France 2020

Manifeste pour faire gagner la France

france-2020.com
2020
Faire gagner la France

MEDEF

AVANT - PROPOS

À rebours d'un rapport qui viendrait clore un sujet par la formulation de solutions clés en mains, **France 2020 est un manifeste**. Un manifeste initie une réflexion, invite au dialogue et engage un débat. Alors que les réformes en France s'arriment encore à l'idéologie jacobine – selon laquelle les solutions se prennent et s'élaborent au sommet de l'État –, ce manifeste veut donner la parole à ceux qui, chaque jour, travaillent au redressement économique de notre pays : les entreprises et les entrepreneurs. Loin de vouloir dicter au monde politique les décisions qu'il doit prendre, nous aspirons à **initier un dialogue entre les partenaires sociaux et la société civile** afin de décider, ensemble, par un dialogue renouvelé, des conditions nécessaires au retour de la croissance. Mesurant la responsabilité des entreprises dans l'amélioration de la situation économique actuelle, notre ambition est de **contribuer à l'éclosion d'un « projet France » qui suscite l'adhésion et l'engagement. Notre initiative a été guidée par la nécessité de renouer avec la croissance et d'identifier les défis à relever pour permettre la relance de notre compétitivité.** Pour cela nous avons voulu mieux appréhender les enjeux contemporains en repartant de la base et des valeurs de l'entrepreneuriat. Après une année à la rencontre des entrepreneurs de notre pays, nous formulons ce qui nous semble constituer les **éléments nécessaires au retour de la confiance, de l'attractivité et à la redéfinition d'un cap qui rassemble les acteurs économiques et politiques.** Cependant, **si aujourd'hui les entreprises ont un rôle essentiel à jouer – en faisant notamment le choix et le pari de la montée en gamme et de l'innovation, d'un management renouvelé et de l'excellence opérationnelle –, l'État doit aussi leur donner davantage les moyens de réussir en mettant en place un terreau qui leur soit favorable.** Seul un environnement attractif permettra la relance de notre économie et le retour du plein emploi. Nous appelons de nos vœux **une France où les entreprises et la sphère publique, animées d'une ambition collective, travaillent ensemble, une France où l'impulsion vient des territoires.**

Persuadé que notre pays ne se relèvera que si l'ensemble des forces du pays s'engage dans une démarche collaborative, le MEDEF livre ici ses convictions, ses espoirs et ses premières propositions pour ouvrir de nouveaux chantiers qui permettront à la France de gagner à nouveau en 2020.

{SOMMAIRE}

AVANT-PROPOS *3*

INTRODUCTION *5*

1 LE MEDEF MOBILISÉ POUR FAIRE GAGNER LE FRANCE 6

1. Les objectifs du chantier « France 2020 » 6
2. Un projet collaboratif 6
3. Co-construire un nouveau paradigme 7

2 PARTAGER UNE VISION DE LA FRANCE EN 2020 9

3 SEPT DÉFIS À RELEVER
POUR FAIRE GAGNER LA FRANCE EN 2020 18

1. Mondialisation 18
2. Construction européenne 20
3. Numérique 21
4. Transition énergétique et développement durable 23
5. Filières et marchés du futur 26
6. Audace créatrice et agilité 28
7. Épanouissement des femmes et des hommes 30

4 CHANGER DE MÉTHODE : UN IMPÉRATIF 34

1. Jouer collectif 35
2. S'ancrer dans les territoires 39
3. Mettre en œuvre un terreau favorable pour s'inscrire dans la durée 43

ET MAINTENANT ? *49*

INTRODUCTION

L'évolution de l'économie mondiale relativise le poids économique de la France. Notre pays – qui continue à faire rêver hors de ses frontières – échoue à valoriser l'expérience des seniors et peine désormais à retenir les jeunes talents, qui ne trouvent plus leur place dans une société où la valeur se mesure encore trop souvent au nombre des années. Aujourd'hui, **paradoxalement, seule la réinvention de notre modèle socio-économique pourra préserver les idéaux et les valeurs qui ont fondé notre identité. Toutefois, nous ne pourrons réinventer ce « modèle français » qui fait notre fierté qu'à la condition d'avoir pleinement conscience de nos limites.** La France ne pourra se reconstruire qu'après un examen attentif de ses faiblesses mais aussi de ses forces. Nous avons trop longtemps négligé cette introspection, postulant que la prospérité reviendrait par l'imitation scrupuleuse de nos voisins.

Depuis la crise de 2008, de nombreux experts ont exposé les remèdes à mettre en œuvre pour que notre pays renoue avec la compétitivité. Six ans plus tard, la France compte près de 5 millions de chômeurs et notre économie peine à redémarrer. Le sentiment que tout a déjà été essayé nourrit les extrêmes, et nombreux sont les Français qui se détournent d'une classe politique jugée impuissante.

Et si nous n'avions pas tout essayé ? Si la consultation des forces vives de la nation, de ceux qui, au quotidien, font vivre notre système économique, pouvait permettre une nouvelle donne ? Le MEDEF – loin du rôle de contempteur auquel certains aimeraient le réduire – propose aujourd'hui une démarche inédite : donner la parole aux entrepreneurs et aux chefs d'entreprise afin d'engager une nouvelle dynamique et un changement de paradigme. Nous pensons que, **si nous parvenons à regarder ensemble notre pays avec lucidité, nous disposons de toutes les ressources pour faire à nouveau réussir la France.** Le projet France 2020 veut contribuer à cette réussite en **identifiant et en explicitant une vision ainsi que les grands défis et principes d'action qui en découlent pour les entreprises.**

1 LE MEDEF MOBILISÉ POUR FAIRE GAGNER LA FRANCE

1. Les objectifs du chantier « France 2020 »

En engageant ce chantier « France 2020 » le MEDEF propose de construire une dynamique commune, de générer un mouvement autour d'un projet qui rassemble. L'enjeu premier du projet France 2020 est de parvenir à **sensibiliser les acteurs politiques, économiques et sociaux aux opportunités, aux nouveaux marchés et de les accompagner dans les transformations nécessaires** (forums de chefs d'entreprise, Chambres de Commerce et d'Industrie, organisations régionales de chefs d'entreprise (MEDEF, UPE,...), universités...).

2. Un projet collaboratif

France 2020 est avant tout un exercice collaboratif mené par le MEDEF pour donner la parole aux territoires et aux entrepreneurs mais, plus largement, à l'ensemble des forces vives de notre pays. Leurs contributions ont pu être recueillies de la façon suivante :

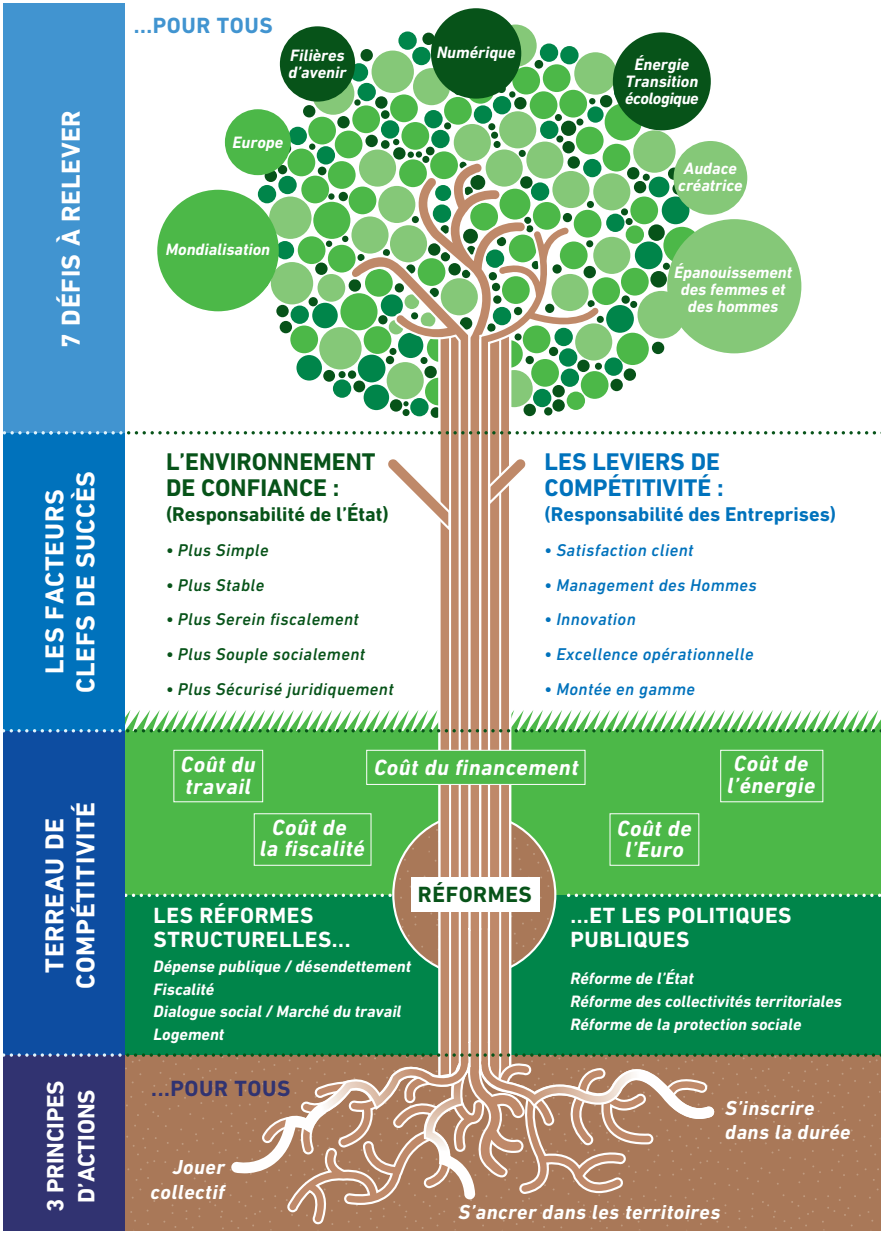
- **Un tour de France des propositions**
  - 25 grands évènements ont été réalisés dans les différentes régions françaises : **plus de 20 000 chefs d'entreprise ont été rencontrés et 3 000 contributions ont été postées sur la plateforme au cours de ces rencontres.**
  - **Plus de 80 groupes, pilotés par les MEDEF territoriaux, ont initié des travaux** au sein de commissions, groupes de travail, panels de chefs d'entreprise. Ils ont organisé de nombreuses réunions de réflexion autour des six thématiques du projet et du développement des bonnes pratiques en entreprise.
  - **Une cinquantaine de fédérations professionnelles ont été associées à ces réflexions en étant représentées dans les groupes de travail.**

- **Une plateforme web collaborative www.france-2020.com,** véritable outil de débat, qui a recueilli durant une année les contributions de tous les citoyens qui ont souhaité participer à cette initiative : **près de 2 000 contributions et propositions concrètes ont été collectées, analysées et incluses dans la réflexion du projet**.
- **Des réunions de travail approfondies** où ont été discutées les contributions des MEDEF territoriaux, des fédérations professionnelles ainsi que de tout le tissu des entrepreneurs petits, moyens et grands.
- **Des entretiens avec des représentants d'ambassades étrangères,** ainsi que **l'audition de Français vivant à l'étranger.**
- **« Les entretiens de France 2020 » : des auditions de personnalités,** issues des sphères politiques, économiques, entrepreneuriales, créatives, technologiques, monde de l'innovation, *think tanks*, associations, syndicats, etc.

3. Co-construire un nouveau paradigme

La démarche France 2020 s'inscrit dans un écosystème qui repose sur des responsabilités partagées :

- **Les pouvoirs publics** qui doivent fournir un terreau adapté et compétitif (en terme d'environnement législatif, réglementaire, social, fiscal, de recherche et d'éducation) favorable à la création et au développement de nos entreprises en France.
- **Les partenaires sociaux** qui doivent favoriser un dialogue constructif autour d'objectifs de modernisation et d'évolutions pour l'emploi et la croissance.
- **Les entrepreneurs et les entreprises** qui doivent créer de la valeur et des emplois.
- **L'ensemble des citoyens** qui doit être associé à l'élaboration d'un projet collectif et moteur pour l'avenir du pays. Cette co-construction permettra à l'ensemble de la société de porter cette vision d'une France qui gagne.


7 DÉFIS À RELEVER
...POUR TOUS
Filières d'avenir
Numérique
Énergie Transition écologique
Europe
Audace créatrice
Mondialisation
Épanouissement des femmes et des hommes
LES FACTEURS CLEFS DE SUCCÈS
L'ENVIRONNEMENT DE CONFIANCE :
(Responsabilité de l'État)
• Plus Simple
• Plus Stable
• Plus Serein fiscalement
• Plus Souple socialement
• Plus Sécurisé juridiquement
LES LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ :
(Responsabilité des Entreprises)
• Satisfaction client
• Management des Hommes
• Innovation
• Excellence opérationnelle
• Montée en gamme
TERREAU DE COMPÉTITIVITÉ
Coût du travail
Coût du financement
Coût de l'énergie
Coût de la fiscalité
Coût de l'Euro
RÉFORMES
LES RÉFORMES STRUCTURELLES...
Dépense publique / désendettement
Fiscalité
Dialogue social / Marché du travail
Logement
...ET LES POLITIQUES PUBLIQUES
Réforme de l'État
Réforme des collectivités territoriales
Réforme de la protection sociale
3 PRINCIPES D'ACTIONS
...POUR TOUS
Jouer collectif
S'inscrire dans la durée
S'ancrer dans les territoires

❷ PARTAGER UNE VISION DE LA FRANCE EN 2020

Un monde en mutation

Trois grandes ruptures sont constatées à ce jour : géographique (dynamiques et échanges bouleversés par la mondialisation), climatique et technologique.

- Une concurrence internationale aujourd'hui exacerbée : lutte pour les ressources rares (énergie, eau, terres arables, etc.), modifications démographiques et géopolitiques.
- Un monde instable… mais qui offre aussi de nombreuses opportunités (silver économie, objets connectés, économie de la santé, du sport, etc.) et compte des millions de nouveaux consommateurs (pays émergents, Afrique).

Dans un contexte de concurrence accrue sur le marché mondial, la France fait face aujourd'hui à **de nombreux obstacles qui l'empêchent de tirer profit des nouvelles croissances mondiales ; notre pays possède pourtant de nombreux atouts pour rebondir.**

FRANCE

FORCES
FAIBLESSES
OPPORTUNITÉS
MENACES

FORCES

Qualité des services publics	Qualité, enseignement supérieur et recherche	Filières d'excellence performantes (aéronautique, tourisme, énergie, etc)
Economie à faible émission de CO2	Densité des infrastructures	Leaders mondiaux CAC 40
Ecosystèmes d'innovations	Démographie et diversité	Culture et créativité

Géographie de la France	Mondialisation	Immigration	« Génie français »
Numérique	Construction européenne	Francophonie	Niveau élevé de l'épargne

OPPORTUNITÉS

Défis Sociétaux et technologiques à venir

FAIBLESSES

Financement de l'économie	Complexité de l'organisation territoriale	Poids des prélèvements obligatoires et déficit public
Rigidité du modèle social	Faible temps de travail	Corporatisme et réticence au changement
Complexité de l'environnement réglementaire	Coût du travail	

Insuffisance de l'entretien et du renouvellement des infrastructures	Départs « one-ticket »	Culture du conflit	Régression industrielle
	Inégalités croissantes		Inefficience du système éducatif et professionnel
Défiance à l'égard des institutions	Fuite des centres de décisions	Principe de précaution	Chute de l'attractivité de la France

MENACES

Aucun projet ambitieux ne peut s'affranchir d'un examen attentif de la situation du monde contemporain. Aussi, sur la plateforme **France-2020.com**, vous pouvez retrouver le **« rapport des rapports »**, agrégeant de nombreuses sources disponibles, françaises et étrangères, sur l'état du monde en 2014. Cette synthèse rigoureuse a constitué le point de départ de notre réflexion.

Cependant notre démarche s'appuie avant tout sur les entrepreneurs et, plus largement, sur l'ensemble des acteurs économiques et publics. Ce manifeste veut exprimer une vision de la France en 2020 accessible et compréhensible, qui – si elle est partagée – pourra **rétablir la confiance à toutes les échelles**. France 2020 fait ainsi le pari d'une appropriation rendue plus facile à tous par la mise en images des grands enjeux du monde contemporain. Afin de **comprendre les atouts et les faiblesses d'une France qui ne pèse plus aujourd'hui que 3 % du PIB mondial**, trois arbres – celui de l'économie mondiale, de la France en 2014 et de la France en 2020 – ont été réalisés, sur le modèle du *« mind mapping »*.

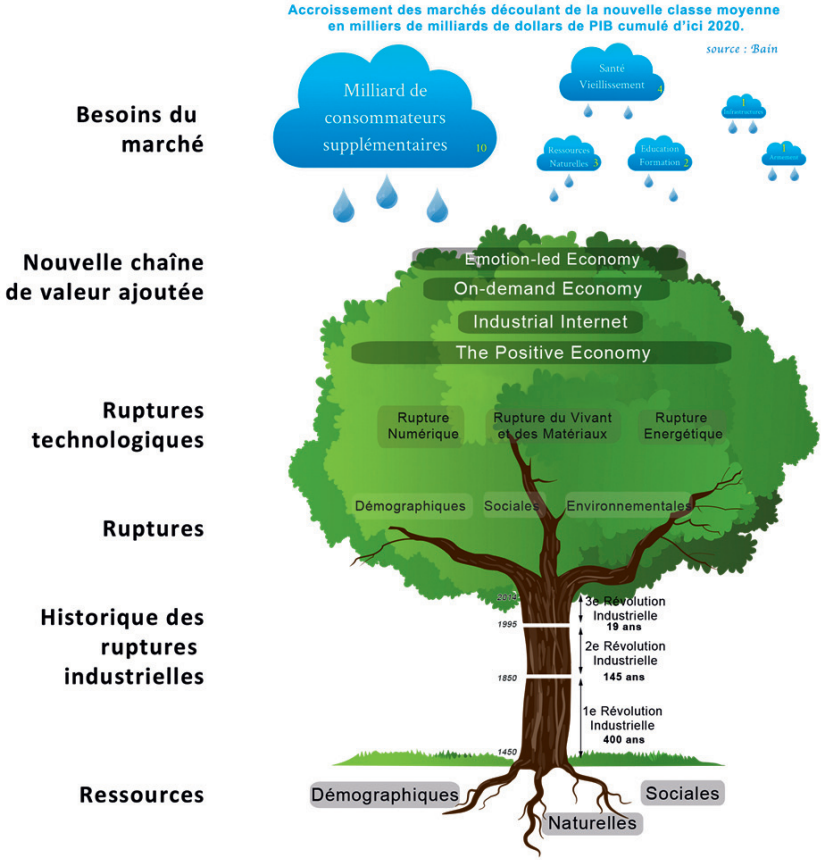
Alors que les échanges mondiaux ont été largement redessinés par la troisième révolution industrielle – initiée par le développement d'Internet en 1995 –, **ces arborescences ont pour ambition de mettre en image la façon dont nos modèles économiques se réinventent.**

L'arbre de l'économie mondiale

L'arbre de l'économie mondiale synthétise les dynamiques qui président à la restructuration et à la réinvention de l'économie mondiale.

- L'économie mondiale s'est structurée autour de **trois révolutions industrielles successives** ; la troisième révolution industrielle se caractérise par une accélération de l'histoire.
- **Un double niveau de ruptures :** sociétales et technologiques.
- **Un nouveau rôle de l'entreprise dans le monde**, faisant écho aux travaux de Michael Porter (Harvard) : **l'entreprise est aujourd'hui le lieu de rencontre d'une communauté d'intérêts, et non un lieu de production qui se résumerait à la maximisation des profits des actionnaires**. Michael Porter – et de nombreux économistes - encouragent l'entreprise à travailler sur la « Création de Valeur Partagée », qui consiste à améliorer la compétitivité d'une entreprise en améliorant les conditions économiques et sociales des communautés au sein desquelles elle évolue. **Les entreprises doivent donc prendre l'initiative de réunir la sphère économique et la société**.
    - **L'émergence d'une chaîne de valeur ajoutée irriguée par les nouveaux besoins du marché**. L'imbrication de plus en plus forte de l'industrie et des services implique désormais la mise en œuvre de nouveaux modèles économiques, offrant aux clients des écosystèmes et des solutions globales à forte valeur ajoutée, et non plus uniquement la valeur fonctionnelle d'un produit. Il est essentiel de saisir l'ampleur des changements qui s'annoncent et des opportunités qu'ils peuvent susciter pour les entreprises françaises : 1 milliard de consommateurs supplémentaires sur la planète engendre 10 000 Mds€ de dépenses de biens de consommation, 4 000 Mds€ de dépenses de santé et 2 000 Mds€ de dépenses d'éducation.

L'arbre de l'économie mondiale



L'arbre de l'économie mondiale redessinée par la 3e Révolution Industrielle

Retrouvez l'arbre de l'économie mondiale :

http://bit.ly/nextstageprezi4

● L'arbre de la France en 2014

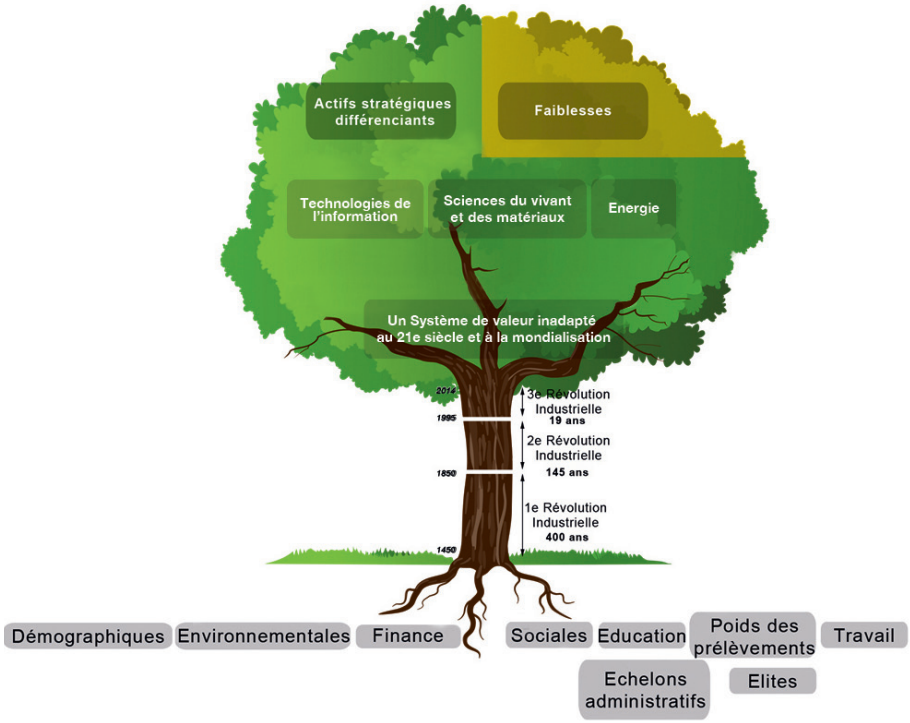
Cet arbre permet de constater que la France a été à la pointe de l'innovation lors des deux premières révolutions industrielles mais qu'elle n'est plus aujourd'hui au cœur du processus d'innovation. En 2014, quarante ans après la fin des Trente Glorieuses, la France est affaiblie économiquement. La part des échanges dans le monde réalisée par la France – évoluant de 6,3 % en 1973 à 3,3 % en 2011 – a quasiment été divisée par deux, alors que l'Allemagne a bien mieux résisté (-29 %) et que la Chine a connu une croissance extraordinaire (+970 %).

Comment expliquer ce déclassement de la France dans le monde ?

La surpondération de l'État central, la prolifération de normes, la perte de légitimité de nos élites mais surtout l'incapacité de la France à s'adapter et à se réinventer éclairent ce déclassement. Notre système de valeurs et de régulation apparaît largement inadapté aux impératifs du XXIème siècle et de la mondialisation. **La France souffre de ce qu'elle est devenue une société de défiance (P. Cahuc), où toute prise de risque se voit annihilée par une interprétation erronée du principe de précaution**. Ce dernier ne doit pas paralyser la recherche et le progrès mais accompagner et limiter au mieux les externalités négatives. Le **principe de précaution ne peut se réduire à un principe d'inhibition**. La société française est marquée par une part sans cesse croissante de la sphère publique et souffre **d'une absence de vision et d'un déficit d'investissement**.

Notre pays bénéficie pourtant d'atouts exceptionnels : la France est toujours la 1ère destination touristique mondiale, a développé une culture entrepreneuriale portée par 750 000 entrepreneurs, peut miser sur une *« French Touch »* reconnue à l'échelle mondiale (luxe, gastronomie, énergie, environnement, transports), un modèle social protecteur, etc.
La France jouit donc d'extraordinaires atouts mais peine à faire émerger de nouveaux champions à l'échelle internationale : ainsi, parmi les entreprises américaines figurant dans le classement des 500 premières entreprises, 30 % n'existaient pas en 1975 ; seul 1 % des entreprises du CAC 40 n'existaient pas il y a quarante ans. Les entreprises françaises doivent donc s'adapter non seulement en innovant davantage mais également en accélérant le rythme de renouvellement de leurs produits dans tous les secteurs d'activité.

L'arbre de la France en 2014



L'arbre de la France 2014, économiquement affaiblie, 40 ans après la fin des 30 Glorieuses (1945-74)

Retrouvez l'arbre de la France 2014 :

http://bit.ly/nextstageprezifrance

L'arbre de la France en 2020

La France peut se réinventer en pariant sur la nouvelle chaîne de valeur ajoutée qui se dessine à l'échelle mondiale :

- L' « *industrial Internet* » : le développement de la robotisation et de l'automatisation intelligente, de l'Internet des objets, etc. Aujourd'hui 9 milliards d'objets seraient déjà reliés entre eux par des puces et des capteurs grâce à Internet. En 2020, ce chiffre devrait atteindre 80 milliards.
- Une « *economy on-demand* » : économie circulaire, dynamiques communautaires, intégration des biens dans les solutions, etc.
- L'« *emotion and experience-led economy* » : miser sur la « *French Touch* » et développer des biens et des services à forte valeur ajoutée (*MOOC*, industrie du luxe et de la culture, industrie de l'artisanat et du geste bien fait, filières d'excellence dans l'énergie, l'environnement, le transport, etc.)
- L'« économie positive » fondée sur l'approche qualitative, la performance environnementale, sociale et de gouvernance (« performance globale »), la traçabilité et la création de valeur partagée.

Retrouvez l'arbre de la France 2020 :

http://prezi.com/oqy7xxt6gbyo/arbre-de-la-france-2020/

3 SEPT DÉFIS À RELEVER *POUR FAIRE GAGNER LA FRANCE EN 2020*

Nous avons tous – entrepreneurs, décideurs politiques, forces vives, grand public – une part de responsabilité dans la situation économique, sociale et internationale de notre pays. À partir de la vision que le projet **France 2020** a permis de faire émerger, le MEDEF – porte-voix des entrepreneurs – veut engager **un grand chantier qui réponde aux principaux défis auxquels la France doit faire face à l'horizon 2020 :**

1. Mondialisation
2. Construction européenne
3. Numérique
4. Transition énergétique et développement durable
5. Filières et marchés du futur
6. Audace créatrice et agilité
7. Épanouissement des femmes et des hommes

Ces défis sont autant d'opportunités pour notre pays, notre économie et nos entreprises, à condition de savoir les décrypter, les comprendre et les accepter. La mondialisation, la construction européenne, le numérique, les marchés du futur, la transition énergétique, l'audace créatrice et le facteur humain s'affirment **comme des relais de la croissance que la France doit pleinement investir.**

1. Mondialisation

7,5 milliards d'individus à équiper en 2020

La population mondiale est plus nombreuse (9 milliards d'individus en 2030), plus âgée et plus riche… mais aussi plus inégalitaire. Le monde est traversé par des évolutions géopolitiques (montée des conflits) et des tensions se font jour autour des ressources (eau, nourriture, matières premières, capital, énergie). **Pourtant, si nous saisissons les opportunités promises par une politique internationale volontariste, la mondialisation peut contribuer à la reprise de notre économie.**

OBJECTIF 2020 :
Rééquilibrer notre balance commerciale

- Tirer profit de l'émergence des classes moyennes avec plus de 3 milliards de consommateurs potentiels d'ici 2030
- Miser sur l'Afrique qui sera demain l'un des principaux moteurs de l'économie mondiale et le premier foyer de la francophonie (85 % des francophones en 2050 seront Africains)
- Gagner des parts de marché en Asie en pariant sur la « French Touch »
- Repositionner notre industrie sur le premium
- Répondre au défi de l'urbanisation (60 % d'urbains dans le monde en 2030) et des besoins en infrastructures par le développement de nos entreprises déjà leaders mondiales

Engagements immédiats

- Simplifier et encourager les structures d'aide à l'export
- Initier, grâce à Stratexio, une dynamique conquérante sur les marchés étrangers : par la mise à disposition d'un outil d'analyse stratégique à destination des entrepreneurs, capable d'accélérer l'internationalisation des PME et des ETI

En moins de vingt ans, nous avons connu une très forte internationalisation des échanges et le déplacement du centre de gravité économique du monde vers de nouvelles puissances émergentes. Si de cette nouvelle donne a émergé un contexte hyperconcurrentiel – qui a beaucoup affaibli la compétitivité des économies européennes –, cela a également favorisé l'émergence de classes moyennes qui, par leurs centaines de millions de consommateurs potentiels, laissent entrevoir de fabuleux gisements de croissance.

2. Construction européenne

Un marché de 506 millions de consommateurs et de plus de 23 millions d'entreprises

Pour compter dans un contexte de grande instabilité, **l'Europe doit être réinventée afin d'être un tremplin pour la France dans la compétition internationale**, avec un objectif en 2020 : un pays d'entrepreneurs, dans une France agile, au sein d'une Europe puissante. La France doit être consciente que l'Europe constitue un échelon indispensable pour faire face à la mondialisation. **L'échelon européen ne doit plus – ne peut plus – être vécu comme le bouc-émissaire de tous les maux français, mais comme une opportunité formidable** dont nous devons nous saisir en étant présents et actifs dans les institutions et en **encourageant la représentation coordonnée des entreprises à Bruxelles**.

OBJECTIF 2020 :
Accroître les échanges intracommunautaires

- Tirer parti de la proximité d'un grand marché de consommateurs
- Mettre en place une stratégie de compétitivité industrielle et énergétique européenne
- Harmoniser la fiscalité et revoir la politique européenne de la concurrence et les réglementations pour prendre pleinement en compte la taille mondiale des marchés
- En s'inspirant du succès d'Erasmus pour les étudiants, développer un Erasmus de l'apprentissage au niveau européen

Engagement immédiat

- Encourager la présence coordonnée des entreprises à Bruxelles, dans une Maison des entreprises françaises

L'Europe ne nous sera défavorable que si nous refusons d'investir ses instances. La France doit peser de tout son poids **pour faire de l'Union européenne un espace de relance de la croissance :** à ce titre, l'harmonisation fiscale – tout particulièrement l'imposition sur les sociétés – doit s'imposer pour permettre une juste compétition entre les territoires européens. Le droit de la concurrence européen doit aussi être adapté pour ne plus empêcher la création de champions européens. Le marché intérieur européen rassemble plus de 506 millions de consommateurs : des **stratégies industrielle et énergétique compétitives** doivent placer la France en position de partir à la conquête de ces marchés.

3. Numérique

3ème révolution industrielle comme levier pour la conquête du marché mondial

La révolution des technologies de l'information a consacré un nouveau mode de vie où le numérique est omniprésent : aujourd'hui 2,5 millliards d'individus sont reliés à Internet. En 2020, 80 milliards d'objets seront connectés. Demain l'un des principaux défis sera de relier – de manière fiable et en temps réel – des milliards d'individus et d'objets à travers le monde. Pour être compétitive, une entreprise doit mettre en place un process d'excellence opérationnelle : elle doit désormais pouvoir répondre aux sollicitations de ses clients – où qu'ils se trouvent dans le monde –, offrir des produits et des services personnalisés, délivrer ses produits à des prix et dans des délais répondant aux impératifs de concurrence et de flexibilité, se renouveler continuellement… **Autant de conditions qui imposent un meilleur usage des technologies numériques par nos entreprises.**

OBJECTIF 2020 :
La filière du numérique contribue à 10 % du PIB français

- Faire de l'excellence opérationnelle française en matière de numérique un accélérateur de croissance
- Mieux utiliser le numérique dans nos entreprises pour gagner en compétitivité, innover et/ou se repositionner sur les marchés du futur (***Big Data***, 3D, matériaux avancés, stockage d'énergie, etc.) : 80 milliards d'objets connectés en 2020
- Développer notre filière du numérique, tant au niveau des infrastructures que des entreprises (industrie et services), tout en favorisant la création d'écosystèmes d'innovation sur les territoires associant enseignement supérieur, entreprises, centres de recherche et sociétés de financement

Engagements immédiats

- Doter toutes nos entreprises d'un site Internet
- S'appuyer sur tous les réseaux d'appui aux entreprises sur les territoires pour sensibiliser et former les TPE-PME au numérique et à ses impacts sur leur compétitivité, leur innovation et leur ***business model***
- Organiser un colloque « French Tech » : il mettra en évidence les facteurs de succès des entreprises ayant réussi le tournant du numérique et proposera des solutions que les TPE et les PME pourront mettre en œuvre sur le terrain

Les évolutions technologiques toujours plus rapides – et aux impacts toujours plus importants – doivent permettre de gagner en productivité et de trouver des relais de croissance et d'emplois. Elles concernent l'ensemble des secteurs d'activité, des entreprises de toutes tailles, et ont des conséquences majeures sur la chaîne de valeur.

Si l'énergie a été l'intrant majeur des deux premières révolutions industrielles, le traitement des données s'affirme comme l'un des principaux déterminants de notre économie. La « Data » est en passe de devenir l'or noir de notre époque. Dans une économie de la connaissance où la collecte de données va s'accroître de façon exponentielle, la croissance et la productivité de nos entreprises dépendent aussi de leur capacité à traiter – et à stocker – un flux croissant d'informations. Ces évolutions impliquent des efforts importants en matière de normalisation technique à l'échelle internationale et nécessitent donc une politique volontariste tant des pouvoirs publics que du monde industriel. Ces transformations constituent une formidable opportunité pour l'industrie numérique française et européenne, à condition qu'elle sache s'accorder autour de stratégies d'investissements communes. Le numérique apparaît aujourd'hui comme un levier majeur de l'innovation pour tous les autres secteurs de notre économie ; **les technologies de l'information sont résolument au cœur des nouveaux métiers et d'un marché estimé à plus de 14 400 milliards de dollars pour la prochaine décennie.**

Favoriser la diffusion progressive des nouvelles technologies numériques dans les filières traditionnelles, mais aussi l'émergence de filières totalement nouvelles, permettra de redistribuer les cartes de la compétitivité.

4. Transition énergétique et développement durable

Alors que l'énergie et les matières premières nécessaires à l'activité industrielle se raréfient et coûtent de plus en plus cher, la question de l'accès – prix et quantités – à ces ressources stratégiques constitue une préoccupation majeure pour les quinze prochaines années. **La transition écologique doit être un levier de compétitivité, de croissance et d'emplois.** La France a pour cela des atouts, au premier rang desquels ses champions de l'énergie, des acteurs et des filières leaders dans leur domaine : pétrole, gaz, électricité, nucléaire, réseaux, efficacité énergétique, BTP, transports, ingénierie, industrie financière, industries consommatrices, etc. **C'est grâce à leur dynamisme, à leur savoir-faire et à leur créativité à travers la recherche et l'innovation que notre avenir énergétique se construira.**

OBJECTIF 2020 :
Assurer une maîtrise du prix de l'énergie, facteur clé de compétitivité pour de nombreux secteurs

- Encourager la complémentarité entre principe de précaution et principe d'innovation plutôt que de les opposer ; le principe d'innovation n'est pas contraire mais consubstantiel au principe de précaution
- Développer, grâce à nos champions mondiaux, les technologies avancées de récupération du gaz et du pétrole
- Soutenir le développement de la RSE comme levier de performance et de compétitivité
- Valoriser les gisements d'efficacité énergétique offrant le meilleur rapport coût-efficacité
- Poursuivre le développement des énergies renouvelables, domaine d'excellence français en veillant aux conditions de rentabilité économique
- Garantir la compétitivité par des conditions de concurrence équitables, ce qui suppose des réglementations a minima à l'échelle européenne et, à terme, internationale
- Soutenir le développement d'initiatives sectorielles qui proposent des cadres de travail adaptés aux enjeux des entreprises (ex : guide RSE de la FIEEC, calculateur RSE de l'UNIMEV, trophées Responsible Care de l'UIC, etc.)
- Soutenir le développement des démarches territoriales d'accompagnement des PME (ex : Performance globale 06)
- Lever les freins réglementaires, fiscaux, contractuels pour le développement de nouvelles pratiques et de nouveaux processus, tels que l'économie circulaire
- Favoriser l'innovation pour maîtriser au mieux les impacts sur l'environnement (biodiversité, émissions de substances dans l'air et l'eau, maîtrise des risques industriels, etc.)

Engagements immédiats

- Promouvoir une transition écologique économiquement soutenable pour en faire un levier de compétitivité, de croissance et d'emplois
- Offrir un cadre réglementaire simple, prévisible, lisible, stable, sans surenchérir sur les règles européennes

Les ruptures technologiques et sociétales, qui ont considérablement accru nos besoins énergétiques, se heurtent à la raréfaction des ressources naturelles, venant interroger la pérennité de notre modèle de développement. Le monde est confronté aujourd'hui à trois problématiques : nous émettons trop de gaz à effets de serre pour maintenir le réchauffement climatique sous la barre des deux degrés, nous consommons trop d'énergie et d'immenses potentiels d'efficacité énergétique sont encore inexploités.

L'ensemble des entreprises sont concernées par les enjeux du développement durable : empreinte carbone, économie des ressources, impacts sociaux et sociétaux, notation extra financière, protection de l'environnement et de la biodiversité, lutte contre la corruption, investissement socialement responsable, 3ème révolution industrielle… sont autant de terrains d'expression du développement durable au XXIème siècle. **Ces enjeux à la fois économiques, sociaux, climatiques, environnementaux et technologiques se conjuguent et renforcent les attentes des consommateurs et des citoyens.** Cependant, loin de n'être qu'une contrainte supplémentaire – conséquence d'évolutions réglementaires ou législatives accrues induites par les préoccupations sociales et environnementales –, **le développement durable représente un enjeu stratégique considérable et offre de formidables opportunités aux entreprises.** En effet, nombreuses sont celles qui ont choisi d'en faire un **levier stratégique d'adaptation et de progrès pour conforter leur développement dans la durée.** Ces approches s'incarnent le plus souvent par une démarche RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) placée au cœur de leur stratégie ; démarche qui traduit les principes de développement durable appliqués aux entreprises et qui englobe les questions de gouvernance et d'éthique.

Le projet France 2020 doit accompagner les entrepreneurs dans la prise de conscience de ces problématiques et leur permettre de mieux répondre à ce défi d'avenir pour leur entreprise : Comment transformer les attentes de mes clients – et de la société – en matière de développement durable en atouts pour mon entreprise ? Cette démarche est-elle à ma portée ? Quels outils existent pour la mener à bien ?

5. Filières et marchés du futur : *silver économie, smart cities*, e-santé, tourisme, sécurité

Croissance de l'urbanisation (60 % d'urbains en 2030).

Importants besoins d'investissements en infrastructures (53 000 milliards de dollars en 2030).

Croissance du vieillissement de la population (accroissement de l'âge médian de 5,1 années d'ici 2030) et du nombre des handicapés (10 % de la population en 2030).

Besoins croissants de sécurité alimentaire et sanitaire.

La principale fonction d'une entreprise est de créer de la valeur par la production de biens et de services, et de rechercher la maximisation de son profit. **Mais sa pérennité ne dépend pas uniquement de sa capacité à croître aujourd'hui, sa faculté à s'appuyer sur les attentes nouvelles de la société pour adapter son modèle de développement est au moins aussi capitale.** Elle ne dépend pas uniquement de la maîtrise de sa gestion courante mais également de son aptitude à anticiper les besoins et les crises, et donc à **prendre au bon moment les bonnes orientations qui la prémuniront des instabilités futures et lui permettront de saisir les opportunités de demain.** Pour préserver sa rentabilité, garante de sa durabilité, l'entreprise doit donc se préparer aux évolutions auxquelles elle devra faire face demain.

OBJECTIF 2020 :
Être les leaders mondiaux dans au moins trois filières d'avenir

- Définir une roadmap, véritable feuille de route pour former les entrepreneurs à une meilleure prise en compte des marchés du futur (*silver* économie, médecine préventive, etc.)
- Favoriser l'émergence des concepts de « Ville durable » et de « Ville intelligente », vecteurs de formidables opportunités pour les entreprises, notamment par la création de nouvelles technologies et de nouveaux services
- Mettre à profit les révolutions technologiques pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts de notre système de santé
- Exploiter notre position géographique et les avancées du digital pour rester la 1ère destination touristique mondiale

Engagement immédiat

- Concevoir l'entreprise comme une plateforme collaborative intégrant innovation et exportation : soutenir l'action de Pacte PME et travailler avec les branches et les fédérations professionnelles pour favoriser les coopérations

Depuis quarante ans, **la France a connu de profondes transformations sociétales qui reflètent celles des pays industrialisés :** un bouleversement de sa structure sociale, l'accroissement et le vieillissement de sa population, une forte urbanisation, une sensibilisation accrue aux risques sanitaires et une révolution des pratiques et relations sociales initiée par Internet. Nos modes de consommation ont également subi d'importantes évolutions. Nous avons ainsi assisté en une trentaine d'années à la transformation du consommateur en « consomm'acteur », plus informé et plus engagé, accordant davantage d'importance au commerce équitable et responsable. **Ces bouleversements sociétaux peuvent se muer en atouts pour nos entreprises** si elles parviennent à : se saisir des dynamiques d'urbanisation pour mettre en œuvre des projets de *smart grids* et de *smart cities*, tirer parti de la *silver* économie (en investissant dans la prévention du vieillissement et dans des dispositifs innovants de

maintien à domicile moins onéreux que les maisons de retraite), mettre à profit les révolutions technologiques pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts de notre système de santé – l'accroissement des dépenses cumulées liées à santé et vieillissement représenterait 4 000 milliards de dollars d'ici 2020 –, faire de nos leaders mondiaux agroalimentaires les champions de la sécurité alimentaire, exploiter la position de hub de notre pays et les avancées du digital afin que la France demeure la 1ère destination touristique mondiale. S'inscrire dans une démarche de responsabilité sociale permettra à nos entreprises de s'assurer que les décisions prises aujourd'hui (choix d'investissement, orientations stratégiques, innovations technologiques, processus industriels, gestion des ressources, formation des salariés, etc.) permettront de **répondre aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs.**

6. Audace créatrice et agilité

Il faut nous extraire du schéma selon lequel l'État a inévitablement le monopole des actions permettant de garantir l'intérêt général. **Les entreprises et les partenaires sociaux doivent s'investir davantage pour renforcer nos racines entrepreneuriales et susciter l'envie d'entreprendre, l'innovation, le goût du risque et la confiance à l'égard des entrepreneurs et des entreprises.** Cependant, pour lutter contre un chômage endémique et permettre une véritable relance de notre économie, l'État doit également s'engager à mettre en place un terreau favorable aux entreprises.

OBJECTIF 2020 :
Créer 700 000 entreprises par an et doubler le nombre d'ETI

- Un État qui valorise l'entrepreunariat
- Mettre la régulation financière au service du combat économique et des stratégies de transformation
- Stabiliser l'environnement réglementaire et fiscal : il faut revoir notamment le système de fiscalité des dividendes et plus values et l'ISF pour mieux rémunérer le risque
- Alléger les charges qui grèvent la compétitivité de nos entreprises
- Revoir le financement des entreprises (réorientation de l'épargne) et encourager les nouveaux modes de financement
- Faire grandir nos start-ups et nos PME grâce à une fiscalité incarnant la « PME attitude »
- Favoriser la flexibilité par une législation du travail revisitée
- Adapter l'enseignement aux défis entrepreneuriaux et technologiques : encourager l'envie d'entreprendre et le goût du risque dès l'école

Engagements immédiats

- Créer un « visa start-up » pour les étudiants étrangers
- Accélérer la rénovation de l'offre de services de Pôle emploi pour les entreprises et la création d'entreprise
- S'appuyer sur le maillage territorial du MEDEF pour améliorer l'adéquation du système éducatif et du système productif et insuffler l'esprit entrepreneurial à l'école en concevant ces politiques au niveau de la région et des bassins de vie

Dans les quinze prochaines années apparaîtront 1,8 milliard de nouveaux consommateurs, parallèlement la consommation mondiale devrait presque doubler pour atteindre 64 000 milliards de dollars. Cela représente un **nombre considérable d'opportunités pour l'ensemble des entreprises françaises et européennes** – notamment industrielles –, à **condition de recréer dans nos PME une culture et des pratiques favorables à l'exportation ;** cela passe notamment par un meilleur usage de l'Internet et un apprentissage performant des langues étrangères. Mais, comment espérer redevenir un grand pays exportateur alors que près de la moitié de nos entreprises sont dépourvues de site Internet, que notre niveau en langues est parmi les plus mauvais au monde, que la France compte près de trois fois moins d'entreprises exportatrices que l'Allemagne et que la marge bénéficiaire des entreprises françaises est la plus faible de la zone euro ?

Avec un taux de marge de 28 % – contre 40 % en moyenne en Europe –, **nos entreprises ne peuvent ni investir, ni innover, ni créer suffisamment d'emplois.** De plus, notre tissu économique souffre d'une **absence de prise en compte du risque par la fiscalité française :** en effet, sur dix créations d'entreprises cinq font faillite avant cinq ans, quatre survivent, payent des salaires mais ne permettent pas à l'investisseur de réaliser une plus-value, seule une entreprise sur dix constitue une réussite valorisable sur le marché. Enfin, notre façon de travailler a changé : **dans une économie globalisée, la France doit être agile et nos contrats de travail doivent refléter cette mobilité et cette connectivité.** Pour lutter contre un chômage endémique et permettre une véritable relance de notre économie, l'État doit prendre des mesures fortes en faveur des entreprises. L'école a également un rôle capital à jouer.
De nouvelles méthodes pédagogiques structurées – dès le plus jeune âge – autour de compétences permettant de lutter contre une peur de l'échec qui paralyse l'action et de stimuler la coopération seront les ferments d'une confiance et d'une audace retrouvées.

7. Épanouissement des femmes et des hommes

Dans une société qui connaît un chômage endémique depuis plus de trente ans, il est essentiel de se préoccuper prioritairement du retour vers l'emploi de plus de trois millions de chômeurs qui en sont totalement exclus.

Le travail, l'employabilité et les relations professionnelles doivent être repensés pour permettre l'épanouissement et l'engagement dans l'entreprise. **Le bien-être des salariés est un puissant levier de performance économique que trop d'entreprises négligent encore. Nous ne pouvons engager la bataille de la compétitivité sans valoriser, entretenir et mobiliser l'extraordinaire vivier de compétences des femmes et des hommes de l'entreprise.**

OBJECTIF 2020 :
Retrouver le plein emploi et
avoir des salariés épanouis, motivés et heureux

- Valoriser la formation des salariés, pour augmenter l'employabilité des femmes et des hommes qui y travaillent et accroître le savoir-faire des entreprises
- Promouvoir un nouveau modèle économique et social et engager une révolution managériale
- Renforcer le rôle du DRH dans la gouvernance exécutive pour mettre le facteur humain au cœur de l'entreprise et de la construction de sa stratégie
- Veiller au respect de la parité hommes-femmes et à l'intégration des jeunes et des seniors
- Associer davantage les salariés à la performance collective de l'entreprise : aller au-delà de la participation financière des salariés en s'inscrivant dans une dynamique de cohésion autour d'objectifs de compétitivité et de croissance de l'entreprise

Engagement immédiat

- Créer un incubateur permettant de diffuser les bonnes pratiques managériales : le MEDEF lab. Il contribuera à faire de l'entreprise un lieu de créatiozn de richesses et de performance économique, mais aussi sociale et sociétale et engagera le MEDEF dans une démarche d'exemplarité en matière d'épanouissement des femmes et des hommes.

La défiance qui caractérise aujourd'hui nos relations a des répercussions manifestes au sein de nos entreprises : ainsi, moins d'un Français sur quatre se dit prêt à travailler davantage que ce qui lui est demandé afin d'aider son entreprise ou son organisation à réussir[1]**.** Les travaux de Yann Algan, Pierre Cahuc et André Zylberberg montrent que cette rupture avec l'entreprise naît d'un fort sentiment d'injustice éprouvé quant à la valorisation du travail. Bien plus que dans les autres pays occidentaux, les Français disent évoluer dans une société terriblement hiérarchisée. Nos entreprises ne favorisent pas assez l'épanouissement des femmes et des hommes qui y travaillent. Cette situation – qui se lit également à l'échelle mondiale – apparaît très clairement dans le rapport annuel Gallup 2013, *State of the global workplace – Employee engagement insights for business leaders worldwide*, qui fait référence en la matière. **Pourquoi cette crise de l'engagement au travail ? Comment faire de l'entreprise un lieu d'épanouissement, et donc d'engagement ?**

Jusqu'en 2008, les résultats des entreprises ont parfois été obtenus trop « facilement » et ont donc permis une sorte d'évitement du réel, d'aveuglement quant aux failles émaillant notre modèle managérial ; de mauvaises pratiques, contre-productives, se sont ainsi reproduites et ont perduré. Eric Gosselin – professeur de psychologie du travail – a analysé plus de 52 études examinant la relation stress-performance ; or, **plus de 90 % de ces études montrent que le stress impacte négativement la performance**. Enfin, le poids des tâches administratives et le court-termisme, devenus écrasants dans la gestion quotidienne des entreprises, rendent urgente une rénovation.

La crise que nous traversons actuellement doit nous pousser à (ré) interroger nos modèles de fonctionnement, à les réinventer et à trouver des solutions plus efficientes. Nous sommes à un moment-charnière de l'histoire du management : **l'entreprise, lieu de la création de richesses et de la performance économique, doit également s'affirmer comme le lieu de la performance sociale et sociétale**.

1 Clark A., « Promouvoir la réciprocité dans le travail », dans Askenazy P. et Cohen D., *Seize nouvelles questions d'économie contemporaine*, Économiques 2, Albin Michel, 2010.

Pour que l'entreprise soit – enfin – synonyme d'épanouissement, il est impératif de revaloriser le travail. Les entrepreneurs français doivent être convaincus qu'**en offrant aux salariés la possibilité d'être associés directement à la réussite et à la croissance de leur entreprise** – par une politique managériale et sociale assise sur l'intéressement ou la participation –, **se met en place une dynamique « gagnant-gagnant » porteuse de compétitivité**. Les responsables en entreprise croient trop souvent que le fait de se sentir épanoui et positif est le résultat d'un travail réussi. Or les recherches, en particulier sur la psychologie et le management positif depuis 2001 – date à laquelle Martin Seligman a lancé le mouvement de la psychologie positive –, montrent que l'inverse est de plus en plus vrai : **c'est en créant les conditions de l'épanouissement et de la positivité que l'on aide les salariés à produire à un haut niveau de qualité au travail**. Épanouissement et positivité constituent des préalables à la coopération, à l'engagement, à la créativité et à l'autonomie. Ces éléments constituent aujourd'hui des gages de performance bien plus sûrs et durables que la simple obéissance que l'on a longtemps privilégiée. **La capacité de nos entreprises à mettre en œuvre des méthodes de travail horizontales et transversales conditionne le retour de la croissance**.

4 CHANGER DE MÉTHODE : UN IMPÉRATIF

Alors que notre taux de croissance risque de ne pas atteindre – cette année encore – le seuil de 1 % initialement envisagé par le gouvernement et que l'inversion de la courbe du chômage reste un vœu pieux, ces mois passés à la rencontre des entrepreneurs nous ont permis d'acquérir une certitude : **seul un changement radical de méthode permettra un renouveau**. Notre approche, résolument « *Bottom up* », a servi à la fois de méthodologie pour la démarche France 2020 et a structuré notre réflexion, nourrie par l'observation des écosystèmes qui fonctionnent pour en dégager des principes clés. Nous en sommes convaincus : pour sortir de la crise nous devons nous appuyer sur des **acteurs engagés dans un « jouer collectif » renouvelé, où chacun excelle dans son rôle. Cela suppose de redéfinir le rôle et les compétences des acteurs économiques, syndicaux et politiques mais aussi de repartir des territoires. Cependant, si aujourd'hui les entreprises ont un rôle essentiel à jouer, l'État doit aussi leur donner davantage les moyens de réussir en mettant en place un terreau qui leur soit favorable**. Seul un environnement attractif, fondé sur la confiance et l'engagement des pouvoirs publics, permettra la relance de notre économie et l'inscription dans la durée d'un vrai changement.

Nous sommes persuadés que cette méthode peut nous permettre de relever les défis précédemment identifiés. Le MEDEF livre **ses premières propositions d'action autour de trois principes d'action transversaux :**

1. Jouer collectif
2. S'ancrer dans les territoires
3. Mettre en œuvre un terreau favorable pour s'inscrire dans la durée

À chacun de ces principes d'action correspondent plusieurs propositions concrètes, applicables dès aujourd'hui pour gagner demain.

1. Jouer collectif

La défiance nourrit un immobilisme qui paralyse notre pays. La prégnance de la hiérarchie pèse de tout son poids depuis nos salles de classe jusque dans nos entreprises, et au sommet de l'État. Or, **dans des économies où la connaissance et l'innovation sont les ferments de la compétitivité, la coopération et la transversalité sont indispensables au retour de la croissance**. La coopération – fondée sur une confiance inscrite dans les conditions initiales – est un processus qui doit innerver l'ensemble de l'entreprise, elle suppose de dépasser les silos ou les départements.

Dans un monde d'incertitudes et de changements de plus en plus rapides, les impératifs de flexibilité et d'innovation incitent à engager une **révolution collaborative**. Ce « jeu collectif » promu au cœur des processus économiques repose nécessairement sur le **principe du gagnant-gagnant :** une coopération dans laquelle un des acteurs est – ou se sent – lésé ne peut être viable. « Jouer collectif » nécessite une bienveillance renouvelée qui, appuyée par le *top management*, constitue l'un des piliers de l'épanouissement au travail, donc du bien-être et de la performance des salariés. Les jeunes recherchent ainsi des leaders capables de les faire grandir professionnellement dans des entreprises où trois générations cohabitent désormais.

Ébranlé par ces évolutions, le modèle de production de demain s'organisera certainement à partir d'entreprises en réseau, organisées en écosystèmes, branchées sur le marché mondial pour faire face aux grands défis, aux révolutions technologiques et s'adapter aux marchés du futur. **Ce qui fait la force d'une entreprise n'est plus sa taille mais sa connexion à un écosystème puissant, soutenu par des territoires eux-mêmes structurés en écosystèmes**. La coopération n'est donc plus uniquement souhaitable, elle s'affirme comme une nécessité : la concurrence des pays émergents oblige les acteurs économiques des pays industrialisés à se différencier et à renouveler leurs offres toujours plus rapidement. Les pays développés se positionnent ainsi sur la vente de « solutions », sur l'intégration de systèmes complexes intégrant produits et services, qui leur permettent de se démarquer des offres que les émergents maîtrisent déjà. Mais produire ces offres complexes et gagner des marchés internationaux nécessite une plus grande coopération entre des acteurs de toutes natures (public, privé, para-public, associatifs) et de toutes tailles (PME, grands groupes).

Or, notre tissu économique en forme de sablier – avec quelques grands groupes d'un côté, des PME ou des indépendants / *free lance* de l'autre – place les PME et les TPE face à des structures aux moyens (financiers, juridiques, etc.) sans commune mesure avec les leurs, ce qui peut les fragiliser, et par là même affaiblir tous les acteurs d'un écosystème ou d'une filière. C'est pourquoi, pour réussir à faire émerger des ETI capables de devenir des leaders mondiaux, il est nécessaire mettre en œuvre des dispositifs de protection pour les petites structures, et d'avoir des dispositifs adaptés en matière d'ouverture de capital et de *corporate venture*.

Nos propositions pour favoriser la coopération :

- **Prendre davantage en considération le capital humain :** pour cela il faut favoriser le jeu collectif des collaborateurs dans l'entreprise et rendre le marché du travail plus flexible pour permettre à des solutions innovantes d'émerger en matière de gestion des ressources humaines (échange de compétences inter-entreprises, groupements d'employeurs, contrats Erasmus, etc.). **Notre façon de travailler a changé : dans une économie globalisée, la France doit être agile ; nos contrats de travail doivent refléter cette mobilité, cette connectivité, cette flexibilité indispensables à un retour de notre compétitivité**. Or notre code du travail compte plus de 4 000 articles… quand le code du travail suisse en contient 200 ; en France, une page s'ajoute tous les 3 jours au code du travail. Aujourd'hui le débat sur la flexibilité est piégé. Il faut pourtant pouvoir avancer, en donnant de nombreuses garanties aux partenaires sociaux et n'acceptant toute évolution qu'après un dialogue nourri. Par ailleurs, les doubles diplômes, les mobilités professionnelles, la formation continue sont autant de solutions qui permettent de briser les silos à l'intérieur de l'entreprise, mais aussi à des entreprises partenaires de travailler ensemble.

- **Mieux créer, promouvoir et coordonner les acteurs et les lieux de rencontre et d'échange.** Pour favoriser la coopération entre entrepreneurs, de nombreux « facilitateurs » existent déjà : pôles de compétitivité, incubateurs, accélérateurs, concours pour l'innovation, structures comme Ubifrance pour l'export, salons professionnels ou espaces de *co-working* pour permettre les rencontres et les échanges. Leur action, essentielle, pourrait être mieux connue et mieux coordonnée.

- **Pacifier les relations entre grands groupes et PME** apparaît comme un enjeu clé dans certaines filières où ces relations sont particulièrement tendues. De nombreux dispositifs existent déjà en ce sens – comme le Pacte PME ou le médiateur de la sous-traitance –, il faut désormais les évaluer pour les corriger et les renforcer. 88 % des emplois créés en France depuis vingt ans l'ont été par les entrepreneurs et les PME, il est capital de les aider à renforcer le poids de la France dans le monde. Plus spécifiquement, **les grandes entreprises ont un rôle à jouer pour accompagner les petites entreprises dans le développement de leurs démarches RSE, notamment dans le cadre des politiques d'achats responsables :** ces coopérations permettent un renforcement mutuel de leurs activités dans une logique de partenariat gagnant-gagnant.

- **Intensifier encore la mutualisation de ressources** de toutes natures : infrastructure informatique, locaux, etc. Dans le cadre de relations pacifiées, les grands groupes peuvent soutenir de plus petites structures et les faire bénéficier de ressources ou d'un accompagnement, et cela pour le bénéfice de tous. La montée en puissance de l'économie collaborative en *B to B* devrait permettre de stimuler les pratiques de collaboration, notamment dans le monde des start-ups.

- **Renforcer la confiance, par une meilleure sensibilisation à la protection de la propriété intellectuelle** (et à la sécurité informatique), permettra à chaque acteur d'éviter des situations conflictuelles. À ce titre des contrats simplifiés, permettant à chacun de comprendre et de maîtriser les grands enjeux du droit de la propriété intellectuelle, seraient de précieux outils pour enrayer la défiance. De même, notre droit des sociétés constitue un obstacle pour le développement des entreprises : pourquoi ne pas nous inspirer du « *Corporate Flexibility Act* » californien pour permettre l'émergence de structures hybrides, à mi-chemin entre l'économie marchande et l'économie sociale et solidaire. Les SCOP, COOP et autres mutuelles sont aussi intéressantes pour favoriser la pérennité et l'engagement des collaborateurs.

- **Il faut également repenser la dimension financière de la coopération :** ouverture de capital, *Corporate Venture*, etc.

- **Les instances représentatives doivent être revisitées sur le plan syndical autant que patronal.** Leur nombre important et leur organisation verticale, dans une économie qui devient de plus en plus horizontale, nuit à la lisibilité et la portée de leur action. La France compte aujourd'hui 942 branches professionnelles, près de 700 conventions collectives, cet éparpillement empêche de nombreuses avancées.
  À ce titre, le fait que l'on ait de plus en plus de petits acteurs renforce les notions d'entreprise étendue et d'écosystème : les processus, la valeur et l'emploi créés dépassent désormais les murs de l'entreprise. Il faut favoriser la transversalité, le dialogue et accroître la réactivité, en somme repenser la notion de filière au profit de celle d'écosystème.

Engagements immédiats

- Simplifier la représentation patronale et les branches professionnelles pour mieux servir les entreprises
- Élaborer un guide des bonnes pratiques Grands groupes/ETI/PME (mutualisation des ressources, achats, propriété intellectuelle, etc.)

2. S'ancrer dans les territoires

L'identité de nos entreprises se forge dans les territoires au cœur desquels elles naissent et s'épanouissent ; dans une économie globalisée ces territoires s'affirment également comme d'importants vecteurs de différenciation. Parallèlement, tous les baromètres mesurant la confiance dans nos entreprises et nos dirigeants politiques le montrent clairement : **la proximité est un paramètre clé et conditionne la confiance**. Or, la perte de confiance gangrène notre société et fait obstacle au retour de la croissance. Pour toutes ces raisons, **les territoires apparaissent comme la maille la plus efficiente pour engager des actions audacieuses et impulser une véritable relance. Mais la structuration actuelle de nos territoires permet-elle d'en faire le creuset de la relance ?** Nos territoires sont trop souvent fragmentés et illisibles, englués dans une organisation héritée de l'ère napoléonienne. Cela se traduit par un enchevêtrement des compétences, des infrastructures non optimisées et un déficit de lien formel entre entreprises et territoires.

Comment faire de nos territoires un levier qui favorise et stimule la compétitivité de nos entreprises ? Pour une France qui gagne à l'horizon 2020, il est nécessaire de réfléchir aux échanges gagnants-gagnants entre entreprises et territoires, capables de renforcer et d'améliorer la compétitivité de notre tissu économique. **Cette coopération renouvelée doit conduire à une redéfinition des rôles et des compétences des acteurs économiques, politiques et syndicaux pour que tous – chacun dans son rôle – recherchent l'excellence dans la construction d'un écosystème économique compétitif.** Cette redéfinition doit aussi rendre plus légitimes et plus pertinentes nos organisations territoriales et économiques. L'un des grands enjeux est de remettre le territoire au cœur de la réflexion économique pour améliorer son attractivité, lutter contre les délocalisations et favoriser la croissance de nos entreprises. Les territoires ne sont pas un simple cadre d'action pour des entreprises déconnectées de leur assise territoriale, mais les acteurs co-responsables de l'efficacité de nos entreprises. Parallèlement, les entreprises participent pleinement à la (re)création des territoires, et sont les premières intéressées par la préservation de leur attractivité. L'observation des écosystèmes qui fonctionnent doit nous aider à dégager des processus efficients. **Il s'agit de repartir de la base – en encourageant le principe de subsidiarité –, avec des entreprises et des territoires liés par la confiance, organisés dans un nouveau dialogue pour un « jouer collectif » renouvelé.**

Nos propositions pour faire de nos territoires un levier qui favorise la compétitivité de nos entreprises :

1. Une organisation administrative simple et agile

- Simplifier l'organisation du territoire autour de **4 ou 3 échelons, selon la présence ou non de métropoles, pour une administration territoriale efficace, agile et lisible pour le monde économique.** À partir de cette nouvelle organisation, il faudra créer un outil de gouvernance réunissant les acteurs politiques et les entreprises : son rôle sera de promouvoir de grands projets économiques et d'approfondir les réflexions stratégiques régionales.

- Adopter, pour chaque métropole, un organisme unique qui fixe la stratégie économique : hub de communication de nos régions, les métropoles concentrent les métiers à haute valeur ajoutée et relient la région avec le monde ; elles sont donc un maillon essentiel dans la définition d'une stratégie économique ambitieuse.

2. Une action des territoires sur 3 leviers prioritaires

- **Repenser les infrastructures pour favoriser les échanges intra et inter-régions**

  - Repenser les échanges intra et inter-régions – historiquement pensés via Paris – par la prise en compte de la localisation des entreprises et des emplois.

  - Mettre les régions en réseau avec l'Europe de façon à permettre à nos entreprises de partir à la conquête du marché européen.

  - Mettre en place une politique maritime au niveau régional pour développer l'économie maritime. Connecter les territoires avec l'hinterland des grands ports et connecter les ports aux corridors logistiques européens.

- **Une nouvelle politique de l'emploi et de la formation**
  - Améliorer l'adéquation du système éducatif et du système productif en concevant ces politiques au niveau de la région et des bassins de vie, qui s'affirment comme les meilleures mailles pour :
    - observer les besoins des entreprises : développer et coordonner les observatoires (publics, privés, interprofessionnels et sectoriels) des besoins des entreprises pour mieux répondre aux emplois non pourvus ;
    - mettre en place des filières d'éducation et de formation en harmonie avec les besoins en compétences des entreprises et la spécialisation de chaque région ;
    - améliorer la gouvernance formation-entreprise-université de façon à ce que les formations répondent mieux aux besoins des entreprises ;
    - déployer la réforme de la formation professionnelle au niveau régional, en visant en particulier les emplois non pourvus (400 000 emplois non pourvus).

- **Un appareil de production optimisé**
  - Encourager le regroupement d'entreprises en écosystèmes performants : pôles de compétitivité, clusters, GIE, etc. Pousser les régions, en partenariat avec les entreprises, à déterminer leurs différenciations et leurs avantages compétitifs et à s'adapter aux spécificités du territoire.
  - Susciter une stratégie premium pour chaque écosystème autour de quatre thèmes : marketing stratégique (besoins clients, recherche, prix cible), innovation, excellence opérationnelle et compétences humaines.
  - Favoriser l'export comme levier de croissance : dans chaque métropole instituer un guichet unique pour les acteurs étrangers voulant s'implanter et les entreprises françaises voulant exporter (ex : Lyon). Actuellement trop d'interlocuteurs cohabitent et fragmentent l'offre de services et les aides.
  - Produire de la confiance en encourageant les réseaux de financement régionaux.

3. Une meilleure contribution des entreprises au territoire

- Promouvoir un capitalisme responsable, soucieux du devenir du territoire et une image positive de l'entreprise dans sa région. L'entreprise doit faire du bien commun un de ses chantiers d'action prioritaire.
- Organiser un pilotage économique entreprise/territoire :
  - redéfinir le rôle de chacun en tant qu'influenceur, animateur ou opérateur sur les enjeux économiques, avec la région comme chef de file, responsable de la vision, du plan stratégique, du financement et du choix des opérateurs.
- Optimiser la représentativité des entreprises :
  - renforcer la régionalisation des organisations patronales ;
  - repréciser les rôles de chaque acteur : CESER, CCI, fédérations professionnelles.
- Organiser le dialogue entreprises/territoires afin de définir plus clairement les besoins du territoire et les solutions proposées par les entreprises sur l'insertion des jeunes, l'emploi des seniors, la ré-urbanisation de friches industrielles, la re-dynamisation de quartiers difficiles et la préservation de l'environnement. Pour redéfinir l'action des entreprises dans les territoires, il est essentiel s'appuyer sur le réseau des MEDEF territoriaux et des CCI.

Engagements immédiats

- **Développer les parcs d'activité, zones d'activités et quartiers d'affaires qui sont les premiers lieux d'accueil des entreprises**
- **Repenser l'aménagement numérique des territoires autour des nouveaux usages (centre de télétravail numériques pour décongestionner les hubs, par exemple)**
- **Créer un « G 20 » réunissant, autour du président de Région, le préfet de Région, les présidents des Conseils généraux, le président du Ceser, les présidents des Métropoles et Communautés urbaines, les maires des villes moyennes, le président de l'Université, le représentant des grandes écoles et des CCI, le président du MEDEF régional (exemple : CRMEPI Lorraine).**

3. Mettre en œuvre un terreau favorable pour s'inscrire dans la durée

Le modèle français, à bout de souffle depuis la fin des Trente Glorieuses, menace aujourd'hui de s'effondrer. La France échoue à résorber un chômage devenu endémique et est désormais le seul grand pays de la zone euro à présenter un déficit courant à 2,2 % du PIB. **Redéfinir un modèle de croissance, imaginer un projet capable de s'affranchir des logiques court-termistes en proscrivant le « *top-down* »**, résonne comme un impératif.

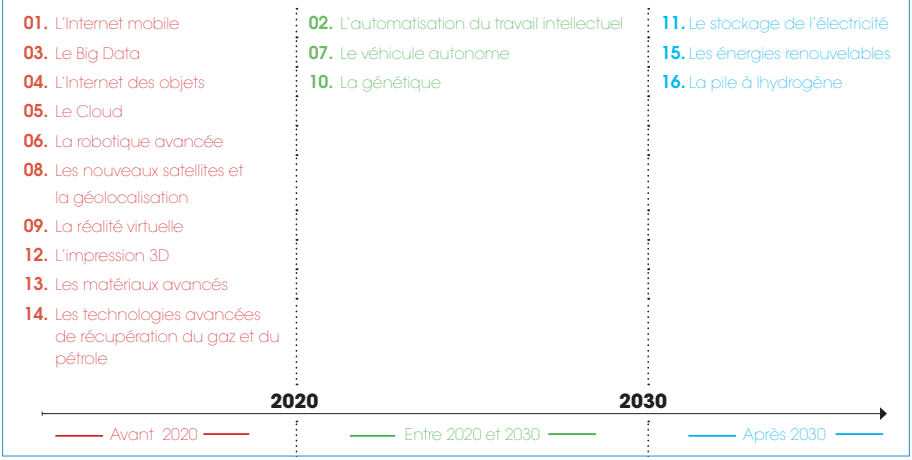
Mais peut-on reconstruire une offre de biens et de services compétitive sur le marché mondial avec la rentabilité du capital la plus faible d'Europe et les prélèvements sur les entreprises les plus élevés ? Peut-on faire grandir nos PME avec l'ISF ? Peut-on tirer profit des nouvelles technologies (robotique, intérêt des objets, impression 3D) avec un niveau réel de qualification mesuré par les enquêtes PIAAC parmi les plus médiocres de l'OCDE ? Tous ces défis imposent **que l'enjeu de la (re)création de richesse soit placé au cœur de l'action publique et que l'État soutienne plus les entrepreneurs. Si de nombreuses actions peuvent être initiées – à court et à long terme – par les entreprises, l'État doit encourager la relance par la mise en place d'un environnement attractif, fondé sur la confiance et l'engagement des pouvoirs publics en faveur d'une compétitivité hors-prix stimulant le retour de la croissance.**

Nos propositions engagent avant tout les entreprises, mais l'État doit aussi leur donner davantage les moyens de réussir en mettant en place un terreau qui leur soit favorable

1. Reconstruire une offre de biens et de services compétitive par :

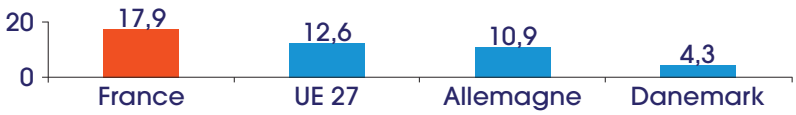
- Une offre différenciante capable de répondre aux ruptures technologiques passées et à venir.

L'analyse des rapports de prospective internationaux a permis d'identifier seize ruptures technologiques susceptibles de changer le monde



- Une politique d'allègement des charges sociales couvrant notamment les secteurs à haute valeur ajoutée.
- Une politique d'allègement des prélèvements sur la production.

Taux de prélèvements obligatoires des entreprises en % du PIB



Source : Baromètre OEFE, 2011

2. La redéfinition de l'action économique de l'État

L'État ne doit pas se substituer aux entrepreneurs pour décider des stratégies industrielles. La mission de l'État est moins de mener une politique industrielle de plus en plus difficile à mettre en œuvre – du fait des contraintes européennes et de la vitesse des mutations technologiques – qu'une politique pour l'industrie et le développement des échanges. L'État doit définir des cadres réglementaires compétitifs dans chacun des secteurs industriels et les négocier au mieux dans le cadre européen à travers la nomination d'un responsable clairement identifié pour chaque filière industrielle. Le développement international apparaît comme une nécessité pour faire grandir nos entreprises.

a. Les secteurs à forte barrière à l'entrée et les industries de souveraineté

- Aéronautique
- Énergie
- Armement
- Spatial
- Cyberespace

b. Les secteurs où la prescription ou la commande publique jouent un rôle déterminant

- Santé/vieillissement
- Travaux publics et urbanisme

c. Pour l'ensemble des secteurs économiques : redonner de la liberté et de la compétitivité

- Stratégie réglementaire simplificatrice
- Formation (agir prioritairement sur les secteurs qui souffrent d'une pénurie de main-œuvre) /rôle des universités
- Une fiscalité qui encourage le développement des entreprises
- Une construction européenne dont l'action ne soit pas uniquement polarisée par la régulation de la concurrence mais permette l'émergence de grands acteurs mondiaux
- Le retour à la compétitivité de nos offres

3. La nécessité d'une nouvelle donne pour notre dépense publique

- **Faire mieux avec moins :** Le poids des dépenses publiques, qui atteignent 57 % du PIB en France, est devenu insupportable pour l'économie. Il est urgent de les baisser fortement et rapidement. Par ailleurs, l'activation de la dépense publique peut avoir un effet de levier important sur l'économie. Par exemple, l'immense chantier du Big Data : ouvrir les données publiques pour favoriser la création de start-up et créer des écosystèmes efficients en France.

- Trois secteurs, sous-tendant des enjeux particulièrement forts, nécessitent la mise en place d'une commande publique stratégique :

  - la santé avec l'évolution du traitement de la médecine prédictive et de la prévention ;
  - le vieillissement : investir dans la prévention du vieillissement et dans des dispositifs innovants de maintien à domicile moins onéreux que les maisons de retraite ;
  - la e-administration : de nombreux chantiers ont été initiés mais ne sont pas encore achevés (carte grise, papiers d'identité électroniques, biométrie, etc.)

4. Refonder notre système d'éducation et de formation

Notre système éducatif échoue à transmettre les compétences sociales essentielles à une coopération rendue nécessaire par la recomposition de notre économie. La dernière enquête PISA montre également qu'il est l'un des plus inégalitaires ; la France est aujourd'hui l'État de l'OCDE où les origines sociales pèsent le plus lourdement sur la réussite scolaire. Il est donc indispensable de revoir en profondeur notre système éducatif (manuels scolaires, formation des enseignants, pratiques pédagogiques, contenus des cursus, utilisation du numérique, développement du e-learning, etc.) tant au niveau de l'enseignement initial, de l'enseignement supérieur, que de la formation professionnelle cela en rapprochant l'Éducation nationale et l'université du monde de l'entreprise et en développant l'alternance et l'apprentissage dans

l'ensemble des filières. Enfin, le développement des MOOC – permettant l'accès à une formation de qualité à distance – va certainement révolutionner l'enseignement supérieur et, peut-être plus encore, la formation continue.

5. Promouvoir la RSE auprès des institutions financières internationales, européennes et françaises

La France doit promouvoir le recours aux critères ESG dans les décisions d'investissement et de financement des institutions financières internationales, à l'instar des critères de référence établis par la Société financière internationale, filiale de la Banque Mondiale. Cette exigence doit également s'appliquer aux institutions communautaires (en particulier la Banque européenne d'investissement) et françaises – notamment dans le cadre de l'aide publique au développement – afin d'assurer la cohérence entre les politiques, de transformer en avantage compétitif le « savoir-faire RSE » français et de placer nos entreprises sur un pied d'égalité dans la compétition mondiale.

Pour le retour de la croissance, comme dans toute compétition, **il nous apparaît essentiel de définir de grands objectifs à atteindre, pour lesquels les partenaires sociaux doivent se mobiliser et s'engager pleinement.** Nous ne devons plus attendre des classements internationaux qu'ils nous éclairent sur la place de notre pays – et donc sur notre performance –, il nous faut mesurer l'efficience de nos actions par des indicateurs capables d'évaluer notre capacité à redresser notre environnement économique et social. Ces grands objectifs nous les avons bâtis à partir des sept défis que la France doit relever pour renouer avec la compétitivité, mais aussi en considérant la France comme un écosystème, où les actions de chacun entraînent la réussite ou les échecs de tous. Nous pensons que l'environnement législatif, fiscal et réglementaire constitue un terreau sur lequel il faut agir prioritairement. Ce n'est qu'une fois que des changements audacieux, profonds et collectifs auront été menés, que ce terreau – régénéré – pourra permettre à la France de retrouver attractivité et dynamisme économique ; cette dynamique innervera alors son capital humain et immatériel, ses infrastructures et sa qualité de vie.

Quels indicateurs surveiller pour que la France gagne à nouveau en 2020 ?

① Attractivité, maîtrise de la dépense publique, dynamisme du tissu économique

- Taux de croissance
- Taux d'emploi
- Flux d'investissements étrangers
- Nombre d'ETI
- Dépense publique/PIB

② Qualité de vie, infrastructures

- PIB/habitant
- Disponibilité des services publics en ligne (proportion dans 20 services publics de base)
- Accès à des services de qualité en matière de santé et d'éducation (classement « *International Living* »)

③ Capital humain : employabilité, épanouissement, engagement des salariés

- Nombre d'élèves sortant du système scolaire sans aucun diplôme
- Nombre de postes non pourvus dans les métiers en tension (« *competency mismatch* »)
- Taux d'engagement des salariés pour la réussite de leur entreprise

④ Capital immatériel : marques, brevets, technologie

- Marques commerciales déposées (nombre pour 100 000 habitants)
- Nombre de brevets déposés et part des brevets français dans le total mondial
- Traitement fiscal de la R&D (taux de subvention fiscale pour 1€ de R&D)

ET MAINTENANT ?

Les entrepreneurs et les PME sont à l'origine de 88 % des emplois créés en France depuis vingt ans, la mission du MEDEF est de les aider à renforcer davantage encore le poids de la France en Europe et dans le monde. Parce qu'ils sont les acteurs de notre compétitivité au quotidien et participent activement à la construction d'un nouveau modèle de société, les entrepreneurs doivent pouvoir s'appuyer sur une société qui les soutient, les encourage et reconnaît leur action pour l'intérêt général. **C'est à ces seules conditions que l'on pourra bâtir une France où les salariés seront fiers de leur entreprise, de leur économie, cette fierté rejaillira inévitablement sur l'image de notre pays et donc sur ses performances économiques.**

Constatant la difficulté de mener des réformes audacieuses par la seule impulsion étatique, le MEDEF – et ses 700 000 entreprises adhérentes – plaide pour **un renversement de paradigme :** faire des entrepreneurs les moteurs d'une action collective profondément renouvelée. Le MEDEF en est convaincu : il est essentiel **de mettre à profit le fort ancrage territorial de notre organisation pour reconstruire la France par le bas, d'initier une réaction via un dialogue renouvelé entre les entreprises et les territoires et de placer ce diptyque au cœur des processus décisionnels.** Là est l'ambition majeure de l'initiative France 2020 : **co-construire la France de demain pour permettre l'adhésion et l'engagement du plus grand nombre et redonner ainsi confiance dans l'économie, les institutions et l'avenir de notre pays.** Néanmoins, ce combat des entreprises pour le retour de la croissance ne peut réussir sans un engagement fort de l'État ; le gouvernement doit se mobiliser davantage pour que la France redevienne un lieu d'innovation et de convergence de tous les talents. Pour cela, **le triple plafond de verre culturel, règlementaire et fiscal, qui freine la croissance et la compétitivité, doit être brisé.**

Tout comme l'Université d'été 2013 a permis d'initier une démarche collaborative à l'origine du Projet France 2020, le MEDEF prévoit d'inaugurer, à l'Université d'été 2014, une année consacrée aux réformes nécessaires pour répondre aux sept défis que nous avons identifiés. Pour y parvenir, le MEDEF va engager un processus de transformation interne afin que l'ensemble de notre organisation contribue à faire du dialogue le fondement des réformes que notre pays doit désormais entreprendre.

Ce manifeste lance donc un **appel au dialogue** à tous les partenaires sociaux, politiques, économiques et, plus largement, aux forces vives de la nation afin de permettre une nouvelle donne. La vision, les défis et la méthode que nous exposons ici doivent **engager l'ouverture de nouveaux chantiers : simplification, financement des entreprises, fiscalité, éducation, santé, protection sociale, réforme de la sphère publique, paritarisme, dialogue social**…
Seule une profonde rénovation pourra faire à nouveau gagner la France en 2020.

MEDEF
55, avenue Bosquet
75330 Paris Cedex 07
Tél. : 01 53 59 19 19
www.medef.com

ISBN 978-2-86658-126-8 Dépôt légal : août 2014