

INSEAD

The Business School
for the World®

Quelle France en 2012 ? Quelle France en 2017 ?



*Une étude INSEAD réalisée pour
“Les Etats de la France”
Paris - 6 décembre 2011*

Bruno Lanvin,
Directeur Exécutif, INSEAD eLab

Ludo Van der Heyden,
Professeur Mubadala de la Gouvernance et
de la Stratégie d'Entreprise, INSEAD



Introduction

Les quatre points cardinaux d'une France à la croisée des chemins



Un contexte de crise, d'opportunités et de nécessités

Confrontée à une crise mondiale sans précédent, amenée non plus à projeter mais plutôt défendre des acquis européens qui semblaient durablement établis, s'interrogeant sur les fondements même de ses principes fondateurs en tant que nation, la France de 2011 se trouve à l'aube d'échéances électorales critiques.

C'est donc bien à une croisée des chemins que se trouvent la France et l'Europe au moment où se tient cette sixième édition des Etats de la France, en cette fin 2011 : quelles sont les opportunités offertes à la France pour 2012 ?

Quelles sont celles à saisir et à transformer ? Quelles tentations à rejeter ? Comment, en se mobilisant autour de l'urgent, ne pas oublier d'accomplir l'indispensable ? Et pour répondre à ces questions, une question primordiale : quelle France voulons-nous en 2017 ?

Les quatre Etats de la France, à l'aube de 2012 et à l'horizon de 2017

Les contextes de crise et ceux des périodes électorales ont ceci en commun qu'ils rendent la prise de recul plus difficile, préalable indispensable à toute analyse sérieuse et action majeure. Que dire alors de la période actuelle si ce n'est que, combinant impératifs de crise

et préoccupations électorales, elle rend encore plus délicate une telle analyse, tant nos canaux d'information sont emplis de commentaires au jour le jour, et de réactions 'à chaud' aux événements du moment.

L'option choisie pour *Les Etats de la France 2011* se situe aux antipodes de cette instantanéité. Nous proposons de nous projeter d'abord vers la fin du prochain mandat présidentiel : quels sont les contours des ambitions que les Français peuvent nourrir aujourd'hui pour 2017 ? Où souhaitent-ils que leur

pays se situe, par rapport à sa propre trajectoire historique, par rapport à l'Europe et par rapport au monde ? Pour définir les contours de cette ambition, et des chances de la réaliser, les 'Etats de la France' interrogent la France de 2011 selon la grille de lecture qui est devenue l'une de leurs marques de fabrique, à savoir les 'quatre états' : *Economique / Politique / Social / International*.

Toutefois, l'identification de cette ambition réaliste pour la France de 2017 ne pourra se traduire en actions efficaces que si elle est accompagnée

si sinistrose d'aujourd'hui, faiblesses, qui ne demandent qu'à être renouvelés et développés, comme des échecs qu'il importe de ne pas répéter, et des erreurs qui peuvent être corrigées. Mieux comprendre la France de 2012 reste un outil indispensable pour lier la réflexion à l'action. Il a souvent été écrit qu'une vision sans action restait une illusion. *L'Etude INSEAD 2011* offre une approche novatrice pour permettre aux 'Etats de la France 2011' d'éviter cet écueil.

L'Etude INSEAD 2011 : recenser les énergies fondamentales de la France

La présente Etude se veut un document d'introduction aux débats de la sixième édition des 'Etats de la France 2011'. Elle poursuit le chemin pris lors de la précédente édition, qui consiste à examiner la France sous l'angle de ses «énergies fondamentales»¹, nécessaires pour tout changement :

P : la «performance» actuelle de la France, c'est-à-dire ce qu'elle produit comme résultats concrets (qu'ils soient économiques, politiques, sociaux, et internationaux) et qui sont autant de réalisations que d'appuis et de balises pour l'avenir – ce sont les produits physiques (QPh) de la nation qui déterminent sa crédibilité et la vitesse de son progrès ;

C : la dimension «compétences et talents», nécessaire pour toute action réussie – ce sont les énergies d'intelligence (QI) qui également attirent les investisseurs ou les étudiants étrangers vers la France

et qui sont si vitales pour gagner la bataille de la compétitivité mondiale ;

■ **M** : la dimension «émotions», souvent des éléments de blocage d'un pays dans sa progression, (lorsque celles-ci sont négatives), mais qui peuvent aussi le projeter vers l'avant lorsque la situation devient critique (lorsqu'elles sont positives) ;

■ **S** : la dimension «esprit» - qui est une innovation de cette étude – batterie essentielle pour « animer » les hommes et les femmes impliqués dans tout projet, qu'il s'agisse d'esprit d'équipe, de conquête, d'ambition, d'ouverture, ou tout simplement de 'bon esprit'. Dans ses formes négatives, cette dimension prend la forme d'attentisme, de cynisme, ou de rejet de l'autre, par exemple.

Ces quatre dimensions constituent les quatre points cardinaux qui peuvent aider tout individu ou projet soumis à une période de vents tempétueux, à garder le cap, et également une vue sur le moyen et long terme. Toutefois, il en est une dernière que l'on ne peut se permettre d'ignorer : celle du *temps*. Le temps qui nous est donné pour accomplir les changements souhaitables ou nécessaires peut nous stimuler ou nous démotiver. Mais elle génère en elle-même d'autres sources d'énergie, telle que l'espoir ou la confiance. L'inaction n'est pas une option, ni pour 2012, ni pour 2017. La dimension du temps fera l'objet de la section finale de cette Etude 2011 dédiée aux projets à engager en priorité lors du prochain quinquennat présidentiel.

Observons que le propre de ces énergies fondamentales est que – tout comme les quatre 'états' décrits précédemment – elles sont interconnectées : le temps permet l'espoir, l'espoir crée l'action, la compétence fait que l'action produit des résultats bénéfiques, ce qui à nouveau accélère le progrès. C'est la force du

modèle : pour avancer vite et bien, il faut que les batteries se renforcent mutuellement ou que les batteries soient en régime de *synergie*. L'alternative est le régime de *compensation*, quand certaines batteries doivent partiellement compenser les déficits des batteries défaillantes : le pays alors ralentit, les résultats mollissent, les ambitions s'estompent et les espoirs s'effacent.

Quelques mots sur l'Etude INSEAD 2010

L'Etude INSEAD 2010 réalisée pour la précédente édition des 'Etats de la France'² avait déjà annoncé certaines données que nous répétons brièvement ici, car elles ont peu changé et restent pertinentes avant de décrire les états dans lesquels se trouve la France de 2011³.

Concernant la dimension P - performance « *physique* » - nous avons souligné que la France était un grand pays, dans une Europe dont le poids économique était deux fois celui de la Chine. En revanche, la croissance de la France était moyenne (et donc sous son véritable potentiel) depuis 20 ans (un déficit qui se chiffre en centaine de milliards d'Euros aujourd'hui). Sur les dix dernières années, la progression du PNB français a été comparable à celle d'autres pays européens (même si certains pays tels que le Royaume Uni, les Pays Bas, ont bien mieux performé) : le déficit de performance économique est un mal européen, où les petits pays semblent faire mieux que les grands pays. Et puis ce paradoxe français : les Français décrochent la médaille d'argent (après

¹ Nous sommes reconnaissants à Alain Goudsmet, Directeur du Mentally Fit Institute à Bruxelles, de nous avoir initié au concept de la gestion des énergies fondamentales, qui sont les batteries dans lesquelles nous puisons pour réussir tout changement.

² *Les Etats de la France 2010-2020 en trois dimensions : Un rang à maintenir.*

³ La population interrogée est similaire pour les deux rapports. Plus de détails sont fournis dans la prochaine section.





les USA) dans la course à la productivité par heure de travail, mais ces résultats sont toutefois mitigés, voire inversés si on les ajoute à la faible durée de la semaine de travail française et le relativement faible nombre de Français au travail (dû à un taux de chômage élevé).

Nous avons également introduit en 2010 un bilan *émotionnel* de la France et de l'Europe, du point de vue des Français et des Européens, mais aussi examiné par les Etats-Unis et l'Asie. Nous avons pu alors constater qu'il n'y avait pas de véritable déficit émotionnel vis-à-vis de la France : elle est appréciée par les étrangers, tout comme elle l'est en France. L'Europe est largement vue comme une destination où l'on désirerait vivre. Si les étrangers sont parfois critiques à l'égard de la France et des Français, ils ne le sont pas plus que les Français eux-mêmes. *L'Etude INSEAD 2010* révélait que l'Europe et le monde voyaient plutôt le modèle français comme un modèle du passé, une illusion chère aux Français. Il n'y avait que les Français pour estimer le pays comme étant au rang des Allemands, considérés comme les leaders européens par le reste du monde. Le souci et l'anxiété par rapport à l'état du pays étaient largement partagés, en France et à l'étranger. Le pays était vu dans le monde comme en déclin par rapport à son passé – ce qui pouvait expliquer pourquoi les répondants français voyaient leur avenir comme fortement déterminé par l'Europe.

L'Etude 2010 offrait également un regard novateur sur le bilan des *compétences*, domaine où l'on souhaite voir la France briller⁴. Elle y tient en effet un rang respectable (12ème parmi 55 pays répertoriés), mais n'est pas parmi les gagnants que sont les pays scandinaves Finlande (1ère), la Suisse (4ème), et Singapour (5ème). Plus inquiétant pour son avenir, la France tient son rang plus par ses compétences traditionnelles (dites « fonctionnelles ») que par l'état des compétences nécessaires à l'innovation et la compétitivité dans un monde global (ex. gestion multiculturelle, gestion projet, travail en équipe, entrepreneuriat, ...). En effet, ces compétences « globales » étaient évaluées comme moyennes. Il y avait également de bonnes nouvelles : e.g. alors que suite à la crise, les pays européens avaient plutôt réduit leurs budgets de formation et d'éducation (le Royaume-Uni étant l'exemple le plus visible), la France avait maintenu ses budgets d'éducation et de formation lors de cette période, lui donnant

l'opportunité de dépasser quelques grands voisins européens, comme l'indique le classement *'INSEAD eLab Skills Report'*.

Données générales de l'Etude INSEAD 2011

Désireux d'innover pour cette nouvelle édition, nous avons demandé, en novembre 2011, à près de 1300 décideurs du *monde des affaires* (étudiants MBA actuels et diplômés, anciens élèves de programmes de formation continue de l'INSEAD) de répondre à un nouveau questionnaire, spécialement préparé pour cette Etude.

La population des anciens élèves de l'INSEAD est un échantillon intéressant qui diffère de celui de la plupart des enquêtes faites en France. Cet échantillon (composé par 75% de personnes résidentes dans l'un des états de l'Union Européenne – dont 32% de Français) offre une vision 'globale' de l'état de la France, et apporte donc un regard *majoritairement non-français, mais bien informé sur la France*. En effet, 1% seulement des répondants a confirmé n'avoir jamais séjourné en France, 5% ont séjourné en France moins d'un mois ; tandis que 73% ont séjourné plus d'un an en France.

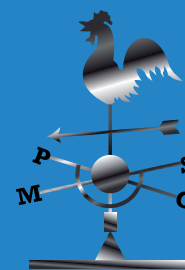
De plus, tous les répondants furent ou sont aujourd'hui des acteurs du monde des affaires, ayant *tous une expérience business et internationale*, permettant des points de vue avisés sur l'économie. Dans sa grande majorité, cette population est habitée par de solides sentiments positifs, voire très positifs à l'égard de la France (78% dont 35% confirment adorer la France), et dans une moindre mesure à l'égard des Français (56% dont 12% confirment qu'ils les adorent).

Le grand nombre de répondants témoigne de l'intérêt continu porté aux thèmes des 'Etats de la France' par le milieu des affaires, et de son souhait de s'impliquer dans les débats et les choix que le pays sera amené à effectuer dans les années à venir. Finissons ce paragraphe en confirmant également notre biais : nous aimons la France, nous sommes ambitieux pour elle, pour sa contribution au monde d'aujourd'hui et de demain, et nous tenons absolument à ce qu'elle réalise son potentiel, que nous jugeons considérable.

⁴ INSEAD eLab Skills Report 2010.

Bilan des quatre énergies fondamentales de la France :

- ◆ Performance (P)
- ◆ Compétences (C)
- ◆ Emotions (M)
- ◆ Esprit (S)



Comme précédemment souligné, le «bilan énergétique» original proposé dans notre Etude consiste à évaluer la France sous quatre dimensions : la performance physique (ce qu'elle fait), les compétences (ce qu'elle sait), les émotions des Françaises et des Français (ce qui les met en mouvement), et finalement l'esprit (l'énergie profonde qui anime la continuité dans l'effort). Plus ces batteries sont fortes, plus la France avancera, animée par un état d'esprit (collectif, ambitieux, positif), chaque Français(e) adhérant au mouvement, porté(e) par ses talents et ses compétences, désireux d'être performant dans la «compétition mondiale», et tendant ainsi vers l'excellence.

Pour chacune des dimensions évaluées, la même échelle a été utilisée dans le questionnaire de novembre 2011 :

- 1** = Niveau de rang mondial / Une référence mondiale
- 2** = Niveau mondial / Bon à Très Bon
- 3** = Niveau Moyen / Adéquat / Satisfaisant
- 4** = Niveau Insatisfaisant / Inadéquat
- 5** = Niveau Mauvais / Inquiétant

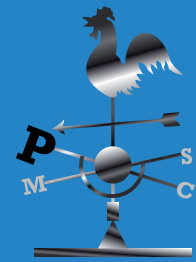
Cette échelle est simple, accessible à tous. Le langage n'est pas technique, et il est direct. Au niveau 1, la France est une référence mondiale ; au niveau 2, elle est dans le peloton de tête, et peut aspirer, avec un peu plus d'effort et de talent, à un leadership mondial ; au niveau 3, sa position devient moyenne ; au niveau 4, elle se doit de réagir pour éviter un déclin prolongé ; au niveau 5, son niveau est véritablement problématique et la France se doit d'opérer des changements radicaux dans les plus brefs délais.

Incontestablement, il ne s'agit pas ici d'un bilan scientifique dès l'instant où il s'applique à un ensemble aussi

complexe que la société française et qu'il est composé d'avis très divers en nationalité, parcours de vie et âge. Il a cependant le mérite de déceler et de mesurer les tendances et les perceptions des managers internationaux, connaissant la France pour la plupart et représentant le monde international des affaires. Leurs vues sont autant de signaux (faibles ou forts) sur les états de la France.

Gardons également à l'esprit que notre échantillon ne représente qu'une frange très spécifique : celle des dirigeants internationaux. Il s'agit donc d'une réalité, et non de 'la' réalité. Celle-ci est offerte et analysée dans le but d'alimenter les débats de la sixième édition des *'Etats de la France 2011'*. Notre espoir premier est que les données rassemblées ici susciteront des discussions fructueuses entre experts et décideurs sur la part de vérité qu'elles comportent, les omissions à prendre en considération, et les recalibrages éventuels à opérer pour en dégager une vision plus large.

P : La performance de la France dans les quatre états



Performance économique : 3,4

Le jugement des managers internationaux sur la performance de l'économie française est mitigé : 47% la jugent 'moyenne' alors qu'une même proportion la juge insuffisante ou préoccupante ; 9% voient la France comme un exemple de bonne à très bonne performance économique. Seulement 0,6% de nos managers évaluent la performance économique de la France comme étant de rang mondial. Il y a donc un écart important entre perception et mesure objective, telle que décrite par les analyses économiques présentées lors de l'*Etude INSEAD 2010*, et citées dans l'introduction de cette Etude 2011.

Performance politique : 3,1

Le jugement des managers internationaux sur la performance de la politique française n'est pas très éloigné

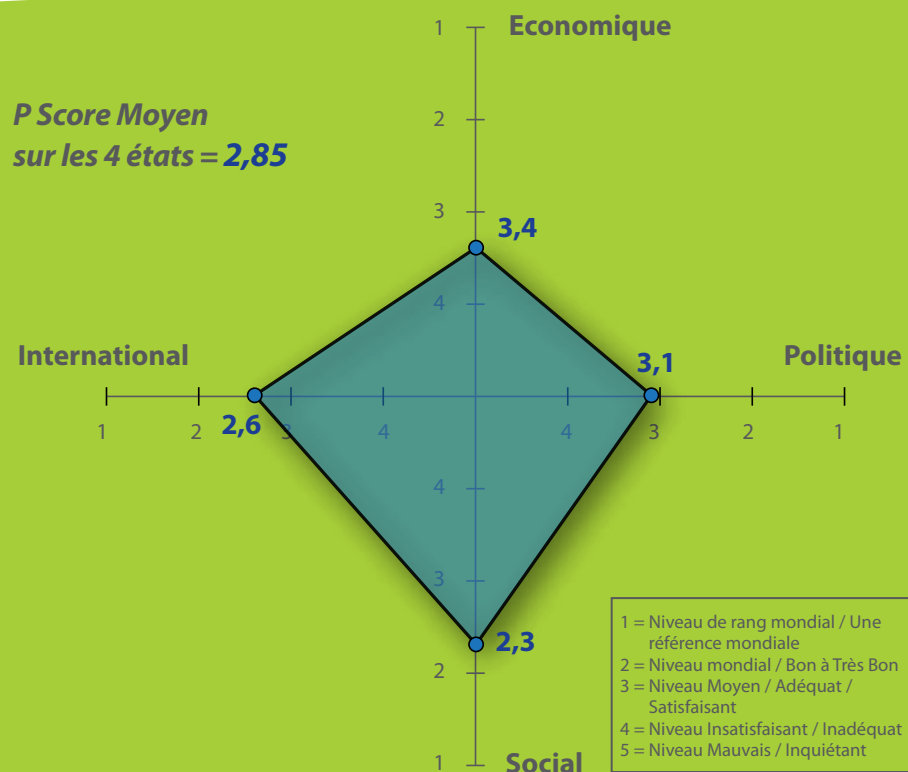
de celui qu'ils portent sur l'économie : 42,5% la jugent 'moyenne' alors que 25% l'estiment bonne (voire très bonne), et que 26% la jugent en-dessous de ce qu'elle devrait être. Enfin 2,4% voient en la France un exemple de performance politique exemplaire pour le Monde, alors que 6% de nos répondants sont troublés, voire anxieux quant à cette performance.

Performance sociale : 2,3

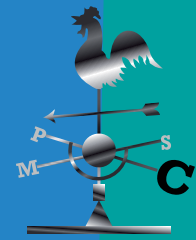
Sur la performance sociale de la France, examinée ici surtout comme la performance dans les secteurs de l'éducation, de la santé et du bien-être, les managers internationaux interrogés la considèrent majoritairement comme étant parmi la meilleure au monde (52%), 17% la jugeant exemplaire. 11% des répondants voient cette performance soit située en-dessous de la moyenne, ou comme étant d'un niveau problématique.

Performance internationale : 2,6

L'évaluation de la performance internationale de la France est également positive. Même si seulement 8% des répondants considèrent la France comme exemplaire et l'un des grands pays sur la scène internationale, 40% la jugent comme bonne à très bonne, alors qu'un nombre égal juge la France comme moyenne en terme de positionnement dans le monde.



C : Compétences et talents de la France pour sortir grandi de la crise



Compétences économiques : 2,5

Le jugement des managers internationaux sur les compétences et talents économiques français est positif : 58% des répondants les considèrent soit comme exemplaires dans le monde (10%), soit comme bonnes, voire très bonnes (48%), 26% les jugent insuffisantes. Ceci rejoint l'analyse INSEAD eLab mentionnée dans l'introduction et qui souligne l'importance pour la France d'acquies plus fortement les compétences vitales dans la compétition mondiale (gestion multiculturelle, gestion de projets internationaux, travail en équipes virtuelles). Notons également que dans le classement PISA⁵, qui vise plutôt les compétences de base acquises à l'école, la France n'apparaît qu'à un rang moyen parmi les pays européens, et à peine au-dessus de la moyenne des pays de l'OCDE. Elle est devancée par le Royaume-Uni, l'Italie, l'Espagne, la Suisse, la Belgique et les Pays-Bas, et loin derrière par les champions que sont Singapour, la Corée du Sud ou la Finlande.

Compétences politiques : 2,9

Le jugement des managers internationaux sur les compétences et les talents de la classe politique française est moins favorable que celui porté sur le monde économique. Il y a ici certainement un biais négatif, mais non uniforme : 6% jugent les politiciens comme étant, dans ce domaine, un exemple pour le monde (un nombre équivalent jugeant les compétences d'un niveau problématique), 22% les jugeant, toujours au niveau mondial, d'un niveau bon à très bon. La vue prévalente (37%) est néanmoins que les compétences politiques dans la classe politique française sont moyennes.

Compétences sociales : 2,5

Dans la dimension sociale de la France, examinée ici surtout comme la performance dans les secteurs de la santé, de l'éducation et du bien-être ("welfare"), la réponse dominante des managers internationaux interrogés

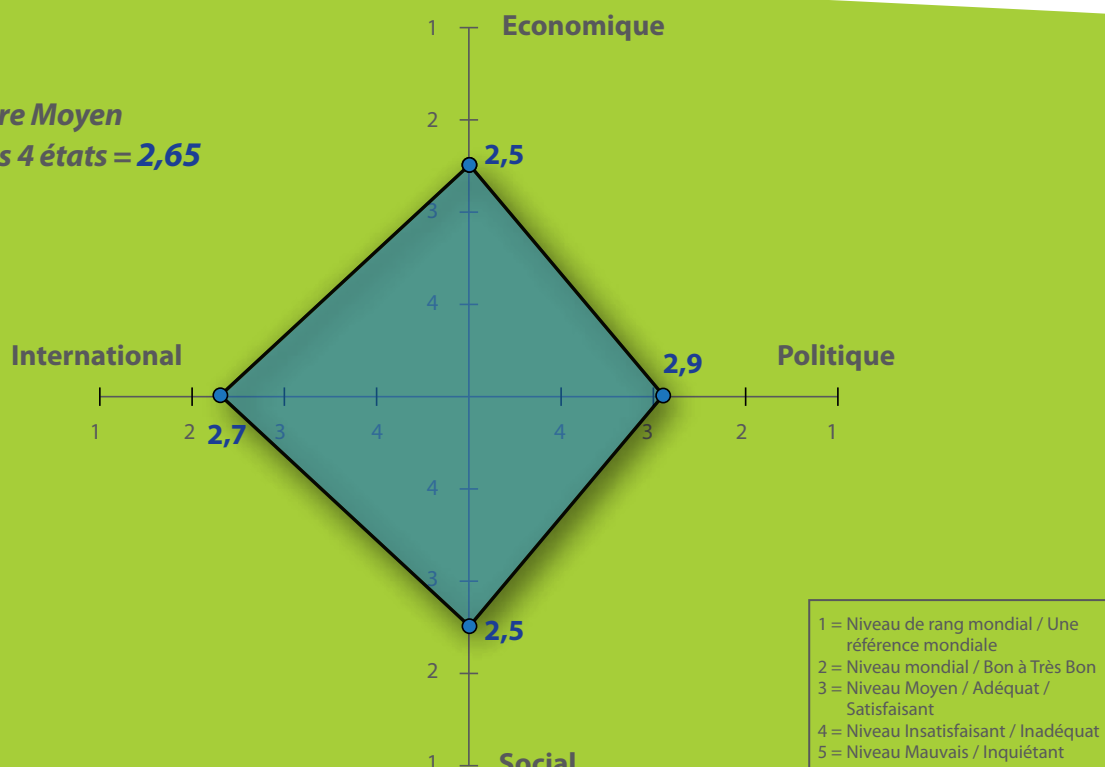
(43%) est que les compétences sociales en France sont parmi les meilleures au monde ; 10% vont au-delà et considèrent que la France, dans ce domaine, se révèle être un exemple pour le reste du monde.

Compétences internationales : 2,7

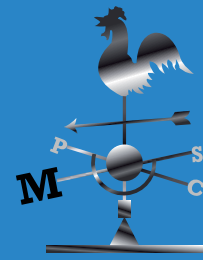
La dimension internationale examine la compréhension et les compétences des Français pour opérer efficacement dans le monde global actuel. La réponse dominante des managers internationaux interrogés est que les compétences internationales françaises sont moyennes (37%), mais notons de suite que 35% estiment que la France figure ici parmi les bons ou très bons pays ; 7,5% considèrent que la France est un exemple pour le monde en ce domaine.

⁵ <http://stats.oecd.org/PISA2009Profiles>

C Score Moyen sur les 4 états = 2,65



M : France et intelligence émotionnelle (QE) ou capacité de changement



QE des acteurs économiques (managers ; employés) : +3,3 (2,9 ; 3,7)

La vue prévalente (42%) est que les dirigeants économiques français – avec un score QE de 2,9 – sont considérés comme étant d’une qualité adéquate/moyenne dans leur compétence de changement, alors que 34,5% situent cette compétence de changement au-dessus de la moyenne mondiale. 23,5% des répondants considèrent que ces compétences en France sont en-dessous de la moyenne. Les répondants sont moins rassurés par la capacité de changement des employés français. Leur score QE est de 3,7 : 46% considèrent que leur capacité de changement n’est pas satisfaisante et 17,5% d’entre eux sont clairement inquiets quant à la capacité des employés français à accepter et/ou mettre en œuvre les changements requis par le nouvel environnement mondial. Cette différence mérite discussion car il est habituel de considérer que la capacité de changement des employés découle des compétences de leurs managers en tant qu’agents de changement. Les répondants ont jugé que les facteurs de blocage ne sont pas tant d’ordre managérial, mais dérivent plutôt du contexte (social, politique, ...) qui prévaut en France.

QE de la classe politique : +3,5

La capacité de la classe politique française à changer et adapter le pays au monde d’aujourd’hui est considérée par seulement 14,4% des managers internationaux interrogés comme bonne ou très bonne ; 37,5% donnent une note insuffisante, alors que 34,5% jugent

cette compétence de nos leaders politiques de qualité moyenne/adéquate.

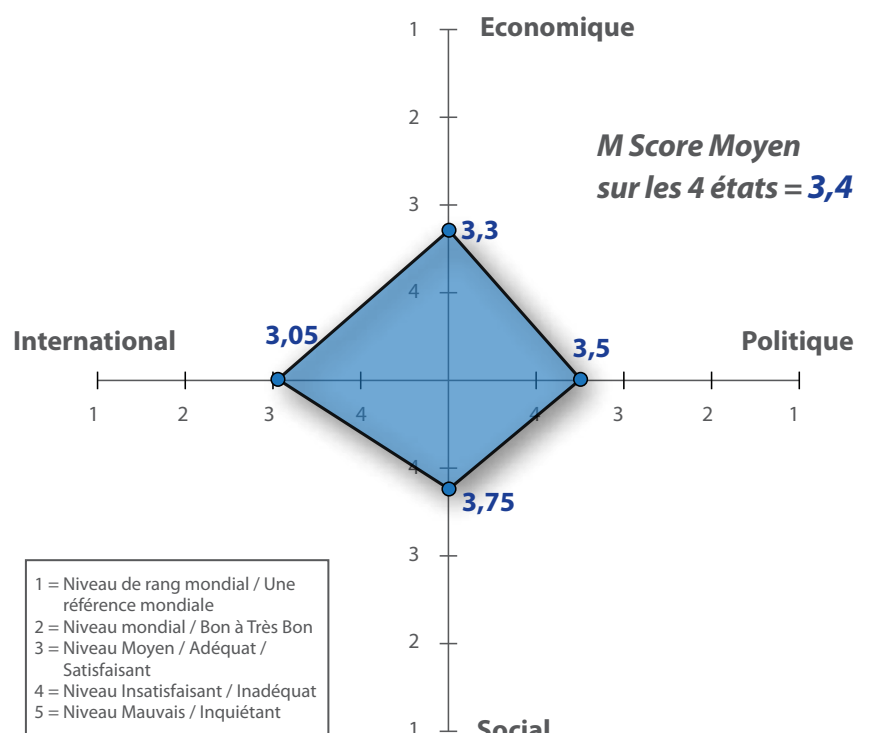
QE à l’international : +3,05

La France est vue comme ayant des compétences supérieures à la moyenne pour contribuer au changement dans le monde par 35% des répondants, alors que la réponse dominante ici est moyenne/adéquate (39%). Nous avons également posé la question quant à la capacité du monde à influencer sur le changement en France : en effet, les énergies de changement peuvent venir de l’extérieur, si les responsables parviennent à utiliser les changements dans l’environnement international comme levier de changement en France. Sur cette question, le score QE moyen enregistré – i.e. la capacité d’utiliser le monde comme levier de changement

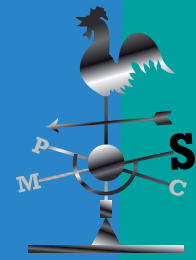
en France – est légèrement plus faible (+3,2) que la capacité des Français à influencer sur le monde (+2,9).

QE pour changer le système social : +3,75

La France enregistre son plus mauvais score sur ses compétences émotionnelles à adapter son système social (éducation, santé) à un monde en pleine évolution : un quart des répondants (24,5%) considère que les capacités émotionnelles françaises sont bien en-deçà de ce qu’elles devraient être, alors que 39% des répondants estiment ses capacités comme insuffisantes. A l’autre bout de cette échelle, seulement 1% affirme que les capacités de la France dans ce domaine sont exemplaires.



S : L'esprit de la France en quatre états



Cette quatrième énergie – l'esprit – vise à mesurer le 'supplément d'âme' de la société française face aux défis à venir, ou plus simplement ce que nous pourrions dénommer comme 'son esprit d'équipe' ou 'son esprit collectif'. Le pays est-il collectivement prêt à faire face aux difficiles échéances des prochaines années ? Dans quelles dispositions d'esprit se trouvent actuellement les décideurs et la population française ?

Esprit d'entreprise : +3,2

Du point de vue économique, la France de 2011 ne se voit pas comme une France véritablement 'entrepreneuse' : l'esprit d'entreprise de la France est une réalité pour seulement 20 % des managers internationaux alors que 43% le considèrent comme 'moyen/adéquat'. Près du tiers des interrogés (32%) le juge insuffisant et est inquiet pour l'avenir.

Esprit politique : +3,1

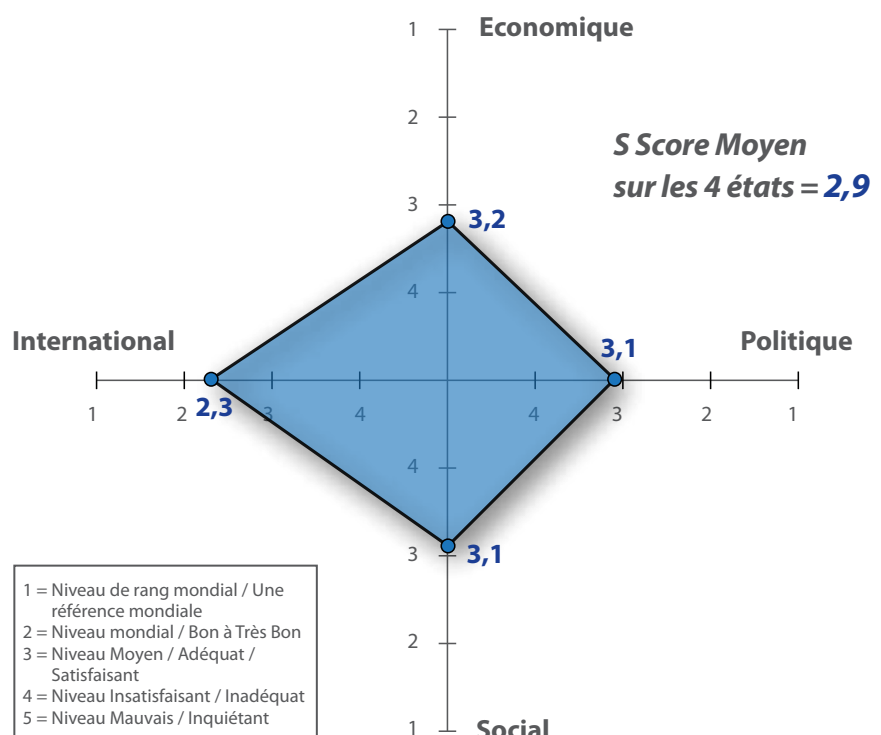
Du point de vue politique, l'esprit dans lequel se trouve actuellement la société française peut être qualifié de 'moyen/adéquat'. Seulement 7% des répondants considèrent la classe politique comme pleinement dédiée à un engagement sans faille dans l'intérêt de la nation, alors que 40% des répondants jugent la classe politique française comme 'moyenne/adéquate' et que 26% des répondants la trouvent animée d'un esprit insuffisant. Les valeurs fondamentales de la France ne sont pas considérées comme une 'possibilité de rebondir' : les questions posées sur l'importance de revitaliser les trois composantes (liberté – égalité – fraternité) de la société française ne font émerger aucun message clair (positif ou négatif).

Esprit social: +3,1

Du point de vue social, l'esprit dans lequel se trouve actuellement la société française est partagé entre deux extrêmes : l'ambition d'être exemplaire (4%) et des tentations de repli sur soi et d'esprit social défaillant (+6%). Le 'moyen/adéquat' domine, les points de vue extrêmes sont faiblement représentés par rapport aux niveaux intermédiaires.

Esprit à l'international : +2,3

Rayon de soleil sur un paysage plutôt moyen : pour plus de la moitié des managers internationaux interrogés (50%), la France fait ici preuve de qualités d'ambition et de leadership nécessaires. Ceci pourrait corroborer à considérer la France comme un leader mondial (14%) ou comme une nation qui compte sur la scène internationale (36%). Les répondants ont noté que la France est tout-à-fait engagée à contribuer et à influencer l'échiquier européen et mondial.



Echéances, horizons et trajectoires: la dimension horizontale du temps

Le questionnaire réalisé pour l'*Etude INSEAD 2011* sollicitait également les avis des répondants quant aux priorités sur l'horizon 2012-2017 pour le Président français qui sera élu en mai 2012. Ces priorités devraient logiquement découler de la vision établie pour 2017 – bien que dans le contexte de crise dans lequel nous vivons aujourd'hui, il est essentiel de parer d'abord aux urgences qui se présentent (et qui, du moins en partie, découlent de mauvaises priorités antérieures en France et ailleurs).

Par conséquent, nous proposons de dépeindre ici, ce qui semble être pour nos dirigeants internationaux, les priorités que la France devrait choisir

d'appliquer lors du prochain mandat présidentiel. Cette démarche s'opérera pour chacun des états (Economique, Politique, Social, International).

Priorités économiques

Nos dirigeants internationaux interrogés ont plébiscité quelques mesures très claires telles que :

- la réduction des dépenses (90,5%) et de la dette de l'Etat (89%),
- la réduction des lourdeurs administratives (85%),
- l'amélioration de la culture économique de la classe politique et de la société française (85%),
- l'attrait massif d'investissements étrangers en France (82%),
- la mise en œuvre d'actions prioritaires en faveur de l'éducation et de la formation (81%),
- la réduction des charges sociales (79%),
- le développement de politiques européennes spécifiques (ex. statut européen, fiscalité commune, brevet européen) en direction des entreprises (79%),
- la réduction du rôle de l'Etat dans l'économie (77%).

Sur la question de la crise européenne et mondiale, nos dirigeants internationaux estiment le renforcement de l'axe de coopération économique France-Allemagne (87,5%) comme prioritaire, mais ils estiment également qu'il ne faut pas privilégier cet axe au détriment de nos partenaires de la zone Euro (89,5%). Pour eux une fracture s'installe : la coopération économique avec l'ensemble des pays de l'Union (UE27) n'est considérée comme axe prioritaire que pour 59% d'entre eux. Donc les pays de l'UE27 ne peuvent, à leur avis, entraver le sauvetage de l'Euro, qui est prioritaire ; ce qui change la donne, et confirme une Europe à géométrie variable.

Nous admettons que du point de vue économique, ces éléments constituent un programme déjà bien fourni. C'était le sens des questions offrant la possibilité de mesures complémentaires – à maintenir pour autant qu'elles n'altèrent en rien l'intensité des mesures prioritaires déjà identifiées. Les répondants appellent ainsi de leurs vœux un soutien public accru à la recherche (62,5% pour la recherche fondamentale, et plus de 77% pour la recherche appliquée), des efforts visant à développer les exportations françaises (62%), à attirer les investissements étrangers (82%), et également des mesures visant à augmenter les compétences de gestion dans les secteurs privé et public (75%).

Il est intéressant de noter que nos dirigeants internationaux sont largement opposés à l'instauration de

‘tarifs sociaux’ (seulement 22% y voient une vraie priorité alors que 52% ne sont pas pour cette mesure). D’autres mesures potentiellement intéressantes sont vues comme moins prioritaires telles que l’instauration d’une taxe Tobin (44% y voient une vraie priorité, 32% n’y sont pas favorables) ou bien le développement des pôles de compétitivité (57%).

L’alourdissement de la fiscalité des grandes entreprises reste une vraie priorité pour 35% de nos répondants.

Priorités politiques

Nos dirigeants internationaux nous offrent ici des messages clairs : tous concernent l’éthique et le comportement de la classe politique française. Le message premier est une exigence : 87% (c’est le message le plus fort) plébiscitent l’augmentation des connaissances économiques dans la classe politique française. En second, le développement d’un ton plus positif dans le débat politique en France, porté plus sur l’intérêt de la collectivité (82%). Et finalement, ils désirent voir un renforcement de l’éthique dans cette classe (79%). Voilà en soi un programme de réforme !

Viennent ensuite le désir de voir une Europe plus intégrée (74%) et le développement d’un projet à plus long terme pour la France (67%) – nous avions stipulé dix ans dans le questionnaire.

Concernant la macro-politique, nos répondants estiment qu’il faut donner une plus grande place à l’UE17 (72%) et au monde (67%) dans le débat français, bien plus que l’avenir de l’Europe (ou UE27) plébiscité seulement à 49, 5%.

La régionalisation en France n’est plus vue comme une priorité (40% seulement des suffrages).

Nous avons enfin fait un état des lieux de la devise française, telle que perçue par nos dirigeants internationaux : l’augmentation des libertés individuelles (respectivement de l’égalité des chances et de la solidarité) reste une priorité pour 41% (respectivement 53% et 44% de nos répondants). Ceci indique que la devise de la République reste considérée

comme un but insuffisamment atteint ou du moins à adapter au fil des années.

Priorités sociales

Comme dans le cas des questions économiques, l’environnement social de la France suscite plusieurs ‘cris du cœur’ de la part des dirigeants internationaux interrogés. Plusieurs types d’actions recueillent largement la majorité nécessaire pour des priorités absolues pour le prochain gouvernement :

- augmenter la durée légale de travail hebdomadaire (70%),
- retarder l’âge de la retraite sur le mode allemand (64%),
- introduire une politique d’emplois pour les jeunes (63%),
- réduire les abus dans le système social (61%),
- réduire les lourdeurs administratives (60%),
- prendre conscience que « l’argent de l’Etat » est une fiction (59%),
- implémenter un régime de retraites durables (57%).

En dehors de ces chantiers clairement prioritaires pour nos dirigeants internationaux, ces derniers sont positifs, mais plus réservés, vis-à-vis de thèmes tels que la privatisation des systèmes sociaux (qui est une vraie priorité pour 62% des répondants) ou la réduction de l’immigration non-européenne (une vraie priorité pour 52% de nos répondants, alors que pour 17% d’entre eux cette mesure n’a pas lieu d’être).

De plus, nous avons relevé quelques lignes de fond, mais pas absolument prioritaires qui sont les suivantes : la réduction des niches fiscales (priorité pour 82% de nos répondants dont 44% estiment que c’est une priorité absolue), le désir de réduire l’assistance sociale par le gouvernement (69% approuvent) et, en contrepartie, le développement de l’associatif (65%) et la favorisation des dons par le public (61,5%).

Nos répondants sont légèrement positifs quant au développement de l’immigration au sein de l’UE (une vraie priorité pour 52%, alors que 13,5% ne voient pas l’intérêt d’une telle mesure).

Priorités internationales

Face à la crise, les dirigeants internationaux considèrent comme fondamentale (90%) la mise en place de mécanismes de stabilisation à l’échelle européenne (EFSF notamment). Comme mentionné précédemment, ces derniers souhaitent une plus forte coopération politique entre pays européens, mais leur jugement est légèrement nuancé : ils ont plus confiance dans le renforcement de la coopération franco-germanique (84%) – sans doute plus facile à obtenir et à gérer – que dans la coopération entre membres de la zone Euro (UE17 à 75%). Les coopérations tripartites (France-Allemagne-Royaume Uni) ou à six (UE 6, les pays fondateurs) recueillent respectivement 71% et 73% des suffrages. Le renforcement de la coopération pan-européenne (EU27) est une vraie priorité pour 52% des répondants, reflétant un avis – sans doute pragmatique – sur la difficulté de la coopération à 27 pays et la nécessité d’investir de tels efforts ailleurs et en plus petit nombre.

Quant aux thèmes de cette coopération renforcée, nos dirigeants internationaux considèrent qu’elle doit être fiscale et budgétaire (80%) plutôt que politique (68%). Les efforts à mettre en œuvre pour hausser le profil et la présence de la France dans le monde sont considérés comme importants pour la démonstration de l’innovation et de la contribution de la France au monde (72%), pour l’industrie (67%), et moins importants pour la culture et la langue française (43%).

Finalement, nos dirigeants internationaux font un rappel important : 81% plébiscitent qu’il reste prioritaire de «mettre la Maison France en bon ordre de marche». Elle conditionne les autres priorités et est un rappel au bon sens.

La France se voit-elle telle que la perçoit le reste du Monde ?

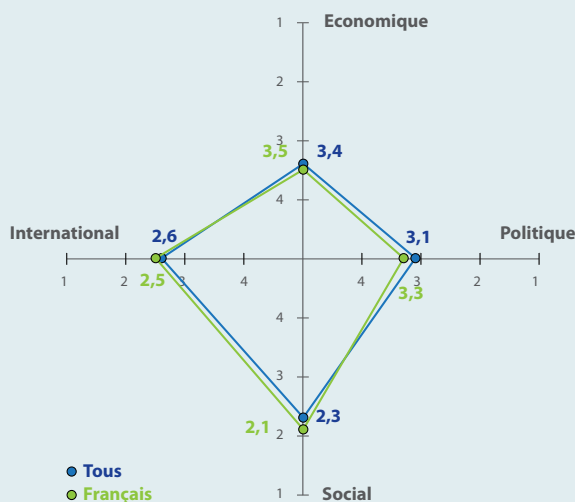
Les réponses analysées dans l'Etude INSEAD 2011 émanent de managers internationaux. Quels sont les intérêts et les limites qui en découlent ?

Il y a ici deux réponses possibles. D'une part, l'intérêt du questionnaire conçu par l'INSEAD est précisément de présenter une vue «extérieure» sur les divers états de la France. Dans une économie mondialisée, les perceptions de managers internationaux sont importantes. Elles influent de multiples façons sur l'économie et la société françaises : décisions de collaboration ou de joint ventures, d'investissement, de recrutement, de lieu d'études. D'autre part (et cela pourra peut-être sembler surprenant à première vue) lorsqu'on compare – au sein de l'échantillon considéré – les réponses des Français avec celles des non-Français, les écarts sont minimes. Le tableau ci-dessous le montre de manière très claire. À très peu de différences près, les répondants français évaluent l'état des quatre batteries fondamentales exactement comme le font les non-Français. En ce qui concerne les managers internationaux interrogés, la France se voit bien telle que le monde la voit.

Quelques détails chiffrés :

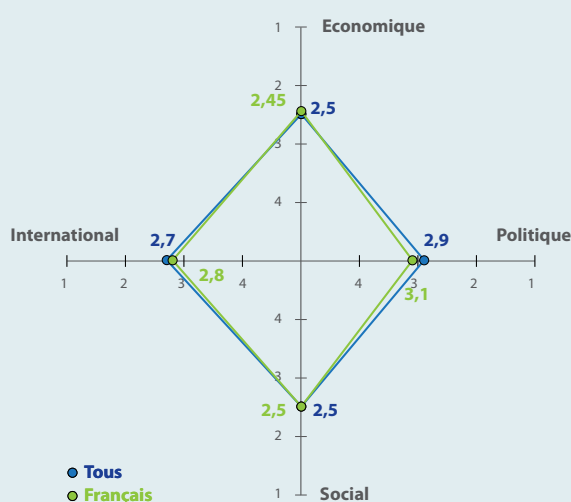
La comparaison des données recueillies ne permet de déceler que des différences infimes entre répondants français et répondants non-français, au maximum de l'ordre de quelques dixièmes de point (+0,35 pour l'Esprit à l'International, jugé à un niveau 2,65 par les Français et 2,3 par tous). Les Français jugent légèrement plus favorablement la capacité émotionnelle des managers (+2,7 au lieu de +2,9), de même pour les employés (+3,5 au lieu de +3,7), ainsi que la performance du système social (+2,15 au lieu de +2,3) et la capacité du monde à influencer sur le changement en France (+2,95 au lieu de +3,2). Par contre, les Français sont plus sévères sur les compétences de changement de leur système social (+3,9 au lieu de +3,75), ainsi que sur son esprit (+3,3 au lieu de +3,1).

P : Performance de la France dans les quatre états



P Score Moyen sur les 4 états = 2,85 pour tous
2,85 pour les Français

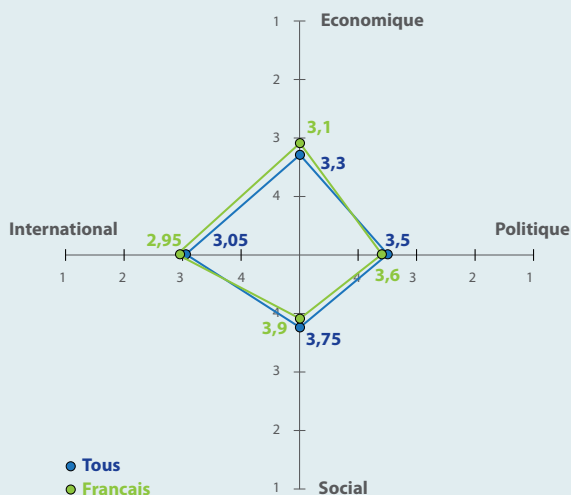
C : Compétences et talents de la France



C Score Moyen sur les 4 états = 2,65 pour tous
2,7 pour les Français

- 1 = Niveau de rang mondial / Une référence mondiale
- 2 = Niveau mondial / Bon à Très Bon
- 3 = Niveau Moyen / Adéquat / Satisfaisant
- 4 = Niveau Insatisfaisant / Inadéquat
- 5 = Niveau Mauvais / Inquiétant

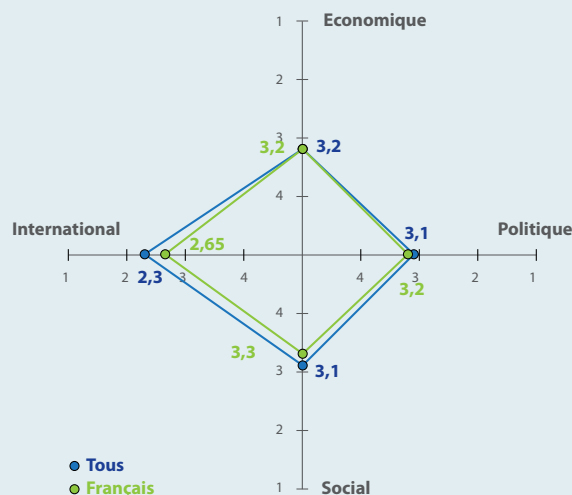
M : France et intelligence émotionnelle ou capacité de changement



M Score Moyen sur les 4 états =
3,4 pour tous
3,4 pour les Français

1 = Niveau de rang mondial / Une référence mondiale
 2 = Niveau mondial / Bon à Très Bon
 3 = Niveau Moyen / Adéquat / Satisfaisant
 4 = Niveau Insatisfaisant / Inadéquat
 5 = Niveau Mauvais / Inquietant

S : L'esprit de la France en quatre états



S Score Moyen sur les 4 états =
2,9 pour tous
3,1 pour les Français

Ultime constatation concernant les vues des managers non-français : leur appréciation de la France et des Français est, elle aussi, très proche de celle exprimée par les managers français. Cette dernière observation valide la présentation dans ce rapport des données internationales, car elle ne se distingue pas significativement des vues françaises – du moins pour les questions posées ici. Nous n'avons trouvé ici aucune trace «d'exception française» ; bien au contraire, l'on peut affirmer que – du moins dans ce rapport – la France des managers voit la France comme la voient leurs collègues étrangers surtout s'ils sont issus de la même école.

Tableau : Emotions sur la France

	Répondants français (Score moyen=1,9)	Répondants non-français (Score moyen=2,0)
J'aime la France	45%	35%
J'apprécie la France	36%	43%
Je suis neutre	3%	11%
J'ai des difficultés avec la France	16%	11%
Je n'aime pas du tout la France	—	—

Tableau : Emotions concernant les Français

	Répondants français (Score moyen=2,5)	Répondants non-français (Score moyen=2,5)
J'aime les Français	13,5%	12%
J'apprécie les Français	45,5%	44%
Je suis neutre	22,5%	26%
J'ai des difficultés avec les Français	18,5%	17%
Je n'aime pas du tout les Français	—	1%

Un mot de conclusion

La France de la fin 2011 est à l'image de son environnement international : elle est préoccupée par les urgences du moment, sachant que son avenir dépendra largement de sa faculté à combiner ses énergies, non seulement «physiques» (c'est-à-dire sa performance économique, sa croissance, l'équilibre de ses finances publiques) mais aussi de ses compétences, de son intelligence, et avant tout de ses émotions, son esprit de conquête, d'engagement, et le sens profond de son projet. C'est l'objet du 'bilan énergétique' proposé ici.

La proximité d'échéances électorales importantes rend encore plus complexe l'analyse sereine qui devrait guider l'action en ces temps perturbés. Une telle analyse requiert l'adoption de 'verres à double foyer' permettant de distinguer clairement l'échéance 2012 de l'horizon 2017, le second devant logiquement guider les choix de la première. C'est dans cet esprit qu'a été conçu le questionnaire qui sous-tend l'*Etude INSEAD 2011*.

Quelques 1300 dirigeants internationaux (étudiants MBA actuels et diplômés, anciens élèves des programmes de formation continue de l'INSEAD) ont partagé leurs vues sur ces points. Cette population est distincte des sondages habituels : elle est internationale (ne comportant que 31% de Français), et constituée d'hommes et de femmes qui ont tous une profonde connaissance de la France, et une expérience du monde des affaires, en France ou avec la France. Nous remarquerons que les répondants français et non-français partagent les mêmes vues.

L'Etude INSEAD réalisée pour les *Etats de la France 2010* avait déjà confirmé **combien la France reste un grand pays, une puissance économique qui compte, et une nation dont l'influence internationale est significative, voire déterminante.**

Cette nouvelle Etude offre en outre des résultats clairs sur un certain nombre de sujets stratégiques pour la France de 2012 et de 2017 :

■ **Alors que la redistribution des cartes se poursuit à l'échelle européenne et internationale, la France dispose de solides atouts pour maintenir son rang :** ses compétences économiques, un modèle social fort, et une bonne compréhension du monde et de son évolution. Mais elle ne tire pas suffisamment partie de ses atouts, surtout dans le domaine économique. Pour nos répondants, c'est dans le domaine international que la France démontre aujourd'hui le mieux son esprit d'ambition et de conquête. Par conséquent, la France se doit de placer ses performances économiques et politiques au même niveau que ses performances sociales et internationales, si elle veut maintenir son rang de grand pays.

■ **Les dirigeants internationaux ayant répondu au questionnaire INSEAD se montrent particulièrement inquiets à l'égard de « l'intelligence émotionnelle » de la France d'aujourd'hui.** Autant dans le domaine social, politique que dans le monde du travail, les compétences de changement ('intelligence émotionnelle') des décideurs français et de la population française leur semblent insuffisantes pour aborder et gérer les changements nécessaires. Les seuls qui échappent ici à ce constat sont les managers français. Narcissisme, biais, ou réalité ? Les débats des '*Etats de la France 2011*' répondront à cette question.

■ **La crise peut être un formidable levier extérieur pour changer la France et l'adapter au monde moderne ; une opportunité de lever les facteurs de blocage au changement, tout en maintenant, voire développant les atouts qui font sa force d'aujourd'hui et de demain.** Complexités fiscales et administratives, pesanteur des charges sociales, faible niveau d'éducation économique des décideurs politiques (et de la population en général), ouverture internationale insuffisante des décideurs et du système éducatif sont majoritairement cités.

■ **Le retour à l'équilibre des dépenses publiques et la réduction substantielle de la dette sont identifiés comme des priorités incontournables ; elles doivent être gérées en symbiose avec la restauration d'autres équilibres** (tel que celui des investissements étrangers et nationaux) qui seront tout aussi déterminants pour 2017 et au-delà. L'innovation, la coopération internationale (notamment au sein de l'Europe et encore plus avec l'Allemagne) devront faire l'objet d'efforts accrus. A nouveau, la crise nous porte dans cette direction.

Sur tous ces points, les analyses entreprises dans cette Etude convergent. Qu'il s'agisse des 'états' de la France (économique, social, politique ou international) ou de ses 'énergies' (performance, compétences, émotion ou esprit), les managers internationaux interrogés soulignent que la France est en train de devenir «moyenne», non seulement dans la performance, mais également dans «l'esprit». La France serait-elle en train de courir sur l'erre de ses élans et succès passés, sans l'énergie nécessaire pour s'en inventer de nouveaux ? Les débats des '*Etats de la France 2011*' ; là encore, devraient nous procurer un éclairage nécessaire.

Identifier d'où vient le vent, garder à l'esprit la direction cardinale souhaitée sont les qualités que tout équipage attend de son capitaine en période de tempêtes. Gageons qu'en 2012 la France pensera à ce qu'elle pourrait être en 2017, et au-delà. Les résultats de cette *Etude INSEAD 2011* l'engagent en tout cas à le faire de façon ambitieuse et pragmatique autour de questions simples : quel rêve poursuivre et projeter, sans se bercer d'illusions ? Quelles performances, quelles compétences, quelles émotions et quel esprit mobiliser pour transformer le rêve pour la France de 2017 en échéances et priorités ?



INSEAD - The Business School for the World

Figurant parmi les écoles supérieures d'affaires internationales les plus importantes et les plus influentes au monde, l'INSEAD réunit les individus, les cultures et les idées du monde entier pour changer la vie et transformer les organisations. Cette approche internationale et cette diversité culturelle se reflètent dans tous les aspects de sa recherche et de son enseignement.

Avec trois campus en Europe (France), en Asie (Singapour) et à Abu Dhabi, ainsi qu'un centre de recherche en Israël, l'INSEAD étend la portée de sa recherche et de sa formation aux affaires à travers trois continents. Les 141 membres de la Faculté de grande renommée, issus de 35 pays, inspirent annuellement plus de 1 000 étudiants participants des programmes MBA, Executive MBA (EMBA) et PhD (Doctorat).

Chaque année, plus de 6 000 dirigeants participent aux programmes de formation pour dirigeants de l'INSEAD.

En complément des programmes qu'elle propose sur ses trois campus, l'INSEAD a développé des partenariats académiques avec la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie, (à Philadelphie et San Francisco), la Kellogg School de Management de l'Université Northwestern près de Chicago et l'Université Johns Hopkins/SAIS à Washington. En Asie, l'INSEAD a établi des partenariats avec l'Université de Tsinghua de Pékin et l'École de politiques publiques Lee Kuan Yew de l'Université nationale de Singapour. L'INSEAD collabore également avec l'Université française Sorbonne Universités Panthéon-Assas, ainsi qu'avec la Fundação Dom Cabral au Brésil.

En 2009, l'INSEAD a célébré ses 50 ans en tant que pionnière de l'enseignement des affaires internationales, basée en Europe. En 2011, le campus Asie de l'école basé à Singapour célébrait son 10ème anniversaire. 2012 marquera la cinquième année de présence de l'INSEAD à Abu Dhabi.

A travers le monde et les décennies, l'INSEAD continue de développer une recherche de pointe et d'innover grâce à sa grande variété de programmes afin d'offrir aux leaders du monde des affaires une connaissance et une sensibilité leur permettant d'opérer efficacement à l'échelle mondiale. Ces valeurs fondamentales ont permis à l'INSEAD de devenir véritablement « The Business School for the World ».

INSEAD eLab

INSEAD eLab est le centre d'excellence de l'INSEAD qui mène des recherches sur les sujets suivants :

- Technologies de l'information et compétitivité
- Internet et réseaux sociaux
- Stratégies d'innovation
- Les compétences du 21^e siècle

L'objectif clé d'INSEAD eLab est de renforcer les liens entre le monde académique, les dirigeants publics et privés en leur fournissant des analyses académiquement rigoureuses et des approches innovantes sur des sujets stratégiques. INSEAD eLab est notamment à l'origine d'indices et de références internationales telles

que le Networked Readiness Index (NRI, publié annuellement avec le World Economic Forum) et le Global Innovation Index (GII).

Pour plus d'informations sur l'INSEAD et eLab, consultez www.insead.edu et www.insead.edu/elab