabilité). Ils souhaiteraient néanmoins une Europe qui les protège mieux de la concurrence mondiale. Avec la crise financière, de nouvelles attentes se sont fait jour

chez les chefs d'entreprise, explique Hugues CAZENAVE, y compris pour les entreprises en croissance : elles attendent par exemple des actions spécifiques concernant la trésorerie, les délais de paiement, le financement de la R&D (recherche et développement).

Sylvianne VILLAUDIERE présente ensuite la note de repérage d'initiatives sur les relations public-privé remise aux participants, qui a été réalisée par le cabinet Alliantis (cette note est disponible sur le site web du cabinet : www.alliantis.fr).

Ouvrant le débat, **Yves MEDINA**, vice-président de l'ORSE (Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise), évoque le propos de Jean-Pierre RAFFARIN sur le lien croissance économique et les régimes autoritaires, en faisant à l'inverse remarquer que la démocratie et la croissance vont plutôt de paire. Par ailleurs, l'expérience et les déconvenues d'OBAMA en 2010 aux États-Unis montrent, à ses yeux, l'échec du « retour de l'État ».

Jean-Pierre RAFFARIN observe alors qu'actuellement, en taux de croissance, les démocraties ne sont pas si bien placées que cela. Avec la Chine, on constate que des régimes de ce type sont en tête



du « hit-parade ». Il faut que les démocraties réfléchissent à cette donnée et notamment aux difficultés d'agir dans la durée. Par exemple aux États-Unis, ajoute l'ancien Premier ministre, on se rend bien compte que le Congrès a été créé pour empêcher le Président d'agir. Il faut sans doute réinventer des systèmes institutionnels qui soient mieux adaptés et laissent la capacité d'agir sur la moyenne durée. Or, les systèmes démocratiques ne laissent pas toujours assez de marges de manœuvre, en particulier en ce qui concerne la durée d'action.

Christian ROCHETEAU, Directeur Général de Gras-Savoie, exprime son inquiétude quant au mauvais exemple donné à nos partenaires européens notamment. Il estime par exemple que nous avons « mis par terre » toute la filière du photovoltaïque. Concernant la centrale nucléaire d'Abu Dhabi, ajoute-t-il, nous avons réussi à perdre un

“

Le bon exemple du médiateur du crédit. ”

marché alors que nous étions avancés technologiquement parce que le couple public-privé n'a pas, selon lui, bien fonctionné : « Avec tous nos talents, c'est un peu affligeant ». Par ailleurs, il estime que

les entreprises aujourd'hui ont des préoccupations immédiates de chiffre d'affaires à réaliser et n'ont pas toujours le temps de s'investir sur les enjeux des relations public-privé. En tout cas, elles n'avancent pas suffisamment la main dans la main avec le secteur public.

Yves RIOU, délégué général de la FEDA, souligne l'exemplarité d'une mesure vraiment appréciée : le « médiateur du crédit », car il s'est agité de protéger tout le monde, dit-il, sans favoriser certains acteurs au détriment d'autres, tout en laissant aux acteurs privés leur liberté d'action. Quand on parle de favoriser nos champions nationaux c'est souvent un acteur qui est favorisé au détriment d'un autre. Ce qu'il faut favoriser c'est une activité économique prise dans son ensemble et non pas des acteurs en tant que tels.

Marie-Claire DAVEU estime qu'il est très français de « voir d'abord ce qui ne va pas ! ». Or, il y a aussi, et bien heureusement, des choses qui marchent : la mise en place des pôles de compétitivité, le crédit impôt recherche, et. Il faudrait que nous mettions plus l'accent sur ce qui fonctionne. Par ailleurs, elle précise que, dans son parcours

personnel, elle a alterné fonctions dans l'entreprise et activités dans la fonction publique : cela n'est pas irréconciliable, dit-elle, si on fait un minimum d'effort, de part et d'autre, pour comprendre les contraintes et les enjeux des uns et des autres. Les ministres seraient ravis d'avoir plus des d'acteurs du monde économique dans leurs cabinets pour apporter leur savoir, leur expérience.



Anne BINDER ajoute qu'il faut tout de même noter qu'on est le pays où les passerelles public-privé fonctionnent le moins. On ne critique pas pour critiquer, mais attention à ne pas prendre de retard par rapport aux autres pays.

Christian ROCHETEAU observe, pour sa part, dans le contexte économique actuel des PME-PMI, les entreprises françaises ont des contraintes de temps. « Il faut aller à l'international et nous avons besoin d'aides type COFACE, etc. mais nous sommes très en retard sur les nouveaux marchés » dit-il. Pour compenser l'attrition du marché français, il faut trouver de nouveaux marchés. Et pour cela, estime-t-il, les entreprises ont besoin d'être aidées.



Yves RIOU indique que, pour accompagner les entreprises françaises à l'export, il y a les « SAI », les sociétés d'accompagnement à l'international ; il faut les mettre davantage en avant, au lieu de parler uniquement d'UBIFRANCE. Ces actions sont complémentaires. Il y a en tout cas de nouvelles synergies à trouver et à réaliser en France.

Antoine BURIN DES ROZIERES, Juge consulaire au Tribunal de Paris, pose la question : « Aujourd'hui, est-ce qu'il y a encore des

possibilités d'améliorer les partenariats public-privé, issu de l'ordonnance de 2004 ? » Il exprime sa forte inquiétude, par ailleurs, en ce qui concerne le financement des missions régaliennes de l'État, par exemple en ce qui concerne la Justice.



Jean-Pierre RAFFARIN reconnaît qu'il a pu y avoir des échecs dans les PPP (partenariats public-privé), mais que cela dépend des secteurs d'activités : l'échec du photovoltaïque est lié à la question du prix administré, c'est une économie « faussement PPP » observe-t-il. En revanche, qu'il s'agisse des prisons ou des autoroutes, ce sont des missions régaliennes sur lesquelles on a eu de beaux suc-

cès de PPP. Bouygues a livré des équipements de qualité dans le domaine pénitentiaire car il est dans l'obligation de les entretenir. C'est vrai qu'il y a un problème de culture, majeur. Car à Londres, c'est Bouygues qui est le propriétaire des murs du ministère de l'Intérieur, ce qui ne serait pas possible en France. L'État est à la fois hyper endetté, et en voie de paupérisation. On peut difficilement toucher au premier poste de dépense qu'est la masse salariale des fonctionnaires. On devrait peut-être « raboter un peu » les allègements de charges sociales et ce qui est prévu, financièrement, pour le « Grand Paris ». Or, on s'attaque toujours plutôt aux petits budgets (moins exposés politiquement) qu'aux gros budgets. C'est un paradoxe de l'action publique. Ainsi des ministères, et notamment la Justice, peuvent être en situation difficile et en voie de paupérisation.



Jean-François DALAISE, Président du Comité des armateurs fluviaux et des Ports de Paris, fait observer que dans un PPP, il faut savoir « qui fait quoi » et comment sont partagés les rôles. « Il faut peut être moins de décisions mais des décisions tenues », ajoute-t-il. Deuxième question : celle de l'espace géographique et notamment de l'espace européen. Selon lui, il s'agirait effectivement de bâtir

des règles communes avant d'aller s'affronter à la Chine de manière dispersée. Il pose aussi la question de l'harmonisation sociale européenne qui ne se fait toujours pas. Or, si les européens ne sont pas capables de faire cela, comment feront-ils face aux pays émergents ? Il évoque aussi la dimension du temps : le monde politique n'a pas la même temporalité que le monde économique. Et de conclure qu'il attend sans doute moins de décisions du public mais des décisions sur des champs bien déterminés, prise à l'échelle de l'espace européen et sur le long terme.

Jean-Philippe MOINET pose la question, pour les États membres de l'Union européenne, de leur capacité à revoir efficacement, et rapidement, la gouvernance de l'Europe. Point clé qui, selon lui, a montré les faiblesses de l'union européenne, qui ne pèse pas comme il le faudrait sur les enjeux mondiaux.

Jean-Pierre RAFFARIN observe qu'il n'y a pas de vrai leadership en Europe, mais pose la question en ces termes : « Est-ce que nous nous sommes trompés sur les institutions ou simplement sur le choix des personnes pour exercer ces fonctions ? » Aujourd'hui, en Europe, la question prioritaire est celle de l'harmonisation sociale et fiscale. Nous sommes des « déçus de Lisbonne » (du Traité de Lisbonne), qui a également déçu nos partenaires internationaux, qui pensaient qu'ils allaient avoir un interlocuteur cohérent en face. Pour l'ancien Premier ministre, une évolution est en cours : il y aura au moins une harmonisation fiscale avec l'Allemagne.

Antoine BURIN DES ROZIERES confie que, de retour d'un voyage en Chine, il s'est interrogé sur leur croissance. Territoire énorme mais avec un seul fuseau horaire, ce qui est révélateur, selon lui, de la volonté d'unifier les normes. Ils sont aussi en train de refondre leur système juridique en observant ce qui leur semble le plus utile et pragmatique dans les autres pays. Par ailleurs, ajoute-t-il, ce sont des négociateurs redoutables qui exigent systématiquement des contrats de transfert de technologie.

“

La France a les volets clos. ”

Jean-Pierre RAFFARIN estime pour sa part qu'avec la Chine nous avons à faire avec « un peuple très intelligent, qui travaille beaucoup plus que les autres ». Il prédit qu'ils vont sans doute connaître des difficultés mais qu'ils vont aussi les surmonter. Avec la puissance économique, viennent des normes, comme le classement de Shanghai (sur les universités) : ils ne sont pas sur la logique du « low-cost » mais de « l'intelligence ajoutée ».

Sur les partenariats public-privé PPP, l'ancien Premier ministre estime que beaucoup d'initiatives, peu visibles, sont pourtant des succès, par exemple dans le domaine des infrastructures (lignes TGV ou canal Seine-Nord Europe). Et ajoute qu'il « vaut mieux une décision moyenne rapidement appliquée plutôt qu'une décision parfaite, que l'on ne met jamais en œuvre »...

Il note qu'il y a un problème de leadership sur le sujet PPP car « personne ne parle au nom du PPP », par définition. Or, ce qui n'est



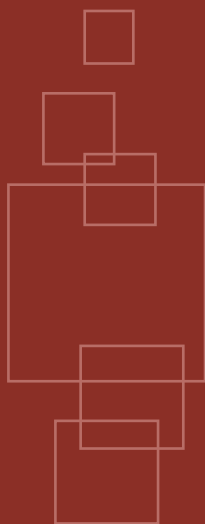
pas porté en matière de communication n'est pas bien vu. On voit bien que le politique essayait d'avoir le monopole de l'intérêt général, alors que personne n'en a le monopole. Les « approches de synthèse » de ce type ont du mal à être reconnues. Peut-être aussi que les chefs d'entreprises dans notre pays sont devenus trop silencieux. Il y a des représentants institutionnels, des socioprofessionnels, qui demandent d'ailleurs des lois et des interventions... mais sont-ils

vraiment représentatifs des entrepreneurs ? Un certain nombre d'institutionnels de l'entreprise fonctionnent finalement comme des para-politiques. Il faut aussi que les entrepreneurs eux-mêmes, directement, prennent davantage la parole.

Jean-Pierre RAFFARIN est persuadé qu'il faut davantage faire en sorte de mieux ouvrir les esprits, les débats, sortir du cloisonnement, comprendre que l'on peut parler d'intérêt général que l'on soit fonctionnaire ou entrepreneur, et d'ailleurs ce sont les mêmes personnes parfois. Rapprocher les cultures et faire sauter les clivages : pour cela, il faut des acteurs « bilingues » public-privé et c'est au politique de vraiment porter cette logique d'ouverture et de donner la légitimité aux acteurs de la société civile aussi. Problème, souligne-t-il, en conclusion : « la France a les volets clos ». Nous pensons encore, en France, qu'il suffit que nous interdisions les OGM pour que cela se fasse partout ! « Il faut assurément arrêter de penser en France que nous avons le meilleur système et que nous sommes les seuls à avoir raison ! Nous devons regarder ailleurs, avec curiosité et humilité. » Et notamment, estime-t-il, savoir tourner notre regard vers l'Asie.

PAROLES D'EXPERTS

- **Jean-François RIFFAUD**
Directeur de la communication
et des partenariats
pour la Croix Rouge Française
- **Anne-Marie IDRAC**
ancienne Secrétaire d'État
au Commerce extérieur
- **Magali LEMAISTRE**
Déléguée générale de l'OSCI
- **Agathe HARTEMANN**
Déléguée générale adjointe de l'OSCI



Les acteurs associatifs (re)donnent du sens

Jean-François RIFFAUD, Directeur de la communication et du développement des ressources de la Croix Rouge Française, évoque la transformation du rôle des ONG, qui montent en puissance dans les relations public-privé.

Le monde associatif dédié à l'action sociale a vu son domaine se transformer au fil du temps. Pouvez-vous nous préciser ces transformations ?

— Ce qu'on constate d'abord, depuis une quinzaine d'années, c'est que le rôle des organisations caritatives est devenu un rôle central pour l'équilibre de la société elle-même. Auparavant, le rôle de ces organisations pouvait être considéré comme marginal, ne serait-ce que du point de vue des publics visés. Il y avait, pour caricaturer, l'image du clochard qui tendait la main aux abords d'une église et quelques bénévoles isolés qui allaient à leur rencontre. Le rôle de ces organisations s'est très fortement élargi, et c'est cela qui est inquiétant : elles s'occupent désormais non plus seulement des personnes restées en marge de la société mais aussi de personnes parfaitement intégrées, qui ont pu avoir de graves difficultés et ont socialement « décroché ». En France, aujourd'hui, on considère qu'il y a près de huit millions de pauvres dans le pays. Dans ces huit millions de personnes, il y a évidemment des gens qui ont un travail, en tout cas un logement et des enfants qui vont à l'école. Un autre chiffre : parmi les personnes qui ces dernières années ont demandé de l'aide à la Croix Rouge, il y en a 20% environ, donc une personne sur cinq, qui a ou qui a eu un travail. Le rôle des organisations caritatives a pris une dimension telle qu'elles ont, de fait, à leur charge une part grandissante du traitement général de l'action sociale. On sait bien, par ailleurs, que les capacités de l'État (et des pouvoirs publics locaux) à distribuer de l'argent public (allocations en tous genres) se sont réduites ces mêmes quinze dernières années. Ces deux phénomènes conjugués – augmentation des besoins et montée en puissance du rôle des associations, réduction du

rôle de l'État – amènent à rendre de plus en plus nécessaire le recours aux solidarités privées. Et donc les partenariats avec des moyens privés, reliant par exemple acteurs associatifs et acteurs de l'entreprise. Ceci, non pas comme une réponse à une recherche de moyens et de budgets complémentaires mais comme une nécessité de simplement poursuivre les actions de solidarité à hauteur des nécessités.

On mesure bien en quoi les partenariats peuvent être utiles pour les associations. Mais en quoi ces partenariats sont-ils réellement utiles pour les entreprises ?

— L'utilité pour les entreprises est certaine. Voyez le développement, depuis quelques années, des notations des entreprises, évaluées aussi sur le critère de leur engagement RSE (responsabilité sociale de l'entreprise). Ce n'est pas dû au hasard. Cette évolution correspond notamment à la recherche de sens, d'une part des clients, d'autre part des salariés, ce qui est une donnée majeure au sein des entreprises : en effet, les salariés exercent une pression croissante dans les entreprises pour que leur entreprise s'engage dans des actions sociales (et environnementales) concrètes et gratifiantes pour les salariés. Je le vois au quotidien : « Nous, entreprise X ou Y, on veut travailler avec vous Croix Rouge, dans notre zone territoriale, parce que nos salariés seront fiers de le faire ». Et puis, il y a aussi la prise de conscience pour le dirigeant de la nécessité d'avoir un rôle économique et social « complet ». Certes, le dirigeant d'entreprise doit faire en sorte que son entreprise gagne de l'argent, ce qui peut avoir un impact positif sur l'emploi, premier volet social majeur. Mais la démarche peut aller plus loin. Il y a aussi une réflexion sur la répartition de la richesse par et dans l'entreprise.

Les partenariats dans le domaine social vont encore plus loin dans la perspective, en permettant pour une entreprise de « co-investir » des actions pour des personnes socialement en difficulté, leur permettant de se remettre debout et de redevenir d'abord acteurs de leur propre vie, et à terme, des clients et peut-être des salariés de ces mêmes entreprises. J'ai en tout cas envie de croire que les entreprises ont davantage intégré l'idée d'insérer le social dans leur cercle de référence. Il y a une prise de conscience que nous sommes tous sur le même bateau, alors qu'avant la conscience éclairée portait surtout quelques uns à se pencher vers ceux qui sont au bord de la route. Les entreprises sont aujourd'hui amenées à revisiter leur rôle, leur regard sur la société, leur part de responsabilité dans l'action sociale au sens large. Elles doivent être des acteurs sociaux autant qu'économiques.



Ne pas être naïfs

Anne-Marie IDRAC, l'ancien Ministre du Commerce Extérieur explique, pour le Cahier du Conseil de prospective du cabinet Alliantis, pourquoi les Européens ne « doivent pas être naïfs » dans la compétition mondiale, qu'il s'agisse de la défense des emplois ou du modèle de l'économie sociale de marché.

Vous qui avez eu, encore récemment, une éminente fonction dans le domaine du Commerce extérieur, comment percevez-vous les atouts et les faiblesses françaises (et européennes) dans les rudes confrontations actuelles de la mondialisation économique ?

— La France est beaucoup plus internationalisée au plan économique qu'elle ne le croit souvent : nous sommes cinquième exportateur mondial et au deuxième rang aussi bien pour attirer les capitaux étrangers sur notre territoire que pour l'investissement des capitaux français à l'étranger. Or, ce sont bien ces trois dimensions qui conditionnent pour grande partie la défense des intérêts français dans la mondialisation.

Sur les marchés émergents, les plus prometteurs de croissance, la France est bien positionnée sur des secteurs d'excellence répondant soit aux besoins d'équipement – transports, aéronautique, énergies... – soit aux nouveaux modes de consommation des classes moyennes- luxe, agroalimentaire, pharmacie...

Pour en tirer parti, il faut jouer essentiellement sur deux plans de compétitivité : l'innovation et la réduction des charges pesant sur les entreprises et donc le travail : par exemple, le Crédit d'impôt Recherche et la suppression de la taxe professionnelle sont d'ores et déjà les meilleurs outils à la disposition d'un Ministre du Commerce Extérieur.

Au-delà de la compétitivité macro économique, nous sommes pénalisés, par rapport à nos concurrents allemands ou italiens, par la

faiblesse de notre tissu industriel. Nous avons trop peu d'entreprises exportatrices – deux fois moins que les italiens et trois fois moins que les allemands – Et notamment trop peu d'entreprises de taille intermédiaire, les fameuses ETI, souvent de vrais « champions cachés », ayant la taille critique permettant d'aborder les marchés lointains.

Là encore, le commerce extérieur n'est jamais que la partie émergée de l'iceberg : le plus important, ce sont les politiques domestiques – nationales ou européennes.

Un phénomène très important est le changement radical qui apparaît dans les relations des pays développés avec ceux dits « émergents », qui en réalité « ont émergé » : ils étaient hier seulement des clients,

désormais, ils entendent être des partenaires partageant les bénéfices industriels des contrats, demain, ils seront de plus en plus nos concurrents...

La question cruciale devient donc : comment garder des longueurs d'avance technologiques et de management ?

Tout en tirant parti des partenariats en question pour non seulement accéder aux marchés mais bénéficier des capacités d'innovation et de maîtrise des coûts de ces pays.

Peut-il y avoir une dimension réellement européenne dans les prises de décision futures et dans les leviers d'action qui pourront favoriser les entreprises européennes, donc françaises, dans la compétition mondiale ?

— C'est un grand atout collectif que d'avoir une politique européenne du commerce extérieur (*Trade*) de niveau communautaire : cela nous permet de peser tout notre poids de première puissance commerciale mondiale dans les négociations internationales, telles celles de l'OMC. Cela est évidemment bénéfique pour les entreprises de chacun des États Membres - au-delà de certaines différences d'analyses quant au principe directeur de la politique de l'Union qu'est le « libre échange » (*free trade*), la France notamment souhaitant davantage de « loyauté » des échanges (*fair trade*).

“

Les marchés extérieurs se conquièrent d'abord par l'intérieur. ”

N'y a-t-il pas une difficulté majeure entre, d'une part, les réalités d'une compétition « inter-nationales » (au sens de : entre nations européennes sur un même marché mondialisé) et la nécessité pour l'Europe d'être plus solidaire pour peser davantage dans une mondialisation où comptent désormais les espaces-continentaux ?

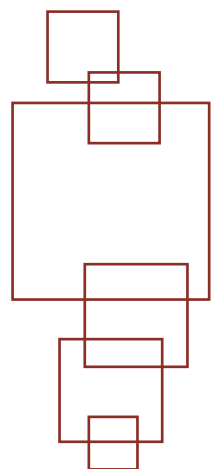
— Il ne faut pas être naïf, chaque pays européen cherche d'abord légitimement à défendre ses entreprises et ses emplois, en faisant valoir ses avantages compétitifs propres. Par exemple, notre premier concurrent sur beaucoup de marchés extérieurs est l'Allemagne. Mais il serait encore plus naïf, dans les compétitions mondiales, de ne pas affirmer davantage les forces européennes selon plusieurs axes complémentaires :

Dans le domaine commercial stricto sensu, je me félicite de voir la Commission mieux prendre en compte le concept français de réciprocité dans l'ouverture des marchés, ou encore mobiliser plus fréquemment les procédures anti-dumping pour défendre nos industries contre les concurrences étrangères déloyales.

Dans d'autres domaines il reste largement à penser et mettre en œuvre nos politiques avec une meilleure adaptation aux enjeux de la compétition mondiale. D'abord sur l'innovation, avec quelques secteurs d'investissement clés et leviers, comme le numérique, la pharmacie, la « croissance verte », et avec la lutte contre le pillage de la propriété intellectuelle (d'où l'importance des brevets européens). Ce point devrait faire l'objet aussi d'une plus grande cohésion entre les Européens et les Américains, avec lesquels nous avons beaucoup d'intérêts partagés face aux pays émergents.

Un autre sujet crucial est celui de la conception européenne traditionnelle de la concurrence, sans lien avec une politique de l'industrie d'ailleurs quasi-inexistante ; cette approche est devenue décalée par rapport aux pratiques des autres acteurs, notamment asiatiques. Les Européens ont encore beaucoup à faire, pour adapter leurs « logiciels » de référence et leurs politiques, en les articulant davantage entre elles, pour ne pas être naïve mais au contraire à l'offensive dans la mondialisation.

L'enjeu aujourd'hui est la défense des emplois sur le territoire européen, et de notre modèle de l'économie sociale de marché.



Une « Équipe de France de l'Export » en mouvement

Magali LEMAISTRE, *Déléguée Générale de l'OSCI et Agathe HARTEMANN*, *Déléguée Générale Adjointe de l'OSCI.*

L'OSCI est l'organisation professionnelle française qui regroupe les Sociétés d'Accompagnement à l'International (SAI) et les Sociétés de Commerce International (SCI). Membre de « l'Équipe de France de l'Export », l'OSCI fédère plus d'une centaine d'opérateurs qui interviennent dans plus de cent pays et sont implantés dans la moitié d'entre eux de manière permanente.

Comment a pu se former « l'Équipe de France de l'Export » ces dernières années, dans la mesure où beaucoup d'entrepreneurs considèrent que les dispositifs sont trop complexes et opaques ?

— Ce qu'on appelle « l'Équipe de France de l'Export » a été voulu et mis en place par Anne-Marie IDRAC, ancienne Secrétaire d'État au Commerce Extérieur. Dans une première phase, courant 2008 via une Convention cadre de partenariat, avec un trinôme composé d'UBIFRANCE, des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) en France et des CCI à l'étranger. Le mot d'ordre était « travailler en commun » et avoir un dispositif d'aide aux entreprises plus efficace, et ce principalement à destination des PME. UBIFRANCE et les missions économiques à l'étranger favorisant l'approche des marchés étrangers avec l'aide complémentaire des CCI à l'étranger (présentes dans plus d'une centaine de pays) et, les CCI en France organisant la détection des exportateurs potentiels.

Une deuxième étape, visant à renforcer cette Équipe de France, s'est organisée avec les CCEF (Conseillers du Commerce Extérieur de la France), COFACE, avec notamment sa Direction des Garanties Publiques et OSEO.

Enfin, en février 2010, l'OSCI a officiellement intégrée « l'Équipe

de France de l'Export », ainsi que « Pacte PME international ». Il s'agissait donc d'offrir, par ces rapprochements, une offre plus efficace et une rationalisation des moyens. En effet, il arrivait trop souvent, par le passé, que ces structures organisent des opérations similaires (organisation de missions à l'étranger avec des chefs d'entreprise) à quelques semaines d'intervalle. En définitive, cela occasionnait une dispersion de moyens et d'informations pour les entreprises françaises.

Quelles sont les difficultés persistantes ?

— Le nombre important de dispositifs proposés par les différents acteurs reste encore une faiblesse. Pour une PME, il n'est pas toujours évident de se repérer parmi la multiplicité des aides et services proposés. L'effort de clarification du rôle de chacun a pu être mené mais cela doit sans doute être encore amplifié.

Il y a eu en France une multiplication d'aides aux entreprises qui souhaitent exporter, en termes d'assurances, d'aides financières directes ou indirectes. Il est parfois difficile pour les entreprises de détecter les aides les plus pertinentes pour son projet export. Enfin, il nous semble important de souligner une autre faiblesse française face à ses concurrents européens à savoir, les lourdeurs fiscales. Ainsi, c'est particulièrement le cas pour les sociétés de négoce international, qui subissent une multiplicité de taxes en tous genres. C'est un vrai problème pour ces sociétés qui se sentent obligées, pour ces raisons fiscales, de partir dans d'autres pays, comme par exemple en Suisse. Sur le plan macroéconomique, par ailleurs, il nous paraît également important de développer en France les pôles de compétitivité et d'innovation, l'idée selon laquelle des entreprises se regroupent pour mieux affronter le marché mondial. A ce titre, certains de nos opérateurs ont assuré la mise en place et le suivi de « groupements de PME à l'export », regroupements, principalement de PME, qui s'organisent soit par secteur d'activité soit par pays, en vue de bâtir une stratégie commune. Sous l'adage, simple mais efficace : l'union fait la force. Un soutien public avait d'ailleurs été mis en place pour favoriser ces groupements et a été malheureusement supprimé.

REPÈRES

Une note de veille a été réalisée dans le cadre des travaux du Conseil de Prospective du cabinet Alliantis, à l'occasion de la réunion-débat, organisée le 3 novembre 2010, sur le thème :

« Relations public/privé et mondialisation : quelles nouvelles règles du jeu ? »

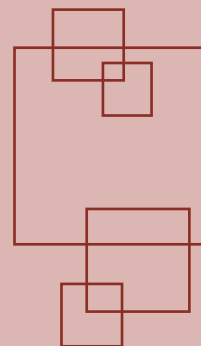
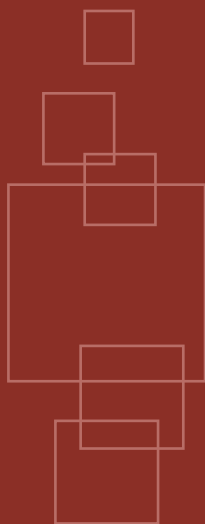
La perspective adoptée dans cette note est à la fois française et internationale.

Ce repérage, qui n'a pas vocation à l'exhaustivité, a été réalisé par l'équipe du cabinet Alliantis sur la base d'une veille et d'une recherche documentaire menées à partir :

- de sites Internet s'intéressant à la question des relations public/privé dans la mondialisation ou portant plus généralement sur la mondialisation et la compétitivité de la France,
- de sites d'entreprises particulièrement actives en la matière,
- de rapports et d'études publiés sur le sujet,
- d'actes de colloques et autres publications, tant en France qu'à l'international.

Des éléments de bibliographie sont proposés en annexe de cette note.

Télécharger la note : www.alliantis.fr (rubrique Conseil de Prospective)



Quelques initiatives notables en France et à l'international

(extraits de la note de veille réalisée par le cabinet Alliantis)

Le travail de repérage mené par le cabinet Alliantis, en France et à l'international, fait apparaître des initiatives très diversifiées en matière de relations public-privé dans le cadre de nos économies mondialisées. Face à un contexte mouvant, marqué par de nouveaux enjeux, les réponses apportées sont multi-formes et riches d'enseignements. En voici quelques exemples.

> Valoriser le « Made in France » : vers un label obligatoire ?

Dans son rapport, le député Yves JÉGO formule dix propositions qui visent à un début de mise en œuvre dès 2011. L'une des mesures-phares serait l'expérimentation d'un étiquetage « Made in France » distingué par une, deux ou trois étoiles, permettant de différencier les produits en fonction de leur degré de fabrication française (sur la base de la mesure de la valeur ajoutée ou du nombre d'étapes de fabrication en France). Il serait complété par un « label » plus contraignant, intégrant des normes environnementales et sociales, vérifié par des organismes de certification et contrôlé par le ministère de l'Économie. Son établissement nécessiterait l'adoption d'une loi aboutissant à une définition juridique claire des labels. Troisième niveau, Yves JÉGO souhaite que l'Union européenne adopte l'obligation de marquage de l'origine nationale de tous les produits vendus en Europe. Le rapport propose par ailleurs la mise en place d'une « carte d'identité numérique des produits » qui pourrait utiliser la technique des codes-barres en deux dimensions. « Il ne s'agit pas de protectionnisme mais de traçabilité. Je veux juste que celui qui achète soit informé de l'origine des produits.

Pour en savoir plus : <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/104000213/0000.pdf>

MADE IN FRANCE : 71% DES FRANÇAIS APPROUVENT

Un sondage LSA révèle que 71,5 % considèrent que renforcer le label « Made in France » est une bonne idée, alors que 2 % seulement disent que c'est une mauvaise idée et que 26,5 % se retrouvent derrière le sentiment que c'est « seulement de la communication ». Un engouement qui traduit une véritable attente puisque qu'une majorité d'entre eux (56 %) admettent qu'ils ne vérifient pas systématiquement le pays de fabrication des produits qu'ils achètent. Le « Made in France » signifie d'abord « protection des emplois » (56,6 % des sondés) et est aussi synonyme de « produits de meilleure qualité » (51,7 %), loin devant l'image du « protectionnisme » (22,7 %) ou de « produits chers » et de « protection de l'environnement », tous deux en dessous de la barre des 20 %. Toutefois, les consommateurs sont citoyens mais pas philanthropes : pour une majorité d'entre eux (51,6 %), le Made in France doit se payer au même prix que les autres produits... La minorité de ceux qui acceptent de payer « plus cher » (39,2 %) voire « beaucoup plus cher » (2,5 %) restant tout de même plutôt confortable.

Pour en savoir plus :

<http://yvesjego.typepad.com/blog/2010/05/made-in-france-71-des-français-approuvent-1.html>

> Renforcer la compétitivité des entreprises par l'innovation : Les pôles de compétitivité : un atout pour la France à l'international

Si la mondialisation facilite les échanges au niveau international, elle s'appuie de plus en plus sur la présence, au sein d'un même territoire, d'entreprises et de compétences spécialisées et complémentaires, comme l'ont montré aussi bien l'expérience de nombreux pays (Silicon Valley, districts industriels italiens, clusters du Pays Basque espagnol...). En France, à la suite de différents appels à projets, 71 pôles ont été labellisés. Le dispositif peut encore être amélioré. Des perspectives de long terme sont dessinées : les pôles de compétitivité doivent être mis au service d'une véritable politique industrielle, définissant des secteurs stratégiques pour la France. L'intégration des pôles dans des réseaux européens voire euro-méditerranéens constitue également une priorité.

« Les pôles de compétitivité : bilan et perspectives d'une politique industrielle et d'aménagement du territoire », rapport parlementaire, 2009

<http://www.senat.fr/notice-rapport/2009/r09-040-notice.html>

FAIRE DE LA PROMOTION DE LA FRANCE UNE « GRANDE CAUSE NATIONALE »

À l'international, plusieurs organismes promeuvent déjà l'image de la France : l'Agence française de développement, l'Agence française pour les investissements internationaux, Ubifrance, Atout France concourent à en valoriser ses points de force, chacun dans son domaine respectif. Mais la « marque France » se décline différemment selon les émetteurs et leurs publics cibles.

Il fallait donc concevoir une vraie stratégie de communication globale sur la France afin de permettre à notre pays de conforter ses valeurs, sa culture, ses atouts économiques comme son attractivité touristique. Jamais autant qu'aujourd'hui ne s'est fait sentir le besoin de promouvoir une image consensuelle, valorisante et valorisée de la France et de la fierté d'être Français.

C'est pour cette raison que le Service d'information du Gouvernement a lancé France.fr, portail de la France sur le monde, qui doit être une clef d'entrée pour les étrangers, les touristes, les investisseurs, les médias ou observateurs internationaux comme pour chacun des Français. Tous doivent y retrouver ce qui constitue la "marque France" et contribue à la force et la vitalité de cette identité française, au travers d'actualités, d'événements emblématiques, de vidéos...

Pour en savoir plus :

<http://www.pref71.fr/download.php?id=1279176759A0.pdf>

> Ces entreprises et filières qui veulent continuer à produire en France : l'exemple de la filière chaussure

Recentrés sur le haut de gamme, les industriels de la chaussure parient sur les nouvelles technologies et la mise en place du label « Made in France ». Le bassin romanais, fief historique de la filière, devrait prochainement accueillir un nouveau site de production. Par ailleurs, la Fédération française de la chaussure travaille sur une structure d'accompagnement local de jeunes entreprises créatives et innovantes qui pourrait voir le jour dès 2011. Face à la concurrence de l'Asie et des pays du Maghreb, les industriels français misent en effet sur le haut de gamme, voire le sur-mesure, grâce aux nouvelles technologies : de jeunes sociétés comme Derville ou Belloe se sont équipées de scanners, enregistrant en trois dimensions la morphologie des pieds. Une industrie compétitive repose également sur la valorisation du « made in France » à l'international. Samson, le leader français de la chaussure de confort a misé sur l'export et réalise aujourd'hui 20 % de ses 15 millions d'euros de chiffre d'affaires hors de France. Le made in France est un argument commercial de poids pour la marque, qui espère bientôt pouvoir arborer un label officiel. Mais les fabricants français se heurtent aussi à des difficultés

structurelles : la perte de métiers périphériques et la raréfaction de main-d'oeuvre qualifiée. « Beaucoup d'ouvriers licenciés se sont reconvertis et ne veulent plus entendre parler de la chaussure aujourd'hui », explique-t-on chez Jourdan.

Pour en savoir plus :

<http://www.usinenouvelle.com/article/on-fabrique-encore-des-chaussures-en-france.N135357>

> **Les États-Unis, modèles en matière de financement des entreprises innovantes**

Ainsi que le rappelle la Fondation Concorde dans un récent rapport, il existe aujourd'hui un rapport de densité de 1 à 10 entre le volume du capital risque de la France et des États-Unis. Cet écart s'explique par la faiblesse des Business Angels en France et par la faible rentabilité de cette activité qui n'est pas autant soutenue fiscalement qu'aux États-Unis.

Aux États-Unis, dès les années 1930, le président Roosevelt a lancé une action en faveur des petites entreprises (moins de 500 salariés). Dans les années 1950, ces mesures ont été enrichies par la création du SBA (*Small Business Administration*), du SBIC (*Small Business Investment Corporation*), de la transparence fiscale des nouvelles sociétés, puis dans les années 1980, du Bayh-Dole act, du STTR et du SBIR.

La société de transparence fiscale a été créée aux États-Unis en 1958 dans le cadre du SBA (*Small Business Act*). Depuis lors, toutes les études menées par le Parlement américain pour évaluer ce dispositif ont conduit à une évaluation positive et à son maintien.

Pour télécharger le rapport de la Fondation Concorde sur les PME innovantes :

<http://www.fondationconcorde.com/docs/data/publications/2010-08-30-rapport-INNOVATION.pdf>

> **La Chine souhaite développer ses investissements en France**

Chaque année, l'Institut français des Administrateurs (IFA) négocie avec à peu près 700 entreprises chinoises. En 2009, malgré la crise financière, 22 entreprises chinoises sont allées investir ou ont augmenté leurs investissements en France. Selon les chiffres publiés par la Banque de France, le montant total des investissements des entreprises chinoises en France a atteint actuellement 18 milliards d'euros.

Selon le Ministère chinois du Commerce, la stratégie « aller vers l'extérieur » est une étape importante de la participation de la Chine dans la mondialisation économique. « Il faut la mettre en application d'une manière inébranlable et également attacher de l'importance aux occasions. Avec la hausse du pouvoir d'achat de la Chine outre-mer, on doit encourager encore plus les entreprises chinoises à aller chercher des occasions sur les marchés d'outre-mer avec moins d'argent afin de renforcer la place et la puissance des entreprises chinoises sur le marché international. »

> **Corée du Sud : un plan de relance qui fait le pari de la croissance verte**

Le plan de relance sud-coréen fait la part belle à la « croissance verte ». En effet, selon le rapport « *The Green Rebound* », de la banque HSBC, la Corée du Sud consacrerait près de 69 % de son plan de relance à des mesures vertes. Au total, 73 milliards d'euros seront investis sur cinq ans, avec des investissements focalisés sur les énergies renouvelables, les technologies vertes ou encore la construction d'infrastructures de transports écologiques. Selon la Commission chargée de ce programme, le plan devrait rapporter entre 110 milliards et 125 milliards d'euros de bénéfices sur cinq ans. Il prévoit un important soutien à la recherche et au développement, d'un budget total de 14,7 milliards d'euros. « Le secteur privé a emboîté le pas et investit à son tour », explique la Commission. Objectif affiché : que ces technologies représentent 22 % des exportations coréennes d'ici à 2020, contre 10 % aujourd'hui. La croissance verte sera aussi au cœur de la politique de l'emploi. Le ministre du Travail a annoncé un investissement de 750 millions d'euros dans la formation de 100.000 experts baptisés « cols verts ».

> Le Qatar mise sur l'éducation pour exister sur la scène mondiale

Au cours des trente dernières années, les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord ont accompli des progrès conséquents dans le processus d'amélioration de l'accès à l'éducation. Entre 1980 et 2008, les taux d'alphabétisation moyens dans la région sont passés de 39 % à 73 % et l'écart d'alphabétisation entre hommes et femmes s'est considérablement réduit, comme le note le World Economic Forum dans un récent rapport.

Le Qatar, en particulier, s'est engagé depuis 1995 dans une politique volontariste de promotion de l'excellence universitaire, à travers la Qatar Foundation. Au lieu d'envoyer ses étudiants à l'étranger, le pays a construit un campus ultramoderne pour y regrouper les antennes d'établissements internationaux renommés. De son côté, le Qatar Science & Technology Park regroupe plus de 21 entreprises de classe mondiale (EADS, ExxonMobil, GE, Microsoft, Shell, Total...) afin de développer la R&D.

Pour en savoir plus :

<http://www.qf.org.qa>



QUELLE ACTION PUBLIQUE POUR ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LA MONDIALISATION ? LES RECOMMANDATIONS DE L'OCDE

La mondialisation des chaînes de valeur est synonyme pour les pays de l'OCDE de sévères difficultés d'action publique, car elle crée à la fois des débouchés et des défis nouveaux.

L'un de ces défis concerne la façon de poursuivre la progression dans la chaîne de valeur, afin d'être en mesure de lutter et de prospérer économiquement dans le concert concurrentiel mondial.

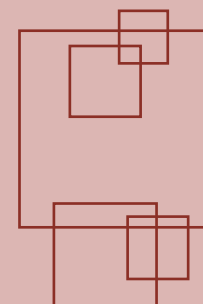
Progresser dans la chaîne de valeur suppose de changer, d'innover et d'augmenter sa productivité sans cesse.

Plusieurs lignes d'action peuvent être envisagées pour stimuler et soutenir le processus d'innovation :

- Politiques de l'innovation
- Politiques visant à améliorer les ressources humaines du pays
- Politiques en faveur de l'entrepreneuriat et de nouveaux domaines de l'activité économique
- Politiques de filière et efforts locaux ou régionaux
- Politiques de renforcement de l'attrait du pays
- Politiques relatives aux droits de propriété industrielle
- De nouvelles approches pour progresser le long de la chaîne de valeur

Pour consulter les recommandations de l'OCDE :

<http://www.oecd.org/dataoecd/24/36/38558122.pdf>



Éléments bibliographiques

(extraits de la note de veille réalisée par le cabinet Alliantis)

> Rapports

- Rapport CAMDESSUS : « Le sursaut, vers une nouvelle croissance pour la France », 2004
- « Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité », Rapport - Juin 2006, Institut Montaigne, 2006
- « Comment fait la France quand elle gagne », Institut Montaigne, 2006
- Rapport Morand : « Mondialisation, changer de posture », avril 2007
- « Mondialisation : la France doit-elle s'adapter ? », rapport d'Hubert VEDRINE au Président de la République, 4 septembre 2007
- Rapport Stoleru sur l'accès des PME aux marchés publics – 5 décembre 2007
- DEMAROLLE Alain, JOHANET Henri, Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi « Rapport sur les fonds souverains », mai 2008
- « En finir avec la mondialisation anonyme – La traçabilité au service des consommateurs et de l'emploi », Yves JÉGO, Député, mai 2010
- « Créons l'écosystème de l'innovateur », rapport de la Fondation Concorde, septembre 2010
- BERNARDIN Jean-François, « Pour une vision réaliste et plurielle de la mondialisation », CESE, 1er octobre 2010

> Actes de colloques

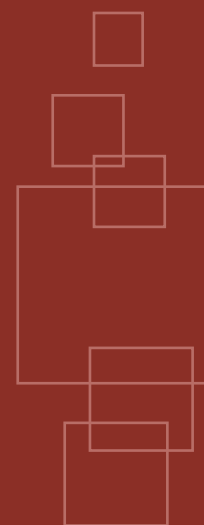
- « Mondialisation : opportunités et menaces pour les États et les entreprises ? », Centre Européen de droit et d'Economie de l'ESSEC, 28 janvier 2010
- Colloque « L'Europe dans la Mondialisation », Centre d'analyse stratégique, 22 & 23 novembre 2007, École militaire, Paris
- Colloque sur le développement international des pôles de compétitivité, Jeudi 21 janvier 2010 – Paris, organisé par le secrétariat d'État chargé du Commerce extérieur auprès du ministre de l'Économie
- « Mondialisation, la France à la croisée des chemins », 9e Université d'été des CCI, La Baule, 2005

– « Le développement durable : outil de compétitivité pour les entreprises françaises », *Petit déjeuner*, mercredi 20 février 2008, Press Club de France, *Conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF) – États Généraux du commerce extérieur de la France*, 22-23 mai 2008, Dock de Paris, *Conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF)*
<http://www.cncef.org/frontoffice/index.asp>

> Quelques sites web à consulter

- UBIFRANCE : <http://www.ubifrance.fr>
- Agence Française pour les Investissements internationaux (AFII) : <http://www.invest-in-france.org>
- Programme « France Export » : <http://www.programme-france-export.fr/>
- World Economic Forum de DAVOS : www.weforum.org
- FSI / CDC Entreprises : <http://www.cdcentreprises.fr>
- Le portail des professionnels du Commerce International : www.cgi-tradexperts.com
- COFACE : <http://www.coface.fr>
- DGTPE : <http://www.dgtpe.org>
- World Trade Organization (WTO) : <http://www.wto.org>
- Groupement des entreprises françaises exportatrices : <http://www.gefe-export.com>
- Club des Exportateurs de France : <http://www.club-export.fr>

PARTENAIRES





La Fondation Prospective et Innovation

a été fondée en 1989 par **René MONORY**, dont on connaît la carrière de Sénateur de la Vienne, Ministre, puis Président du Sénat, et **François DALLE**, PDG de L'Oréal - à la rencontre donc d'une expérience politique enracinée dans le territoire et d'une pratique étendue de la mondialisation économique.

Elle est aujourd'hui présidée par **Jean-Pierre RAFFARIN**, Sénateur de la Vienne, ancien Premier Ministre.

Reconnue d'utilité publique, la Fondation met en relation industriels, décideurs politiques et spécialistes pour analyser les évolutions en cours et prévoir les enjeux de demain. Elle le fait dans le souci de favoriser l'adaptation de notre pays, et si possible l'anticipation pertinente des changements par la nation toute entière, afin qu'elle y trouve des opportunités nouvelles. Pénétrée d'une éthique humaniste, elle s'attache à ce que la dignité humaine soit gagnante aux transformations qui affectent l'humanité.

Dans un souci d'efficacité, elle a choisi de concentrer ses travaux sur les phénomènes d'émergence, sur la nécessité d'innovation qui en résulte, et sur les problèmes de gouvernance qu'amènent ces deux forces de changement. Aux analyses qu'elle propose des diverses formes d'émergence, et tout spécialement de la Chine, la Fondation joint des actions d'appui aux entreprises et aux territoires pour qu'ils innovent; elle prend part au débat qu'appelle la mutation de la gouvernance à tous les échelons.

La Fondation s'est intéressée avec une attention particulière à la Chine, qui a fait l'objet de cinq grands colloques, de nombreuses missions, et d'ateliers spécialisés. La dimension globale de cette puissance aujourd'hui émergée conduit à traiter de l'Inde, des USA, de l'Europe, de l'Afrique, à la lumière de leur relation avec la Chine.

Fidèle enfin à sa vocation première, la Fondation s'efforce de renouveler les études de prospective, en organisant le 15 novembre prochain au Palais de la Découverte un colloque sur la Prospective, qui mettra en présence plusieurs des centres les plus connus dans ce domaine, des décideurs politiques, et des utilisateurs d'expertise prospective, pour faire le point de cette discipline à l'heure où la globalisation en rend l'exercice sensiblement plus complexe.

Ce colloque déclinera d'abord des scénarios comparatifs à divers horizons et diverses échelles (Monde, Europe, France), puis abordera l'avenir de plusieurs sujets majeurs (alimentation, énergie, technologies...), et surtout permettra de débattre des usages stratégiques de la prospective par les décideurs publics et privés à partir de témoignages pris dans divers domaines de responsabilité.

www.prospective-innovation.org

FONDATION PROSPECTIVE ET INNOVATION

1 rue de Courty • 75007 PARIS
Tél.: 01 53 85 84 00 • Fax : 01 53 85 84 09

Directeur Général : Olivier CAZENAVE
Conseiller du Président : Serge DEGALLAIX

Déléguée Générale : Irène KERNER • i.kerner@prospective-innovation.org



Maître Marie VICELLI

Avocat à la Cour

Ancien secrétaire de la Conférence,
Ancien Membre du Conseil de l'Ordre
de PARIS, Administrateur de la Caisse
de retraite des Avocats CNBF,
soutient et participe aux réflexions
et aux débats du Conseil de Prospective
développé par le cabinet Alliantis.

Maître Marie VICELLI apporte une vision
proactive, en veillant toujours à déjouer
les problèmes et fermer les conflits.

Cabinet VICELLI

5 square Lamartine – 75116 PARIS

Tél. 01.47.04.70.00 – Fax 01.47.04.59.47

marie.vicelli@wanadoo.fr