

ÉDITO



«*Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va*», disait Sénèque voilà bien longtemps. Alors, depuis cinq ans, le Medef a travaillé avec force pour bâtir une vision économique partagée, grâce à un travail de terrain participatif. Cela a donné lieu à la publication de notre travail prospectif «France 2020» en 2015. Puis, nous nous sommes interrogés sur les réformes à apporter au pays pour libérer le potentiel économique que nous avions identifié. Et en 2017, en amont des élections présidentielles et législatives, le Medef a publié un deuxième tome, intitulé «Le monde change, changeons la France!», qui résumait nos propositions de réformes structurées autour de quatre blocs : éducation, modèle social, simplification et fiscalité.

Aujourd'hui, le cap semble clair, les réformes structurelles aussi, il nous faut donc passer à l'action pour, enfin, faire grandir notre pays, c'est-à-dire retrouver une croissance qui s'ancre durablement au-dessus de 2%. Je suis toujours frappé quand j'entends les politiques parler de croissance : ils semblent la découvrir et l'attendre comme on attendait la pluie au Moyen Âge. Dans nos entreprises, la croissance, on va la chercher, on la provoque. Et je suis persuadé qu'il en est de même pour un pays.

Si l'on ne fait rien, la France risque de revenir très rapidement à une trajectoire autour de 1,3 % de croissance, peut-être moins, et conserver un taux de chômage toujours élevé. Ma conviction, c'est que notre pays peut faire mieux, beaucoup mieux, à condition de prendre les bonnes décisions dès maintenant.

Mais cette conviction, j'ai voulu la tester. Les équipes du Medef ont fait l'inventaire des travaux disponibles, et pour chacun des 7 défis de France 2020, ont identifié les enjeux en termes de croissance, en opportunité comme en risque. C'est un exercice inédit, car il ne s'appuie pas sur un modèle macroéconométrique particulier, mais sur la synthèse de travaux d'instituts reconnus, de jugements d'experts, d'intuitions économiques, dans une approche à 360 degrés.

Je retiens de ces analyses que la France a toutes les cartes en main pour réussir. En actionnant les bons leviers d'action, avec ambition et courage, la France pourrait obtenir en moyenne entre 1,9 % et 3,2 % de croissance à moyen terme, et se mettre en condition d'aborder le long terme avec sérénité. Car les potentiels de croissance sont là et nous avons une capacité de rattrapage importante : les Français ont perdu près de 8 % de PIB par habitant en dix ans par rapport à leurs voisins allemands. En même temps, près de 9 % de la population active est au chômage. La France dispose donc de ressources inutilisées et de marges de progression importantes, mobilisons-les !

Je retiens également que l'inaction a un coût. Le 1,3 % de croissance potentielle que certains économistes nous indiquent pourrait bien descendre à 0,8 % ou même 0,3 % si nous ne nous donnons pas collectivement les moyens d'agir pour relever les défis qui nous attendent.

Avec l'ambition d'impulser durablement le débat sur la croissance, ce livre donne la parole, de façon libre et sans engagement de part et d'autre, à vingt-quatre experts et entrepreneurs pour recueillir leur diagnostic et leurs solutions pour relever la croissance en France, défi par défi. J'invite le lecteur à lire ces entretiens inspirants, qui donnent des idées concrètes et percutantes sur les solutions à mettre en œuvre et la marche à suivre.

Ce que je souhaite profondément, c'est que tous les acteurs de la vie économique, citoyens, entrepreneurs, étudiants et apprentis, syndicalistes, experts, salariés, journalistes, politiques, agents publics challengent ce livre, et apportent leurs idées, leur diagnostic, leurs solutions pour donner vie à un débat de fond sur la croissance.

Pierre Gattaz

SOMMAIRE

PAGE 4 **ÉDITO**

PAGE 6 **UNE CONTRIBUTION AU DÉBAT SUR LA CROISSANCE ET SES LEVIERS**

PAGE 6 **UN POTENTIEL DE CROISSANCE IMPORTANT**
PAGE 9 **DIX LEVIERS D'ACTION À ACTIVER POUR FAIRE ACCÉLÉRER LA FRANCE**

PAGE 11 **L'ANALYSE PAR DÉFI**

PAGE 12 **AUDACE CRÉATRICE**

PAGE 13 **ÉPANOUISSLEMENT DES FEMMES ET DES HOMMES
NUMÉRIQUE**

PAGE 15 **FILIÈRES D'AVENIR**

PAGE 16 **DÉVELOPPEMENT DURABLE**

PAGE 17 **EUROPE**

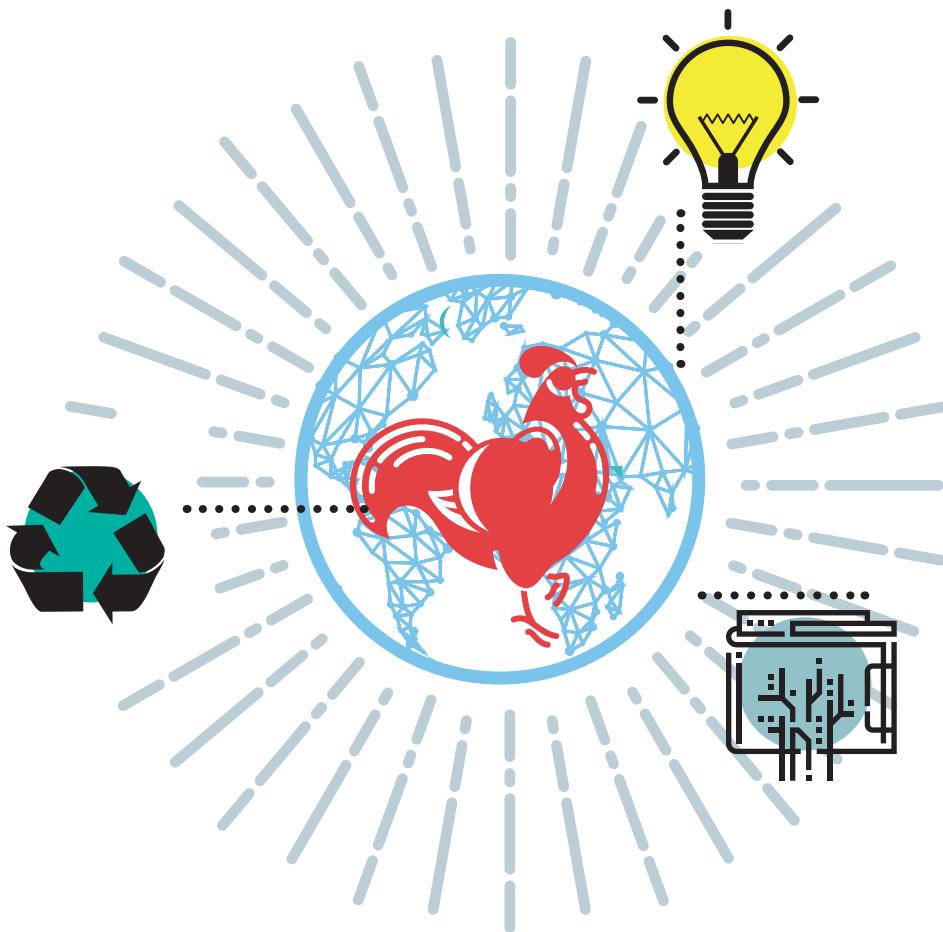
PAGE 18 **MONDIALISATION**

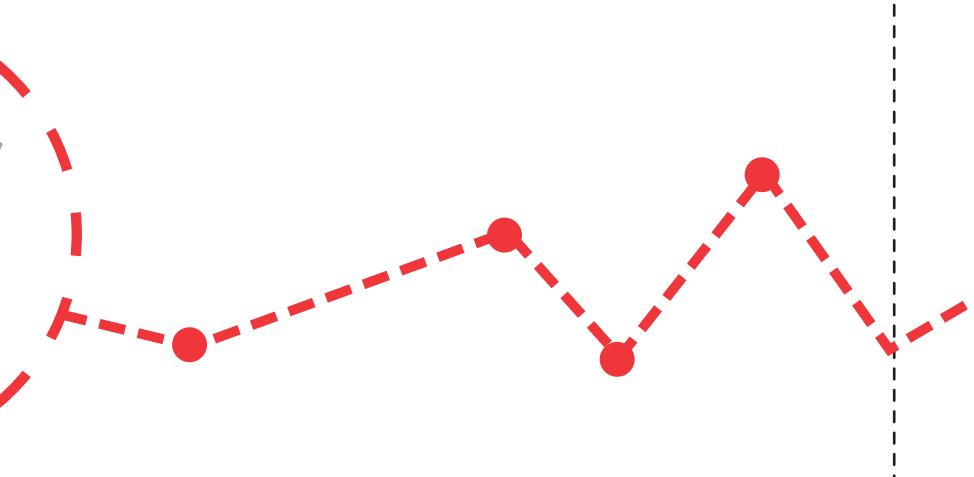
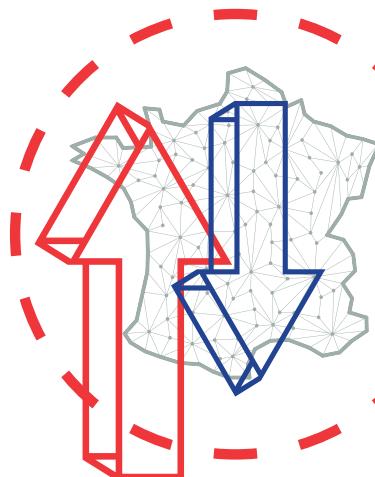
PAGE 19 **OUVRONS LE DÉBAT SUR LA CROISSANCE :
24 EXPERTS ET ENTREPRENEURS DONNENT LEUR
POINT DE VUE**

PAGE 22 **LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES**

PAGE 23 **ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE : LES PRINCIPALES
ÉTAPES DU CALCUL**

NOTRE MONDE CHANGE PROFONDÉMENt SOUS L'EFFET DES RÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES ET DES BOULEVERSEMENTS SOCIÉTAUX. L'ENJEU POUR LA FRANCE EST DE TRANSFORMER CES DÉFIS EN UNE IMMENSE OPPORTUNITÉ DE CROISSANCE, D'EMPLOI ET DE POUVOIR D'ACHAT. EN 2016, LE MEDEF AVAIT DÉCRIT CES MUTATIONS DANS SON LIVRE BLANC *LE MONDE CHANGE, ET LA FRANCE ? 7 DÉFIS POUR GAGNER EN 2020*. UN AN PLUS TARD, EN AMONT DES ÉLECTIONS PRÉSIDENTIELLES ET LÉGISLATIVES, LE MEDEF PUBLIAIT SON LIVRE BLEU, *LE MONDE CHANGE, CHANGEONS LA FRANCE !*, QUI FAISAIT LA SOMME DE SES PROPOSITIONS DE RÉFORMES. DANS UNE APPROCHE PROSPECTIVE, CE DERNIER TOME OUvre LE DÉBAT SUR LES LEVIERS À ACTIVER POUR ATTEINDRE UNE CROISSANCE ROBUSTE ET DURABLE.





UNE CONTRIBUTION AU DÉBAT SUR LA CROISSANCE ET SES LEVIERS

Le retour à 2 % de croissance en 2017 a surpris et rassuré, après cinq années de croissance faible. Mais l'embellie ne doit pas masquer le décrochage structurel que la France a subi depuis la crise ! La plupart des économistes estiment la croissance potentielle aux alentours de 1,3 %, ce qui pourrait entraîner la France sur une trajectoire de croissance faible et de chômage élevé. Ce scénario provoquerait une hausse des déséquilibres financiers budgétaire et externe, des tensions accrues entre ses territoires, un affaiblissement sur la scène mondiale et une remise en cause de son modèle de société.

Le Medef a mené une réflexion économique pour tenter de répondre à la question suivante : comment peut-on durablement relever la croissance française ?

Ce travail d'analyse réalisé par les équipes du Medef comprend :

- une réponse analytique à la question des leviers de croissance fondée sur la littérature économique existante ;
- une série d'entretiens avec des représentants du monde de l'entreprise et des experts reconnus sur la question des leviers de croissance pour la France.

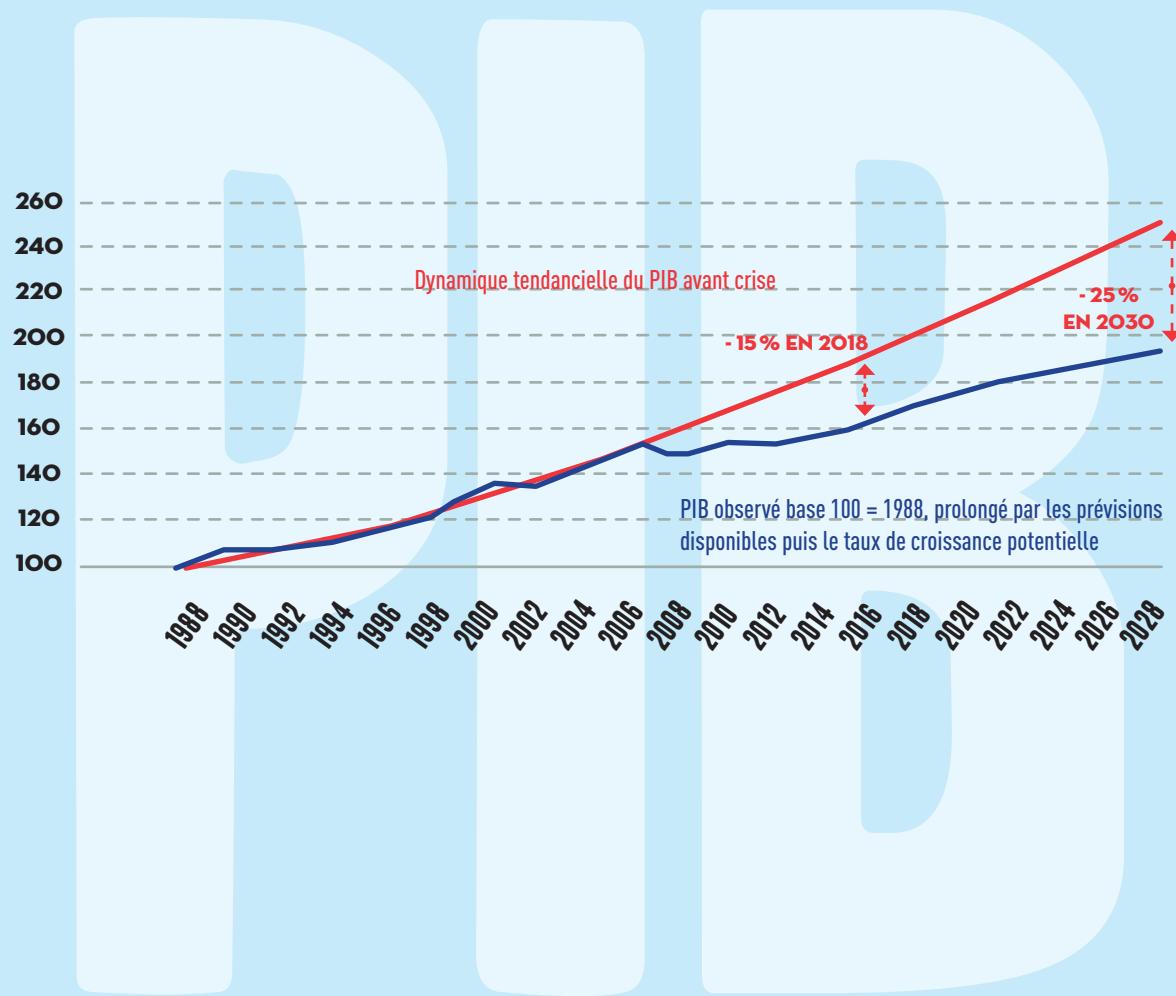
Le résultat est une proposition, une contribution à un débat économique sur la croissance que le Medef souhaite impulser durablement.

UN POTENTIEL DE CROISSANCE IMPORTANT

Face aux grands défis que nous devons relever, le rythme de croissance potentielle de 1,3 % n'est pas garanti. Par le passé, la croissance potentielle a même eu tendance à baisser.

Il existe un risque de perte de croissance, le coût de l'inaction : la croissance pourrait faiblir à 0,8 %, voire 0,3 %, car les mutations des marchés et des chaînes de valeur à venir pourraient coûter entre 0,5 et 1 point de croissance par an.

PIB EN VOLUME TRACÉ SUR UNE LONGUE PÉRIODE : APRÈS 2008, LE PIB OBSERVÉ A DÉCROCHÉ PAR RAPPORT À SA TENDANCE AVANT CRISE ; AU COURS DES PROCHAINES ANNÉES, CETTE DIVERGENCE S'ACCENTUERAIT.



La courbe de tendance suit la formule $y_{[t+1]} = y_{[t]} * (1 + g)$ où g est le taux de croissance moyen sur la période 1988-2008, qui vaut environ 2,3% ; les données de PIB sont exprimées en volume, en base 1988 = 100. La projection est construite en prenant un taux de croissance de 1,8% par an pour les années 2018 et 2019 (moyenne des prévisions disponibles courant mars 2018), puis de 1,25% par an à partir de 2020 (taux de croissance potentielle estimé par la DG Trésor en septembre 2017).

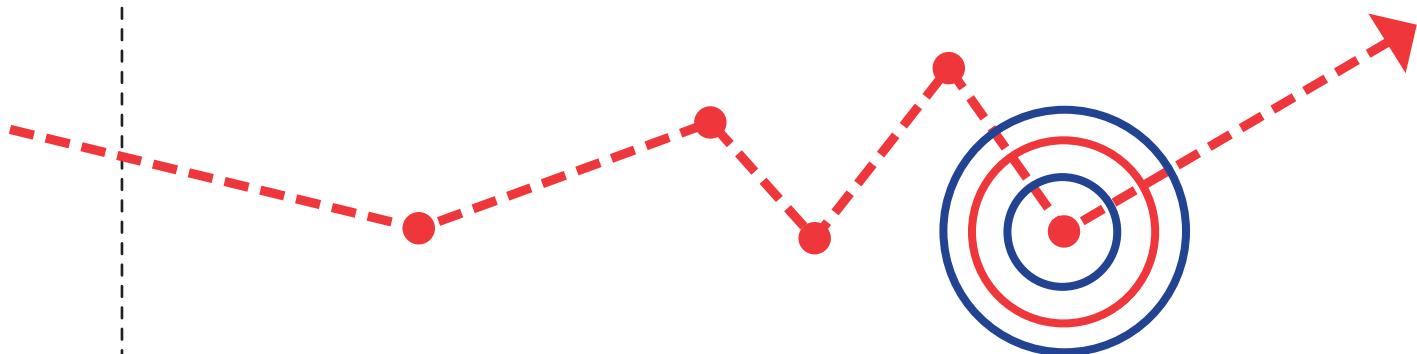
Source : INSEE, DG-Trésor, calculs Medef

La France dispose d'un potentiel de croissance important à condition de rattraper les pays les plus performants sur les paramètres structurels de l'économie. La France pourrait gagner en moyenne entre 1,6 et 2,4 points de croissance de moyen terme en activant dix leviers d'action :

- **la moitié des gains viendrait des « réformes structurelles »:** il s'agit notamment du fonctionnement du marché du travail (0,3 à 0,5 point), de celui des produits, biens et services (0,2 à 0,3 point), de la fiscalité (0,2 à 0,3 point) et de l'efficacité de la sphère publique (0,2 point) ;
- **un quart proviendrait de leviers « européens »,** avec trois dimensions : marché intérieur (0,1 à 0,2 point), politique commerciale (0,1 point) et stabilisation macroéconomique (0,1 à 0,3 point) ;
- **le dernier quart serait apporté par des « investissements d'avenir »:** il s'agit de l'effort d'innovation (0,2 point), de l'éducation/formation (0,1 à 0,2 point) et des infrastructures et du développement urbain (0,1 point).

Au total, la France pourrait obtenir entre **1,9 % et 3,2 %** de croissance potentielle à moyen terme en actionnant les bons leviers pour rattraper les pays les plus performants. Il s'agirait pour l'essentiel d'une croissance de rattrapage, qui permettrait d'augmenter durablement l'emploi et le niveau de vie moyen et préparerait les conditions d'une croissance plus durable à long terme. En outre, certains leviers comme la réforme du marché du travail permettraient à la fois de soutenir la croissance à moyen terme et à long terme. Les réformes récentes du gouvernement permettent d'activer certains de ces leviers d'action, au moins partiellement, mais le potentiel de rattrapage est encore important.

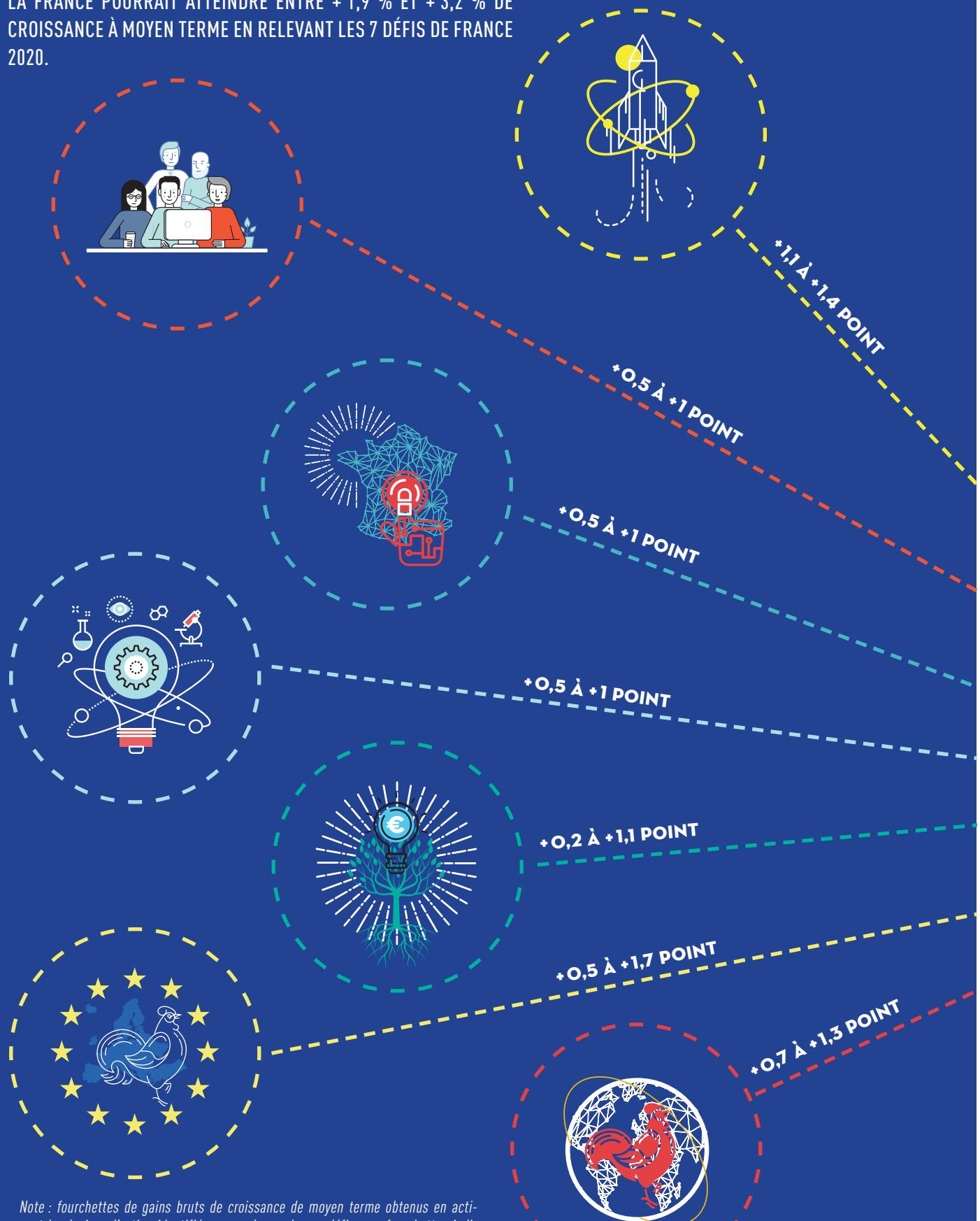
“AU TOTAL, LA FRANCE POURRAIT OBTENIR ENTRE 1,9 % ET 3,2 % DE CROISSANCE POTENTIELLE À MOYEN TERME EN ACTIONNANT LES BONS LEVIERS POUR RATTRAPER LES PAYS LES PLUS PERFORMANTS.”



DIX LEVIERS D'ACTION À ACTIVER POUR FAIRE ACCÉLÉRER LA FRANCE

-  **La réforme du marché des produits (biens et services)**, consiste à encourager la création de nouveaux produits, de nouvelles variétés, de nouveaux *business model* et de nouvelles entreprises en levant ou atténuant les obstacles à la création et à la croissance des entreprises et à l'innovation.
-  **La réforme du marché du travail** vers une véritable flexisécurité permettrait une meilleure allocation de la main d'œuvre et des compétences au sein de l'économie, et favoriserait la prise de risque et l'innovation. Les politiques d'activation et d'incitation à l'emploi doivent aussi favoriser l'insertion professionnelle et la mobilisation des compétences. La système de retraite joue également un rôle dans le fonctionnement du marché du travail.
-  **La réforme de la fiscalité** traduit ici un changement de l'échelle de répartition de la charge fiscale en faveur de l'entreprise et des facteurs de production, dans un contexte où la France subit un taux de prélèvements obligatoires record de 45,4 % du PIB en 2017, qui porte de façon disproportionnée sur les entreprises et les facteurs de production.
-  **La réforme de la sphère publique** touche à l'efficacité des dépenses publiques, c'est-à-dire au service rendu rapporté au coût budgétaire, avec des gains à attendre notamment sous forme d'économies budgétaires et de ressources libérées. Pour mémoire, la part des dépenses publiques dans le PIB s'élève à 56,5 % du PIB, un des niveaux les plus élevés au monde.
-  **Le marché intérieur européen** intègre les marchés des États membres autour des quatre libertés de circulation : biens, capitaux, personnes et services. Notamment sur les échanges de services et de produits numériques, il y a encore de la marge pour augmenter les échanges entre États membres de l'Union européenne par comparaison avec les États-Unis ; le marché du travail et le secteur financier offrent également des enjeux d'intégration.
-  **La politique commerciale commune de l'UE** prend notamment la forme de négociations d'accords commerciaux avec des pays non européens. Elle pourrait être plus active, plus ambitieuse et mettre davantage à profit les accords existants.
-  **La stabilisation macroéconomique** se fait essentiellement aujourd'hui à travers la politique monétaire de la BCE ; elle pourrait être complétée afin de se doter d'instruments anticrise, comme aux États-Unis. L'absence de mécanismes de stabilisation macroéconomique au moment de la crise a pu contribuer au retard de la zone euro sur les États-Unis dans la reprise et la résorption du chômage.
-  **L'effort d'innovation** se mesure notamment par la part des dépenses d'investissement en recherche et développement (R&D) dans le PIB, qui est inférieure en France à celle d'un certain nombre de pays européens.
-  **L'éducation/formation**, dans le cadre de cette analyse, inclut tous les dispositifs visant à améliorer les compétences et les qualifications de la population, alors que la France obtient des résultats faibles par rapport aux autres pays de l'OCDE.
-  **Le levier infrastructures et développement urbain** inclut notamment le logement, les transports, les réseaux d'eau, d'électricité et de communication. Ces paramètres sont généralement perçus comme un atout de la France, mais comportent des marges d'amélioration (logement notamment) et d'adaptation aux nouveaux usages (très haut débit, *smart cities*).

LA FRANCE POURRAIT ATTEINDRE ENTRE + 1,9 % ET + 3,2 % DE CROISSANCE À MOYEN TERME EN RELEVANT LES 7 DÉFIS DE FRANCE 2020.



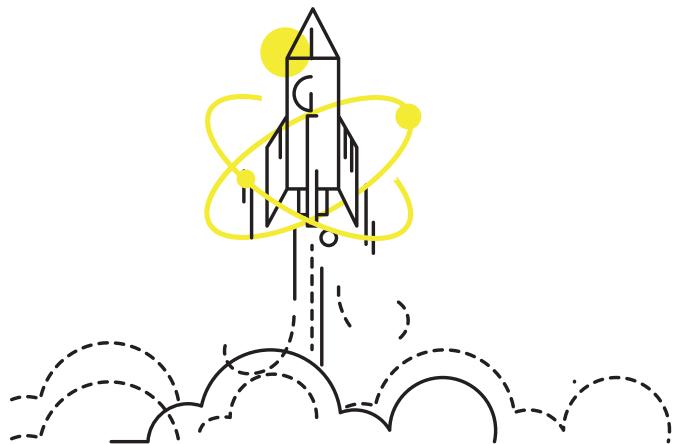
Note : fourchettes de gains bruts de croissance de moyen terme obtenus en activant les leviers d'action identifiés pour relever chaque défi ; ces fourchettes indicatives ne sont pas comparables et ne s'additionnent pas telles quelles ; voir pages suivantes et livre intégral sur www.medef.com et www.france-2020.com pour plus de détails sur les sources et la méthodologie.

L'ANALYSE PAR DÉFI

Notre résultat s'appuie sur une analyse des enjeux de croissance, sur la base d'études disponibles publiquement. Pour identifier les bons leviers d'action et estimer les gains de croissance mobilisables, nous avons analysé les enjeux de croissance pour chacun des 7 défis issus des travaux France 2020 du Medef :

- l'audace créatrice : entrepreneuriat et innovation, croissance des entreprises et investissement ;
- l'épanouissement des femmes et des hommes : qualité de vie au travail, activité, compétences et employabilité ;
- le numérique : production de biens et services numériques et diffusion dans l'ensemble de l'économie ;
- les filières d'avenir : santé, e-santé, *silver economy*, *smart cities*, tourisme, e-éducation... ;
- le développement durable : transition écologique et énergétique, efficacité énergétique, biodiversité, RSE, économie circulaire, villes durables... ;
- l'Europe : marché intérieur, politique commerciale, union monétaire ;
- la mondialisation : ouverture à l'international, attractivité, compétitivité coût et hors coût.

La grille d'analyse offerte par ces 7 défis est très utile pour détecter l'ensemble des risques et opportunités de croissance pour l'économie, sur la base de la littérature économique. Les gains de croissance estimés pour chaque défi ne sont néanmoins pas comparables ni sommables : pour obtenir un gain global, nous nous appuyons sur la méthodologie décrite en annexe, qui nous permet aussi d'obtenir la ventilation des effets de chaque levier pour chaque défi.



AUDACE CRÉATRICE

Le défi de l'audace créatrice renvoie à l'ensemble des conditions de création et de croissance de l'entreprise et de l'innovation : environnement des affaires, fiscalité, cadre réglementaire, partage de la valeur ajoutée, financement de l'économie.

Les pays qui obtiennent les meilleures performances macroéconomiques en Europe sont souvent ceux qui facilitent le plus la vie à leurs entreprises : c'est notamment le cas des pays nordiques, qui arrivent tout

en haut des classements de compétitivité comme ceux de la Banque mondiale ou du Forum économique mondial.

Pour la France, les marges de progrès sont importantes. En alignant l'ensemble de ces paramètres sur les meilleures pratiques européennes, elle peut obtenir un gain de croissance compris entre 1,1 et 1,4 point à moyen terme.

Entre 1,1 et 1,4 point de croissance supplémentaire en activant les leviers suivants :



MARCHÉ DES PRODUITS
**0,2 À 0,4
POINT**



EFFORT D'INNOVATION
**0,3
POINT**



FISCALITÉ
**0,2 À 0,3
POINT**



SPHÈRE PUBLIQUE
**0,2
POINT**



INFRASTRUCTURES
ET DÉVELOPPEMENT URBAIN
**0,2
POINT**



ÉPANOUISSSEMENT DES FEMMES ET DES HOMMES

Dans une économie où prennent l'innovation, la créativité, l'intelligence émotionnelle et la compétitivité hors coût, l'épanouissement des femmes et des hommes est devenu une condition de la croissance, pour de plus en plus d'entreprises, qui rivalisent d'ingéniosité et de propositions en matière de qualité de vie au travail.

Au niveau de l'économie tout entière, l'épanouissement des femmes et des hommes se mesure par un certain nombre de paramètres comme les niveaux moyens de compétences et de qualifications, l'égalité

entre les femmes et les hommes et plus globalement les politiques sociales en faveur de la diversité, la participation des jeunes et des seniors au marché du travail ou encore l'accès au logement, pour lesquels la France accuse encore un net retard sur les pays les plus performants en Europe.

La littérature économique permet d'estimer un gain de croissance compris entre 0,5 et 1 point à moyen terme en s'alignant sur les meilleures performances européennes, notamment celles de l'Allemagne ou des pays nordiques.

Entre 0,5 et 1 point de croissance supplémentaire en activant les leviers suivants :



MARCHÉ DU TRAVAIL

**0,3 À 0,7
POINT**



ÉDUCATION/FORMATION

**0,1 À 0,2
POINT**



INFRASTRUCTURES
ET DÉVELOPPEMENT URBAIN

**0,1
POINT**



NUMÉRIQUE

La transition numérique englobe l'émergence du secteur numérique et toutes ses déclinaisons, ainsi que l'utilisation du numérique dans l'ensemble des secteurs traditionnels, vecteur de gains de productivité et d'innovation.

La transition numérique pourrait procurer entre 0,5 et 1 point de croissance par an si la France rattrape les pays les plus performants en termes de part du numérique dans le PIB.

Entre 0,5 et 1 point de croissance supplémentaire en activant les leviers suivants :



MARCHÉ DES PRODUITS
0,1 À 0,2
POINT



MARCHÉ DU TRAVAIL
0 À 0,1
POINT



SPHÈRE PUBLIQUE
0 À 0,1
POINT



MARCHÉ INTÉRIEUR EUROPÉEN
0,1
POINT



POLITIQUE COMMERCIALE
0 À 0,1
POINT



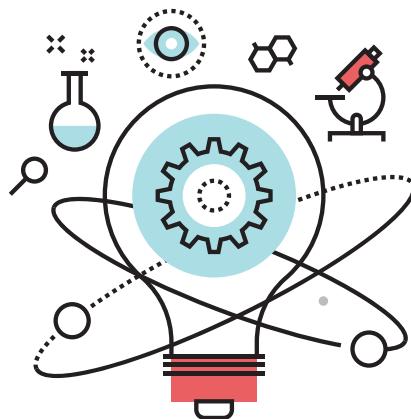
EFFORT D'INNOVATION
0,1 À 0,2
POINT



ÉDUCATION/FORMATION
0,1
POINT



INFRASTRUCTURES
ET DÉVELOPPEMENT URBAIN
0,1
POINT



FILIÈRES D'AVENIR

À la croisée des transformations sociétales et de la nouvelle donne technologique, les filières d'avenir incluent villes intelligentes, santé, e-santé, e-éducation, tourisme, sécurité alimentaire et sanitaire, *silver economy*, etc.

La mondialisation commerciale et financière, la révolution numérique, la transition écologique et énergétique, les bouleversements de l'économie mondiale vont continuer à transformer l'économie française.

Des secteurs entiers de notre économie sont amenés à disparaître ou à se reconfigurer, d'autres vont émer-

ger, pour s'adapter au déplacement des débouchés et à l'évolution des chaînes de valeur. Ces évolutions pourraient toucher entre 5 et 10 % de notre économie dans les dix prochaines années.

Nous estimons que la constitution de filières d'avenir en France, leader au niveau mondial, pourrait procurer entre 0,25 et 0,5 point.

En revanche, rater ce bouleversement des marchés et des chaînes de valeur pourrait coûter entre 0,25 et 0,5 point de croissance.

Entre 0,5 et 1 point de croissance supplémentaire en activant les leviers suivants :



MARCHÉ DES PRODUITS
**0,1 À 0,2
POINT**



MARCHÉ DU TRAVAIL
**0,1 À 0,2
POINT**



FISCALITÉ
**0,1 À 0,2
POINT**



EFFORT D'INNOVATION
**0,1 À 0,2
POINT**



ÉDUCATION/FORMATION
**0,1 À 0,2
POINT**

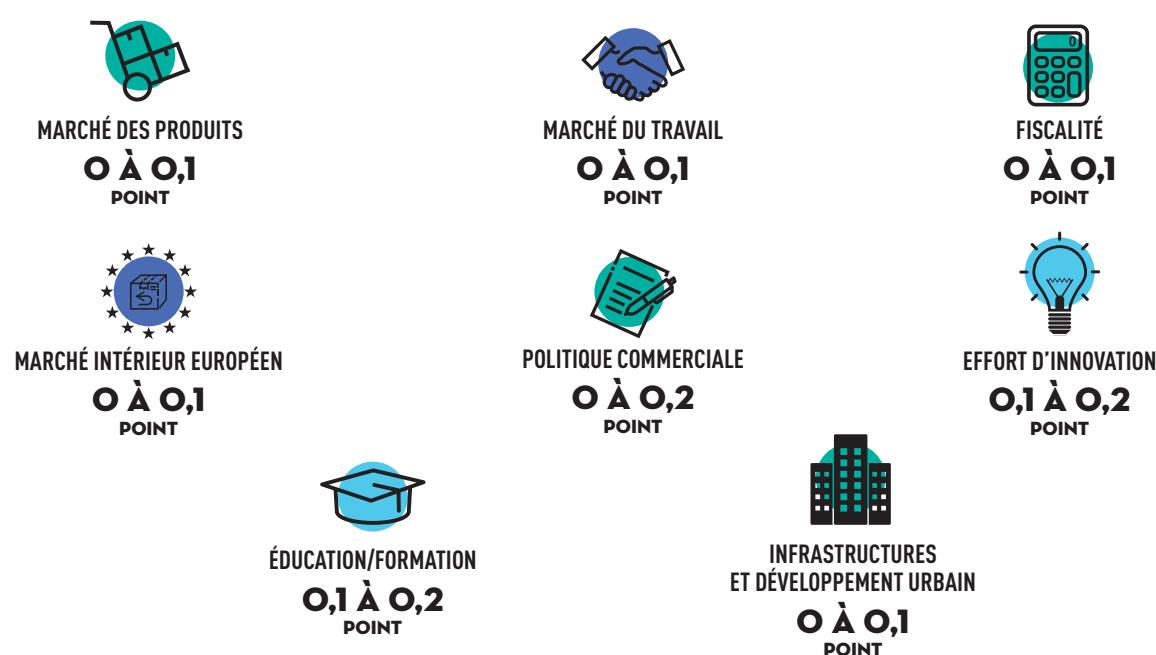


DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le développement durable offre de vraies opportunités de croissance, notamment dans les activités liées à la transition énergétique (évolution du mix énergétique, énergies renouvelables, efficacité énergétique...), à l'économie circulaire, et plus globalement aux enjeux liés à la lutte contre le changement climatique, et à la préservation de la biodiversité. Au total, les gains de productivité obtenus par une meilleure utilisation de nos ressources pourraient apporter de l'ordre de 0,2 à 0,6 point de croissance à moyen terme.

En revanche, une transition mal calibrée, qui ne permettrait pas aux entreprises françaises de s'adapter à la révolution en cours, ou qui contraindrait leur compétitivité, pourrait coûter en croissance entre 0 et 0,5 point par an.

Entre 0,2 et 1,1 point de croissance supplémentaire en activant les leviers suivants :





EUROPE

La France tire profit de la construction économique européenne à travers trois axes majeurs : le marché intérieur et les libertés qu'il consacre (circulation des biens, des services, des personnes et des capitaux), la stabilité monétaire et la coopération économique et commerciale.

Pour autant, l'acquis européen est fragile, et doit être consolidé : l'avenir de l'Europe reste à préciser

après le Brexit; l'intégration économique, incomplète, est source de tensions ; la France et l'Europe entretiennent parfois une relation de défiance.

Membre fondateur de l'Union européenne, la France a un rôle clé à jouer pour concrétiser ce potentiel européen, tout à la fois en animant le débat en faveur d'une intégration ambitieuse et en renforçant sa crédibilité et sa légitimité en matière économique et budgétaire.

Entre 0,5 et 1,7 point de croissance supplémentaire en activant les leviers suivants :



MARCHÉ INTÉRIEUR EUROPÉEN
**0,1 À 0,2
POINT**



POLITIQUE COMMERCIALE
**0,1 À 0,5
POINT**



STABILISATION MACROÉCONOMIQUE
**0,1 À 0,5
POINT**



MARCHÉ DES PRODUITS
**0,2 À 0,4
POINT**



MARCHÉ DU TRAVAIL
**0 À 0,1
POINT**



MONDIALISATION

La mondialisation met à notre portée un marché immense et la France a des atouts culturels, économiques et technologiques importants pour en bénéficier : elle accueille déjà largement des touristes, des talents et des investissements étrangers ; ses multinationales comptent parmi les premières au monde et l'excellence de ses filières est internationalement reconnue.

Pourtant, le commerce extérieur, au-delà des différences de positionnement sectoriel, est devenu ces dernières années un poids pour la croissance et l'économie :

- la contribution du commerce extérieur à la croissance est négative contrairement à d'autres pays ;

- le solde commercial se creuse année après année : la France vit à crédit ;
- les parts de marché de la France à l'export chutent depuis plus de quinze ans, par rapport à ses partenaires européens.

En tirant mieux profit de la mondialisation, la France pourrait augmenter sa croissance à moyen terme de 0,7 à 1,3 point :

- en enclenchant une dynamique de compétitivité qui permettrait un retour du solde commercial à l'équilibre à moyen terme ;
- en se donnant les moyens d'ouvrir davantage son économie au reste du monde et d'accéder aux nouveaux marchés.

Entre 0,7 et 1,3 point de croissance supplémentaire en activant les leviers suivants :



OUVRONS LE DÉBAT SUR LA CROISSANCE

24 EXPERTS ET ENTREPRENEURS DONNENT LEUR POINT DE VUE

Pour amorcer le débat, les équipes du Medef ont auditionné 24 experts et représentants de l'entreprise pour recueillir leur diagnostic et leurs propositions pour redresser la croissance de la France. Nous reproduisons leur parole, ce qui ne veut pas dire que nous l'endossons. Pas plus que les personnes auditionnées n'endorssent forcément l'analyse du Medef.

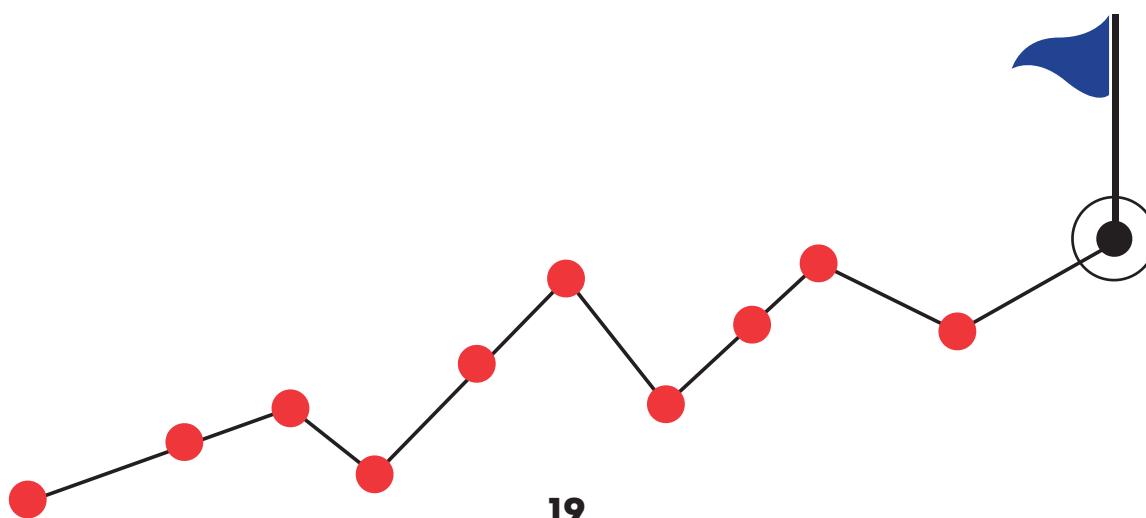
Voici quelques-unes des idées saillantes que nous retenons de ces entretiens (à retrouver dans leur intégralité sur les sites www.france-2020.com et www.medef.com) :

Globalement, les 24 entretiens font ressortir une urgence à agir pour rattraper le retard et préparer l'avenir :

➤ la France a pris du retard sur ses partenaires européens, en croissance, emploi, niveau de vie, intégration dans les chaînes de valeur mondiales, adoption des nouvelles technologies, compétences, rapport qualité-prix de ses produits ;

➤ son système social, public, administratif, de management, et même parfois de valeurs est daté : la plupart de ces paramètres structurels sont issus de l'après-guerre, d'un contexte de rattrapage sur le modèle américain et du paradigme de l'économie fermée ; en l'absence de réforme économique ambitieuse ces dernières décennies, ces habitudes sont devenues des handicaps dont les conséquences sont aujourd'hui la complexité administrative, les rigidités et les déficits ;

➤ les grandes transformations à venir comportent des défis colossaux ; la vague numérique aura des effets de même ampleur que les précédentes révolutions industrielles qui avaient à l'époque fait diverger les pays industriels des pays en développement ; la transition écologique et énergétique est aussi un bouleversement majeur ; des secteurs entiers de l'économie sont amenés à disparaître ou à se transformer et les métiers et les compétences vont profondément évoluer.



Un certain nombre de témoignages plaident pour des actions collectives ambitieuses :

- **Passer à l'offensive vers l'international,** le marché mondial peut devenir un véritable moteur de croissance, dans tous les secteurs, y compris dans le numérique, la santé, la transition énergétique ou la *silver economy* ; il est nécessaire d'avoir une approche fondée sur une montée en gamme de nos produits comme dans le luxe, de profiter des opportunités découlant des accords de libre-échange, de s'adapter plus finement aux marchés locaux, en Afrique notamment, et de jouer collectif pour exporter et investir.
- **Resituer notre action dans le référentiel européen et international en acceptant le paradigme de l'économie ouverte :** c'est vrai pour les salaires qui ne doivent pas diverger de ceux de nos voisins, pour nos normes et réglementations qui ne doivent pas créer des freins à la croissance, pour notre fiscalité et nos charges qui pèsent de manière disproportionnée sur les coûts des entreprises. Plusieurs témoignages insistent sur les freins à la compétitivité que constituent les niveaux records des dépenses publiques (57 % du PIB) et des prélèvements obligatoires (45 % du PIB) en France.
- **Promouvoir l'agilité et le changement,** la nouveauté, le renouvellement, pour s'adapter à la vague du numérique et aux autres grands bouleversements devant nous : sortir de la logique de protection des emplois, adapter les normes et réglementations pour faciliter l'expérimentation et l'émergence de nouveaux produits, supprimer les freins à l'entrée de nouveaux acteurs et à la mobilité, se donner les moyens d'accompagner, par la formation

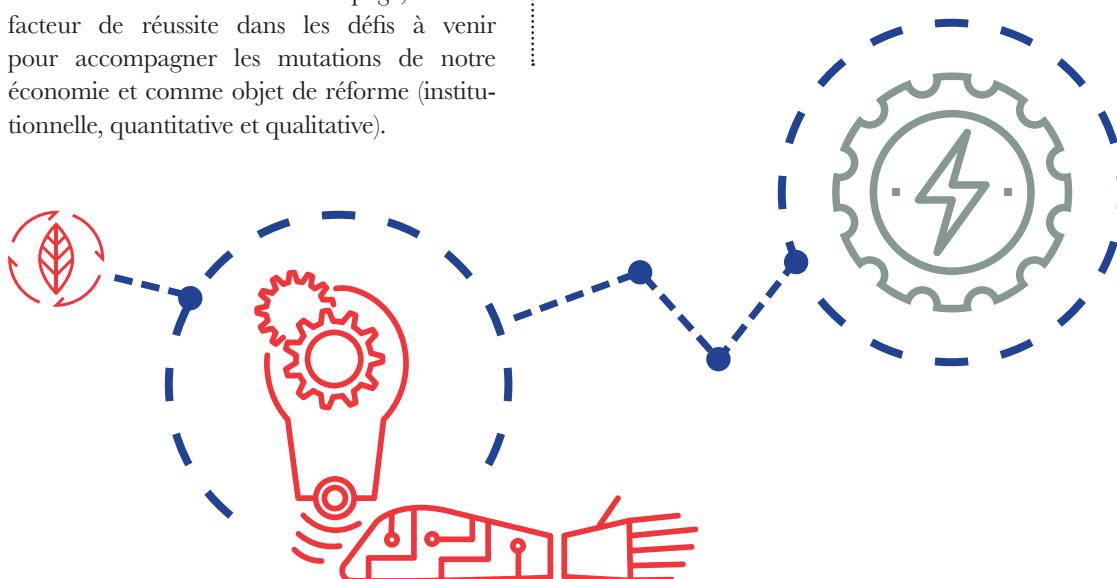
et le partage de bonnes pratiques notamment, le changement qui va concerner des secteurs et des corps de métiers entiers (services, métiers d'expertise, etc.).

- **Réformer en profondeur nos institutions économiques et sociales :** penser guichet unique pour nos entreprises, mais aussi pour les personnes qui vivront de plus en plus d'expériences professionnelles différentes tout au long de la vie, penser flexisécurité pour fluidifier le marché du travail en facilitant l'accès à l'emploi, la qualification, l'employabilité et la séparation ; passer d'un État qui distribue du pouvoir d'achat à celui qui assure des filets de sécurité et offre des tremplins ; passer aussi d'un État qui fait à un État qui permet de faire ; cesser d'accumuler de la complexité administrative coûteuse en euros et en temps ; introduire davantage de concurrence, d'incitation et de liberté d'organisation dans la sphère publique pour améliorer la qualité, susciter l'innovation et réduire les coûts.
- **Faire fructifier l'actif stratégique de la construction européenne :** établir un diagnostic partagé sur les causes de la crise de la zone euro et mettre en œuvre des solutions collectives pérennes pour préserver le financement de l'économie, tirer mieux profit du levier de la politique commerciale dans une approche ambitieuse et exigeante en matière de contrôles et de contreparties, développer une politique industrielle pro-concurrence pour favoriser l'émergence d'une industrie européenne innovante et compétitive, mieux exploiter le marché intérieur, encourager son approfondissement sur les secteurs encore morcelés ainsi que pour le marché du travail (mobilité et compétences).

- **Faire de l'entreprise le lieu de l'entrepreneuriat :** promouvoir un management adapté à l'économie de l'innovation et du service, où l'intelligence émotionnelle et la capacité à détecter les signaux faibles jouent un rôle clé, où la diversité est synonyme de performance et d'innovation, où la responsabilité remplace le contrôle, et où l'expérimentation est la règle.
- **Investir dans le temps long :** dans l'éducation, dans l'enseignement supérieur et la recherche qui apporteront les innovations et la croissance de demain ; dans le développement durable qui est un facteur de compétitivité pour l'économie et ses entreprises ; le secteur financier doit jouer pleinement son rôle pour valoriser l'innovation et assembler les entreprises qui feront le CAC 40 2100 ; les discussions entre employés et employeurs doivent aussi se projeter dans la durée dans une optique de compétitivité durable de l'économie.
- **La formation et les compétences** font partie des thèmes les plus souvent mentionnés dans les témoignages, comme enjeu de court terme (difficultés de recrutement) et de long terme (croissance de la productivité), comme point faible comparativement à d'autres pays et donc comme levier de rattrapage, comme facteur de réussite dans les défis à venir pour accompagner les mutations de notre économie et comme objet de réforme (institutionnelle, quantitative et qualitative).

Au-delà du contenu des actions à mener, une méthode de l'action collective est développée au fil des entretiens :

- la France doit investir davantage dans l'analyse économique pour éclairer le choix public, s'inspirer de ce qui marche ailleurs, et mieux comprendre les enjeux pour l'intérêt général à long terme des bouleversements en cours ;
- un débat public mature, permettant la décision collective, est nécessaire pour s'adapter collectivement au changement et inscrire les décisions dans la durée ;
- la pédagogie est un élément central pour avancer ensemble dans cette réflexion et dans l'élaboration de diagnostics partagés dans le sens de l'intérêt général, qui peuvent avoir des implications diverses pour les intérêts particuliers ;
- un portage de la réforme au plus haut niveau politique est requis, dès lors que les mesures à mettre en place engagent différents acteurs institutionnels et des enjeux politiques complexes.



LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES



Philippe Aghion,
Professeur au Collège de France



Jean-Luc Belingard,
Président de la Fédération française des
industries de santé (FEFIS)



Olivier Blanchard,
Économiste au Peterson Institute
for International Economics et au MIT



Gilles Briatta,
Secrétaire général du groupe
Société Générale



Emmanuelle Butaud-Stubbs,
Déléguée générale de l'Union
des industries textiles (UIT), membre du
Comité économique et social européen



Gilbert Cette,
Professeur associé à la faculté des Sciences
économiques de l'université d'Aix-Marseille



Pierre-André de Chalendar,
Président-directeur général du groupe
Saint-Gobain



Jean-Pierre Clamadieu,
Président du comité exécutif
et CEO de Solvay



Jean-Marc Daniel,
Professeur associé à l'ESCP Europe
et directeur de rédaction de la revue *Societal*



Philippe Darmayan,
Président de l'Union des industries
et métiers de la métallurgie (UIMM),
vice-président de France Industrie



Michèle Debonneuil,
Administratrice de l'INSEE, inspectrice
générale des Finances, auteur du livre "La
Révolution Quatéraire"



Michel Didier,
Président de Rexecode



Laurent Fiard,
Président-directeur général de Visiativ,
président du Medef Lyon-Rhône



Michel Hervé,
Président du conseil de surveillance
du groupe Hervé



Sébastien Jean,
Directeur du Centre d'études prospectives et
d'informations internationales (CEPII)



Vincent Kraus,
Cofondateur de SeniorAdom



Philippe Lemoine,
Président de la Fondation Internet
Nouvelle Génération



Olivier Midière,
Conseiller auprès du président du Medef,
ambassadeur numérique du Medef



Christian de Perthuis,
Professeur associé d'économie à l'université
Paris-Dauphine



Guillaume Poitrinal,
Coprésident de Woodeum, président de la
Fondation du patrimoine, président du Conseil
stratégique pour l'attractivité et l'emploi
en Île-de-France auprès de Valérie Pécresse



Xavier Quérat-Hémant,
Président de l'association Esprit
de Service France



Xavier Ragot,
Directeur de recherche au CNRS, professeur à
Sciences Po, président de l'Observatoire français
des conjonctures économiques (OFCE)



Frédéric Sanchez,
Président du Medef International,
président du directoire de Fives



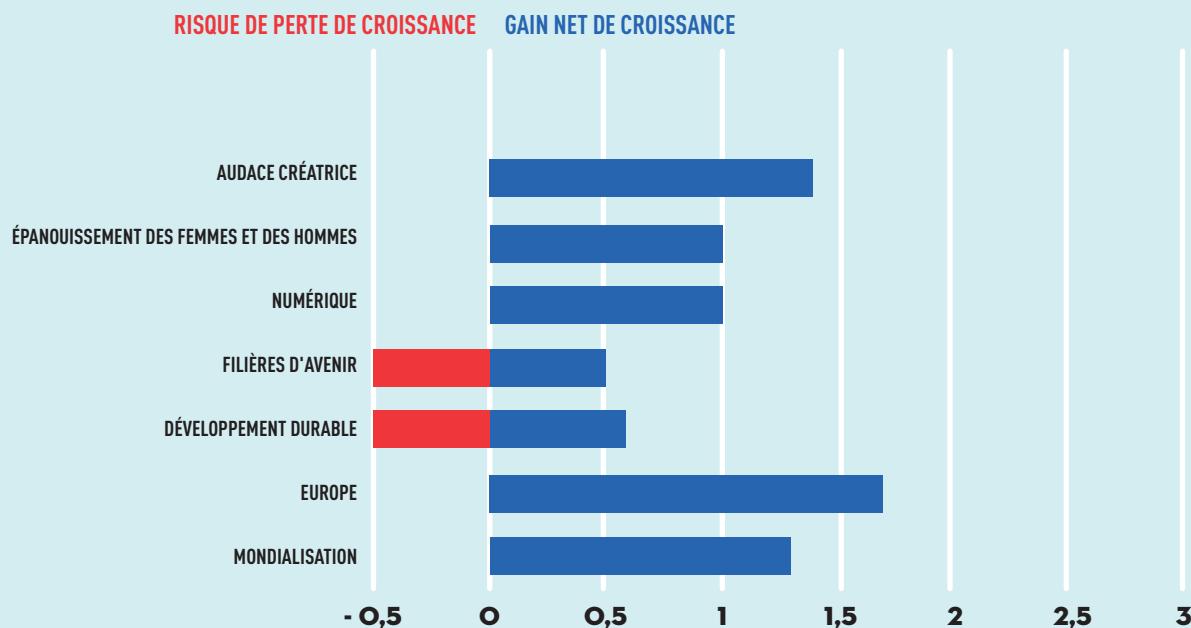
Natacha Valla,
Chef de la division politique et stratégique
à la direction des analyses économiques
de la Banque européenne d'investissement

ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE

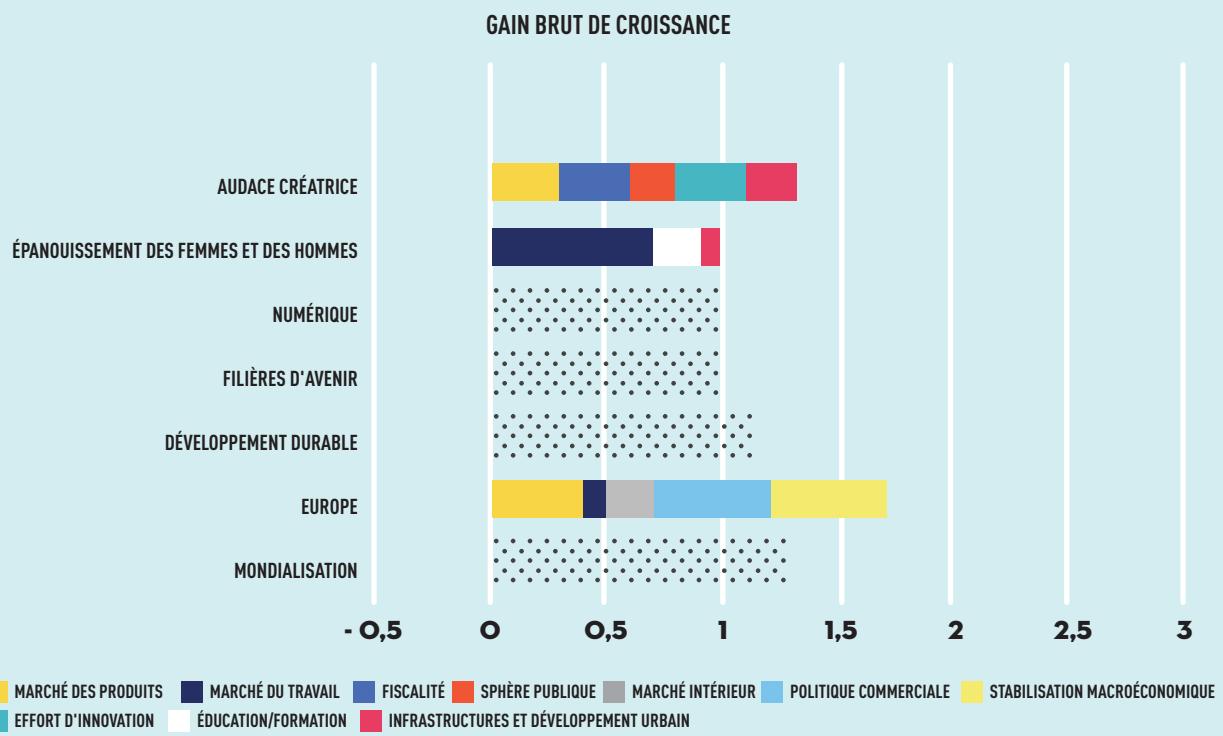
LES PRINCIPALES ÉTAPES DU CALCUL

Nous décrivons ici les grandes lignes de la méthodologie utilisée pour calculer l'effet global sur la croissance des dix leviers d'action mentionnés, en partant des résultats de l'analyse faite pour chaque défi. Un descriptif plus détaillé de la méthodologie et des sources est disponible dans le livre dans sa version intégrale téléchargeable sur les sites www.france-2020.com et www.medef.com.

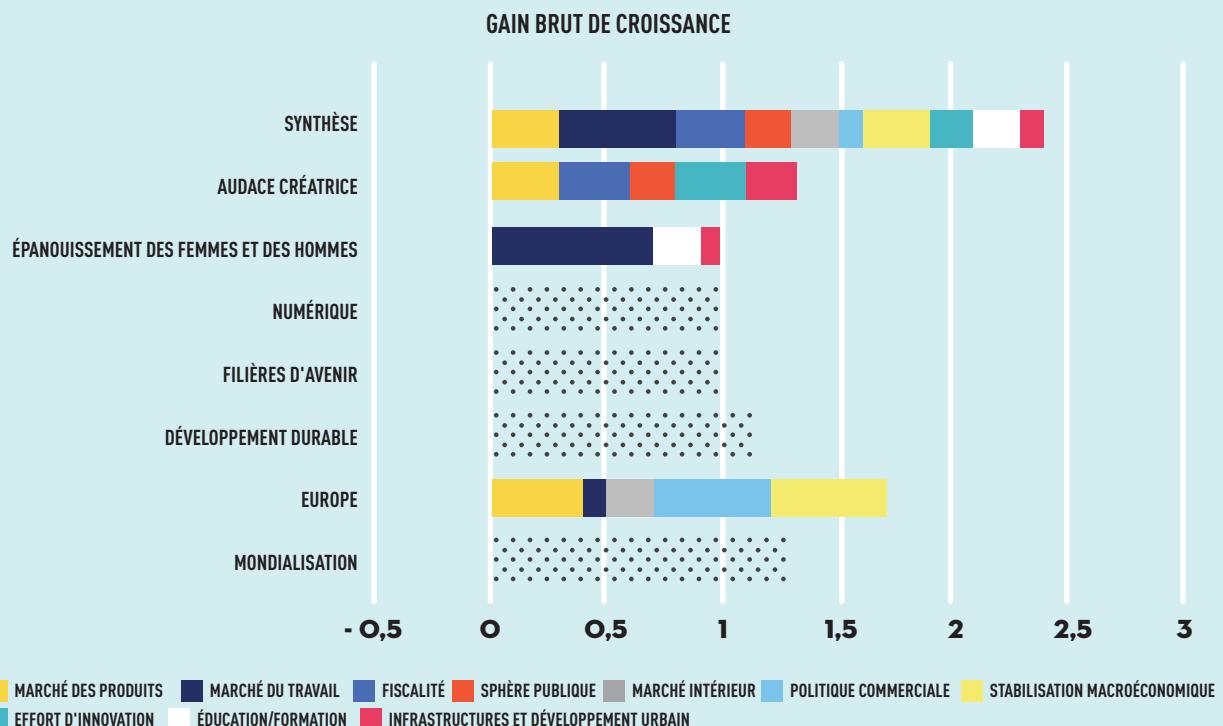
Étape 1 : l'estimation des enjeux de croissance pour chacun des sept défis donne une fourchette de gains nets et, pour certains, un risque de perte de croissance (sur les graphiques ci-dessous figurent uniquement les hauts de fourchette d'estimation).



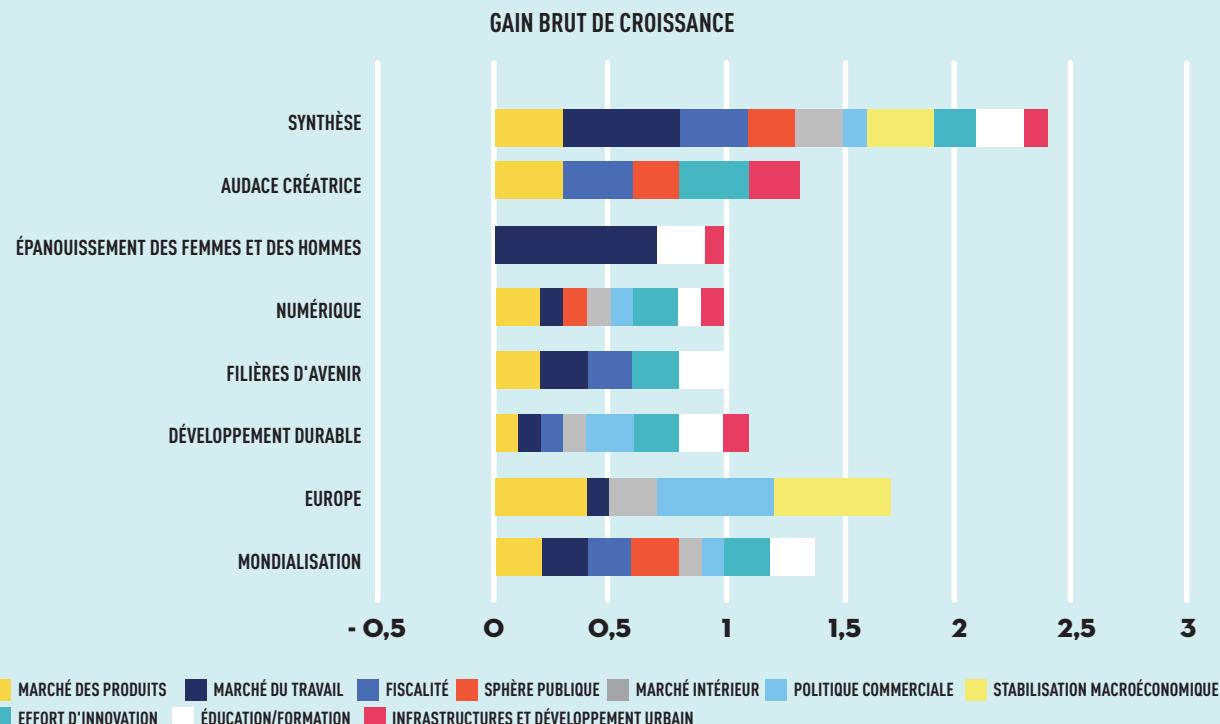
Étape 2 : l'analyse fait apparaître dix leviers d'action dont les effets sont directement mesurés dans l'estimation de trois défis : audace créatrice, épanouissement des femmes et des hommes et Europe.



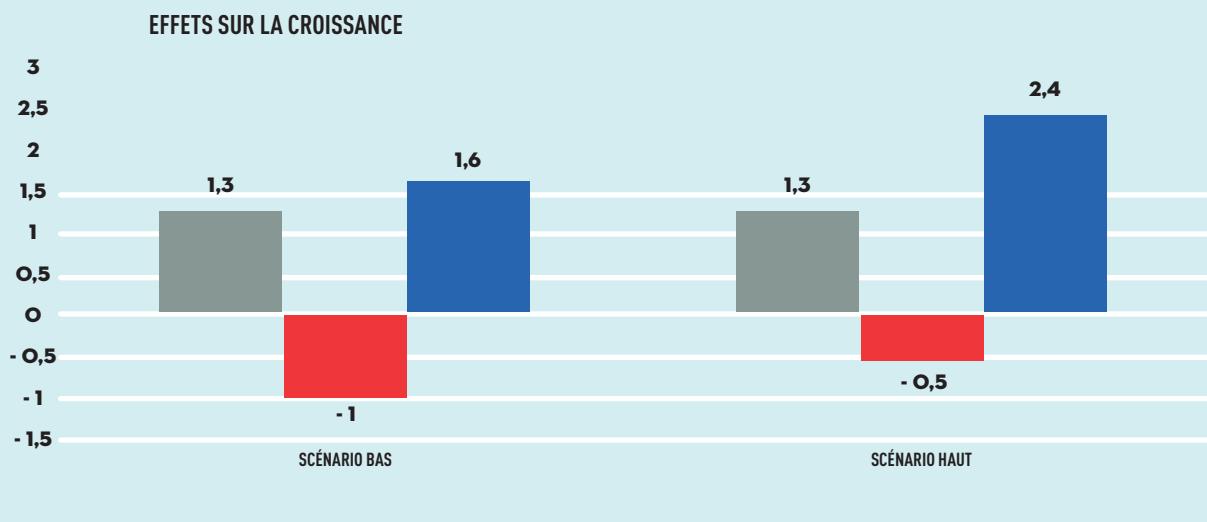
Étape 3 : après ajustements, la somme des effets des dix leviers ainsi identifiés permet de calculer un gain brut total compris entre 1,6 et 2,4 points de croissance (ici figuré par le bâton synthèse).



Étape 4 : la ventilation des effets des leviers d'action pour l'ensemble des défis se fait en se basant sur les évaluations qualitatives les plus usuelles, comme les recommandations des organisations internationales.



Étape 5 : nous construisons les scénarios de croissance en partant d'un taux de 1,3 % de croissance potentielle. Nous lui retirons une fourchette de perte de 0,5 à 1 point, pour obtenir notre scénario de risque de perte de croissance : une fourchette de croissance comprise entre 0,3 et 0,8 %. À cette fourchette, nous ajoutons les gains bruts obtenus en activant les dix leviers d'action (une fourchette comprise entre 1,6 et 2,4 points) pour obtenir notre scénario de croissance augmentée comprise entre 1,9 % et 3,2 %.



PRINCIPALES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ACADEMY OF MANAGEMENT PERSPECTIVES
The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility, Alex Edmans, 2012.

ACCENTURE STRATEGY
Digital disruption : the growth multiplier, Mark Knickrehm, Bruno Berthon, Paul Daugherty, 2016.

CONSEIL D'ANALYSE ÉCONOMIQUE
Économie numérique, Nicolas Colin, Augustin Landier, Pierre Mohnen, Anne Perrot, 2015.
Commerce et climat : pour une réconciliation, Dominique Bureau, Lionel Fontagné et Katheline Schubert, 2017.

Tirer le meilleur du marché unique européen, Vincent Aussilloux, Agnès Bénassy-Quéré, Clemens Fuest et Guntram Wolff, 2017.

CAMBRIDGE ECONOMETRICS
Assessing the Employment and Social Impact of Energy Efficiency, 2015.

COE-REXECODE
L'économie numérique et la croissance : poids, impact et enjeux d'un secteur stratégique, Antonin Arlan, Stéphane Ciriani, Gilles Koleda, 2011.

Grille d'analyse des évaluations des impacts macroéconomiques de la transition énergétique, Jean-François Ouvrard, Pascale Sapecchi, 2014.

Perspectives France 2018 : premières réformes structurelles dans un contexte favorable, 2017

La compétitivité en 2017, Emmanuel Jessua, 2018.

COMMISSION EUROPÉENNE
The economic impact of the Services Directive : A first assessment following implementation, Josefa Monteagudo, Aleksander Rutkowski, Dimitri Lorenzani, 2012.

Trade, Growth and Jobs, 2013.

The potential growth impact of structural reforms in the EU : A benchmarking exercise, Janos Varga, Jan in't verld, 2014.
Study on modelling of the economic and environmental impacts of raw material consumption, Cambridge Econometrics et BIO Intelligence Service, 2014.

DG TRÉSOR
La croissance potentielle en France, Antoine Herlin, Alexis Gatier, 2017

Contribution à la réflexion sur un approfondissement de la zone euro, Yves-Emmanuel Bara, Lucie Castets, Thomas Ernoult, Adrien Zakhartchouk, 2017.

EUROPEAN PARLIAMENTARY RESEARCH SERVICE
Mapping the Cost of Non-Europe 2014-2019, Joseph Dunne, 2014.

FMI
Working Paper : Reassessing the productivity gains from trade liberalisation, JaeBin Ah, Era Dabla-Norris, Romain Duval, Bingjie Hu and Lamin Njie, 2016.
France : article IV report, 2017.

A Central Fiscal Stabilization Capacity for the Euro Area, Nathaniel G Arnold, Bergljot B Barkbu, H. Elif Ture, Hou Wang, Jiaxiong Yao, 2018.

FRANCE STRATÉGIE
La transition énergétique vue par les modèles macroéconomiques, Baptiste Boitier, Gaël Callon nec, Pierre Douillard, Anne Épaulard, Frédéric Ghersi, Emmanuelle Masson, Sandrine Mathy, 2015.

IFO
Working Paper N° 215, Economic Analysis of TTIP, Gabriel Felbermayr, 2016.

INSEE ANALYSES HAUTS-DE-FRANCE
25 ans de dynamiques économiques en Nord-Pas-de-Calais-Picardie, Laure Leroy, 2016

INSEE FOCUS
Les firmes internationales françaises en 2014 : 5,5 millions de salariés employés hors de France, Ismael Haffoud, 2017.

JOURNAL OF LABOR ECONOMICS
Happiness and Productivity, Andrew J. Oswald, Eugenio Proto, Daniel Sgroi, 2015

MCKINSEY & COMPANY
Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France, 2014.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE
A window of opportunity for Europe, Eric Labaye, Richard Dobbs, Jan Mischke, Sven Smit, Eckart Windhagen, Matt Stone, 2015

NBER, Working Paper 18048
Industrial Policy and Competition, Philippe Aghion, Mathias Dewatripont, Luosha Du, Ann Harrison, Patrick Legros, 2012.

OCDE
Effects of Reducing Gender Gaps in Education and Labour Force Participation on Economic Growth in the OECD, Olivier Thévenon, Nabel Ali, Willem Adema, Angelica Salvi del Pero, 2012.
The Pursuit of Gender Equality An Uphill Battle, 2015.

France Structural reforms: impact on growth and options for the future, 2014.

OFCE POLICY BRIEF
Changer de mix : urgence et opportunité de la transition énergétique en France, Aurélien Saussay, Gissela Landa Rivera, Paul Malliet, Frédéric Reynès, 2016.

ÉD. ODILE JACOB
Changer de modèle, Philippe Aghion, Gilbert Clette et Elie Cohen, 2014.

WORLD ECONOMIC FORUM
The Global Competitiveness Report 2017-2018, 2017

Principales sources de données : INSEE, Eurostat, FMI, OCDE