INSEAD

The Business School for the World®

Une étude INSEAD réalisée pour "Les Etats de la France" Paris - 5 décembre 2012

Comment concilier compétitivité et justice ?

Bruno Lanvin
Directeur Exécutif, INSEAD eLab

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

Propos liminaires

Le rapport de l'INSEAD 2012 intitulé ***« Comment concilier compétitivité et justice ? »***, rédigé par **Bruno Lanvin, Directeur Exécutif d'eLab à l'INSEAD et Ludo Van der Heyden, Professeur Mubadala en Gouvernance et Stratégie d'Entreprise à l'INSEAD**, a été préparé pour notre rendez-vous annuel sur ***Les Etats de la France.*** Il a pour objet de déterminer si justice et impartialité (au sens du terme anglais de « fairness ») sont véritablement perçues comme guidant la stratégie de la France et de ses dirigeants. Pour réussir durablement, tout changement doit être perçu comme équitable. Encore faut-il définir de manière plus précise et plus opérationnelle ce qu'on entend par un « changement équitable ».

Ce rapport empirique a été établi sur la base d'un questionnaire envoyé début novembre 2012 à un panel international composé d'hommes et de femmes français et étrangers issus du monde de l'entreprise. Ils sont tous d'anciens étudiants de l'INSEAD ou y étudient actuellement ; ils ont une ouverture internationale et ont travaillé et vécu en France. Plus de 600 réponses ont été reçues et analysées.

Le thème de la croissance ne cesse d'interpeller les économistes et les sociologues, pour qui l'équité est un facteur de performance économique durable. Ces derniers ont démontré que ces individus sont plus sensibles à l'inéquitable lorsque les choses vont mal que lorsqu'elles vont bien. Lorsque la croissance cède le pas à la récession, l'équité, qui consiste alors à répartir équitablement le poids des ajustements nécessaires, devient un facteur essentiel de cohésion sociale. Au vu des réponses, ce rapport montre qu'équité et efficacité économique sont loin d'être antinomiques, mais à trois conditions. Premièrement, il faut assurer un meilleur équilibre entre justice sociale et justice économique, ce qui suppose de mettre l'accent sur le mérite. Deuxièmement, il faut une stratégie de redressement fondée sur des comportements « équitables », ce que les anglo-saxons appellent le fair-play (ou jouer franc-jeu) : ceci consiste à faire le pari de la clarté et de la transparence, à mettre toutes les parties prenantes sur un même plan, et à les écouter véritablement sans faire passer certains intérêts, voire certaines idéologies, avant ceux d'autrui et du pays. Troisièmement, il faut adopter une « méthode juste et équitable » fondée sur une communication claire et une concertation continue.

Le tableau sans concession que dressent les répondants est plutôt sombre. Il est à l'image de ce que vit actuellement le pays. Toutefois, dans chacune des quatre sphères examinées (économique, sociale, politique et internationale), les réponses donnent des pistes à suivre pour rompre avec les erreurs trop souvent répétées du passé. La crise financière américaine a provoqué une crise en Europe. Face à cette dernière, la France hésite à faire preuve de courage et de lucidité : sur ce point, les Français du panel jugent la France plus sévèrement que les étrangers. Le problème est donc bien franco-français. Le gouvernement actuel a une occasion unique de redresser le pays et d'établir un mode de gestion publique plus équitable fondé sur un meilleur équilibre entre justice économique et justice sociale.

Le rapport de l'INSEAD 2012 sera présenté lors des Etats de la France, qui se tiendront à Paris au Conseil économique, social et environnemental le 5 décembre 2012. Il servira de base aux discussions et aux tables rondes qui seront organisées sur la conjoncture économique, sociale, internationale et politique.

Sommaire

Etat des lieux : la crise oblige la France à s'ouvrir au changement 4

Quelques apports théoriques sur la notion de justice et ses différentes acceptions 6

Questionnaire, résultats et analyse 8

Conclusion : pour un nouveau « discours de la méthode » 16

Etat des lieux : la crise oblige la France à s'ouvrir au changement

危机

- ✔ **Le mot crise s'exprime en Chinois par deux idéogrammes : « danger » et « opportunité ».**
- ✔ **Face à une première crise venue de l'extérieur (la crise financière née aux Etats-Unis en 2008), une seconde crise (intérieure celle-là) menace de se développer si la recherche des « bonnes réponses » n'est pas précédée par une formulation des « bonnes questions ».**
- ✔ **La crise, en Europe et dans le monde, oblige la France à revoir fondamentalement ses référentiels, faute de quoi le fossé continuera de s'accroître entre deux France : celle qui part à la conquête du monde et l'autre, recroquevillée sur ses droits acquis.**
- ✔ **La marge de manœuvre est étroite : toute erreur de cap conduirait à manquer le « bon » changement, et pourrait conduire la France à un nouveau niveau de crise considérablement plus grave.**
- ✔ **Dans la France complexe de cette fin 2012, le succès du changement exige de privilégier la méthode : réduire les extrêmes, retrouver le sens du « juste milieu » par la concertation, et offrir une vision claire des objectifs et de la trajectoire choisis.**

Ces Etats de la France 2012 sont l'occasion de mener une réflexion sur le « cap » pris par le nouveau gouvernement. Notre rapport de 2011 avait abouti à plusieurs constats. D'abord, que la France avait beaucoup d'atouts, comme ses compétences, et que l'un de ses plus grands handicaps était sa difficulté – surtout d'ordre affectif – à envisager et mettre en œuvre le changement. La fâcheuse tendance à se focaliser sur les risques inhérents à toute rupture, le souci de protéger les « perdants » ont souvent étouffé l'esprit de réforme, et amené l'opposition à s'engager, en cas d'alternance, à « détricoter » le travail de ses prédécesseurs. La France serait devenue comme Pénélope attendant le retour d'Ulysse. Il faut donc trouver et convenir d'une nouvelle approche car les trente dernières années ont mené la France dans une situation critique (dette, déclin, perte de compétitivité...). Cette approche inclut la recherche d'une nouvelle forme de « tribunal », où préside un esprit de justice et d'équité.

Le rapport INSEAD 2011 avait mis en évidence l'existence de deux France. Celle ouverte sur l'extérieur, conquérante et créatrice, qui sait s'adapter sans cesse aux demandes d'un monde en pleine évolution, et qui réussit, grâce à son intelligence, sa flexibilité et sa prise de risque. De l'autre, la France protégée, celle des droits acquis, celle de l'immobilisme et des rigidités, celle des clivages : une

France qui prétend ne pas être « au même niveau » que la Grèce, l'Espagne, l'Italie ou le Portugal… bien que ces pays aient davantage changé (par nécessité plus que par choix) que la France.

En décembre 2011, le rendez-vous annuel des *Etats de la France* s'était tenu dans un contexte pré-électoral. Le choix du thème *Quelle France en 2012 ? Quelle France en 2017 ?* avait permis aux débats de se projeter au-delà des échéances de mai 2012, et de dégager quelques grands axes d'action et de réflexion. La France n'était pas apparue comme très différente de ses voisins européens : confrontée à une dette et des déficits publics préoccupants, et à un chômage endémique combiné à un faible taux de croissance, elle s'inquiétait de l'éventuelle dégradation de son triple A, et le binôme franco-allemand apparaissait comme le meilleur rempart contre la crise de l'Euro. La remise en ordre des comptes publics était la priorité affichée sur un arrière-plan de taux de croissance durablement faibles.

Après des premières décisions – hautement symboliques – prises par le nouveau gouvernement pour respecter certaines promesses de campagne, le principe de réalité, en cette fin d'année 2012, s'est peu à peu imposé et les lignes d'action annoncées ont été affinées. Outre la remise en ordre des comptes publics – par une combinaison d'augmentations significatives des recettes fiscales et de réductions drastiques des dépenses publiques –, le gouvernement a mis officiellement l'accent sur la justice économique et sociale, sur la relance de la croissance par la demande et sur la compétitivité des entreprises. Le constat sur les origines de la crise actuelle est sévère mais moins idéologique que certains ne pouvaient le craindre : ce qui est mis en cause, c'est moins la gestion et les choix du gouvernement précédent que toutes les « mauvaises réponses » apportées par la France au cours des trente dernières années. Voilà une approche nouvelle, qui met la gauche et la droite sur un pied d'égalité.

Le Rapport Gallois de novembre 2012 reprend nombre de recommandations déjà faites par la Commission Attali en 2007, qui elle-même reprenait des propositions faites sous des gouvernements précédents. L'ampleur et l'acuité de la crise actuelle pourraient être le déclencheur qui conduira (enfin) la France à sortir du déni de réalité et à faire preuve d'audace dans les réformes à entreprendre.

Le déclin français dans des domaines comme la production industrielle et l'investissement risque en outre de s'aggraver faute d'une ambition industrielle renouvelée. La compétitivité, néanmoins, n'est pas une fin en soi. La justice et l'équité doivent devenir des composantes fondamentales de l'effort de redressement. Il n'y a pas qu'un seul coupable du désastre annoncé. Ce dernier résulte largement d'un consensus tacite à l'échelle du pays tout entier. Le problème de fond de la France n'est pas tant l'injustice dans la distribution des fruits du travail (qui n'est que la partie émergée de l'iceberg) mais plutôt l'injustice qui réside dans le fait de ne pas se poser les vraies questions, de ne pas suffisamment discuter des options possibles et des conséquences probables des choix envisageables.

Alors, comment s'assurer que la « longue marche » annoncée par le gouvernement soit perçue comme juste et équitable, et que l'efficacité économique et la performance sociale ne soient plus considérées comme antinomiques ? Comment faire en sorte que, dans un contexte de croissance faible, voire négative, les efforts de redressement de la compétitivité et des comptes publics s'accompagnent du maintien d'un minimum de cohésion sociale ? Pour cela, il faut que l'action de nos gouvernants apparaisse juste au plus grand nombre des français.

La justice (économique, politique, sociale, voire internationale) – non pas tant en matière de juste part (« fair share »), mais de méthode et de mode de décision – doit donc devenir l'instrument de la stratégie de redressement. Au-delà des objectifs mesurables de résultats (inversion de la courbe du chômage, resserrement des inégalités, protection des catégories les plus menacées par la crise), la France a besoin d'un changement de méthode, pour guider le pays sur la voie du redressement.

Quelques apports théoriques sur la notion de justice et ses différentes acceptions

- ✔ **Dans l'entreprise de redressement de la France, la justice recouvre deux notions : la justice distributive (déterminer les « parts équitables ») et la justice procédurale (définir et mettre en œuvre des « procédures équitables ou impartiales »).**
- ✔ **Cette section confronte la France de 2012 à ces deux notions, et l'évalue sous les quatre angles des Etats de la France : économique, social, politique et international.**
- ✔ **La justice distributive se décline en trois principes : le mérite, l'égalité et le besoin.**
- ✔ **La justice procédurale est duale : il faut distinguer comportements et méthode.**
- ✔ **Les comportements « justes » reposent sur cinq principes : la transparence, l'uniformité de traitement, la communication, l'adaptabilité aux faits nouveaux et l'éthique.**

En théorie, plus une société est perçue comme juste et équitable, plus elle aura de chances de survivre et d'être performante. Cette théorie semble être confirmée par les faits : les principes de la révolution française (liberté, égalité, fraternité) perdurent et les Etats-Unis se sont créés autour de la promesse d'une nation plus équitable et plus juste. La grande question est de savoir si la France peut se donner les moyens d'attirer, et de garder, les talents, les investissements et les énergies créatrices dont sa compétitivité et son redressement ont besoin tout en respectant le principe de justice[1].

Avant de répondre à cette question, un très rapide aperçu de la **théorie sur la justice et l'équité**[2] est utile pour mieux cerner les différentes facettes de ce concept. Un premier aspect de la justice est celui de la **justice distributive**, qui concerne la division équitable des « parts de gâteau » – ce que les anglo-saxons appellent le « fair share (of the pie) ». Ce dernier repose sur trois critères possibles pour un partage équitable : i) **le mérite**, qui fait que la part de chacun est proportionnelle à sa contribution ; ii) **l'égalité**, qui attribue à chacun la même part, quelque soit sa contribution à la préparation du gâteau ; iii) **le besoin**, qui distribue les parts en priorité à

1/ Notons que les pays Nordiques, que d'aucuns considèrent aujourd'hui comme plus justes démocratiquement et plus performants économiquement, ont puisé des énergies nouvelles dans la « protestation » de Luther face à ce que ce dernier percevait comme l'injustice papale.

2/ Sur cette approche de la justice, voir notamment l'œuvre de John Rawls, en particulier *Theory of Justice* (Belknap, 1971).

ceux qui en ont le plus grand besoin (indépendamment là aussi des contributions fournies). Ces trois conceptions étant difficilement conciliables au sein d'une même sphère, il est inévitable que, en France comme ailleurs, elles fassent l'objet d'un débat. Comment lui apporter une réponse satisfaisante ?

La première solution est d'opter pour une « stricte séparation des sphères » au sens où elles sont définies dans le rapport sur les *Etats de la France* : économique, sociale et politique. Le critère de justice qui prévaut dans la sphère économique est celui du mérite. Pour favoriser la création de valeur économique, il faut nommer aux postes de responsabilité les individus les plus performants et investir dans les projets les plus prometteurs (le mérite étant mesuré par le retour sur investissement). En revanche, dans le domaine social, il est naturel de privilégier le besoin des individus, dans un souci, de solidarité, de philanthropie, d'aide caritative ou humanitaire. Enfin, dans le domaine politique, l'égalité entre citoyens est désormais considérée comme la pierre angulaire des démocraties modernes.

Toutefois, cette stricte séparation des différentes sphères ne résout qu'en apparence la contradiction entre justice sociale et efficacité économique. Il est en effet difficile de séparer complètement l'économique du social et du politique. Cette question universelle est quasi-inextricable en France où l'Etat est omniprésent.

La seconde solution est d'accepter les exigences contradictoires des critères de justice et d'équité au sein des sphères économique, sociale, et politique, et de contenir les tensions qui en résultent par des « modus operandi » qualifiés de justice procédurale (ou « fair process » pour les anglo-saxons)[3].

Il s'agit là d'un ensemble de mécanismes permettant de reproduire dans les domaines économique, social et politique la « procédure contradictoire » des tribunaux : la décision « juste et impartiale » est celle qui résulte de la recherche du juste équilibre – du « juste milieu » – entre intérêts opposés. Ce recours au « fair process » s'applique aussi bien dans les tribunaux (pour le juridique), que dans les conseils d'administration (pour l'économique), dans les comités d'entreprise (pour le social), que dans toute autre enceinte collégiale. Cette méthode de résolution des conflits par le dialogue et la confrontation d'idées repose sur des valeurs comme la transparence, la communication et l'impartialité.

Dans ce domaine de la justice procédurale, les penseurs ont identifié cinq valeurs qui caractérisent un processus perçu comme impartial : i) **transparence** ou clarté ; ii) **communication** (respect et écoute sincère des points de vue de l'autre) ; iii) **uniformité de traitement des individus concernés** ; iv) **capacité de changer de décision sur la base de faits nouveaux** ; v) **éthique de recherche de justice**[4].

La théorie de la justice procédurale démontre par expérience que plus les processus sont perçus comme impartiaux, mieux les décisions prises seront acceptées ; à contrario, les manquements à la justice procédurale génèrent des frustrations, voire un complet rejet des décisions prises.

Cette dernière observation concerne l'aspect « procédurier de la justice procédurale » ; en effet, nous n'avons pas abordé la méthode à suivre, ou les étapes à envisager, pour qu'un processus soit qualifié d'impartial. Nous le ferons en formalisant la procédure suivie par les tribunaux de justice. Cela nous amènera à définir une séquence de cinq étapes pour que « justice soit rendue ». Ces étapes seront décrites lors de la présentation des résultats[5].

Pour répondre à la question « justice ou efficacité économique ? » (dont la formulation « compétitivité et équité » est le corollaire), il convient avant tout d'appréhender la justice dans toute sa complexité duale : justice distributive et justice procédurale. C'est cette grille d'analyse qui sous-tend notre questionnaire sur le rôle que joueront la justice et l'équité dans le programme de redressement de la France.

> *« La France adopte des solutions qui sont toujours les plus compliquées du monde. C'est un phénomène qui frise la pathologie, à gauche comme à droite. »*
> *Un répondant.*

3/ Parmi les noms les plus cités dans la littérature contemporaine sur la définition de la justice procédurale figurent notamment Thibaut et Walker *(Procedural Justice: A Psychological Analysis, 1975)*, Daniel Leventhal *(What should be done with equity theory, 1980)* et Lind et Taylor de l'autre *(The Social Psychology of Procedural Justice, 1988)*.

4/ La reconnaissance que la justice ne peut être ni absolue ni parfaite, et qu'elle demande une remise en question permanente, est un garde-fou contre une approche de la justice procédurale qui ne serait que procédurière (« compliance only »). Elle est à rapprocher des positions de Montesquieu, pour qui l'Esprit de la Loi est supérieur à la Loi.

5/ Nous nous appuyons ici sur les travaux de Van der Heyden et Limberg, publiés dans *Why Fairness Matters*, International Commerce Review (2007).

Questionnaire, résultats et analyse

- ✔ **Un panel international informé sur la France et sur le monde international des affaires.**
- ✔ **33% de répondants français et 80% de répondants Européens.**
- ✔ **Plus de 600 réponses.**
- ✔ **Un panel où les étrangers sont moins critiques sur la France que les répondants français.**

Comme dans l'édition précédente de ce rapport, nous nous sommes appuyés sur un questionnaire envoyé aux diplômés MBA INSEAD et aux cadres dirigeants ayant participé à des programmes de gestion générale à l'INSEAD. Ce questionnaire est distinct de ceux habituellement proposés dans les enquêtes d'opinion en France. D'abord, il s'adresse à un public de responsables d'entreprises, formés à l'économie et à la compétitivité. Ensuite, ce panel est international : 33% des répondants sont français, 80% sont européens (dont 10% au Royaume Uni, 7% en Allemagne, 7% au Bénélux, 7% au Portugal, en Italie, Grèce et Espagne) et par ailleurs 11% sont Nord-Américains. La très grande majorité de nos répondants a résidé en France pendant quelques mois (21%), voire pendant plusieurs années (68%). Plus de 600 réponses ont été reçues et analysées.

Il était intéressant de connaître les points de vue des membres de notre panel sur la France et les Français (voir Tableau 1). Une première bonne nouvelle est qu'en très grande majorité, les répondants aiment la France… et les Français ! Les répondants étrangers sont souvent plus positifs dans leurs opinions que leurs homologues français. Les réponses largement critiques à l'égard des évolutions actuelles de la France doivent être lues sous cet angle : qui aime bien châtie bien.

Tableau 1

Sentiments des répondants vis-à-vis de la France *(en % des répondants).*

Les cellules colorées en bleu indiquent les réponses du panel français.

Réponse / Répondants	Global		France		Allemagne		Royaume-Uni		USA	
Je n'aime pas du tout	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
J'ai des difficultés	18	16	22	23	9	11	7	9	32	23
Je suis neutre	12	29	6	27	21	31	7	16	13	23
J'apprécie	42	46	36	40	52	47	52	65	40	47
J'aime	27	8	35	9	18	11	34	10	15	7

1 Le redressement – premières impressions sur la performance du nouveau gouvernement

- *Une capacité de changement jugée peu satisfaisante, voire décevante.*
- *Une vision peu claire ; des décisions initiales préoccupantes.*
- *Les répondants Français sont plus négatifs que les étrangers.*

Les théoriciens de la gestion nous rappellent que la réussite de tout projet de changement nécessite une vision motivante, une bonne dose d'énergie affective et de conviction, un solide esprit d'équipe, un diagnostic clair sur l'état des lieux et les défis à relever, un tempo (timing) approprié, et finalement des actions concrètes.

Le verdict de nos répondants sur ce plan (voir Tableau 2) est clairement négatif : peu d'entre eux sont véritablement convaincus que l'effort de redressement entrepris jusqu'à présent suive ces préceptes. Ces réponses sont remarquablement uniformes, le déficit le plus marqué se situant dans le manque de vision et dans le manque de conviction générée par les premières décisions annoncées. Or, c'est largement sur le monde de l'entreprise que le gouvernement devra s'appuyer pour restaurer la compétitivité, résorber le chômage et remettre la France au travail. Quoique navrant, ce constat offre l'avantage de la clarté : plus d'engagement sur la vision, plus de pédagogie et de discussion autour des objectifs et de la méthode, plus de persévérance et de courage dans l'action – et tout ceci surtout avec les dirigeants économiques – seront nécessaires. Notons également que les réponses des français sont plus sévères que celles des répondants étrangers.

Tableau 2
Evaluation par le panel global des caractéristiques favorisant l'aboutissement de tout projet de changement *(en % des répondants).*
Les cellules colorées en bleu indiquent les réponses du panel français.

	Décevant / Problématique		Pas convaincant / Insatisfaisant		Convaincant / Encourageant		Excellent / Motivant	
Vision	41	50	47	40	11	10	1	0
Diagnostic, Méthode, Moyens	37	41	48	44	14	14	1	1
Energies émotionnelles et convictions	23	26	55	56	20	16	2	2
Esprit d'équipe au sein du gouvernement	27	39	53	47	18	13	2	1
Timing	33	42	51	45	15	13	1	0
Premières actions	45	49	43	38	11	12	1	1

2 La justice distributive en France – dans ses quatre sphères : un partage équitable des bénéfices et des coûts ?

- *Un message fort et quasi-unanime : redonner sa place au mérite.*
- *Les domaines pour lesquels ce message est le plus clair sont l'éducation et la sécurité économique et sociale (hors santé).*
- *L'éducation est jugée comme sérieusement en crise.*
- *Dans le domaine international aussi, la priorité doit être accordée au mérite (en premier lieu) et au besoin (en second lieu).*

La dimension la plus classique de la justice est celle de la justice distributive (« fair share »). Elle peut se résumer à un choix entre trois critères : affectation des résultats selon le mérite des parties prenantes (en fonction de leurs contributions respectives aux résultats), affectation des bénéfices à part égale (indépendamment de leur contribution) et affectation selon les besoins des parties prenantes (quelle que soit leur contribution).

Ces trois critères mènent à des affectations de bénéfices (ou des répartitions de charges) distinctes. C'est pourquoi ils sont typiquement appliqués à des sphères distinctes : le mérite dans la sphère économique, l'égalité dans la sphère publique, et le besoin dans la sphère sociale.

Nous avons demandé aux membres du panel leurs points de vue sur la pondération de ces trois critères dans les quatre sphères considérées par les Etats de la France (y compris donc la sphère internationale). Nous avons séparé la sphère sociale en trois sous-groupes : santé, éducation, et sécurité économique et sociale (« safety net »). Les résultats figurent dans le Tableau 3.

Notre panel rappelle l'importance de veiller à une distribution plus équitable des bénéfices selon les mérites des parties prenantes et de leurs contributions. Il n'y a pas lieu, dans la sphère économique, de renforcer l'égalité entre tous les acteurs (une meilleure justice procédurale étant requise pour les rendre acceptables aux yeux de tous) ; en même temps, les répondants indiquent que

Tableau 3

Evaluation de l'attention que devrait porter le gouvernement à l'allocation des bénéfices et le partage des coûts dans chacun des Etats (et sous-états pour le volet social).

La grille de réponse soumise est : -2=bien moins d'attention, -1=moins d'attention, 0=pas de changement, +1=plus d'attention, +2= bien plus d'attention. Le tableau reprend les moyennes des réponses pour chaque Etat (resp. sous-état) et chaque critère d'équité.

Les cellules colorées en bleu indiquent les réponses du panel français.

Critère d'Equité / Etat	Mérite		Egalité		Besoin	
Economie	+1,1	+1,1	-0,1	-0,1	+0,3	+0,3
Social - Santé	+0,3	+0,2	+0,1	0,0	+0,3	+0,3
Social - Education	+0,8	+0,9	+0,4	+0,2	+0,6	+0,6
Social – Sécurité	+0,5	+0,5	-0,1	-0,2	+0,1	+0,1
Politique	+0,6	+0,7	0,0	-0,1	0,0	-0,1
International	+0,6	+0,7	+0,1	+0,1	+0,3	+0,3

l'on devrait accorder davantage d'attention aux besoins des acteurs économiques majeurs (on peut penser notamment aux investisseurs) mais également à ceux des entrepreneurs, et des demandeurs d'emploi. Il faudra toutefois arbitrer entre ces points de vues, afin d'éviter l'inaction.

Les commentaires concernant le secteur de l'éducation sont les suivants : porter davantage d'attention au mérite, aux besoins des parties prenantes, et à l'égalité. Du point de vue de notre panel, ce secteur doit clairement être une priorité pour le gouvernement.

Sur le volet social, les répondants sont aussi en faveur d'un plus grand accent à mettre sur le mérite dans le domaine de la sécurité et de la santé, ce qui devrait conduire à davantage d'inégalités dans la distribution des bénéfices : le souhait exprimé est clairement celui d'une plus grande responsabilisation des acteurs. Néanmoins, ce souhait d'égalité et de sécurité est moindre dans le domaine social, même si l'on peut observer que les commentaires sur l'égalité sont frileux et contradictoires.

Dans la sphère internationale également, nos répondants réclament que l'accent soit porté sur le mérite. Leur souhait est celui d'une France plus claire dans sa politique internationale, et d'une politique plus axée sur le mérite en fonction d'objectifs plus clairement affichés. Les répondants demandent également une plus grande attention aux besoins des acteurs économiques et des décideurs politiques.

« Il y a trop peu de courage politique pour lancer un débat sérieux sur les réformes, comme on le constate avec le gouvernement actuel et les précédents gouvernements. Ce dont on a grandement besoin aujourd'hui c'est de courage associé à une attitude beaucoup plus coopérative dans le diagnostic, la planification et la mise en œuvre des réformes nécessaires. »

Un répondant.

3 L'action impartiale – ou la justice procédurale dans les quatre sphères

- *Des processus de gestion jugés peu satisfaisants dans l'économique, le social et le politique.*
- *Un jugement meilleur sur l'international – où il faut néanmoins plus de justice pour une action effective et durable.*
- *Les répondants plaident aussi pour plus de transparence, plus d'uniformité de traitement et plus d'adaptabilité.*

Nous avons observé dans la section consacrée aux apports théoriques sur la justice que le « fair-play » – ou « justice procédurale » – doit comporter cinq attributs : i) transparence, ii) communication, iii) uniformité de traitement des individus concernés (absence de préjugés) ; iv) capacité d'amender les décisions sur la base de faits nouveaux (et non pas seulement d'opinions) ; v) éthique de recherche de justice et d'impartialité.

Nous avons demandé ensuite à notre panel d'évaluer la justice procédurale dans les quatre sphères abordées par les Etats de la France (économique, social, politique, international). Les résultats simplifiés (moyennes) figurent dans le Tableau 4.

Il faut nuancer ces résultats avant de les interpréter. La méthodologie est nouvelle pour les membres du panel ; de plus la distinction entre ces quatre sphères peut parfois paraître artificielle, tant elles peuvent être vues comme intimement liées. Néanmoins, les données permettent de dégager quelques conclusions claires, quant à la difficulté d'engager de véritables changements en France. Dans ces quatre sphères, l'impartialité est loin d'être considérée comme satisfaisante, sauf en ce

Tableau 4

Evaluation de la justice procédurale dans les quatre Etats de la France (Economique, Social, Politique, International).

La grille de réponse pour chaque caractéristique est : 3=Très Bon à Excellent, 2=Bon à Satisfaisant, 1=Non Satisfaisant, 0=Problématique à Déplorable.

Les moyennes par Etat et par Caractéristique apparaissent en italiques.

Caractéristique \ Etat	Economique *1,3*	Social *1,3*	Politique *1,3*	International *1,6*
Transparence *1,3*	1,1	1,3	1,2	1,6
Communication *1,7*	1,7	1,7	1,7	1,8
Uniformité *1,3*	1,1	1,2	1,2	1,5
Changement *1,2*	1,1	1,0	1,1	1,5
Ethique *1,5*	1,4	1,5	1,3	1,7

qui concerne l'international. Nous retrouvons donc les conclusions de l'an dernier : à l'international, la France n'a pas le monopole de l'impartialité, et donc doit jouer franc-jeu si elle veut avoir des relations solides et durables avec ses partenaires. Parmi les cinq attributs de la justice procédurale, la communication est la seule jugée comme satisfaisante ; l'éthique est un « cas limite », les autres étant jugés non satisfaisants.

La France a une culture marquée par la justice et l'équité ; la nouvelle approche qui est suggérée (privilégier la justice procédurale, plutôt que d'être obsédé par la justice en matière de distribution des résultats) confirme qu'il est opportun pour la France, et pour les acteurs majeurs, de faire preuve de davantage de « fair-play » dans leurs comportements. En résumé : moins de discussions théoriques sur le partage d'un gâteau qui se réduit ; plus de compromis, moins de positions extrêmes, plus d'actions qui aillent dans le bon sens, moins de rodomontades, et plus de pédagogie et d'écoute.

« J'adore la France et les français, mais c'est un pays qui est hostile aux entreprises et aux entrepreneurs. Ce n'est pas une question de droite ou de gauche. Le problème est plus profond. L'entreprenariat est méprisé. La peur de l'échec est omniprésente. Trop peu de politiques ont travaillé dans le secteur privé. »

Un répondant.

4 La juste méthode dans les quatre sphères

- *Une méthode à revoir – dans tous les Etats (mais dans une mesure moindre à l'international).*
- *Plus d'engagement des acteurs majeurs pour identifier les vraies questions dans chaque Etat.*
- *Plus d'exploration de solutions et d'options avant décision.*
- *Une meilleure explication des décisions prises.*
- *Faute d'une bonne méthode et d'une meilleure préparation des décisions, leur mise en œuvre restera médiocre et inefficace.*
- *En l'absence de processus d'évaluation des résultats et des faits nouveaux, les choix faits ne seront pas corrigés ou mis à jour.*
- *Au cœur de tous ces problèmes, on retrouve un déficit de justice procédurale.*

Nous avons présenté dans la section consacrée aux apports théoriques sur la justice un second volet de la justice procédurale, que nous avons nommé la méthode impartiale, qui est communément suivie dans une procédure juridique contradictoire : il s'agit, pour les parties prenantes, de suivre les mêmes étapes que celles qui prévalent dans une cour de justice.

Etape 1 – ENGAGEMENT : engagement des personnes concernées, formulation de la question à traiter.

Etape 2 – EXPLORATION : analyse des réponses possibles, élimination des mauvaises réponses, validation des possibilités.

Etape 3 – EXPLICATION : prise de décision, explication de la décision et formulation des attentes suite à la décision.

Etape 4 – EXECUTION : mise en œuvre de la décision et octroi d'indemnités ou décision de sanctions.

Etape 5 – EVALUATION : une fois les sanctions et indemnités attribuées, évaluation du processus pour amélioration future et adaptation de la procédure (et de l'organisation).

Ces cinq étapes constituent les fondements d'une démarche impartiale. Pour chacune des quatre sphères, nous avons soumis cette « approche équitable » à l'évaluation de nos répondants, en prenant comme grille d'évaluation la méthode suivie en justice, qui reprend ces cinq mêmes étapes. La théorie nous dit que plus la méthode est impartiale, mieux le résultat sera accepté. Les réponses sont présentées dans le Tableau 5.

Nous constatons que les avis sont sévères : les répondants estiment que les parties prenantes, dans les quatre sphères, n'appliquent pas une méthode impartiale. Des évaluations similaires, effectuées en entreprise, nous conduisent à souligner que des scores moyens de 3 peuvent être considérés comme satisfaisants. L'application de cette grille de lecture étant nouvelle sur le plan des Nations, nous ne disposons pas de suffisamment de données comparatives pour formuler un jugement plus précis à ce stade.

Il est donc plus utile de comparer les scores relatifs atteints dans les différentes sphères, plutôt que de donner trop de poids aux valeurs absolues du tableau. Les résultats de l'an passé ont identifié l'international comme la sphère où la France était considérée par notre panel comme la plus performante.

En revanche, l'économique et le politique sont perçus comme des sphères de moindre performance, le social se situant à mi-chemin. Ces résultats suggèrent que la France stagne par manque de rigueur dans l'exécution.

Le Tableau 5 montre que la faiblesse de la France vient d'abord de mauvaises orientations économiques, comme le souligne la perte de compétitivité globale. Un exemple : les Français restent les plus productifs au monde par heure de travail, mais chacun sait que, dans la compétitivité d'un pays, ce qui compte c'est la productivité horaire multipliée par le nombre d'heures travaillées. Le manque de compétitivité française n'est donc que le symptôme d'un mal plus profond : les grandes questions et les grands choix économiques ne

sont pas clairement formulés, les décisions prises ne sont alors pas les bonnes, l'exécution en devient donc difficile, voire insatisfaisante, les mauvaises habitudes perdurent faute d'évaluation, et le redressement semble toujours remis au lendemain !

Autres exemples : le maintien d'un système social qui n'est plus finançable, le fait que des années de déficit économique et commercial n'aient pas été considérées comme un problème de fond, le désinvestissement des entreprises françaises sur le territoire, et finalement l'abandon par la France des grands projets technologiques (absence de successeurs au Mirage, au Concorde, au TGV,…).

Tout ceci pourrait être compensé par une capacité à « corriger le tir » (Etape 5). Malheureusement, l'économie française, aux yeux de nos panélistes, n'a qu'une faible capacité d'ajustement (1,5), ce qui fait que les erreurs économiques ne sont pas corrigées (notons la difficulté de l'application des 35 heures dans le secteur public de la santé, par exemple).

Pour résumer, la méthode de gouvernement dans les quatre sphères considérées n'est pas jugée comme répondant de façon satisfaisante aux critères de justice procédurale. Or, si la méthode n'est pas impartiale, les comportements des parties prenantes ne le seront pas non plus (voir Tableau 4).

Pour finir sur une note plus optimiste, la France change néanmoins : comme cela avait été relevé lors des Etats de la France 2011, les Français comptent de plus en plus sur eux-mêmes, et moins sur leurs élites. La crise donne finalement aux Français une leçon d'économie dont elle aurait dû bénéficier plus tôt. La prise de conscience récente que la France va mal contraste de manière salutaire avec le déni des trente dernières années, et l'augmentation continue de la dette publique sans gains corollaires de compétitivité. Le changement de méthode annoncé se fonde sur un constat plus juste. A partir de ce constat (Etape 1) il convient maintenant d'examiner les options (Etape 2). Malheureusement, certaines des décisions prises (en matière fiscale par exemple) ne semblent pas avoir été pleinement explorées, ni leur impact pleinement évalué. L'urgence est de réduire les déficits publics et d'augmenter les performances économiques du pays. Au moins autant que d'un choc de compétitivité, c'est d'un choc du système de gouvernement (et du mode de gestion dans les quatre sphères mentionnées plus haut) dont la France a besoin.

Tableau 5

Evaluation des 5 étapes de la juste méthode dans les quatre Etats de la France (et sous-états le cas échéant).

La grille d'évaluation est la suivante : 0=Nul, 1=Décevant, 2=Non satisfaisant, 3=Satisfaisant, 4=Très Bon, 5=Excellent.

Etape / Etat	Engagement	Exploration	Explication	Exécution	Evaluation	***Moyenne***
Economique	1,6	1,9	1,5	1,5	1,5	***1,6***
Social – Santé et Education	2,2	2,2	2,0	2,0	1,9	***2,0***
Social - Sécurité	2,0	2,0	1,8	1,8	1,9	***1,9***
Politique	1,9	1,8	1,6	1,7	1,6	***1,7***
International Europe	2,3	2,2	2,0	2,0	1,9	***2,1***
International Monde	2,3	2,2	2,0	2,0	1,9	***2,1***
Moyenne	***2,0***	***2,0***	***1,8***	***1,8***	***1,8***	***1,9***

Conclusion : pour un nouveau « discours de la méthode »

- ✔ **Le besoin d'un « juste changement » est fortement ressenti.**
- ✔ **Dans chacun des quatre Etats de la France, des modalités et priorités sont identifiées, qui placent le mérite et la méthode au cœur de ce « juste changement ».**
- ✔ **Une gestion du changement perçue comme « plus juste » le rendra plus acceptable au plus grand nombre.**
- ✔ **A contrario, un accent trop exclusivement mis sur les résultats (égalité) plutôt que sur la méthode (équité et mérite) risque de générer des injustices, et donc de menacer le succès des changements entrepris.**

Au vu des résultats ci-dessus, une première conclusion s'impose : la France n'est pas perçue par nos répondants comme engagée résolument et efficacement dans la voie d'un changement juste et équitable. Et si le changement n'est pas perçu comme juste, il risque de n'être ni tangible ni efficace.

En même temps, nous relevons une inflexion significative dans le discours du gouvernement et dans celui du Président de la République. Une fois le constat dressé, quid des mesures et de la méthode ? Après des années de déni, le diagnostic est aujourd'hui clair et brutal : la France va mal, et cet état de choses n'est ni récent, ni imputable à la gauche ou à la droite.

La majorité des chantiers identifiés par le gouvernement (réduction de l'accroissement de la dette publique, restauration des comptes publics, relance de la compétitivité, priorité à l'éducation,…) n'est pas contestable ; ils relèvent du bon sens. Par contre, il y aurait péril en la demeure si la reprise n'était pas au rendez-vous en 2014. L'effort doit être considéré dans la durée : le moteur du redressement doit être surtout économique pour ce qui concerne la croissance, et exige la maîtrise de déficits publics qui, même après les réductions annoncées, resteront considérables.

Alors, que manque-t-il à la France pour que le poids du changement soit considéré comme justement réparti, et que sa mise en œuvre soit jugée crédible, et soutenue par le plus grand nombre ?

- L'élaboration d'une vision de la France à 10, voire à 20 ans qui soit motivante pour le plus grand nombre. A l'heure des sacrifices, la justice passe par un programme dynamique de reconquête. Pour être crédible et susciter l'adhésion, ce programme devra être poursuivi le temps d'une génération, et non d'un gouvernement. Il doit donc dépasser les clivages politiques.
- Une plus grande transparence – vertu première de la justice et de l'équité – afin que les Français ne puissent plus se trouver dans l'ignorance des grandes questions économiques et sociales, mais pleinement acteurs des décisions et des choix d'orientations qui les concernent.
- L'adoption d'une méthode claire et cohérente, fondée sur la concertation et la confrontation d'idées pour permettre des décisions éclairées intégrant les points de vue des diverses parties prenantes.

- L'exploration d'autres points de vue, le souci de synthèse (et non seulement de thèse et d'antithèse), la recherche d'un consensus large amenant plus de clarté et de constance dans l'exécution, elle-même accompagnée d'évaluations et mises à jour régulières sur la base des résultats obtenus, et le courage de reconnaître et de corriger rapidement les erreurs commises.
- Une rupture visible et réelle pour faire cesser les mauvaises habitudes d'annonces non suivies d'action, et de réformes non mises en œuvre.
- Plus de justice et d'équité dans l'action du gouvernement, reposant sur quelques grands principes plutôt que sur une panoplie de lois et décrets inégaux en ambition, en ampleur et en efficacité, et sur l'abandon des approches catégorielles (niches fiscales) ou des « usines à gaz ».
- Clarification de la notion et du discours de justice et d'équité, trop souvent galvaudée dans le débat public : le désir de justice doit être une ambition partagée, dont le principe premier est que des gains de justice sociale ne sont possibles que par une meilleure performance économique. La recherche du « juste équilibre » entre ces deux sphères (justice sociale et performance économique) doit être sans cesse examinée, si l'on veut éviter les extrêmes du tout économique (qui tue le social) et du tout social (qui tue l'économique).
- Ouverture de la France sur le monde (sur l'Europe et au-delà), car les Français continuent à se montrer capables de faire face – en s'alliant à d'autres le cas échéant – aux défis du monde d'aujourd'hui. Côté investissements, il faut inverser la tendance et attirer à nouveau les investisseurs qui croient en la France, et sont prêts à y financer des projets à long terme.
- Prise de conscience qu'il n'est jamais bon de renier sa devise : plus de liberté (y compris économique), plus d'égalité (non de résultats, mais d'opportunités), et plus de fraternité (dans les quatre sphères, et non seulement dans le caritatif ou le social).
- Accent mis sur le mérite : introduire des mécanismes de changement qui permettent à ceux qui contribuent à l'effort de redressement de recevoir la reconnaissance et les bénéfices correspondant à leurs sacrifices, leurs investissements et leurs prises de risque. Cette attitude doit se retrouver à tous les échelons de la société (éducation, monde du travail, monde politique et décisionnel).
- Efforts nécessaires pour rebâtir les bases d'une prospérité durable. Faute d'une prise en compte crédible des éléments exposés ici, notre crainte est de voir la crise s'aggraver sans que les atouts indéniables de la France de 2012 n'aient eu la possibilité de s'exprimer, et de se traduire en nouvelles sources de croissance, de création d'emplois, de compétitivité et d'innovation.

« Les mesures annoncées semblent être souvent peu suivies d'effets et avoir peu d'intérêt. Nous aimerions voir des changements radicaux, ambitieux et motivants. »
Un répondant.

« Si la France pouvait créer les conditions qui attirent des « outsiders » à investir, croître et réussir sur les bases du travail et du mérite (plutôt que sur le nom et les connexions), tout en gardant sa culture, je transfèrerais de suite et mon business, et ma famille, créant de la valeur et de l'emploi pour la France aujourd'hui et pour les générations futures. »
Un répondant.

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'Ecole 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 21e 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 sujet 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

Remerciements

Bruno Lanvin et Ludo Van der Heyden remercient chaleureusement les étudiants MBA et les Anciens de l'INSEAD ainsi que Christine Hirzel, Isabelle Cormeraie, Christelle Bloy, Zoé Leporatti et Jean-Pierre Vogel pour leur précieuse collaboration dans la réalisation du rapport de l'INSEAD 2012.

INSEAD Europe Campus
Boulevard de Constance
77305 Fontainebleau Cedex, France
Tel: +33 (0)1 60 72 40 00
Fax: +33 (0)1 60 74 55 00

INSEAD Asia Campus
1 Ayer Rajah Avenue
Singapore 138676
Tel: +65 6799 5388
Fax: +65 6799 5399

INSEAD Abu Dhabi Campus
4th Street - Muroor Road
P.O. Box 48049
Abu Dhabi, United Arab Emirates
Tel: +971 2 651 5200
Fax: +971 2 443 9461

www.insead.edu

Imprimé par l'INSEAD sur papier 100% recyclé