



# 10<sup>e</sup> édition des Etats de la France

## Synthèse des débats

*« Conserver le cap, Accélérer le rythme, Amplifier l'effort »*

Le 18 novembre 2015,  
Conseil économique, social et environnemental



## Ouverture par Christophe de Maistre, Président de Siemens France



« C'est à moi que revient l'honneur, en tant que Président de la plus ancienne société partenaire de notre événement, qu'elle soutient depuis l'origine, d'ouvrir cette 10<sup>e</sup> édition des Etats de la France.

Cet anniversaire, nous le célébrons dans de tragiques circonstances et les Etats de la France sont en deuil.

Vous l'imaginez aisément, dès que nous avons appris le contexte tragique dans lequel allait se tenir cette 10<sup>e</sup> édition, nous nous sommes interrogés sur son maintien. Et nous avons unanimement décidé que tel devait être le cas. Maintenir. Debout.

Rien n'aurait été pire – c'eût été lâcheté – que de céder à la menace terroriste.

Nous le dirons aujourd'hui, nous aimons notre pays et nous ne plierons pas, atterrés et terrés, devant les ennemis de la France.

Nous sociétés étrangères, partageons les valeurs qui sont celles de notre pays – celle de liberté et de fraternité – et si nous avons tenu à maintenir les Etats de la France, c'est aussi par solidarité avec ceux qui sont dans la douleur. Notre communauté aussi paye son tribut à la barbarie. Un salarié d'une des sociétés présentes dans la salle a été victime des attentats de vendredi. Comme l'ont fait tous les chefs d'Etat des pays des maisons-mères de nos sociétés, nous sommes aussi là pour manifester la solidarité des groupes étrangers dans l'épreuve que la France traverse. Cette solidarité, je vous invite à en témoigner, debout, par une minute de silence.

\*\*

Je parlais des valeurs de la France et s'il en est une qu'en ces circonstances j'aimerais mettre en avant, c'est cette résilience et cette capacité de sursaut qui caractérise notre pays.

Nous allons donc tenir nos Etats de la France comme nous l'avons prévu, et les circonstances tragiques que nous vivons vont démultiplier nos efforts pour en être les ambassadeurs auprès de nos groupes étrangers pour qu'ils manifestent leur confiance dans ce pays dans l'épreuve qu'il traverse.

Par votre présence, vous partagez le choix que nous avons fait. Maintenir et ne pas faire le cadeau à ceux qui n'aiment pas la France, de ne pas nous pencher sur cette envie de France, notre mère patrie, que nous souhaitons faire partager à nos maisons-mères.

Merci à vous tous d'être là. Merci de votre soutien aux Etats de la France.

Vous le savez, ces Etats de la France auraient dû être honorés de la présence du Président de la République. Nous avons appris voici quelques semaines que tel ne pouvait être le cas, et le Président avait envisagé de nous adresser un message que j'aurais été chargé de vous lire.

Tel ne sera pas le cas. Les tragiques circonstances que vit notre pays l'ont amené à décider de ne plus communiquer qu'au sujet de celles-ci ce que nous comprenons parfaitement.

Voici deux ans, ici même, nous avons lancé un cri d'alarme pour dire la difficulté que nous rencontrions à convaincre nos quartiers généraux de faire le choix de la France pour y investir et y créer de l'emploi.

Depuis que nous avons lancé notre appel, la France a fait un choix que nous saluons, même si certaines réformes ne compensent que partiellement certaines mesures antérieurement prises qui

furent pour nous particulièrement pénalisantes. Entre CICE, Pacte de responsabilité et de solidarité, choc de simplification, loi sur la croissance, l'activité et l'égalité des chances, loi sur la modernisation du dialogue social, nous disposons aujourd'hui de nouveaux arguments pour convaincre nos maisons mères dans notre plaidoyer « pro domo ».

Que le gouvernement ait clairement pris conscience de mettre l'attractivité au cœur de ses choix stratégiques n'est pas indifférent pour la prospérité de notre pays.

La communauté que nous représentons regroupe 20 000 entreprises, celle des sociétés étrangères qui créent de la richesse française et apportent à notre pays une contribution inestimable. Nos sociétés venues d'ailleurs sont citoyennes de France où elles emploient deux millions de personnes, contribuent à hauteur de 29 % du PIB, assurent le tiers des exportations françaises, réalisent 29 % de l'investissement corporel du secteur industriel et assument 29 % de la R&D des entreprises qui oeuvrent en France.

De ces fondamentaux qui font la vitalité d'une économie – produire, investir, employer, exporter, innover – nous sommes des acteurs majeurs sans lesquels il ne saurait y avoir croissance, création d'emploi et prospérité pour notre pays.

Nous sommes aujourd'hui réunis pour dresser le bilan des mesures prises en matière d'attractivité depuis notre dernière édition. Sont-elles à la hauteur des enjeux ? Le rythme des réformes est-il suffisamment rapide pour rattraper le retard que nous supportons par rapport à nos concurrents ? Nous mettent-elles à niveau de ceux-ci dans le cadre des Benchmarks auxquels nous sommes quotidiennement soumis ?

Bref, le Gouvernement a-t-il répondu au vœu que nous avons formé l'an dernier d'aller « plus vite, plus loin, plus fort » ?

Que nous ayons cette année choisi de nous réunir autour du thème « conserver le cap, accélérer le rythme, amplifier l'effort » est certainement un élément de la réponse que nos débats apporteront à cette question vitale au cœur de la problématique de l'attractivité où il faut non seulement faire mieux qu'avant mais mieux qu'ailleurs.

Diagnostic dressé, nous allons aussi consacrer notre journée à identifier la bonne médication et les ordonnances pour que notre pays – qui s'il n'est plus l'enfant malade de l'Europe demeure convalescent – retrouve bonne forme.

De nos débats, nous produirons nos « recommandations » que nous apprécierons systématiquement à l'aune des « Best practices » de nos compétiteurs.

Car la concurrence est féroce pour attirer l'investissement international venant de pays qui eux aussi ont compris que si les capitaux sont étrangers, la richesse créée est locale.

Ces débats nous les mènerons avec l'ambition de servir notre pays et avec l'intime conviction que celui-ci dispose de tous les atouts – pour peu qu'ils soient mieux valorisés – et de toutes les énergies – pour peu qu'elles soient mieux mobilisées – pour devenir une terre privilégiée de l'investissement international et retrouver confiance en son avenir et en son destin. »



## Accueil de Matthias Fekl par Jean-Pierre Letartre, Président d'EY France, Maghreb et Luxembourg

« C'est à moi que revient l'honneur de vous accueillir. Avec vous, c'est un jeune ministre à l'ascension fulgurante que nous recevons, promis à un bel avenir, celui de quelqu'un qui est né en Allemagne et dont le nouveau Gouverneur de la Banque de France a prédit... qu'il sera le premier « Premier Ministre franco-allemand ».

Vous appartenez en effet à cette nouvelle génération de ministres propulsés à des postes importants avant leur 40<sup>ème</sup> anniversaire et vous êtes de ces hommes politiques conscients de la nécessité de vraies réformes pour notre pays.



Vous êtes, en charge de dossiers qui sont au cœur des préoccupations qui sont les nôtres. Celles de la diplomatie économique et de l'attractivité, en première ligne notamment dans l'organisation des Conseils stratégiques de l'attractivité tant prisés par nos CEO et qui témoignent de la priorité donnée par le Gouvernement – Christophe y faisait allusion – à la problématique de l'attractivité.

Vous étiez aussi aux côtés du Président de la République lorsque, le 16 mars dernier, il nous a reçus pour que nous puissions lui remettre les Recommandations des Etats de la France, qui, pour certaines d'entre elles, – je pense à la non rétroactivité des lois, à l'amélioration de la fiscalité des impatriés ou encore à la dépenalisation du délit d'entrave – ont depuis lors été considérées.

Vous allez, ce matin, devant nous, qui sommes les « ambassadeurs » de la France auprès de nos maisons mères, dresser le bilan de l'action menée par le Gouvernement français en matière d'attractivité, nous dire quels sont les atouts que nous devrions mieux valoriser et les handicaps qu'il nous faut encore lever pour que nous soyons plus performants dans notre « ambassade », et nous dire aussi les principaux défis qu'il nous reste à relever.

Ces défis, nous les partageons. Car nous avons le sentiment qu'il reste encore beaucoup à faire en matière d'attractivité pour nous mettre au niveau de nos principaux concurrents, pourquoi pas imaginer de les dépasser, la France en a les moyens et que le moment n'est pas venu de faire une pause mais au contraire, pour reprendre le titre de nos Etats de la France, « conserver le cap, accélérer le rythme, amplifier l'effort ».

Monsieur le Ministre, je vous cède la parole. »

## Discours d'ouverture par Matthias Fekl, Secrétaire d'Etat chargé du Commerce extérieur, de la Promotion du Tourisme et des Français de l'étranger



Après avoir salué les présidents des sociétés étrangères présentes, le fondateur des Etats de la France Denis Zervudacki et les ambassadeurs présents, le ministre a solennellement salué au nom du gouvernement la décision du maintien des Etats de la France dans le contexte tragique des attentats. Face à ces actes « barbares » qui ont frappé la jeunesse de France au cœur, il faut faire face, mener les actions diplomatiques et de défense qui s'imposent et continuer à vivre, à travailler et à aller de l'avant. Cette manifestation fait partie de cet élan nécessaire.

### *Une prise en compte des recommandations présentées par les Etats de la France*

Le gouvernement suit de très près les travaux des Etats de la France, notamment dans le cadre des Conseils Stratégiques de l'Attractivité présidés par le Président de la République. Si ce dernier ne peut être présent ici aujourd'hui, il suit activement l'ensemble des initiatives et des propositions des Etats de la France. Tout ce qui est dit, écrit et proposé par les Etats de la France est lu, analysé et pris en compte par la Présidence de la République, à Matignon et dans tout le gouvernement car ces propositions nourrissent la réflexion économique et les actions mises en œuvre par le gouvernement. Lors de la rencontre du 16 mars 2015 avec les dirigeants de filiales d'entreprises étrangères des Etats de la France 2014, un échange très riche et constructif a eu lieu. Il s'est fait sur la base d'un diagnostic précis de la situation de la France et sur des recommandations. Beaucoup ont été reprises et ont inspiré notre politique, notamment tout ce qui concerne le travail de communication et de faire-savoir.

### *Les atouts de la France doivent être mieux connus*

Notre pays traverse une crise qui n'est pas seulement une crise économique mais qui est également une crise morale. Si les difficultés de notre pays sont bien connues, les atouts doivent l'être aussi.

La France est un grand pays, au cœur du marché européen avec une main d'œuvre formée, et reconnue comme telle dans toute l'Europe et dans le monde entier, une main d'œuvre productive, innovante, caractérisée par des ingénieurs appréciés pour leur savoir-faire partout dans le monde.

La France est un pays innovant qui compte de nombreux fleurons et un pays attractif pour l'investissement étranger. D'après la CNUCED, la France est le 8<sup>ème</sup> pays au monde en termes de réception d'investissements étrangers en 2014. La France a également gagné des places dans les classements du World Economic Forum et de la Banque mondiale.

Les entreprises représentées par les Etats de la France en sont la meilleure illustration : 20 000 entreprises étrangères, 2 millions d'emplois, un tiers de l'export qui part de France est réalisé par des groupes étrangers. Ces trois chiffres illustrent le caractère ouvert de notre économie et l'insertion de la France dans la mondialisation.

Toute politique économique efficace doit partir de ces éléments et de cette interconnexion. Cette réunion des Etats de la France est aussi un symbole très important et l'incarnation de la réalité de la

France. Nous travaillons pour améliorer nos atouts et pour corriger nos points négatifs. Tout le travail de la politique d'attractivité, piloté au plus haut niveau de l'Etat, s'inscrit dans la durée.

Dans le cadre du CSA, de nombreuses propositions des Etats de la France servent à conseiller le Président de la République autour des enjeux de stabilité fiscale, de la simplification pour les impatriés, de réduction du coût du travail. Grâce au CICE et au Pacte de responsabilité, le coût du travail horaire dans l'industrie est passé cette année pour la première fois depuis longtemps en dessous du coût horaire allemand. Un travail a aussi été mené en matière de simplification pour supprimer les procédures inutiles et maintenir celles qui doivent l'être.

La France se penche également sur les problématiques d'accueil. Le Passeport talent a été récemment adopté par le Parlement pour faciliter les démarches, l'arrivée, l'installation et la vie en France de nombreux ressortissants étrangers qui veulent créer, investir, travailler et s'installer dans notre pays. La France est le 3<sup>ème</sup> pays d'accueil des étudiants étrangers. Le gouvernement a pris des initiatives sur la réforme du marché du travail, sous la responsabilité de la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social Myriam El Khomri.

#### *Renforcer les liens entre grands groupes et PME*

Le renforcement des PME est aussi extrêmement important et représente un chantier sur lequel le gouvernement travaille avec beaucoup de convictions, prenant exemple sur le modèle allemand du Mittelstand, constitué d'entreprises de taille intermédiaire en lien avec des grands groupes et des filières structurées. Cet échelon intermédiaire est innovant, robuste, solidement adossé à des circuits de financement dans les « länders » et avec des banques régionales.



Nous avons en France 121 000 entreprises qui exportent. C'est deux fois moins qu'en Italie, trois fois moins qu'en Allemagne. Les PME qui exportent ne le font pas suffisamment dans la durée. Si l'on prend un échantillon de 10 PME sur une année donnée, il n'en reste que trois l'année suivante. L'année d'après, il n'en restera plus qu'une. C'est pourquoi il faut conforter les PME à l'international afin qu'elles puissent présenter leur offre. Un chantier spécifique est mené à ce sujet avec Business France pour que les VIE soient plus

nombreux et qu'ils soient davantage mis à disposition des PME. Parmi les chantiers de simplification en cours, on peut citer le dispositif d'accompagnement à l'export et la mise en place d'un guichet unique des douaniers.

Il est indispensable d'avoir en permanence le souci du lien grand groupes / PME. La résilience d'une économie vient aussi de sa capacité à construire l'échelon intermédiaire qui constitue la réalité des créations d'emplois dans les régions et les territoires. Le gouvernement remercie tous ceux qui sont engagés dans des opérations de portage ou de structuration de filières.

#### *Importance de la communication dans la diplomatie économique*

Les Etats de la France avaient ouvert l'an dernier un chantier pour répondre à la question « comment mieux faire connaître notre pays et mieux lutter contre certains préjugés qui portent atteinte à son image ». Quand une grève intervient en France, elle n'a pas le même impact dans une certaine presse que quand elle se produit dans d'autres pays. Il est donc nécessaire de lutter contre ces préjugés et de mieux valoriser nos atouts. C'est dans cette perspective que la campagne « Creative France » pilotée par Business France a été lancée début octobre au Japon et a eu un fort

retentissement au niveau local. Au fur et à mesure et au gré des prochaines semaines, elle sera lancée dans des pays cibles ou identifiés comme étant à fort potentiel. Cette campagne met en avant le visage d'une France moderne, compétitive et qui va de l'avant et permet de toucher aussi bien les décideurs économiques que les relais d'opinion. C'est aussi ce qui a été fait avec le « Mois des Investisseurs », organisé dans près de 50 pays. Tout le réseau diplomatique est mobilisé autour de Laurent Fabius et est disponible pour accompagner les entreprises, pour ouvrir de nouveaux marchés, partager de l'expertise et faire les démarches qui peuvent être utiles pour présenter le meilleur visage de la France.

Matthias Fekl salue le travail effectué depuis de nombreuses années par les Etats de la France sur le sujet de l'attractivité et sur tous les grands défis que notre pays doit relever, ainsi que l'engagement des entreprises – comme elles l'ont fait dans la tribune des Echos – et les invite à faire savoir davantage ce qui évolue en France. En effet, un message provenant des entreprises sera toujours mieux perçu et interprété différemment qu'un discours officiel.



## L'embellie ?

### L'attractivité de la France s'est-elle améliorée depuis un an ?

---

Présentation du sondage IPSOS par **Brice Teinturier**, Directeur général délégué, Ipsos France.

---



Depuis deux ans, le Gouvernement a fait de l'attractivité de la France une priorité de son action. Un certain nombre d'annonces ont été faites et des initiatives prises pour l'améliorer et encourager l'investissement international. La dixième édition des Etats de la France s'est donnée pour mission de dresser un premier bilan de ces actions. Pour nourrir les réflexions, les Etats de la France, ont demandé à Ipsos en collaboration avec EY, de réaliser un nouveau sondage sur l'image de la France auprès des responsables de société étrangère ayant plus de 250 salariés en France. Le pays est-il jugé attractif pour les entreprises ? Les mesures prises vont-elles dans la bonne direction ? Sont-elles à la hauteur des attentes ? Comment les jugements ont-ils évolué depuis un an ? A ces questions, l'enquête apporte plusieurs éléments de réponse.

Dans le contexte post-attentat, **Brice Teinturier** a tenu à souligner qu'à ses yeux, une des façons les plus efficaces pour lutter contre Daesh était de continuer à renforcer l'attractivité de la France dont les entreprises présentes aux Etats de la France sont un levier.

#### *L'attractivité de la France se redresse*

Le jugement global sur l'attractivité de la France s'améliore assez nettement en un an. 32% des responsables d'entreprises étrangères installées en France estiment que le pays est aujourd'hui attractif pour les entreprises ; soit 9 points de mieux qu'en 2014. Les avis restent cependant très majoritairement critiques sur cette question puisque pour une très large majorité d'entreprises (68%) la France n'est pas un pays attractif, même si la critique reste modérée dans son intensité (61% « pas très attractif » et seulement 7% « pas du tout attractif »). Si la perception est encore négative, elle est en train d'évoluer positivement. 68% d'entreprises interrogées ont le sentiment que la France pourrait redevenir un pays attractif. Ces entrepreneurs considèrent même à 78% que c'est un « pari gagnable » d'ici moins de 5 ans.

S'ils restent encore circonspects sur la capacité de la France à attirer les investissements internationaux, les responsables d'entreprise étrangère installées en France saluent très largement l'action du Gouvernement pour améliorer l'attractivité du pays. Pour une très large majorité d'entre eux (71%), les réformes engagées par le Gouvernement vont dans le bon sens. Cette idée est en forte

progression par rapport à l'enquête de l'année dernière (+15 points), preuve que les filiales françaises de groupe étranger sont très sensibles au volontarisme affiché de l'exécutif en matière d'attractivité. Alors que l'an dernier, le sentiment était celui d'une dégradation profonde de la situation, aujourd'hui, prédomine celui que la situation s'est équilibrée et améliorée.

#### *Des mesures soutenues par les entreprises étrangères implantées en France...*

Dans le détail, même si les opinions positives reculent très légèrement en raison de l'effet d'annonce qui a fortement joué sur les scores obtenus en 2014, toutes les mesures prises ces dernières années par le Gouvernement sont jugées comme allant dans le bon sens par une très large majorité d'entreprises interrogées. C'est le cas notamment des dispositifs visant à l'assouplissement des contraintes sociales : les règles qui encadrent le travail le dimanche (qui va dans le bon sens pour 93% des entreprises interrogées), la fusion des IRP et la simplification des procédures d'information et de consultation du comité d'entreprise (90%) et la dépenalisation du délit d'entrave (87%). C'est le cas également des mesures fiscales : l'amélioration du régime fiscal des impatriés (82%), la stabilisation de l'environnement fiscal et la non-rétroactivité des lois (81%) et la réduction du coût du travail (72%). C'est le cas enfin des mesures de simplification : la simplification des démarches administratives pour les salariés étrangers (90%), la réduction du nombre de régions et la création des métropoles (82%) et la simplification administrative (82%). Le lancement de la campagne Creative France est également salué par 79% des filiales françaises interrogées.

#### *... mais qui ne sont pas encore suffisantes*

Si pour les responsables d'entreprise étrangère l'action va dans le bon sens, une très large majorité estime aussi qu'elle est en deçà des attentes. Pour près de trois sondés sur quatre, les principales mesures prises ces deux dernières années n'ont pas permis d'encourager leur maison-mère à développer leur activité en France, une idée qui certes recule par rapport à 2014 (-5 points) mais qui reste très largement majoritaire (74%). Pour les filiales françaises d'entreprise étrangère, la direction choisie par le Gouvernement est la bonne mais une accélération du rythme serait souhaitable. Comme l'année passée, elles sont unanimes pour dire que les réformes engagées ne sont pas assez rapides (95%, +2).



D'autant que le manque d'attractivité français n'a rien de définitif pour les responsables interrogés. Ceux qui jugent que la France n'est pas attractive estiment aussi massivement (90%) que le pays pourrait rapidement redevenir attractif (d'ici 1 à 5 ans pour 78%). Pour améliorer son attractivité, la France devrait selon les filiales de groupe étranger renforcer les mesures mises en place depuis deux ans et en prendre de nouvelles. Parmi les différentes mesures qui pourraient améliorer l'attractivité de la France, celles qui présentent le potentiel le plus important portent selon les sondés sur l'organisation du travail en France. La simplification du code du travail aurait un impact positif pour 99% des entreprises interrogées, de même que la réforme du contrat de travail (95%) et la dépenalisation du droit du travail (88%). La suppression des 35 heures est également une mesure qui permettrait, selon les responsables de filiale française, de favoriser les investissements étrangers en France (92%). A quelques mois de la grande réforme du code du travail promise par le Gouvernement, les attentes des entreprises étrangères sont particulièrement fortes dans ce domaine.

---

## Introduction de Jean-Pierre Letartre, Président d'EY France, Maghreb et Luxembourg

---

« C'est donc à moi qu'il revient d'ouvrir cette première table ronde à l'occasion de laquelle nous allons essayer de répondre à une question clé : « l'attractivité de la France s'est-elle améliorée depuis un an ? », question qui a été au cœur du sondage que Brice vient de nous présenter.

Voici un an, ici même, nous nous étions posé la même question et le titre que nous avons donné à notre séquence était alors « Entre Déclin et Rebond ? ».

Nous avons, cette année, fait le choix d'un autre titre : « L'embellie ? »... toujours avec un point d'interrogation.

Le Ministre vient de dresser devant nous le bilan des mesures prises dans le domaine de l'attractivité et la question qui est posée est celle de savoir si cette politique commence à porter ses fruits.



Ce que nous constatons dans le baromètre EY – et les résultats du sondage Ipsos le confirmer – c'est qu'il existe un frémissement et que le nombre d'investissements étrangers en France a connu, sur l'année passée, une croissance de 17 %.

Ce que nous pouvons aussi relever, c'est que la France a accueilli cette année quelques « beaux investissements étrangers » – certains des Présidents de ces sociétés sont dans la salle – qui lui auraient probablement échappé voici quelques années.

Si je devais m'en remettre à ces indicateurs, j'en conclurais que l'attractivité de la France est en train de se redresser mais j'y ajouterai deux commentaires :

L'attractivité est une notion « relative » et il ne suffit pas de faire mieux qu'avant mais de faire mieux qu'ailleurs.

Devenir attractif est une affaire de long terme qui repose sur des ressorts de nature structurelle et il serait suicidaire que, dans la restauration de ses capacités attractives, la France se repose sur ses premiers lauriers et fasse une pause qui risquerait de réduire à néant les timides efforts engagés.

---

### Echanges entre panélistes

---



**Dominique Seux**, Directeur délégué de la rédaction des Echos et animateur de la table ronde ouvre les débats, en indiquant qu'il mettra l'accent sur la réalité de l'amélioration telle qu'elle est vécue par les entreprises étrangères en France.

Actualité oblige, la première question posée est celle du climat ressenti par les salariés depuis les attentats du 13 novembre et des mesures de sécurité prises par les entreprises.

### *Un contexte post-attentat marqué par la solidarité des maisons-mères*

La plupart des sièges d'entreprises étrangères ont multiplié les messages de solidarité envers leurs filiales françaises, tout en les invitant à renforcer leurs procédures de sécurité.

**Françoise Bartoli**, Présidente d'AstraZeneca France, dit avoir été très touchée par les messages de solidarité envoyés par la présidence de son groupe et par les messages reçus de la part de ses 55 000 collaborateurs. **Christophe Duron**, Président de Procter & Gamble France et Benelux, remercie Christophe de Maistre d'avoir fait respecter une minute de silence en hommage aux victimes et aux blessés des attentats. Il se dit particulièrement fier de participer à ces échanges et à un débat ouvert et de qualité, qui symbolise la force, les valeurs et l'unité de la France. Ce sont aussi ces valeurs qui la rendent attractive. De son côté, **Fabrice Domange**, Directeur général d'AIG Europe de l'Ouest, salue la réactivité du siège d'AIG aux Etats-Unis et à Londres qui lança un « call tree » pour savoir si tous les salariés français du groupe étaient sains et saufs.

Après avoir évoqué les enjeux ayant trait à la sécurité, les chefs d'entreprise participants au débat reviennent sur le bilan des mesures prises en faveur de l'attractivité.

### *L'expertise académique et technologique de la France saluée*

**Françoise Bartoli** aborde d'abord l'intérêt stratégique du secteur de la santé qui en France représente 300 000 emplois directs ou indirects, 25 milliards d'euros d'exportations et près de 5 milliards d'euros d'investissement chaque année. Bien que le chiffre d'affaires de l'industrie pharmaceutique soit en régression depuis deux ans (entre -1 et -2%), la politique d'investissement du groupe demeure forte cette année et se chiffre en centaines de millions d'euros d'investissements en R&D industriels. L'expertise académique et technologique de la France est unique, symbolisée par les 821 essais cliniques qui s'y font chaque année dont 70% par les laboratoires pharmaceutiques. Ce terreau exceptionnel doit absolument être soutenu et les dispositifs favorables à ce développement doivent être renforcés, notamment la politique d'incitation des partenariats publics-privés et l'institution du Crédit d'Impôt Recherche.



Selon **Christophe Duron**, l'attractivité s'est effectivement globalement améliorée. Le coût de la main d'œuvre commence à être légèrement plus compétitif que celui de l'Allemagne et le choix du gouvernement de drastiquement simplifier les procédures doit être salué, comme la loi « Rebsamen » sur la Modernisation du Dialogue Social, quand bien même les réformes pourraient aller plus loin.

### *Un décalage persistant entre perception et réalité*



**Christophe Duron** a constaté, au cours de ses expériences professionnelles à l'étranger, qu'il existe une différence fondamentale entre la perception que l'on peut avoir de la France et la réalité. Or, la « responsabilité » du dirigeant français d'entreprises à capitaux étrangers est de vendre auprès de son « siège » la France par rapport aux autres filiales. Contrairement à ce que l'on imagine parfois, les Français sont souvent plus productifs que les Allemands ou que les Anglais. Aujourd'hui, le problème majeur n'est donc plus le French Bashing mais plutôt le décalage persistant entre la perception et la réalité de la France.

**Fabrice Domange**, arrivé depuis deux ans en France – après quinze années passées à l'étranger – partage le même constat mais déplore aussi des réalités pénalisantes. Ainsi, la durée des congés chez AIG France est de près de 9 semaines avec les RTT, les jours fériés chômés auxquels s'ajoutent les jours de convention collective assurance. Cette situation a des conséquences à la fois pour les clients que l'entreprise doit servir et pour l'image que la France renvoie auprès des salariés de l'ensemble du groupe.



Pour **Françoise Bartoli**, la situation est contrastée. L'innovation thérapeutique étant le cœur de métier d'AstraZeneca, les réformes du gouvernement français sont appréciées dans une perspective de long terme. Le discours des autorités encourage la recherche, qui représente un secteur hautement stratégique pour l'Etat, tandis que parallèlement les organismes payeurs alimentent la défiance vis-à-vis de l'industrie pharmaceutique. De même, si le regard des maisons mères ne change pas sur les talents qui viennent de France, une espèce de défiance vis-à-vis de l'industrie pharmaceutique freine le recrutement. Le dialogue est trop faible avec le ministère de la Santé alors que les laboratoires pharmaceutiques ont pourtant un impact important en termes économique, thérapeutique et comme moteur de croissance. Le médicament est considéré d'abord comme un centre de coût avant d'être vu comme une source de croissance économique. La réforme prioritaire à ses yeux serait de mettre en place un financement des parcours de soins plus transversal et une réforme globale du système de soins qui permettent de mesurer l'efficacité de l'innovation.

#### *L'atout de la France, c'est le dynamisme des Français*

L'atout n°1 de la France ne réside pas ses infrastructures ou la stabilité de ses institutions mais dans ses talents, explique **Christophe Duron**. Les français sont dynamiques, créatifs, pragmatiques, résilients. Ainsi, lorsque l'on regarde la balance commerciale française, celle-ci est très déficitaire alors que la balance des talents est quant à elle très excédentaire. Toutefois, la différence fondamentale entre le monde de l'entreprise et le monde politique est le rapport au temps. Le temps de la politique et le temps de l'entreprise ne sont pas les mêmes.

Selon **Fabrice Domange**, l'image de la France est restée assez stable. La France à l'étranger reste symbolisée par les fleurons du CAC 40 leaders dans de nombreux secteurs, sa capacité à former des talents et à innover, son life style, sa stabilité et ses infrastructures. La perception négative de la taxation, comme l'ISF, reste cependant très présente.



#### *Récupérer le retard de la France, c'est aller plus vite que les autres*

L'enjeu majeur pour rendre la France plus attractive est de récupérer le retard accumulé là où ses concurrents courent de plus en plus vite, insiste **Jean-Pierre Letartre**. Elle reste un grand pays écouté car disposant de certains atouts recherchés par les grands groupes : la taille du marché, la qualité des talents, de l'innovation et de la recherche, ainsi que des entreprises françaises reconnues comme acteurs mondiaux.

A l'issue de la table-ronde, les vœux formés par les entreprises sont les suivants :

- **Fabrice Domange** : « Ne faites pas de pause même s'il y a des élections, ne perdez pas de temps ».

- **Jean-Pierre Letartre** : « Le nouveau Code du Travail qui doit être adopté dans deux ans devrait l'être avant la fin de l'année. Moins ils auront de temps, moins il y aura de pages ».
- **Christophe Duron** : « Il faut donner des ailes aux Français et continuer les programmes de simplification ».
- **Françoise Bartoli** : « La France, pays de Pasteur est à l'avant-garde de la science et doit le rester aujourd'hui. Pour ce faire, il faut accélérer les réformes ».




---

#### Discours d'accueil Muriel Pénicaut par Padraic Ward, Président de Roche France

---

« Vous êtes l'Ambassadrice déléguée aux investissements internationaux. Vous avez, devant vous, celles et ceux qui sont les « ambassadeurs » de la France auprès de leurs maisons mères.

Nous partageons donc la même ambition, celle de donner « envie » de France aux multinationales étrangères. Dans cet exercice, le handicap le plus lourd que nous supportons – nos débats et le sondage IPSOS l'ont confirmé – est l'image peu flatteuse de la France à l'étranger.

Irlandais, ayant effectué toute ma carrière ailleurs qu'en France, aux US, à Londres, au Brésil, au Portugal et en Italie, je puis en témoigner. Mais je puis aussi témoigner d'une autre réalité.



J'arrive de San Francisco et je suis en poste en France depuis moins de 2 mois... deux mois qui m'ont suffi pour mesurer le décalage qui existe entre perception et réalité de la France !!!

La France vaut bien mieux que son image souvent datée faite de vieux clichés qui lui collent encore à la peau. Celle d'un pays où l'on travaille moins qu'ailleurs, où le pays est tout le temps en grève, un pays où l'on séquestre les cadres

et où toute volonté de réforme met le pays à feu et à sang.

Un pays aussi où, malheureusement, ces images d'un autre temps resurgissent – nous venons de le vivre de façon spectaculaire – mais qui occultent une réalité bien différente : celle d'un pays où le taux de grève est, dans le secteur privé, l'un des plus faibles d'Europe, où la productivité horaire est

l'une des meilleures du monde, un pays où le dialogue social, depuis quelques années, est plus constructif et apaisé qu'il ne l'était.

Depuis que vous êtes à la tête de Business France, vous vous êtes donnée comme priorité de restaurer l'image de la France à l'étranger. Vous êtes la cheville ouvrière de la campagne « Creative France » que, le 6 octobre dernier, le Premier Ministre a lancé à Tokyo.

C'est de cette campagne dont vous allez nous parler. Je vais terminer par où j'ai commencé. Nous aussi sommes les « ambassadeurs » de la France et vous pouvez compter sur nous pour vous « accompagner » dans cette campagne. »

---

### Discours de Muriel Pénicaud, Ambassadrice déléguée aux investissements internationaux, Directrice générale de Business France

---

Dans le contexte actuel, la question est posée de savoir s'il fallait être là ensemble ou non car nous avons tous été touchés directement ou indirectement par ces attentats à travers nos proches et nos collaborateurs. Ces événements tragiques ne sont pas isolés, nous avons traversé une trajectoire mondiale complexe à travers une séquence de dix jours et de trois attentats : l'avion russe qui s'est écrasé dans le Sinaï, Beyrouth puis Paris.

La sécurité a beaucoup de liens avec la croissance économique, la richesse, l'emploi et l'activité. Dans ces moments particuliers, faire preuve de solidarité, c'est aussi se recentrer sur l'essentiel.

#### *Le constat partagé d'un décalage entre perception et réalité*

Nous constatons tous, par rapport à l'an dernier, qu'il y a un premier progrès à savoir le constat partagé par tous d'un décalage très fort entre perception et réalité. Le discours des faits et des chiffres est le premier discours que l'on doit avoir. Ce n'est pas un discours incantatoire car la vérité se mesure et s'observe. Business France accompagne environ 1 200 projets d'investissements – dont près de 500 se concrétisent – et est donc en contact permanent avec les entreprises.



On note souvent une perception isolée des atouts de la France alors qu'il manque une vue d'ensemble de notre pays. Il y a pourtant beaucoup d'acteurs économiques qui investissent le marché français, considéré à la fois comme un point d'entrée pour le marché européen et pour la zone Afrique et Moyen-Orient.

#### *Les avantages compétitifs de la France*

La France dispose d'un vrai avantage compétitif avec son capital humain. C'est un atout long à construire mais difficile à copier qu'il convient de cultiver pour le conserver et le faire fructifier. La France est le troisième pays d'accueil d'étudiants étrangers dans le monde après les Etats-Unis et le Royaume-Uni. Notre main d'œuvre qualifiée est constituée aussi bien par nos chercheurs (9 pour 1000 salariés) et nos ingénieurs que par notre main d'œuvre ouvrière et technicienne. C'est un des atouts de la France de loin supérieur au Royaume-Uni et légèrement supérieur à celui de l'Allemagne.

Dans beaucoup de secteurs (aéronautique, agroalimentaire, électronique, santé), la France dispose d'un autre avantage comparatif : son développement sur la créativité, sur l'innovation et sur l'entrepreneuriat. Quand on observe les investissements de 2014 (+8 %), on constate un vrai frémissement par rapport à l'an dernier et à la tendance des 4 dernières années. Cette année, dans les 1014 nouveaux investissements, 9% l'ont été en R&D, ce qui correspond à une croissance de 39%. Même si ces données ne garantissent pas une croissance pour 2015 ou 2016, il y a un momentum qu'il faut savoir saisir.



Dans les 6 derniers mois, quatre grosses entreprises – Intel, Cisco, Facebook et Microsoft – ont décidé d'investir entre 100 et 200 millions d'euros dans les start-ups françaises. Si elles l'ont fait, ce n'est pas par philanthropie mais parce qu'il se passe vraiment quelque chose dans ce pays. Ces start-ups deviennent ensuite des ETI comme Criteo et Blablacar, des entreprises « icônes » qui permettent à d'autres d'y croire et de se lancer. Il faut voir que le rêve a changé. Aujourd'hui, un tiers des jeunes diplômés rêvent

de créer ou de rejoindre une start-up. Statistiquement, cette dynamique entrepreneuriale fait que la nouvelle génération est plus entreprenante et plus globale.

S'il faut savoir reconnaître les handicaps de notre pays, il est aussi important de considérer les dynamiques à l'œuvre. Notre modèle social a ses rigidités mais a aussi ses avantages, pour peu que l'on arrive à évoluer.

Dans la compétition internationale, il faut parler faits et chiffres mais il est aussi important de parler image. Par exemple, lorsque le cas « Volkswagen » est discuté en Allemagne, il ne détruit pas pour autant l'image de robustesse industrielle et de fiabilité allemande. Cette affaire est perçue comme un accident. A contrario, une image sociale en France peut avoir des répercussions très négatives pour tout le pays notamment en Amérique du Nord où il y a encore beaucoup de préjugés.

#### *La campagne « Creative France »*

Le gouvernement a demandé à Business France de lancer une campagne de communication sur « Creative France » qui montre comment de la créativité naît l'innovation qui peut se transformer en business et en croissance. Cette campagne met en scène des témoignages de personnalités qui se sont illustrées dans différents domaines de créativité aussi bien des artistes, des designers que des chefs cuisiniers. Lorsque l'on interroge les CEO qui viennent au Conseil Stratégique pour l'Attractivité, ces derniers disent venir chercher en France un esprit créatif plus disruptif qu'ailleurs, qui remet en cause des fondamentaux et qui alimente l'innovation de rupture. Il ne s'agit donc pas de « créer » une image *ex nihilo* mais de révéler ce qui existe déjà en le rendant plus visible. L'objectif est aussi de montrer que cette audace et cette créativité sont accessibles à tous.

Lancée le 5 octobre à Tokyo par le Premier ministre, cette campagne « Creative France » se déroule pendant 18 mois dans 70 pays mais plus particulièrement dans dix pays-cibles choisis pour leur attractivité actuelle ou pour leur potentiel futur. En France, on peut d'ores et déjà voir les affiches de Creative France dans les aéroports. La campagne met en scène des témoignages d'égéries dans des domaines très différents: start-ups de la French Tech, Thierry Marx ou Helene Darroze dans la cuisine, Philippe Starck dans le design ou encore le robot Rosa dans la Medtech.

Un appel vient d'être lancé auprès des entreprises pour recueillir des témoignages d'entreprises qui ont choisi d'investir en France. La meilleure des communications est le « peer to peer ». Nous avons besoin de multiplier les témoignages sur le thème « Pourquoi j'ai choisi la France sous l'angle de la



créativité et de l'innovation ». La campagne Creative France va aussi se déployer à l'occasion de grands évènements tels que le salon Medica à Düsseldorf, le Dubai Airshow aux Emirats, la partie BtoB du Bourget lors de la COP 21 et lors du Forum de Davos.

A l'occasion de la Foire industrielle d'Hanovre en avril 2016, Emmanuel Macron, le ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique, va lancer Creative Industry, l'Industrie du Futur labellisée « Creative France ».

La campagne Creative France a pour objet de montrer que l'on peut être à la fois fiers et heureux d'être Français, d'entreprendre en France et d'être pleinement participant à l'aventure économique française. L'idée n'est pas d'inventer une image mais d'assumer qui l'on est, non seulement à travers les « fact and figures » mais aussi par le « story telling » et par la diffusion de témoignages « parlants ».

A la fin de son intervention, Muriel Pénicaud a réitéré son appel aux témoignages pour améliorer la réalité et la perception de l'image de la France. Le teaser de présentation vidéo de la campagne « Creative France » a ensuite été projeté.



## Ce que le monde nous apprend

### Comment nous inspirer des bonnes pratiques étrangères pour aller plus vite, plus loin, plus fort dans la réforme ?

---

Présentation des chiffres clefs par Marc Lhermitte, Associé d'EY Advisory.

---

**Marc Lhermitte**, Associé chez EY Advisory, introduit cette table-ronde consacrée à la méthode de la réforme en citant 5 domaines clefs où progresser :

- La simplification : la France est un pays dans lequel pèsent encore beaucoup de règles comme l'illustre l'épais Code du Travail. En Suisse, le Code est de 54 pages, en Allemagne de 1728 lois contre un peu plus de 10 000 dans notre pays.
- La dépense : le Royaume-Uni a mis en place une économie de la dépense à travers la règle OITO (one in, two out). Chaque livre supplémentaire imposée par une nouvelle réglementation doit être accompagnée d'une réduction de deux livres. Deux fois par an, le gouvernement britannique publie les réglementations qui entreront en vigueur dans les six prochains mois et concomitamment la liste des réglementations existantes qui seront modifiées ou supprimées.
- Les classements : cette source inépuisable pour les observateurs et les décideurs représente un combat dans lequel il faut entrer. Les concurrents de la France ne progressent pas seulement par leurs mérites économiques mais aussi par des stratégies d'influences agressives auprès des institutions et des médias.
- La vitesse : les réformes utiles doivent conduire à plus d'agilité, de souplesse, de rapidité et de réactivité. Il s'agit de capter des investissements plus souples et plus innovants.
- L'ouverture : une forte corrélation existe entre les taux de croissance, l'entrepreneuriat et le degré d'ouverture d'une société. Dans cette dynamique, aux Etats-Unis, Facebook a lancé son propre groupe de pression pour relever les quotas d'immigration et créer un « start-up visa ».



---

Discours d'ouverture par Padraic Ward, Président de Roche France

---

« C'est un plaisir et un honneur pour moi, qui ai eu l'occasion de fréquenter dans ma vie professionnelle plusieurs pays d'Amérique et d'Europe, de présider cette table-ronde sur le "Benchmark".

L'an dernier, les Etats de la France s'étaient penchés sur les « Best Practices » dont notre pays pourrait s'inspirer dans sa réforme.

Si nous avons décidé, cette année, de faire le choix de la « gouvernance », c'est au regard d'un constat. La France a décidé, cela a déjà été dit, d'initier des politiques visant à améliorer l'attractivité de la France.

Mais pour bon nombre, le « compte n’y est pas ».



Ces réformes ne font, souvent, que partiellement compenser des mesures passées pénalisantes pour l’attractivité. Les réformes sont souvent loin des annonces faites et des intentions affichées. Elles sont trop longues à rentrer dans les faits.

Absence de consensus sur les réformes, une administration quelquefois réfractaire aux changements, difficultés à faire pleinement vivre la démocratie sociale sont souvent à l’origine de notre incapacité à vraiment nous réformer.

Et donc se pose un problème de « gouvernance » sur lequel il existe de bonnes pratiques étrangères dont notre pays pourrait s’inspirer. Ce sont celles-ci que nous allons identifier lors de notre table-ronde. »

---

### *Echanges entre panélistes*

---



**Serge Rombi**, journaliste, présentateur et producteur d’Euronews, ouvre le débat en rappelant la question centrale : « comment nous inspirer des bonnes pratiques étrangères en matière de gouvernance » ?

#### *Faire moins pour faire mieux*

Pour **Amélie Vidal-Simi**, Présidente de Henkel France, le droit français se caractérise par une complexité et une instabilité qui proviennent d’une forte inflation du nombre de textes. 80 textes de lois ont été définitivement adoptés – dont 68 à l’initiative du gouvernement – lors de la dernière session parlementaire. L’application de certaines lois peut engendrer de vraies difficultés pour les entreprises, comme ce fut le cas avec le compte pénibilité.

La loi ne doit pas être la seule réponse des autorités publiques pour réguler la « chose publique ». D’autres modes de gouvernance, notamment dans les domaines non régaliens, devraient permettre à l’Etat de répondre de façon plus pertinente à l’organisation de la vie en société en donnant plus de légitimité et de responsabilité aux citoyens et aux acteurs économiques et sociaux de telle sorte qu’ils décident ensemble des règles de leur « vivre ensemble ». **Amélie Vidal-Simi** tient à citer l’exemple de l’Allemagne, où tout ce qui concerne les conditions de travail, et notamment les salaires, relèvent de la négociation entre les acteurs de l’entreprises sans ingérence de l’Etat.



Les Etats de la France recommandent à cet égard que soit engagé un travail de « reengineering » notamment du Code du Travail pour définir ce qui relève de la loi et ce qui doit être du registre de l’entreprise. La difficulté se trouve dans le choix du bon niveau, ni trop « macro », ni trop « micro », et de laisser autant que possible aux acteurs sur le terrain la capacité de négocier ensemble. A ce titre, les accords d’entreprises doivent pouvoir s’imposer aux accords de branche lorsque ceux-ci

sont plus légitimes. Il faut également pouvoir faire évoluer le rôle des partenaires sociaux. Aujourd'hui, le taux de syndicalisation en France est très faible et les entreprises doivent négocier avec des partenaires qui représentent 8% du personnel tandis que le taux est de 30% en moyenne dans les autres pays de l'OCDE.

Les Etats de la France suggèrent à ce titre que la France prenne exemple sur les mécanismes de codécision et de compromis allemands qui permettent aux relations sociales en Allemagne d'être constructives et apaisées.

Pour réduire la complexité législative, les Etats de la France recommandent également que la France s'inspire du « one in, two out » qui régule la « production législative » au Royaume-Uni.

Les Etats de la France appellent à ce titre de leurs vœux que la circulaire du Premier Ministre de 17 juillet 2013 relative à la mise en œuvre du gel des réglementations sur le principe « une norme créée, une norme supprimée ou allégée » soit réellement appliquée pour réduire la surenchère législative.

### *Améliorer la fabrique de la loi pour être plus efficace*

**Nicolas Schimel**, Directeur général d'Aviva France, donne l'exemple de l'assurance-vie où sur ce seul sujet, ont été comptabilisées, dans les 25 dernières années, 17 lois impactant la fiscalité des prélèvements sociaux, créant un sentiment d'instabilité néfaste à long-terme.



Mieux préparer les lois en amont permettrait d'en faire moins et donc d'arriver à des dispositifs plus pérennes et plus efficaces résume **Michel Ginestet**, Président de Pfizer France, qui appuie son propos sur un classement du think tank allemand Bertelsmann qui met la France au 28ème rang mondial de l'efficacité de la gouvernance de son système législatif.

Dans la phase de préparation des lois, il faut privilégier des débats d'orientation avec les parties prenantes qui fixent à la loi des objectifs précis et un cadre commun afin de parvenir à un diagnostic partagé, première garantie pour que les nouvelles lois soient mises en œuvre de façon plus stable et pérenne.

Dans la phase d'élaboration, le législateur a des objectifs mais il n'a pas forcément une vision claire sur la meilleure manière d'atteindre ces objectifs. Il faut donc mener des études d'impact de qualité en y introduisant systématiquement du benchmark et confier ces études à des organismes indépendants.

**Serge Rombi** rappelle que le délai moyen entre le dépôt d'un texte et son adoption est de 5 mois et que s'ajoute à cela la durée des décrets d'application.

Ainsi, il existe encore des pans entiers de la loi Rebsamen pour lesquels on attend un décret d'application. Or, ce délai d'attente génère de l'immobilisme. Le temps est un facteur extrêmement important pour la vie de l'entreprise rappelle **Amélie Vidal-Simi**. Lorsqu'une loi est votée et que le décret d'application ne paraît pas, il y a un temps d'attente insupportable qui entraîne de l'immobilisme préjudiciable à l'activité. Par ailleurs, il conviendrait d'installer des clauses de révision des lois a posteriori comme cela existe au Royaume-Uni et au Canada.

### *Communiquer sur les réformes afin que cela se traduise dans les classements*

Les outils modernes et internationaux pour mesurer l'impact de nos réformes et communiquer notre compétitivité sont essentiels pour **Nicolas Schimel**. Si la France a « grignoté » ces dernières années quelques places dans les classements internationaux, son rang n'est pas satisfaisant. La France est au

31e au classement Doing Business de la Banque mondiale, entre la Macédoine et l'Espagne, 30e au Global Opportunity Index entre l'Île Maurice et le Portugal, 23ème au Global Competitvity Index du Forum Mondial entre l'Autriche et l'Arabie Saoudite.



Avant de se plaindre de l'existence même du classement et de son résultat, il faut analyser et passer en revue les critères objectifs utilisés. Les acteurs économiques se tournent de plus en plus vers ces classements comme source d'information fiable, or le classement renforce sa propre prédictibilité à mesure que les acteurs s'y conforment. Nombreux sont les sièges sociaux qui utilisent ces classements comme facteurs déterminants dans leur matrice de grille de décision. À titre d'exemple, la Russie a annoncé publiquement sa volonté de rejoindre le top 20 dans le classement du climat des affaires d'ici à 2018, le pays occupant aujourd'hui le 112e rang. Le chancelier de l'Echiquier du Royaume-Uni a demandé à ses administrations de se lancer dans une revue

systématique de leur impact sur la compétitivité. Singapour, qui est dans le trio de tête de la plupart des classements a largement médiatisé la conservation de sa première place au classement « Doing business » de la Banque Mondiale.

Ces classements nous apprennent que ce sont les régulations du marché du travail et la surabondance et la complexité des règles en vigueur, qui tire la France vers le bas. De plus, ces classements ne sont pas issus d'une philosophie ultralibérale contraire à nos principes puisqu'ils incluent dans leurs critères : la réduction des inégalités sociales, l'engagement démocratique des citoyens dans le vote de la loi, l'éducation, la santé publique, la représentation des travailleurs dans l'entreprise, la qualité de vie. Ces classements sont donc utiles et promeuvent une vision de compétitivité globale.

**Nicolas Schimel** conclut en disant qu'il est possible à la fois d'améliorer notre compétitivité et la manière dont elle est reprise dans les classements. Pour cela, il faut en analyser le fonctionnement.

En ce sens, les Etats de la France proposent la création d'un Institut du Benchmark. Ils proposent également d'assurer la représentation des chefs d'entreprises étrangères dans les instances de consultation, comme c'est le cas aujourd'hui du Conseil de la Simplification. Le benchmark est un outil qui permet d'objectiver et de dépassionner les débats entre les parties prenantes souligne à ce propos **Michel Ginestet**.

Pour **Amélie Vidal-Simi**, la question n'est pas de savoir si ces classements sont justes ou injustes puisqu'ils existent et qu'ils sont regardés. Notre rôle est donc de progresser dans ces classements. Ce qui est important n'est pas de se regarder nous mais de voir quelle est notre place dans le monde actuel qui est absolument global. **Michel Ginestet** ajoute qu'il faut systématiquement se benchmarker et gagner en visibilité car si nous n'en avons pas, d'autres en auront à notre place.

Les Etats de la France se félicitent par ailleurs de la tenue semestrielle du Conseil Stratégique de l'Attractivité, apprécié par les dirigeants de multinationales qui y sont conviés. Les Etats de la France recommandent que cette initiative soit non seulement pérennisée mais aussi élargie pour démultiplier son efficacité. Chaque Conseil Stratégique de l'Attractivité pourrait ainsi se projeter davantage à l'étranger pour que le rapport du CSA soit diffusé auprès des CEO du Global Fortune 500.



## Comment faire de la transition énergétique un facteur d'attractivité pour la France ?

---

Présentation des chiffres clefs par Marc Lhermitte, Associé d'EY Advisory.

---

Un des avantages compétitifs majeurs de la France est le prix moyen de l'électricité qui se vend à un prix 23% inférieur au prix moyen pratiqué en Europe. Pourtant, cette position de « leader » n'entraîne pas d'investissements étrangers massifs dans le secteur puisque l'énergie ne représente qu'1% des implantations en 2014 en France. Dans le domaine des énergies renouvelables, levier de croissance important, on prévoit à l'horizon 2030, la création de 300 000 emplois. Malgré ces perspectives encourageantes, la France continue d'accuser un certain retard avec une part d'énergies renouvelables encore faible (20%) par rapport à ses voisins européens (50% en Suède, 30% en Autriche).

Selon le baromètre EY, l'énergie sera un des premiers moteurs de l'attractivité de la France en 2016 à égalité avec la santé, devant le numérique et devant les biotechnologies. Par ailleurs, toujours selon l'étude d'EY, notre écosystème énergétique, moins diversifié et moins incitatif, attire deux fois moins d'investissements internationaux que notre concurrent britannique.

---

Discours d'ouverture par Christophe de Maistre, Président de Siemens France

---



Nos sociétés sont aujourd'hui face à un nouveau défi, celui d'une nouvelle révolution énergétique où il conviendra tout à la fois de concilier la maîtrise de la production d'énergie et d'assurer une transition progressive pour faire face au phénomène de raréfaction des ressources naturelles et au changement climatique qui sont installés – nous le voyons bien avec la prochaine COP21 – au cœur des préoccupations des gouvernements.

Dans cette révolution en cours, la France dispose de sérieux atouts, ceux d'un mix énergétique diversifié, d'un marché national important qui a permis de faire émerger et d'attirer des groupes de dimension mondiale et des investissements porteurs notamment dans le domaine de l'éolien offshore, de la filière hydraulique et des réseaux électriques.

Dans le domaine de l'électricité, la France peut être considérée comme la « plaque de cuivre de l'Europe ». Son rôle est donc central. Pour que la France réussisse pleinement sa transition énergétique et en fasse un facteur d'attractivité pour notre pays, tous ses atouts doivent être mobilisés. Tel ne saurait être le cas si celui-ci embrassait ce défi sans associer intimement les investisseurs étrangers dans une problématique qui naturellement transcende les frontières.

**Nicolas Pierron**, journaliste économique de Radio Classique, ouvre les débats en demandant aux participants de préciser les « enjeux de la transition énergétique » et les conditions auxquelles la France peut la réussir.



### *Partager la même définition et vision de la transition énergétique*

Pour **Jacques Mulbert**, Président d'ABB France, un certain flou entoure la transition énergétique et empêche d'en établir une vision partagée. Le terrain devient vite polémique et idéologique. Il convient donc de se retrouver autour de trois objectifs et un prérequis.

- 1) Le premier objectif consiste à réduire les impacts environnementaux de la génération et de l'utilisation de l'énergie. Cela revient à chercher à réduire davantage les émissions de CO2.
- 2) Le deuxième objectif est la maîtrise du coût de l'énergie. Pour cela, il faut améliorer l'utilisation de l'énergie afin de consommer mieux et de consommer moins en utilisant les nouvelles technologies et en réduisant les pertes.
- 3) Le troisième objectif est de développer et d'intégrer de nouveaux usages. Cela passe par de nouveaux modes de déplacement (rail, aérien) et de nouveaux réseaux de chauffage.

Le prérequis de ces trois objectifs se trouve dans la constitution de réseaux électriques intelligents. Car ceux-ci permettent d'améliorer la visibilité et le pilotage des réseaux en s'assurant de les utiliser à pleine capacité, d'équilibrer production / consommation, interconnexions et multidirectionnel et de permettre de nouveaux usages (e-mobilité, stockage d'énergie).



### *Attirer l'investissement étranger*



Pour **Patrick Roméo**, président de Shell France, la priorité de notre pays est l'emploi et l'investissement en France et non la nationalité de l'investisseur. La transition énergétique est par nature globale et doit donc faire appel à une multitude de technologies que les seuls acteurs nationaux ne peuvent pas maîtriser complètement. Les Etats de la France invitent donc à recourir lorsque cela est possible aux normes européennes, en lieu et place des normes nationales souvent plus contraignantes, et à rejeter tout critère d'attribution d'un marché qui privilégie l'aspect national.

En effet, la création « des systèmes ouverts qui se parlent » permet de localiser et de développer en France un savoir-faire européen facile à exporter, insiste **Pierre Dejoux**, President Otis, Business Strategy & Service. Un des atouts majeurs de la France est la possibilité de développer à grande échelle une innovation qui est créée à un stade d'expérimentation, indique pour sa part **Jacques**

**Mulbert** en donnant l'exemple du compteur électrique d'EDF Linky. Pour **Christophe de Maistre**, Président de Siemens France, il est encore nécessaire de casser des rentes en France, surtout dans le domaine des infrastructures, et d'ouvrir encore davantage le marché.

#### *L'efficacité énergétique et la capacité de stockage, un point de différenciation*

L'avantage français en matière de prix de l'électricité doit être maintenu pour les entreprises en général et restauré pour les entreprises électro-intensives, aujourd'hui soumises à un prix supérieur à celui des très gros consommateurs en Allemagne poursuit **Christophe de Maistre**. L'efficacité énergétique est un point central de différenciation. Les grands énergéticiens ont demandé à ce qu'un prix carbone réel soit fixé afin de rendre un business model appréciable. Cela fait partie des actions concrètes à prendre dans la perspective de la COP21.

Pour **Patrick Roméo**, le grand enjeu de l'électricité renouvelable réside dans le stockage de l'énergie puisque celle-ci, qu'elle soit produite en éolienne ou en solaire, doit être consommée immédiatement. A contrario, l'hydrogène peut être produit lorsqu'il y a excédent d'électricité et cette énergie, utilisée dans les voitures électriques, est stockable. C'est pourquoi il faut encourager dans ce domaine une approche coordonnée pour développer ces solutions innovantes en amont.

L'innovation représente une véritable opportunité, souligne également **Christophe de Maistre**. Les ruptures technologiques permettent de renouveler le système de batteries tous les 2-3 ans. Si l'industrie automobile décide de passer au système électrique à grande échelle, les constructeurs automobiles doivent revenir sur toutes les innovations qu'ils ont effectuées. La transition énergétique doit donc être accompagnée de l'obtention de capacités de stockage qui correspondent aux besoins d'utilisation.

#### *Etre en avance sur l'interopérabilité pour conquérir des marchés internationaux.*

**Pierre Dejoux**, qui exerce des responsabilités globales, et revient d'Asie, cite Singapour, champion du benchmark, dont le succès réside dans son importante capacité d'exécution. Pour avoir une idée de l'ampleur des besoins et des marchés potentiels, il cite d'abord l'Afrique où 620 millions d'Africains n'ont toujours pas accès à l'énergie ou bien à des tarifs excessifs d'après le think tank de Kofi Annan. Ainsi, dans le nord du Nigeria, on paie l'électricité 60 à 80 fois plus chère qu'à New York. En Inde, le Premier ministre Modi a annoncé un projet de création de 200 villes intelligentes.



Pour devenir attractif et compétitif, la France dispose de tous les atouts nécessaires: la technologie, les talents, le savoir-faire. Il faut être en avance sur l'interopérabilité. Si la France parvient à faire adopter les standards européens au niveau mondial, elle pourra exporter ses produits et ses solutions.

**Patrick Roméo** donne l'exemple d'un système breveté par Shell qui permet de liquéfier le gaz naturel sur des bateaux. Son groupe s'est associé à un chantier naval coréen et a remporté un appel d'offre pour produire le premier chantier-navire de liquéfaction de gaz flottant. Selon lui, la France ne relèvera le défi énergétique que si elle a l'humilité de s'associer à des groupes étrangers pour réussir et devenir leader sur des sujets technologiques.

**Jacques Mulbert** donne l'exemple de la mobilisation de toute la Suisse – Office des promotions des technologies suisse, transports publics genevois, services industriels – pour faire réussir une technologie innovante de chaîne de traction pour les bus selon un concept unique de recharge en 15



secondes développé par ABB. Il est donc possible de se mobiliser nationalement pour promouvoir des technologies avec des acteurs étrangers. Quel que soit le drapeau de l'investissement, ce dernier est nécessaire pour faire redémarrer notre pays.



## Accueil d'Emmanuel Macron par Gérald Karsenti, Président-directeur général de Hewlett Packard Enterprise France

« Nous vous remercions d'être, cette année encore, parmi nous et d'honorer de votre présence cette nouvelle édition des Etats de la France qui célèbrent leur 10<sup>ème</sup> anniversaire.

Vous aviez, l'an dernier, conclu votre intervention en vous présentant comme « le notaire scrupuleux des demandes des Etats de la France » et vous nous aviez promis de revenir vers nous cette année pour – je vous cite encore – « rendre des comptes sur les mesures prises en faveur de l'attractivité ».

Vous êtes un homme de parole. La promesse a été tenue. Doublement.

Vous êtes là et vous avez « délivré » pour reprendre une expression qui vous est familière.



Depuis un an, vous n'avez pas ménagé vos efforts. A notre tour de faire l'inventaire des mesures qui ont répondu aux Recommandations des Etats de la France dont je ne citerai que les plus emblématiques : la poursuite de la diminution du coût du travail, la stabilisation de l'environnement fiscal, un meilleur ciblage et la mise en cohérence des mesures prises en matière d'innovation, une amélioration du statut des impatriés, l'aménagement du délit d'entrave, la simplification des procédures de consultation dans le

domaine social.

De tout cela, nous tenions à vous remercier, même si nous regrettons que certaines mesures ne font que compenser des dispositions précédemment prises qui furent pénalisantes en matière d'attractivité, qu'elles ne sont pas toujours à la hauteur de nos attentes et qu'elles ne nous mettent pas toujours au niveau de nos compétiteurs car, en matière d'attractivité et de compétitivité, il convient non seulement de faire mieux qu'avant mais aussi mieux qu'ailleurs.

Nous déplorons aussi que les débats aient été vite refermés sur certains sujets qui demeurent tabous et qui, s'ils étaient comme c'est le cas dans d'autres pays, « adressés » nous aideraient aussi dans le plaidoyer qui est le nôtre auprès de nos maisons-mères pour qu'elles fassent le choix de la France pour y investir et y créer des emplois. Nous constatons que de cela vous n'en êtes pas responsable puisque nombre de ces débats ont été ouverts par vos soins.

Nous sommes, cette année, réunis autour d'un thème « Maintenir le cap, accélérer le rythme, amplifier l'effort ».

La politique d'attractivité de la France, nous l'avons dit ce matin, commence à porter ses fruits. Mais il nous paraît urgent d'accélérer la cadence des transformations entamées. Si la France faisait, dans sa politique de réforme, une pause et « levait le pied », alors même que le monde connaît mutations et disruption, cela serait extrêmement dangereux pour le positionnement de notre pays et il ne faudrait pas longtemps alors pour nous voir très rapidement disqualifiés.

Nous pensons, au contraire, « qu'il faut utiliser le momentum économique plutôt favorable pour accélérer les réformes ».

Monsieur le Ministre, ces propos, c'est vous qui les avez récemment tenus. Peut-on compter sur vous pour « maintenir le cap, accélérer le rythme, amplifier l'effort » ?

## Discours officiel d'Emmanuel Macron, Ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique



« Je tenais, comme je m'y étais engagé, à être parmi vous quel que soit la gravité de ce moment. Parce que depuis la nuit de vendredi, notre pays est en deuil. Parce que c'est chacun et chacune d'entre nous qui était visé. De son côté, le gouvernement a pris des mesures d'urgence sur les plans intérieurs et extérieurs. C'est un défi au croisement de différentes batailles économiques, culturelles, morales et même spirituelles. Ces assassins ont voulu semer la terreur, le doute et le poison des

divisions. Ils ont attaqué des lieux de partage, des lieux d'émotions, des lieux ouverts qui nous représentent. Le défi est de continuer à agir et à croire en notre pays. Non pas de changer, de nous refermer, de nous mettre à douter mais continuer à se tenir à la hauteur des événements. Ce que les Français attendent c'est que nous continuions à avancer mais aussi que nous ne cédions en rien à la lucidité car nous avons nos propres responsabilités. Il faudra aussi le penser et y travailler.

Les Etats de la France représentent une mobilisation économique des acteurs internationaux qui croient en la France et expliquent pourquoi il faut investir davantage en France.

Le triptyque des Etats de la France est bon alors je vais le reprendre pour expliquer où nous en sommes et présenter quelques projets.

### *Conserver le cap*

Lorsqu'il y a trop d'incertitude, la confiance et les choix d'investissement peuvent se rompre. Depuis deux ans, avec la décision relative au CICE et l'annonce par le Président de la République du Pacte de responsabilité, le pays est engagé dans une voie de modernisation économique sur plusieurs axes que nous maintiendrons jusqu'à la fin du quinquennat.

Le premier axe est celui du sérieux budgétaire et du sérieux fiscal. C'est la visibilité donnée aux acteurs économiques d'une réduction de nos dépenses publiques (50 milliards d'euro entre 2015 et 2017). Suite aux attentats, les annonces de dépenses militaires supplémentaires ne modifieront pas la trajectoire budgétaire décidée par la France pour les deux années à venir. Cela veut dire : 2.5 points de PIB de réduction des dépenses publiques et de 2 points de PIB sur les trois ans d'allègement de charges pour les entreprises. Cette trajectoire est celle de la crédibilité économique de notre pays.

Le deuxième axe est celui de la compétitivité. Il s'agit d'abord de la baisse du coût du travail et de la mise en œuvre du CICE qui commence à produire ses premiers effets. Nous avons mis fin à la tendance de l'écartement des positions françaises et allemandes. La compétitivité hors coût, la capacité de notre tissu industriel à se différencier est encore plus fondamentale. S'inscrit dans cet axe la préservation du Crédit Impôt Recherche, le crédit innovation, le développement d'investissement public centré sur la montée en gamme et la différenciation de notre tissu industriel au travers des appels à projet de la Nouvelle France Industrielle. Il faut continuer ce travail avec la même visibilité. Les 3,5 milliards de la NFI le permettront. La mesure de sur amortissement fiscal, prise en avril dernier, qui permet d'amortir 140% de l'investissement fait en capital productif participe de cet effort.

L'attractivité de notre pays passe par la modification de la fiscalité des impatriés, des réformes en matière de pénalisation de droit du travail, de réformes en matière d'action de performance ou de bons de souscription de performance pour des créateurs d'entreprise.

### *Accélérer le rythme*

Il faut aller plus loin en amplifiant l'effort. Cela passe par un constat de lucidité. Le monde dans lequel nous évoluons n'est pas celui des Trente Glorieuses ou de l'économie de rattrapage que nous avons connu. C'est un monde où les choses vont plus vite, où l'innovation plus brutale vient fracasser des secteurs entiers mais ces innovations créent aussi de nouvelles opportunités. Il faut prendre en compte les grandes transformations en matière d'innovation mais aussi d'usage. Nous ratons l'effort français si nous ne voyons pas qu'il y a trois grandes batailles à mener : une bataille culturelle, une bataille des talents et une bataille du capital.

La bataille culturelle consiste à avoir moins peur du risque, à valoriser davantage l'effort et le travail, à célébrer le succès et à ne pas stigmatiser l'échec. Cette petite révolution culturelle est fondamentale car la nouvelle économie dans laquelle nous sommes n'est plus celle du rattrapage mais celle de la disruption. Il faut tenter plus fort, plus vite et l'on échoue plus souvent. Mais les quelques exemples qui réussissent en tirent beaucoup d'autres vers le haut.

La deuxième bataille est celle des talents. Dans cette nouvelle économie, on ne peut réussir si l'on n'attire pas les meilleurs. Qu'ils soient créateurs, chercheurs, webdesigners, c'est une économie des nouveaux talents. Il faut attirer et savoir garder chez nous des talents internationaux. La réforme des actions gratuites est une des mesures-phare de notre attractivité. Il faut que les meilleurs puissent venir travailler en France. Avec le constat le plus froid et le plus lucide, nous voyons que nous sommes compétitifs en matière académique, en matière de recherche et de développement parce qu'il y a une grande qualité de chercheurs et d'ingénieurs et de l'écosystème où ils se sont développés. Mais nous ne sommes pas suffisant compétitifs en matière de centres de décisions. Or, avoir des centres de décisions dans notre pays c'est garantir des arbitrages favorables au développement de notre pays.



La troisième bataille est celle du capital. Dans cette économie qui se transforme vite, notre économie a une faiblesse relative. La structure de financement s'opère bien par la dette mais trop peu par les fonds propres. Il faut ouvrir ce qui a été trop longtemps un tabou dans notre pays. Nous avons une épargne financière abondante mais qui est trop massivement investie dans l'immobilier et dans l'assurance-vie dont les normes la détournent du financement de l'économie réelle. Avec le ministre des Finances et des Comptes publics Michel Sapin, nous nous battons dans les enceintes européennes et dans les instances de régulation pour pouvoir allouer davantage de capital au financement des acteurs économiques dans notre pays. Sans fonds propres, il n'y a pas de réussite possible dans ce nouveau cadre économique. Il faut pouvoir vite et fort mobiliser beaucoup de fonds propres.

### *Amplifier l'effort*

Pour ce faire, une série de réformes seront mises en œuvre. La ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, Myriam El Khomri portera une réforme du Code et du marché du travail qui donne plus de place à la négociation d'entreprise. Le projet de loi

« Nouvelles opportunités économiques » permettra d'innover plus facilement avec des autorisations plus simples, une simplification d'accès aux données et au capital. Nous traduirons aussi dans la loi des engagements pris en matière de simplification de création d'entreprise et en faveur de l'initiative d'entreprise.

Le gouvernement prendra des décisions pour que l'attractivité du pays continue de s'améliorer. Il faut non seulement y croire mais qu'on puisse le constater. Notre pays a besoin de choix clairs et massifs, des choix faits par l'investissement. Les choix d'investissements et d'embauche qui seront fait sont une contribution fondamentale à cette cordée dont nous avons besoin et qui nous tirera vers le haut. Le travail d'ouverture de l'économie française est de notre responsabilité. Il s'agit de faire réussir notre pays dans la mondialisation. Il faut continuer à se tenir debout en allant encore plus vite, plus loin, plus fort. »



## Comment mieux valoriser l'atout « innovation » pour améliorer l'attractivité de la France ?

---

Introduction de Christian Nibourel, Président d'Accenture France et Benelux

---



« S'il est un domaine où la France n'a pas, en matière d'attractivité, à rougir de ce qu'elle est, c'est bien le domaine de l'innovation. De tout temps, notre pays a été à la pointe de la créativité et à l'origine de « découvertes » qui, entre l'invention de la photographie, la découverte des principaux vaccins, de la conception de carte à puce, ont changé la face du monde.

Mais, dans ce domaine, il n'est jamais de situation définitivement acquise. Le propre de l'innovation est, en effet, le renouvellement perpétuel et la nécessité de se réinventer en permanence. Cela se produit dans un monde qui se transforme de façon accélérée et où notre pays rencontre de nouvelles concurrences venues non seulement de pays plus jeunes et plus agiles que le nôtre, mais aussi de « vieux pays » qui ont fait le choix de l'innovation comme priorité pour améliorer leur attractivité.

Le Gouvernement en a pris clairement conscience et a, depuis deux ans, multiplié les initiatives, souvent de façon prolifique et quelque peu désordonnée, plaçant l'innovation au cœur de ses priorités. Il a aussi compris que la créativité française était notre « carte maîtresse » en matière d'attractivité, comme en témoigne le choix pour la campagne d'image dont nous avons parlé Muriel Pénicaud ce matin, de « Creative France ».

Faut-il se contenter de ce qui a déjà été fait pour conserver notre « avantage compétitif » dans ce domaine ?

Existe-t-il encore des « marges de manœuvre » pour pouvoir progresser et faire de l'innovation notre atout majeur en matière d'attractivité ?

Comment utiliser notre atout majeur de l'innovation pour attirer plus de centres de recherche et de centres de décisions internationaux ? »

---

Présentation des chiffres clefs par Marc Lhermitte, Associé d'EY Advisory.

---

**Marc Lhermitte**, Associé chez EY, vient éclairer cette table-ronde sur l'innovation en présentant quelques faits et chiffres clefs.

L'innovation, c'est l'atout maître de la France comme en témoigne l'implantation en France de centres d'excellence et d'expérimentation dans des domaines aussi variés que l'intelligence artificielle, le design, la mobilité, le médical ou encore la robotique.

Le financement de l'innovation est néanmoins, pour une large part (50%), l'apanage du public alors que dans des pays de taille comparable, tel que l'Allemagne ou l'Italie, il est de 30%.



Il y a cependant une bonne dynamique sur les levées de fond avec plus de 10 milliards d'euros levés par rapport à l'année 2013.

Malgré ces chiffres encourageants, la France perd une forte attractivité en matière de fonctions stratégiques (centre de R&D, centres de décision). Quand le Royaume-Uni attirait 57 projets de sièges sociaux en 2014, la France n'en attirait que 11. Le Royaume-Uni a en deux ans multiplié par deux le nombre de centres de décisions accueillis sur son sol quand la France voyait ce nombre se diviser par deux. Il faut se saisir de ce constat.

Dans le dernier classement de Forbes, 8 entreprises françaises figurent parmi les 100 entreprises les plus innovantes. Nous sommes derrière les Etats-Unis, à égalité avec le Japon et devant tant d'autres. Toutefois, cette force de nos leaders ne convainc pas suffisamment d'entreprises à capitaux étrangers pour y établir des centres de recherches. Nous sommes classés 3<sup>ème</sup> derrière l'Allemagne et le Royaume-Uni.

---

### *Echanges entre panélistes*

---



Dans cette période troublée, se battre pour l'attractivité de la France est un combat essentiel. C'est par ces mots que **François-Xavier Pietri**, Chef du service Economie et Social de TF1 et LCI, ouvre les débats.

**Christian Nibourel**, Président d'Accenture France et Bénélux, reprend dans son intervention les propos d'Emmanuel Macron: « il y a trois batailles, celle de la culture, celle des talents et celle du capital » qui font écho au dernier Livre Blanc sur la défense et la sécurité nationale « le monde dans lequel nous vivons est un monde dangereux et incertain et le renseignement y est présenté comme un réducteur d'incertitude ».

### *Gagner la nouvelle bataille de l'innovation*

L'innovation est notre meilleure arme contre l'incertitude économique. L'innovation n'est plus propre à une seule discipline, elle se fait à la frontière des spécialités. Par exemple, on innove un peu en biologie, un peu en informatique mais on innove surtout en bio-informatique. On innove en mathématique, en médecine mais on va principalement innover sur des plateformes de médecine intelligente avec des algorithmes. La France doit gagner la bataille de ces frontières et de l'innovation disruptive.

Contre l'innovation, il y a 3C : le conformisme, le corporatisme et le clonage. L'innovation d'aujourd'hui, c'est un état d'esprit, c'est la convergence du public et du privé, des grands groupes et des start-ups, des grandes écoles et des universités.

Pour gagner la bataille des frontières poursuit **Christian Nibourel**, il faut penser transversal. Souvent, tous les



éléments sont là mais il manque une personne – « accountable » – capable de les coordonner.

### *Renforcer les liens entre institutions de recherche, les financeurs et les entreprises*

Les partenariats publics-privés sont à la frontière de la connaissance et de l'innovation rebondit **Cyril Schiever**, Président de MSD France. 14ème dans le TOP 100 des entreprises dans la recherche, il reconnaît avoir lui-même mené la « bataille culturelle » dont parle Emmanuel Macron pour faire travailler ensemble différents acteurs.



Le succès des écosystèmes d'innovation les plus performants réside dans la force des liens entre les institutions de recherche, les établissements de formation, les financeurs et les entreprises. La mobilité des trajectoires individuelles entre les deux mondes assure la transmission des idées. Or ces liens restent trop ténus en France. Il recommande d'abord d'intensifier les rapprochements entre les institutions de recherche et les entreprises, de donner aux Universités les

moyens de mieux communiquer avec le monde de l'entreprise et d'associer plus intimement les chercheurs aux projets innovants développés par les entreprises.

### *Améliorer le financement de l'innovation*

**Emmanuelle Quilès**, Directrice Générale de Janssen France, soutient qu'il est important de simplifier le système de recherche de partenariats notamment pour pouvoir faire des essais cliniques. Le niveau de financement est une condition de succès d'un écosystème de l'innovation. En ce sens, il est



nécessaire de poursuivre la mise en cohérence de la politique d'innovation, de profiter du plein bénéfice des mécanismes fiscaux et de développer de nouvelles formes de soutien à l'innovation



Pour **Xavier Susterac**, Président de BASF France, il n'y a pas de méthode unique dans la recherche. Il est difficile de savoir quelle est la bonne recherche à des fins industrielles. L'attractivité des centres de recherche et de décisions est là. Mais la question se pose de savoir comment faire en sorte que ces investissements créent de l'emploi.

---

### *Discours d'accueil de Thierry Mandon par Christian Nibourel, Président d'Accenture France et Benelux*

---

« Avant de vous faire réagir à nos débats – ce que vous ferez au titre de vos fonctions de Secrétaire d'Etat chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, j'aimerais saluer l'action que vous avez menée au titre de vos anciennes responsabilités lorsque vous occupiez les fonctions de Secrétaire d'Etat en charge de la Réforme de l'Etat et de la Simplification.

Pour nos sociétés, la « complexité » et « l'instabilité » des normes est un handicap lourd en matière d'attractivité et vous êtes celui, sous l'impulsion duquel des mesures salutaires – je pense



notamment à la déclaration sociale nominative, à la généralisation du programme « Dites-le nous une fois », au principe de non rétroactivité fiscale ou encore à la règle « silence vaut accord » – ont été prises.

Nous souhaitons vous en remercier.

Mais c'est sur un autre terrain que nous vous « attendons » aujourd'hui, celui de l'innovation, et notamment celui de la nécessité d'en améliorer l'écosystème. Sur ce terrain, vous avez une double légitimité, celle de vos actuelles responsabilités et celle de l'initiative exemplaire dont vous êtes à l'origine: le Genopole d'Evry, premier campus de biotechnologies français, qui rassemble aujourd'hui 80 entreprises et 19 laboratoires de recherche académique.

Nous aimerions, donc, au regard de vos responsabilités et de cette expérience, que vous réagissiez à nos débats et à notre souhait d'améliorer l'écosystème de l'innovation en intensifiant le rapprochement entre le monde de la recherche, de l'université et des entreprises, en donnant aux universités les moyens de mieux communiquer avec le monde de l'entreprise et en associant plus intimement le monde de la recherche et ses principaux acteurs, les chercheurs notamment, aux projets innovants.

J'ai aussi retenu de nos débats que l'effort de mise en œuvre de cohérence des initiatives prises en matière d'innovation devait, notamment en ce qui concerne les pôles de compétitivité, être poursuivi et que le financement et la fiscalité de l'innovation – nous pensons notamment au CIR dont vous êtes celui qui a permis d'en clarifier l'assiette – pouvaient être améliorés.

Enfin, nous avons souligné combien la France devait miser sur son atout « innovation » pour mieux attirer des centres de recherche et des centres de décision internationaux. »



---

*Discours de Thierry Mandon, Secrétaire d'Etat chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche*

---

Merci de m'inviter à intervenir et à réagir à vos propos à savoir comme booster l'innovation dans notre pays.

Tout d'abord, la stabilité est indispensable pour les décisions d'investir. Le meilleur moyen de la garantir c'est la lucidité sur les dispositifs auxquels nous demandons d'être stables. Nous pouvons citer l'exemple du Crédit Impôt Recherche (CIR) qui a doublé en trois ans. Il est passé de 3,2 milliards d'euros en 2012 à 6 milliards en 2015. Ce dispositif est un atout du pays qui doit faire l'objet d'évaluation à moyen et long terme afin de s'assurer qu'il remplit bien les objectifs qui lui sont assignés.



La France doit être un terrain durablement fertile pour l'innovation. Il s'agit de garder et d'élever la qualité et l'exigence du système de l'enseignement supérieur. Cela passe par plusieurs politiques. L'une d'entre elles est de renforcer l'organisation de ce système (73 universités, 150 grandes écoles et écoles d'ingénieurs) pour qu'il soit plus lisible par les différents acteurs et pour être

soutenable financièrement. C'est le rôle des « comu » en place partout en France depuis la rentrée 2015 qui structure notre paysage autour de 25 pôles universitaires qui maille tout le territoire et regroupe universités et grandes écoles. Ces pôles pourront se doter de stratégies de recherche et auront une identité plus forte à l'international.

Le partenariat entreprises-universités n'est pas satisfaisant. Il y a une insuffisance des dispositifs qui permettent de construire des partenariats pour associer le monde de l'entreprise à la gouvernance des universités même si une place est réservée au monde industriel dans les conseils d'administration des universités. Il faut désormais y substituer des coopérations plus concrètes.

Dans le domaine de la formation professionnelle, nous allons identifier une dizaine d'universités qui pourront « customiser » des formations courtes et de grande qualité à destination des salariés et des cadres des entreprises. Il faut également encourager l'entreprenariat étudiant afin qu'il soit davantage professionnalisé et porteur des entreprises de demain. Le nombre de docteurs employés dans les grandes entreprises privées doit être plus grand. Partout dans le monde, les interlocuteurs des équipes de recherche des entreprises sont des docteurs. Ils ont deux compétences irremplaçables : ils connaissent précisément l'état de la science dans leur domaine et ils ont un contact permanent avec des équipes qui travaillent dans le monde entier sur ces sujets. Il y a un intérêt vital pour les universités qui forment les docteurs comme pour les entreprises d'embaucher des docteurs. Dans le Crédit d'Impôt Recherche, il est d'ailleurs prévu une part de bonification si les entreprises embauchent des docteurs qui correspondent à leurs besoins.

Il faut enfin défendre un modèle d'approche scientifique global. Le modèle français a un atout dans les projets scientifiques hybrides qui intègrent à la fois sciences dures et sciences humaines : capacité d'anticiper les usages et de comprendre les comportements des consommateurs et technologies. Cette vision systémique des progrès scientifiques est propre au modèle français et est à préserver.

Le moment est venu de clarifier le modèle et d'interroger chacune des branches sur sa réelle efficacité. C'est la mission à laquelle je m'attèle avec Louis Schweitzer et Jean Pisani-Ferry. L'impératif est d'éviter la création de « bureaucratie de l'innovation », administrations intermédiaires qui éloigneraient le laboratoire de l'entreprise et qui risquerait d'étanchéiser le rapport entre les uns et les autres.



Le modèle économique des outils qui ont pour fonction de développer l'innovation dans le pays doit être revu afin qu'il y ait un « juste retour » du ressourcement de la recherche publique par les résultats des produits commercialisés. A ce sujet, une mission courte a été confiée à une responsable du MIT Suzanne Berger et un directeur général de Valeo afin d'identifier les bonnes pratiques pour simplifier les politiques publiques d'innovations, de veiller au « juste retour » et à la fluidité des rapports entre le monde de l'entreprise et celui de l'université.

Dans le domaine de la santé, il est nécessaire d'accélérer les essais thérapeutiques et la mise sur le marché de produits thérapeutiques innovants en facilitant l'octroi d'autorisations. Pour encourager les développements, il vaut mieux faciliter le contrôle *a posteriori* que le contrôle *a priori*.

Le travail amorcé par les Etats de la France consiste en une foi dans la capacité de notre pays à se renouveler. Dans la période que nous traversons, il faut remettre de l'optimisme. Croire que demain sera mieux que ce que nous vivons aujourd'hui. Ce message ne peut pas être celui du seul

gouvernement mais doit être celui d'un pays entier. L'innovation la plus importante – « l'innovation de rupture » – ne naît pas dans les grandes administrations, dans les agences spécialisés mais là où il y a une culture d'innovation. C'est cet état d'esprit que nous devons diffuser. »

## Comment faire en sorte que les investissements étrangers soient plus créateurs d'emplois

---

Introduction de Christophe Catoir, Président Adecco en France

---



« Toutes les enquêtes sur l'attractivité concordent. Si notre pays a accueilli plus d'investissements étrangers, ceux-ci sont moins créateurs d'emplois qu'ils ne l'étaient. Le nombre d'emplois moyen par projet diminue et ceux avec une forte intensité de travail, notamment dans les activités de production, ont quasiment disparu.

Au cœur de ce triste constat s'installe la « question sociale » qui demeure le « talon d'Achille » de la France en matière

d'attractivité.

L'attractivité sociale de la France demeure, en effet, handicapée par un manque de flexibilité, un coût du travail élevé, une surpénalisation du droit du travail, sans parler des lourdeurs et des coûts de procédures liés au contrat de travail qui amènent les investisseurs étrangers à rester prudents et frileux avant de se lancer dans des procédures de recrutement. A cela s'ajoute l'image sociale que la France projette d'elle-même à l'étranger – nous en avons longuement parlé ce matin – celle d'un pays où les relations sociales sont souvent conflictuelles et parfois violentes, pénalisant ainsi la destination France pour tout investissement créateur d'emplois.

De tout cela, le gouvernement a commencé à s'occuper et quelques timides avancées, inscrites notamment dans la loi « Macron » et la loi « Rebsamen » doivent être saluées plus par la « prise de conscience » qu'elles manifestent que par ce qu'elles représentent. Il s'apprête aussi à ouvrir un chantier : celui de la réforme du code du travail.

Pour nous le « compte n'est pas bon » et est loin de donner aux entreprises une plus grande marge de manœuvre pour créer plus d'emplois dans notre pays. De surcroît la porte a été fermée à des sujets qui ne demeurent tabou qu'en France tels la réforme du contrat de travail, le SMIC, le temps de travail qui sont des facteurs d'attractivité pour notre pays.

Notre pays ces dernières années a vécu au rythme de « chocs », (le choc de compétitivité, le choc de la simplification...). Il ne saurait y avoir de choc d'attractivité sans « choc social », et sans que notre pays aborde sa « réforme sociale » avec audace et courage.

C'est ce dont nous allons parler lors de notre table ronde. »

---

Présentation des chiffres clefs par Marc Lhermitte, Associé d'EY Advisory.

---

**Marc Lhermitte**, Associé chez EY Advisory, introduit cette table-ronde sur l'attractivité en matière sociale avec 4 chiffres.

- La France industrielle peut se réjouir de la 1<sup>ère</sup> place sur la décennie en nombre d'implantation et de nouvelles extensions. La création d'emplois par ces sites d'investissements est pourtant faible. 25 emplois pour un projet d'investissement, c'est-à-dire le tiers de la moyenne européenne et environ la moitié de ce que l'Allemagne obtient avec une structure de coût semblable.
- En matière de coût du travail, l'écart est de 2,28 € entre France et l'Allemagne, notre principal concurrent.
- 99% des créations d'emplois aux Etats Unis ont été le fait de la progression du travail indépendant. Ce n'est plus le salariat qui crée de l'emploi mais l'entrepreneuriat au sens large.
- Le taux de chômage des jeunes reste élevé avec 23,4% et traduit les difficultés de notre pays à soutenir les talents de demain. La moitié seulement des moins de 24 ans sont en CDI alors qu'ils étaient 80% en 1982. A la lecture de ces chiffres, la question se pose de savoir si l'on peut se satisfaire de la succession des emplois temporaires ou CDD considérés par certains comme un sas vers l'emploi durable des jeunes.

---

#### *Echanges entre panélistes*

---



**Christophe Barbier**, Directeur de la Rédaction de l'Express, sollicite l'expérience des participants pour sortir sans crise sociale de la situation décrite.

Pour **Robert Leblanc**, Président d'Aon France, les trois points les plus saillants de l'enquête Ipsos relèvent du domaine social : la simplification du Code du Travail, la réforme du contrat de travail et la diminution du coût du travail.

#### *Poursuivre l'action engagée en matière de diminution du coût du travail*

Sa première recommandation est de poursuivre la diminution du coût du travail. Dans le cas d'AON, par exemple, le chiffre d'affaires de la France et de l'Espagne sont assez semblables mais la marge n'est pas du tout la même car le niveau de charges sociales en France est beaucoup plus élevé. L'effet du CICE serait renforcé s'il ne ciblait pas seulement les bas salaires.

Sa deuxième recommandation est de repenser le contrat de travail. Le contexte juridique et judiciaire doit être assoupli de telle sorte que lorsqu'une entreprise doit se séparer de l'un de ses collaborateurs, elle puisse le faire en payant le « juste prix ». Ce sont plus les procédures prud'homales longues et difficiles que le coût lui-même qui sont pénalisantes.



#### *Dépénaliser le droit du travail pour prendre le risque de réussir*

Une troisième recommandation serait de dépénaliser le droit du travail. La dépénalisation du droit d'entrave, porté par les Etats de la France, inscrite dans la loi Macron, est désormais un acquis. Le caractère intentionnel n'est pas suffisamment pris en compte pour savoir si le sujet relève du droit pénal alors que cela devrait être une condition nécessaire. De plus, d'autres infractions sont encore sous le coup d'une peine de prison comme le délit de marchandage. Cette situation rend le contexte social encore conflictuel. Pour **Gaëtan de Lhermite**, Président de Compass Group France, il convient non pas de dépénaliser pour déresponsabiliser mais de désinhiber les dirigeants d'entreprises pour qu'avec le corps social, ils puissent prendre le risque de réussir.



### *Adapter le droit du travail à la nouvelle économie et aux nouvelles formes d'emploi*

**Guillaume Alvarez**, Président de Steelcase EMEA, se dit satisfait de la place de l'humain dans les discours de Thierry Mandon et d'Emmanuel Macron qui ont évoqué l'un et l'autre l'importance de la culture et de la recherche en sciences humaines, très prisées par la nouvelle économie. Les usages commerciaux issus de l'économie numérique recèlent des promesses importantes de création d'emplois et la France ne peut pas se permettre de passer à côté de ces créations d'emplois au simple prétexte de protéger les métiers « anciens ». Elle doit trouver un juste équilibre entre les différentes modalités d'organisation et pour cela, doit s'équiper avec des relations sociales plus souples et dynamiques. Aux Etats-Unis, un tiers des emplois sont tenus par des « free-lance ». Une motivation nouvelle de rapidité et de flexibilité est en train de naître, représentant ainsi l'innovation dans sa composante « sociale ».



Pourtant, depuis deux ans, dix conventions collectives de branche sur les douze ayant donné lieu à des contentieux ont été censurées par les juges. Parce que le forfait cadre ne doit pas devenir un nouveau sujet d'incertitude sociale, il est urgent que la loi en définisse mieux les règles. Il est aussi temps de supprimer la référence aux avantages en nature pour les outils numériques et les frais de télécommunications, eu égard à l'importance du nomadisme dans de nombreux emplois.

De plus, il faut assurer un cadre de développement protecteur des nouvelles formes de travail. Le statut d'autoentrepreneur est adapté à ces mutations et au cumul d'activité même si son instabilité juridique l'a rendu moins attractif. D'un point de vue juridique, si un salarié opère comme autoentrepreneur, il ne devrait plus être possible pour la justice ou l'inspection du travail de requalifier cela en salariat déguisé.

### *Refonder la démocratie sociale*

La France doit aussi repenser sa démocratie sociale si elle veut attirer des investissements pérennes car elle propose actuellement aux investisseurs un contexte trop conflictuel, lent, complexe qui devient même parfois source de difficultés à l'échelon européen par phénomène de contagion.

Après les attentats, deux réactions ont particulièrement frappé **Guillaume Alvarez**. Le secrétaire du comité d'entreprise allemand l'a appelé pour savoir comment il pouvait aider ses collègues français. Le même jour, le représentant du personnel français lui a envoyé un message pour savoir comment l'entreprise allait aider les employés. Ces deux attitudes proches mais divergentes représente un challenge pour l'entreprise.

Selon lui, il faut également simplifier les mécanismes de consultation et de dialogue au sein de l'entreprise. Il faut limiter le nombre de représentants du personnel et investir sur des programmes de formation pour que les personnes engagées dans le dialogue social disposent d'un meilleur degré de compréhension de ce qui se passe dans l'économie mondiale et dans l'entreprise.

**Christophe Catoir** aborde la question de la couverture sociale apportée aux personnes qui exercent de nouvelles formes de travail. Le Compte personnel d'activité lui semble une bonne idée car permettant une portabilité des droits adossée à l'individu quelque soit sa fonction.

Sa principale recommandation est de simplifier les instances de dialogue social (CE, CCE, CHSTC). Le recours aux experts devrait être cofinancé par les comités d'entreprise. Pour **Gaétan de Lhermite**, il faut en finir en France avec la culture du blocage et « culte de la procédure » qui compliquent les relations avec les IRP. Les Français feraient bien de s'inspirer de l'état d'esprit des Britanniques qui sont capables d'embaucher des personnes, avec des contrats à 0h, en avance de phase autrement dit en pensant que la croissance va décoller.



« Nous sommes particulièrement heureux de vous accueillir ici, en ce Palais d'Iéna, qui vous est familier. Parmi nous, vous êtes aussi chez vous, vous qui, comme nous, êtes chef d'entreprise. Nous ne pouvons espérer meilleur expert de la chose sociale pour être le grand témoin de notre table-ronde. Cette « chose sociale », vous l'avez vécue sous tous les angles.

En tant que « Conseiller des Princes ». Vous avez, en effet, été le Conseiller social de 3 Présidents de la République ou Premiers Ministres... dont certains sont, d'ailleurs, (... peut-être grâce aux conseils que vous leur avez donnés !!) devenus Président de la République.

En tant que « Maître à penser » et conseiller de nombreux patrons.

En tant qu'observateur et commentateur très sollicité et avisé de l'actualité sociale.

Et j'y faisais allusion, en tant que « créateur d'entreprises » et patron d'un très florissant cabinet de conseil.

Tout ceci fait de vous, depuis de nombreuses années, un personnage central de la scène sociale française et une personnalité qui, dans l'ombre – vous avez à de nombreuses reprises refusé les portefeuilles ministériels qui vous ont été proposés – a largement contribué en étant à l'origine de nombreuses réformes, à dessiner les contours du paysage social français.

Vous l'avez compris de nos débats, la « question sociale » demeure en matière d'attractivité notre « talon d'Achille ». Manque de flexibilité, surpénalisation du droit du travail, multiplicité et lourdeur des contrats de travail, coût du travail encore dissuasif à quoi s'ajoute une image sociale peu flatteuse, sont pour nous de lourds handicaps.



De tout cela, nous venons de débattre et, si nous avons salué les quelques avancées obtenues ces dernières années, nous avons le sentiment d'être loin du compte.

Les Réformes engagées, selon nous, ne vont pas assez loin et nous pensons que, dans le domaine social, la France a du mal à traverser le Rubicon et qu'il existe encore trop de totems et de sujets tabous. Je pense au SMIC, aux 35 heures, au contrat unique auquel nous avons le sentiment – ne serait-ce qu'au nom de l'emploi – que notre pays devrait avoir le courage de s'attaquer.

De nos débats, quelles sont les Recommandations qui semblent devoir être retenues ? A nos yeux, me semble-t-il, il conviendrait :

- De repenser le contrat de travail notamment dans une logique d'ouverture aux outsiders et non de protection des insiders
- De faire de l'entreprise un lieu privilégié du dialogue social pour mieux épouser les réalités diverses et complexes du terrain.
- D'aller plus loin dans la simplification des mécanismes de consultation et de dialogue au sein de l'entreprise.
- De poursuivre l'action engagée en matière de réduction du coût du travail.
- D'adapter le Droit du Travail pour mieux saisir les opportunités de la nouvelle économie.

Nous aimerions savoir de vous, Monsieur le Président, si nous pouvons espérer. »

L'enquête rendue publique ce matin montre l'importance des sujets relatifs au droit du travail pour l'attractivité. Il est évident que quand des groupes mondiaux non français ou français prennent des décisions d'implantations ou de développement, ces derniers considèrent les difficultés que peuvent occasionner le droit du travail.

Notre situation de l'emploi en France n'est pas très brillante. Nous avons un taux de chômage dans la moyenne de l'UE. Ce n'est pas si mal. Oui, mais. Depuis 20 ans, sauf au début de l'année 2008 pour des raisons circonstancées, jamais le taux de chômage n'a été au-dessous de 8%.



Nous constatons que les pays de l'Europe du Sud sont dans un mouvement positif, alors que nous ne le sommes pas. D'autres pays proches de nous ont des taux de chômage incomparablement plus bas. Nous avons un marché du travail dual. La part des CDI n'a pas changé depuis 15 ans. Elle est toujours de 87% de l'emploi total. En revanche, les contrats courts sont de plus en plus courts. Il y a une génération installée à l'abri des lois et une génération qui veut s'installer qui subit les

conséquences de cette rigidité.

Le lien entre la flexibilité et la non-flexibilité et le niveau de l'emploi dans un pays n'est pas aussi évident qu'on le dit. Le Conseil d'orientation pour l'emploi a sorti une étude il y a 10 jours sur les effets des politiques de flexibilité dans toute l'Europe (sauf la France qui n'est pas étudiée). Les pays de l'Europe du Sud comme l'Italie et l'Espagne ont pris des mesures mais l'on ne peut pas déduire que l'amélioration de leur situation est due aux mesures qu'ils ont prises.

Par métier, je rencontre beaucoup de chefs d'entreprises dont un certain nombre non français. Ils reprochent au droit du travail français d'être extrêmement complexe d'où un désir de simplification. Le droit du travail change tout le temps car nos gouvernants veulent souvent ajouter de nouvelles mesures...qui s'entassent les unes sur les autres. La Cour de Cassation a construit des « cathédrales de mesures jurisprudentielles » à partir de notre droit du travail. Un des membres de la table-ronde a mentionné que sur les douze conventions de branches relatives aux forfait-cadres, dix ont été annulé par la Cour de Cassation. Ce qui est contraire à l'esprit de la loi.

Il y a deux sujets majeurs : la complexité du droit du travail et la surperception qu'en ont les acteurs à cause de la non-flexibilité et du changement perpétuel. Dans toutes les propositions de réforme du droit travail, il y deux grands axes : la simplification et la modification des contraintes qu'impose le droit du travail.

A propos du contrat de travail, je ne crois pas au contrat unique car je ne sais pas ce que c'est. Aucun pays n'a de régime de contrat unique. L'Italie, pays souvent cité, n'a en fait que multiplier la possibilité de recours aux CDD. Si l'on lance un chantier sur le contrat de travail unique, je crains qu'il ressemble davantage au CDI qu'au CDD et je ne suis pas sûr que les entreprises soient gagnantes.

Pour donner davantage de souplesse au contrat de travail, voici quelques pistes.

- Nous pourrions allonger la période d'essai afin de donner plus de flexibilité et de chances aux jeunes pour être testés et entrer dans l'entreprise. En Espagne, elle est d'un an.



- Les conditions du licenciement qui aujourd'hui sont soumises à la jurisprudence. Nous pourrions inscrire dans le contrat les conditions qui, si elles étaient réunies, amèneraient à un licenciement.
- Nous pourrions barémiser les indemnités de rupture pour que les entreprises sachent à quoi s'en tenir.

En ce qui concerne la négociation d'entreprise, donner plus de place à la négociation et moins de place à la loi est meilleure pour les entreprises, pour le salarié et pour la flexibilité. A la suite du rapport de Jean-Denis Combrexelle, une commission a été créée sous la houlette de Robert Badinter pour définir ce qui reste d'ordre public sur le plan national. Le gouvernement a indiqué qu'il ne fallait pas toucher ni au contrat de travail, ni à la durée de travail ni au SMIC. Selon moi, l'ordre public du travail devrait se limiter aux règles internationales de l'OIT et aux directives européennes. Tout le reste devrait pouvoir être négocié au niveau des branches ou de l'entreprise. Le risque de ce dispositif est qu'il soit trop long (deux ans) pour les entreprises. Il faut simplifier le nombre de branches en supprimant les branches qui n'ont pas d'activité afin d'avoir un cadre pour négocier. Nous en avons 750 quand l'Allemagne en a 50.

Pour négocier, il faut avoir des partenaires capables de négocier. Il y a eu des possibilités en 2004 et en 2008 de déroger aux temps de travail mais cette possibilité n'a été utilisée qu'une dizaine de fois.

Si la croissance continue à être durablement faible, notre système de protection sociale sera menacé. Il faut veiller à ce que les règles d'une saine concurrence existent, mais que ces formes de travail participent aux efforts budgétaires sociaux. Le système de « portage salarial » permet aux travailleurs indépendants d'être indépendants et d'avoir les avantages du salariat c'est-à-dire la protection chômage. Il faut utiliser ces dispositifs qui ne sont pas encore assez connus.



Pour réformer le droit du travail ou tout autre sujet, l'Etat doit se réformer lui-même. Nous avons une instabilité politique permanente. En trois ans, il y a eu trois ministres de l'Education nationale et trois ministres du Travail. Il faudrait demander que des ministres en poste dans des grandes fonctions restent et assument les responsabilités des réformes qu'ils mettent en œuvre.

Les Français sont-ils rétifs ou non à la réforme ? Une enquête de la Sofres montrent que les Français acceptent la réforme du travail tout en reconnaissant que la réforme sera davantage favorable aux entreprises qu'aux salariés. Imaginons un panel de Français dans une clairière d'où partent deux allées : l'une avec un panneau « réformes », l'autre avec un panneau « discours sur la réforme ». J'aimerais constater dans quelle direction va aller mon panel !

Ma conviction, c'est qu'il y a deux façons de réformer : le gothique et le roman. Soit construire d'énormes cathédrales que l'on met un siècle et demi à édifier, soit construire des toutes petites chapelles romanes. Entre lancer de grandes réformes intellectuelles et prendre des mesures concrètes immédiates, je crois que c'est la seconde voie qu'il nous faut privilégier.

A mon avis, il faut à la fois la négociation au plus près de l'entreprise et prendre immédiatement des mesures concrètes sur les sujets que l'on vient de passer en revue. »

## Comment faire de la révolution numérique un facteur d'attractivité de la France et attirer les talents de la nouvelle économie ?

---

Présentation des chiffres clefs par Marc Lhermitte, Associé d'EY Advisory

---

**Marc Lhermitte**, Associé chez EY Advisory, vient éclairer cette dernière table-ronde avec quelques chiffres sur l'économie numérique et ses talents.

- Le numérique est 1<sup>er</sup> secteur d'investissement étranger en France.
- 20 % seulement des entreprises achètent en ligne contre 60% en moyenne dans les autres pays européens.
- Il existe en France 13 French Tech, sorte de mini républiques numériques qui encouragent la croissance dans nos villes et dans nos régions.
- Paris est au 11<sup>ème</sup> rang du classement des villes en fonction de la réponse à la question « dans quelle métropole du monde verriez-vous naître ou se développer le prochain Google ? ».
- 43% des start-ups aux Etats-Unis sont créées par des entrepreneurs non-Américains.



---

Introduction par Gérald Karsenti, Président directeur-général de Hewlett Packard Enterprise

---



« Christophe de Maistre, lorsqu'il a ouvert sa table-ronde, parlait à propos de l'énergie, de transition. Concernant le « numérique » je n'hésiterai pas à parler de révolution, notre 4<sup>ème</sup> révolution qui, comme la révolution industrielle, va fondamentalement modifier nos modes de vie, changer nos organisations, reconfigurer nos marchés, donner naissance à une nouvelle génération d'entreprises, transformer notre tissu économique.

Car le numérique est bien plus qu'un nouveau secteur économique. Il aura un impact majeur sur tous les secteurs de l'économie qu'ils soient marchands ou non marchands : l'administration, les services, l'industrie, le commerce.

Il y a une prise de conscience du retard de la France dans le domaine du numérique. Le changement doit d'abord passer par l'enseignement, le futur de nos enfants. Le numérique doit s'inscrire dans le contenu, dans la méthode et dans la formation des maîtres d'école. Il y a aussi l'action à l'image des French Tech, le CIR et son utilisation. Les modèles économiques vont changer. On pense à Uber pour les taxis, à Airbnb dans l'hôtellerie.

Les starts-ups bousculent les entreprises traditionnelles et les obligent à changer. On ne parle plus de technologies aujourd'hui mais de services.

Dans cette révolution numérique, peut-être plus que dans celle qui l'a précédée, la France dispose de solides atouts dont le moindre n'est pas son esprit d'innovation et de créativité.

Mais elle supporte aussi un lourd handicap.

La France est en effet un pays où le vieux a du mal à mourir et le neuf du mal à naître.

Ce n'est donc qu'en levant toutes les résistances au changement et en brisant les forts corporatismes qui freinent ces transformations, que la France relèvera le défi du numérique et en fera un facteur d'attractivité.

Cet enjeu est d'autant plus majeur que le numérique et ses premiers acteurs, les start-ups ne connaissent pas les frontières de l'économie traditionnelle.

Les quatre grandes questions que nous allons nous poser lors de cette table-ronde pour réussir cette nouvelle révolution et faire du numérique un facteur d'attractivité de la France sont les suivantes :

- Comment valoriser nos atouts dans le domaine numérique ?
- Comment installer en France une culture du numérique ?
- Comment favoriser le développement des start-ups ?
- Comment lever les freins à la numérisation de la société française ? »

---

### *Echanges entre panélistes*

---



**Christian Menanteau**, éditorialiste économique à RTL, ouvre les débats en invitant les participants à faire part de leur vision de la culture du numérique en France.

**Michèle Lesieur**, Présidente de Philips France, tient d'abord à souligner une caractéristique paradoxale de la France. Elle est à la fois traditionaliste et réputée pour ses révolutions. Le numérique est une profonde révolution économique, culturelle et sociétale qui doit se faire au niveau du pays et au niveau des entreprises. Une remise en cause est nécessaire dans la manière de concevoir les produits et les services. Par exemple, Philips France, inventeur du Compact Disc, a conscience que l'accès à la musique est plus important que le support pour le consommateur.



Dans le monde paysan, une règle de bon sens, dit de laisser d'abord la fleur s'épanouir avant de récupérer les graines. De même, la France doit laisser les entreprises numériques fleurir et grandir dans ce pays et la question de savoir ce qui doit être mis en œuvre pour bâtir une économie moderne et numérique se posera ensuite.

Les start-ups sont nombreuses en France, et constituent un vivier de pépites pour la croissance économique de demain. Néanmoins, le plafond de verre auquel celles-ci font face dans notre pays pousse souvent les plus prometteuses à faire le choix de l'étranger pour y grandir et s'y financer

comme l'atteste le cas de quelques licornes françaises qui n'ont connu leur développement qu'à partir de financements sur le NASDAQ.

Ce phénomène s'explique notamment par un déficit d'image du « Business Angel » en France, acteur pourtant indispensable des secondes levées de fonds qui permettent aux start-ups de prendre un virage décisif dans leur développement.

Les autorités publiques doivent à cet égard encourager plus fortement qu'elles ne le font, notamment par le levier fiscal l'investissement dans les start-ups :

- en mettant en place une communication spécifiquement dirigée vers les Business Angels, notamment étrangers ;
- en allégeant de manière ciblée la fiscalité sur le capital demeurant aujourd'hui dissuasive ;
- en aménageant de manière ciblée les ratios prudentiels des investisseurs institutionnels afin de leur permettre d'attirer des fonds vers ces secteurs considérés à risque.



Les recettes qui sont bonnes pour les start-ups le sont aussi pour les grandes entreprises ajoute dans le même sens **Nick Leeder**, Directeur général de Google France. Les start-ups comme Blablacar ou Booking créent de la valeur. Elles développent aussi des réservoirs de talents et une façon de voir les chaînes de valeur qui est utile pour les grands groupes dont la plus grande crainte est d'être coupée de la compétition. En Australie, les équipes de rugby veulent jouer le plus souvent possible avec les

All Blacks parce que c'est avec les meilleures équipes ou les meilleures entreprises que l'on monte en compétence. Dans cette révolution numérique en cours, il faut limiter l'inflation réglementaire et laisser du temps s'écouler car si les technologies peuvent créer des problèmes, elles peuvent aussi en résoudre.

**Denis Terrien**, Président du Groupe 3SI, de retour de quinze jours à Boston et dans la Silicon Valley, souhaite témoigner d'un amour et d'une grande attente qui montre que la France importe pour beaucoup de personnes. Malheureusement la France est un pays exportateur de talents aussi bien au Royaume-Uni, aux Etats-Unis qu'à Berlin. La question se pose : Comment rapatrier ces talents ? Le label France Tech développé est fantastique mais n'est pas encore assez connu.



Ces attentes sont de 3 ordres :

- De l'agilité et de la simplification. Si Pierre Gattaz a signé en janvier 2013 un accord sur la simplification dans les plans sociaux quand il y a un licenciement, cette information n'a presque pas été relayée.
- Des coûts de développement faibles. Un ingénieur en France coûte 100 000 euros alors qu'aux Etats-Unis, il coûte 150 000 dollars. Il y a une économie de presque 50% et les gens ne le savent pas.
- Des taxes sur la plus-value moins élevées. S'il y a création de richesse, les personnes qui créent, espèrent pouvoir en bénéficier avant que cette valeur ajoutée soit redistribuée.

**Gérald Karsenti** pointe le fait qu'aujourd'hui, dès qu'un jeune a une idée, il veut pouvoir la transformer en application et créer son entreprise. C'est une avancée majeure. Il conviendrait aussi de réfléchir au système d'enseignement car les valeurs qui y sont transmises en font une force et, à ce titre, les enseignants doivent être formés aux outils du numérique pour accompagner la jeune génération.

---

*Accueil d'Axelle Lemaire par Gérald Karsenti, Président-Directeur général de Hewlett Packard Enterprise*

---

« Madame la Ministre,

Nous venons d'achever nos débats auxquels vous n'avez pu assister. Vous étiez sur les bancs de l'Assemblée Nationale pour répondre aux « Questions Au Gouvernement ».

Je vais donc tenter de vous faire la synthèse de ce débat riche et nourri.

Je voudrais au préalable vous remercier très chaleureusement d'avoir accepté notre invitation et vous dire que nous sommes très heureux de vous retrouver aux Etats de la France que vous aviez déjà honorés de votre présence l'an dernier.

De cette fidélité, je relèverai deux signes.

Celui, tout d'abord, de l'attention que vous n'avez cessé de manifester pour nos sociétés « étrangères » mais qui sont citoyennes de France. Comme elles, vous avez des racines qui viennent d'ailleurs. Vous êtes en effet née et avez grandi au Canada, étudié au King's College de Londres, travaillé en Grande Bretagne notamment auprès de Denis Mac Shane, l'ancien ministre des Affaires Européennes de Tony Blair qui, lui aussi, a voici quelques années honoré de sa présence les Etats de la France. C'est ici, comme nous le faisons, que vous exercez vos talents et créez de la richesse.

Votre présence manifeste également l'importance que revêt pour l'attractivité de notre pays, la « Révolution Numérique » que nous sommes en train de vivre.

Vous en êtes au sein du Gouvernement, le « fer de lance », l'infatigable promotrice d'une « République Numérique » que vous appelez de vos vœux et l'ardente ambassadrice de notre pays pour promouvoir à l'étranger la « French Tech ».

Vous êtes aussi en première ligne dans l'adoption d'une grande loi sur le numérique pour laquelle vous avez innové au travers d'une consultation préalable en ligne, méthode que nous avons appelée de nos vœux ce matin lorsque nous avons évoqué la « fabrique de la loi » et souhaité sa meilleure préparation.

Des riches débats que nous venons d'avoir, peut-être trouverez-vous aussi source d'inspiration.

Qu'en ai-je retenu ?



- Qu'il convenait d'instiller dans tout le tissu économique une culture du numérique qui n'est pas qu'un « secteur » mais qui concerne toutes les entreprises.
- Qu'il fallait aider nos start-ups à grandir pour en faire des scale-ups.
- Qu'il fallait favoriser les alliances entre nos sociétés multinationales et les start-ups.
- Que notre pays ne devait pas se montrer trop « avant-gardiste » dans la création de normes et de fiscalité qui pèsent sur la révolution numérique et veiller à ce que notre pays ne soit pas pénalisé dans ce domaine par rapport à ses concurrents.
- Qu'il convenait de faire en sorte d'être plus attractif et accueillant pour les talents de la nouvelle économie.

Voilà, Madame La Ministre, nos Recommandations sur lesquelles nous souhaiterions recueillir vos réactions. »

---

*Discours d'Axelle Lemaire, Secrétaire d'État chargée du Numérique*

---



« Je tiens à remercier Denis Zervudacki pour son invitation. J'ai pu observer et entendre les panelistes de la table-ronde. C'est un réel plaisir de vous écouter car je me sens chez moi parmi vous car vous avez un peu la tête ailleurs aussi, car que vous soyez français ou étrangers, vous êtes toujours en dehors de nos frontières, la vision comparative qui fait que vous savez ce qui est bon pour notre pays. C'est ce que j'essaie de faire au sein du gouvernement en apportant un peu d'internationalisme et l'urgence d'agir pour que notre pays soit plus attractif.

Nous traversons des moments spéciaux qui marquent de façon indélébile l'histoire de notre pays. Je salue l'acte posé de décider de venir quand même en dépit des atrocités commises le 13 novembre. En tant que représentants d'entreprises étrangères en France, vous marquez ainsi votre soutien et votre solidarité.

J'ai pu prendre connaissance des recommandations des Etats de la France notamment sur les sujets du numérique et j'aimerais y répondre.

L'enjeu en matière de numérique et d'innovation pour la France est en 2016 de réussir le passage à l'échelle « le scale-up ». Les ministères accueillent ainsi une fois par mois un « jeudigital French » qui permet aux start-ups de rencontrer les équipes ministérielles, des investisseurs privés. Il permet d'encourager l'innovation technologique et sociale.

En ce sens, nous aimerions désormais développer des « start-ups d'Etat » avec des chargés de mission, des représentants de l'Etat avec l'objectif de résoudre un problème précis en un temps limité. Nous pourrions par exemple faire cela pour créer l'outil numérique du compte personnel d'activité.

J'aimerais pousser le concept lors de la présidence française de l'Open Government Partnership, organisation internationale non-institutionnelle et très informelle, créée par les Américains et les Brésiliens, qui prône la politique d'ouverture des données, la lutte contre la corruption et la transparence de l'action publique des gouvernement au moyen d'outils numérique. En deux ans, la

France est passée du statut d'observateur à celui de membre actif puis de présidente. Ce sera l'occasion de mettre en avant toutes les initiatives d'innovations publiques.

Le plan numérique à l'école comprend plusieurs volets dont l'apprentissage du code pour tous les élèves dès la rentrée 2016. Il inclut aussi la formation des enseignants pour leur permettre d'intégrer l'outil numérique dans leur enseignement et les moyens pour déployer des équipements à partir des besoins des établissements et des acteurs locaux. Enfin, le plan numérique encouragera la création de contenu et de ressources pédagogiques par d'autres acteurs que l'Education nationale comme par exemple les industriels.

La grande école du numérique est lancée. Elle permettra en priorité à des jeunes, des personnes sans diplôme ou à la recherche d'un emploi de se former aux nouvelles technologies et de trouver un emploi.

Il y a en France, beaucoup de consommateurs sur les réseaux sociaux et qui achètent en e-commerce. Mais les PME-les TPE ne sont pas suffisamment dans le cloud pour gérer leurs ressources humaines et leur client. Elles voient le numérique d'abord comme un coût avant d'en voir l'intérêt commercial. Les grandes entreprises étrangères ont un rôle à jouer pour accompagner la transition numérique du tissu industriel économique français.



La French Tech a réussi son pari en mobilisant dans les territoires à fédérer les acteurs locaux –les pôles de compétitivité, les universités, les centres de recherche – en les mettant en réseau au niveau national. L'étape suivante est de réussir la mise en réseau au niveau international pour que les start-ups puissent accéder aux financements de capital-risque et avoir un accès facilité aux marchés.

La French Tech a permis de créer un fond d'investissement dédié à des accélérateurs pour permettre aux start-ups de passer au statut de « licorne ». Au 1<sup>er</sup> semestre 2015, le marché du capital risque a progressé par rapport au 1<sup>er</sup> semestre de l'année précédente de 66%. Cela signifie que les start-ups en recherche de financements pour investir dans l'ouverture de bureau à l'étranger ou pour embaucher des talents ont plus de facilités à le faire aujourd'hui.

Au mois de décembre sera lancée l'innovation ouverte, une autre façon de concevoir l'innovation, en ouvrant les organisations et les processus aux flux entrants et sortants de connaissance aux grandes entreprises, ETI, PME et Start-up fédérées autour d'une Alliance pour l'innovation ouverte.

La French Tech s'internationalise en labélisant des French Tech Hubs qui réunissent entrepreneurs français et étranger à l'international. Des candidatures ont été reçues de cinq continents : Abidjan, Montréal, Le Cap, Moscou, Barcelone, Santiago. Les membres du gouvernement sont également mobilisés pour accompagner les start-ups à l'étranger.

Dans le numérique, il y a aussi une guerre des talents qui impactent la politique migratoire. L'initiative récente « Reviens Léon » d'un groupe d'entreprises privés qui avaient dû mal à recruter. L'objectif est de mettre en lien des start-ups qui cherchent à recruter et des talents Français à l'étranger.

La Loi sur le Numérique contient le principe de portabilité des données, vecteur très concurrentiel qui fluidifiera le marché. Ce type de règles intéresse nos partenaires allemands et britanniques car cela facilite l'accès au marché.

Il existe un dialogue constant avec les institutions européennes mais cela n'empêche pas le débat national sur des sujets sensibles tels que la protection des données personnelles ou la reconnaissance de la mort numérique. »





## Présentation des recommandations des Etats de la France par Christophe Catoir

Voici donc nos recommandations pour cette 10<sup>e</sup> édition :

- Installer de nouvelles règles de gouvernance pour améliorer l'attractivité de la France
- Refonder le droit du travail pour favoriser la création d'emplois
- Améliorer l'écosystème de l'innovation en rapprochant le monde de la recherche, de l'entreprise et de l'université et améliorer son financement et sa fiscalité
- Faire de la numérisation de la société française un facteur d'attractivité pour la France en facilitant le développement des start-ups ainsi que leur alliance avec les grands groupes
- Attirer les talents de la nouvelle économie pour renforcer l'attractivité de la France
- Favoriser l'installation des quartiers généraux et des centres de décisions internationaux des multinationales
- Mettre la transition énergétique au cœur de la politique d'attractivité de la France

Et je vous invite, par vos applaudissements et pour peu que vous les partagiez, à les approuver.

Nous en ferons donc nos priorités. Tout au long de l'année, nous allons les promouvoir en formant le vœu qu'à l'instar de celles que nous avons formulées l'an dernier, elles soient favorablement accueillies. Nous vous invitons aussi à vous les approprier et à en faire la promotion.

Ces recommandations ne sont pas des « revendications catégorielles », elles sont inspirées par une ambition : faire en sorte que notre pays soit mieux irrigué par l'investissement international, créateur de richesse et d'emplois.

Cette année qui vient va nous amener dans des périodes pré-électorales qui sont souvent des « années mortes » en matière de réformes. Lever le pied dans ce domaine serait suicidaire. La France ne peut se mettre en mode « pause ».

Nous appelons aussi, comme 100 d'entre nous l'ont fait dans le manifeste que nous avons publié ce matin dans Les Echos, que la France poursuive ses réformes. Il en va de son attractivité. Dans ce domaine, l'heure n'est pas de lever le pied mais bien au contraire d'accélérer le rythme et d'amplifier l'effort.



## Accueil de Pierre Gattaz par Christian Nibourel

« Monsieur le Président, Cher Pierre Gattaz,

Voilà 3 ans que tu présides aux destinées du Medef... et la troisième fois que tu honores de ta présence nos Etats de la France.

Cette fidélité témoigne de l'intérêt que tu ne cesses de manifester pour notre communauté, celle des sociétés étrangères installées en France et démontre qu'à tes yeux notre « légion étrangère » fait intégralement partie de la grande famille, celle du Medef, aux destinées desquelles tu présides.

De par nos fonctions – et cela nous distingue des entreprises françaises que tu représentes aussi – nous sommes les ambassadeurs de notre pays auprès de nos maisons-mères pour que nos quartiers généraux fassent le choix d'y investir et d'y créer des emplois. Nous le faisons par intérêt. Tout nouvel investissement élargit notre périmètre de responsabilités. Toute délocalisation le rétrécit.

Mais nous le faisons aussi par conviction. Nous croyons en la France, dans ses atouts, ses talents, et nous sommes quelquefois déçus que d'autres, avec moins que nous, fassent mieux que nous.

Nous avons, avec honnêteté, salué des mesures qui, depuis l'an dernier, répondent à nos attentes même si elles ne viennent, pour une grande partie d'entre elles, que partiellement compenser des erreurs passées.

Mais, en matière d'attractivité, il ne suffit pas seulement de faire mieux qu'avant, mais de faire mieux qu'ailleurs. Et c'est là que le compte pour nous n'est pas toujours bon.

C'est pour cela que nous avons, aujourd'hui, formé le vœu que notre pays ne fasse pas de pause dans ses réformes mais, qu'au contraire, il en accélère le rythme et amplifie l'effort.

Nous venons, en ta présence, de présenter nos priorités qui nous permettraient d'être plus performants et de sortir plus souvent gagnants des compétitions intragroupes auxquelles nous sommes soumis.

Nous aimerions recueillir tes commentaires sur celles-ci, savoir si nos priorités sont aussi les tiennes et si nous pouvons compter sur toi pour les « porter ».

## Discours de Pierre Gattaz, Président du Medef

« Ravi d'être parmi vous un après. Je suis heureux de votre combat qui rejoint le mien, celui des 750 000 adhérents que le Medef représente pour aider notre pays à retrouver la croissance et le chemin de l'emploi. Face à la situation inédite que connaît notre pays, nous avons un rôle important à jouer en tant que chef d'entreprises pour être rassemblés, unis et ne pas avoir peur de ces attentats terroristes. Nous devons encore davantage assumer nos responsabilités pour notre pays et pour nos enfants. Cette unité est fondamentale pour continuer à développer la compétitivité de nos entreprises et l'attractivité de notre pays.

Je suis d'accord avec tout ce que vous avez écrit. Vos travaux sont essentiels et sont très en phase depuis trois ans avec ce que nous faisons au Medef. Il s'agit de tenter de faire la révolution culturelle, économique et durable de notre pays.

Nous nous apercevons que la France est très paradoxale. C'est un enfant surdoué qui a de très mauvaises notes. On connaît son bulletin de note : très faible croissance, déficits nombreux et variés, chômage des jeunes. Mais à Palo Alto, à Boston, à Pékin, à Londres, à Berlin auprès de vos conseils d'administration il faut vendre la France. Ses atouts sont nombreux : ses filières d'excellence, cette culture, ce climat et cette situation géographique, cette diplomatie, ce rayonnement.



Nos concitoyens ont compris que l'économie de marché n'est ni de gauche ni de droite et que la mondialisation est une opportunité formidable. Quand je voyage dans le monde entier, on me dit que l'on ne voit pas assez les Français. Le monde est à équiper, le futur est à inventer et le monde attend la France : réveil africain, la deuxième phase du développement chinois c'est pour nous. Or, nous avons une culture, des valeurs, de la créativité, de l'innovation.

Avec quelques-uns d'entre vous, notamment Jean-Pierre Letartre, on essaie d'écrire une ambition pour le pays « France 2020, faire gagner la France » pour dans le cadre d'un Livre Bleu, promouvoir une France enthousiasmante, du plein-emploi, conquérante qui parlera de toutes les mutations du monde qui sont une chance inouïe pour elle : l'économie des services, la transition énergétique, le numérique, les sciences de la vie, l'économie de la connaissance. Il y a ensuite la mondialisation du monde. 7 milliards d'êtres humains ont besoin de tout. Les entreprises peuvent relever ce défi.

Pour cela, nous avons besoin d'un environnement fiscal qui soit simple, incitatif et motivant, compétitif par rapport à nos concurrents européens et sécurisé dans le temps. Il faut absolument le mettre en œuvre. En 2016, nous l'expliquerons à tous les candidats à la présidence de la République. Il faut le dire et le répéter.

Le premier mot d'ordre de ma campagne lorsque je me suis présenté au Medef était la « simplification ». On n'en peut plus des 80 codes et 400 000 normes qui nous gèrent, surtout lorsqu'on est une PME ou une TPE. Je salue le gouvernement qui a quand même insufflé un virage entrepreneurial avec le Pacte de Responsabilité de 40 milliards dans notre pays depuis 18 mois dont on commence à voir les effets. Je salue également les opérations menées par le Conseil pour la Simplification. Lorsque Messieurs Badinter et Lyon Caen se sont exprimés pour demander que le Code du Travail soit simplifié, c'est aussi un signe que le pays bouge. Il y a deux ans John Chambers, CEO de Cisco, me disait « la France est un pays de communistes avec les 35 heures, la taxe sur les

hauts revenus ». Et puis progressivement, on l'a emmené en France. On lui a fait rencontrer les champions français au CES de Las Vegas, où 4 start-ups françaises sur 10 ont été récompensées. Et cette année, il a décidé d'investir non pas 100 mais 200 millions de dollars. C'est le signe que c'est le moment d'investir en France.

Il faut aussi travailler sur le facteur de compétitivité/coût et améliorer l'environnement de confiance. Pour cela, il faut réformer le droit du travail en s'appuyant sur le rapport « Combrexelle » en espérant qu'une réforme ambitieuse donnera la priorité aux accords d'entreprise et simplifiera le Code du Travail. Il faut donner la possibilité à chacune des entreprises de s'adapter avec ses salariés.



Nous avons une relation très forte entre le Medef et les travaux des Etats de la France. N'hésitez pas à utiliser le Medef comme une caisse de résonance pour faire entendre vos recommandations. Nous nous enrichissons les uns des autres pour la France, pour nos emplois et pour la croissance. Je crois que la France bouge. Il faut le dire. Il faut accompagner le virage entrepreneurial. Ca ne vas pas assez vite, pas assez fort. Mais le cap est là. Plus on sera nombreux à faire ce lobbying auprès des députés, auprès des ministres

et auprès des partis politiques sur le rôle fondamental de l'entreprise, plus nous aurons de chances d'être entendus. Il n'y a pas d'économie forte sans entreprises agiles, souples et compétitives dans un monde en mutation accélérée. Si on arrive à planter ce décor, tous les jours, toutes les semaines, tous les mois, je pense que la France sera sauvée et que l'on pourra repartir vers de gros investissements et faire baisser le chômage.

Vive les entreprises, vive les entreprises étrangères implantées en France et vive la France. »



## Discours de Frédéric Mazzella, Fondateur et Président-directeur général de BlaBlaCar

« Très honoré d'être ici, je suis venu partager mon optimisme, pour mettre en lumière l'attractivité de la France et son incroyable dynamisme. Nous partageons les mêmes ambitions. Comme vous, je suis convaincu que la France est talentueuse et attractive. Je le vois et le vis tous les jours. En plus de la culture, de la qualité de vie, d'infrastructures solides et de services publics bien ancrés et efficaces, nous avons l'atout exceptionnel de l'économie de la connaissance, la jeunesse qualifiée, des formations d'excellence reconnues à l'international.



Ces dernières années, c'est en France que sont nés de nouveaux leaders internationaux tels que Criteo en 2005, côté au Nasdaq depuis 2013, Showroom privé, Segfox, mais aussi Deezer. Blablacar est passé en quelques années de jeune pousse au statut d'entreprise internationale présente dans 20 pays. Une nouvelle génération talentueuse est en train d'éclorre qui excelle dans tous les domaines : Big Data, BioTech, Internet des objets, économie du partage. Les signaux d'épanouissement sont

déjà là. Sur la scène européenne, les start-ups françaises ont été classés parmi les plus performantes pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive et Paris est devenue un symbole pour la nouvelle économie.

Le président de Cisco Chambers, John Chambers a déclaré « France is the best big thing » et a investi 200 millions de dollars pour les start-ups françaises. De nombreuses entreprises telles que Cisco, Facebook, SAP, Intel, Samsung, Microsoft misent en ce moment sur la France en y installant des centres de recherche et par de l'investissement.

Le succès de nos start-ups, c'est aussi le succès d'un écosystème dont je vais détailler les ressorts : un esprit, des mesures qui vont dans le bon sens, des mesures de financement.

- Il y a donc tout d'abord un souffle entrepreneurial inédit. Un sondage d'avril dernier indique que 50% de la génération des 18-24 ans déclarent vouloir créer leur propre entreprise. On peut citer des initiatives positives de Numa, The Family, France Digital, la Halle Freyssinet, 100 000 entrepreneurs, comme « 100 jours pour entreprendre » et de nombreux programmes d'écoles et d'université qui aident à diffuser la culture d'entreprise. Dans les mots, l'expression venture-capital dans la culture anglo-saxonne se traduit en français par « capital-risque », ce qui témoigne d'une vision « risquée » de la nouveauté.
- A cet élan créatif s'ajoute des mesures de financement qui vont dans le bon sens. Il y a des programmes de BPI France qui ont mobilisé un milliard d'euro pour encourager le financement au démarrage. Nicolas Dufourcq, le président de BPI France, dit que la France est une « Californie qui s'ignore ». Le Crédit impôt recherche est également une mesure qui apporte un réel soutien. La mobilisation de fonds via des sociétés de capital-risque comme Partech, Idinvest, Isaie, ou via des fonds internationaux (Axel, Insight, Index, Baldertone) donne le signal d'une nouvelle ère pour financer la création de valeur. Les levées de fonds en France sur les six premiers mois de 2015 ont déjà atteint le même niveau que toute l'année 2014 : environ un milliard selon EY. La France occupe la deuxième place dans l'attraction des fonds d'investissements.

Deux facteurs essentiels dans le succès de l'écosystème sont à souligner : l'engagement et l'image des missions d'Etat comme la mission French Tech et des entrepreneurs à succès comme Xavier Niel qui clame haut et fort que la France est un pays merveilleux pour créer son entreprise, Marc Simoncini ou Pierre Kosciuso-Morizet.

Ce constat est encourageant et l'on peut en profiter pour aller plus loin dans l'amélioration du financement, de la formation et de l'image.

- Améliorer le financement des start up et des scale-up française est un objectif clef pour transformer un vivier prometteur en un gisement d'emplois. Il y a une différence entre créer une société et la faire grandir. Le financement, c'est l'investissement sur notre futur. Le niveau de financement des start-up reste encore bien loin de celui des Etats-Unis et du Royaume-Uni. Notre système de venture capital doit encore être amélioré.
- Relever le défi du numérique dans la formation pour garder notre avance face à une concurrence internationale très en pointe et créer des emplois à forte valeur ajoutée. Le numérique représente déjà 5,5% de notre PIB. La progression doit continuer car la France manque encore de talents très qualifiés. La grande école du numérique et l'école 42 de Xavier Niel doit y contribuer. Après les avoir formé, il faut leur faire confiance. La moyenne d'âge des 400 collaborateurs de Blablacar est d'environ 29 ans. On y compte plus de 30 nationalités. La population qui construit le monde numérique de demain est jeune et diverse.
- Améliorer l'image et la communication sur notre écosystème afin d'infléchir et de neutraliser le French bashing qui reste encore trop puissant. On ne se rend pas toujours compte de l'écho négatif à l'international provoqué par la taxe à 75% alors qu'elle n'a jamais été mise en œuvre. La création de Business France et les actions de la mission French Tech ont permis de progresser.



Dans cette perspective de message anti French Bashing, j'ai créé avec une dizaine d'entrepreneurs le programme « Reviens Léon, on innove à la maison ». Notre objectif est de faire passer des messages positifs sur notre formidable écosystème en hyper croissance, particulièrement auprès d'une cible de talents de haut niveau expérimentés à l'international ou même expatriés qui n'ont pas encore tous conscience de l'effervescence française afin qu'ils reviennent nous aider à construire les entreprises de demain et réussir la transition globale.

A la suite de la rupture du numérique, nous vivons une transformation dans nos usages. Il s'agit d'une tendance de fond. Trois éléments combinés donnent naissance à de phénomènes nouveaux services : les bases de données, la puissance de calcul et de recherche et la connectivité. Cela permet de rendre accessible toutes les informations depuis nos smartphones et nos ordinateurs. Cela permet la création de services nouveaux et globaux. Si l'on veut en faire partie, il faut les comprendre. On assiste à l'émergence de plateformes internationales venant optimiser à une échelle globale tous nos métiers.

C'est une révolution dans tous les domaines de services et à tous les niveaux comme l'illustrent :

- L'accès au contenu avec des services tels que Dropbox, Google Drive, Netflix, Spotify, Deezer.

- Le rapport à la « propriété » comme les voitures ou les maisons avec des services tels qu’Airbnb et Blablacar
- Nos connaissances avec Wikipedia et les MOOC.
- Notre argent avec des plateformes qui nous permettent de partager notre argent en lui donnant du sens : Ulule, Kisskissbankbank.

La plupart de ces acteurs internationaux ne sont pas en France. Nous pouvons avoir notre place si nous nous plaçons dans un bon état d’esprit.

Pour terminer, une réflexion urgente à mener est celle de la valorisation de l’expérience internationale. Les entreprises du mouvement Reviens Léon ont une conscience aigüe de l’expérience internationale dans les profils des talents qu’elles recrutent. Les grands groupes et les administrations ne les apprécient pas encore à leur juste valeur. Les expériences internationales des salariés doivent être encouragées et soutenues partout. C’est à cette condition que nous pourrons mieux comprendre le monde et que notre image pourra être mieux relayée et rayonner à l’international. »

**Olivier Marchal**, Chairman France de Bain & Company, qui a assuré tout le fil conducteur entre les différentes tables-rondes, invite en conclusion de la journée, l’ensemble des participants à chanter La Marseillaise.

