

L E S E T A T S D E



L A F R A N C E

LE RENDEZ-VOUS ANNUEL
DES RESPONSABLES DE SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
« BIEN EN FRANCE » SUR L'ATTRACTIVITÉ

9^e édition des Etats de la France

Synthèse des débats

« Plus vite, plus loin... plus fort »

17 décembre 2014



Ouverture par Christophe de Maistre, Président de Siemens France



« C'est à moi, en tant que Président de la société qui est la plus ancienne des partenaires des Etats de la France et l'une des plus anciennes installées en France, que revient l'honneur d'ouvrir cette 9e édition des Etats de la France.

Permettez-moi de commencer par vous remercier très chaleureusement Monsieur le Président, cher Jean-Paul Delevoye, de nous avoir, cette année encore, ouvert les portes de votre prestigieuse institution, dont les missions raisonnent particulièrement auprès des dirigeants de

filiales françaises de groupes étrangers que nous sommes.

Je remercie également vivement les 70 sociétés qui soutiennent cette année encore ce rendez-vous annuel incontournable consacré à l'attractivité de la France pour les investisseurs étrangers que nous représentons.

Enfin, je vous remercie infiniment, Monsieur le Ministre, cher Emmanuel Macron, d'avoir accepté d'ouvrir nos Etats de la France, au nom du Gouvernement.

Voilà un an, ici même, nous avons lancé un appel pour dire les difficultés que nous rencontrons pour convaincre nos maisons-mères de faire le choix de notre pays pour y investir et y développer leurs activités.

Que la France conserve sa capacité de séduction n'est pas indifférent pour notre pays où les entreprises qui partagent notre identité emploient 2 millions de personnes, contribuent à hauteur de 29 % du chiffre d'affaires de l'industrie en France, assurent le tiers des exportations françaises, réalisent 29 % de l'investissement corporel de l'industrie et assurent 29 % de la Recherche & Développement des entreprises œuvrant en France.

Ce capital est inestimable et précieux pour la prospérité et le bien-être des Français.

L'appel que nous avons lancé l'an dernier pour dire qu'il était urgent d'entretenir ce capital a porté ses fruits. L'attractivité a, de nouveau, pris une place centrale au sein du débat public.

Au cours d'un entretien avec le Président de la République, le 4 février dernier - entretien que vous aviez alors rendu possible - nous avons pu présenter notamment 5 propositions parmi lesquelles la dépenalisation du délit d'entrave, la non-rétroactivité des dispositions législatives fiscales, la réduction du coût du travail, ainsi que des mesures pour améliorer l'attraction des talents internationaux.

Entre Pacte de responsabilité et de solidarité, Choc de simplification, Assises de la fiscalité, Conseils Stratégiques de l'Attractivité et « Loi Macron », nombre de mesures et d'annonces ont depuis été faites qui vont dans le sens des recommandations des Etats de la France.

Nous sommes sensibles à cette main tendue à notre communauté et nous nous en félicitons.

Dans le même temps, force est de constater que l'attractivité sociale de la France, demeure son talon d'Achille, faute d'avancées décisives. Force est également de constater que trop souvent encore de nouvelles mesures législatives viennent s'inscrire en porte à faux avec les objectifs affichés, quand ce n'est pas l'ouverture des marchés français aux investisseurs étrangers qui souffre parfois de la volonté de certains de restaurer des pratiques « neolibertistes ».

Nous sommes aujourd'hui réunis, Monsieur le Ministre, pour dresser le bilan des mesures prises en matière d'attractivité, nous nous interrogerons sur l'ampleur et le rythme de la mise en œuvre des réformes engagées ou annoncées. Nous formerons aussi nos recommandations pour disposer des armes qui nous permettraient d'être plus performants dans les compétitions intra-groupes auxquelles nous sommes, les uns et les autres, quotidiennement soumis.

Ces débats, nous les mènerons avec une seule et unique ambition : servir notre pays, dont nous sommes les ambassadeurs auprès de nos maisons-mères, et avec l'intime conviction que celui-ci dispose de tous les atouts et de tous les talents, pour peu qu'on les mobilise mieux, pour réussir et retrouver confiance en son avenir et son destin.

Vous avez devant vous, Monsieur le Ministre, la communauté des filiales d'entreprises étrangères qui œuvrent en France. Je voudrais rappeler ici solennellement ce qui pour nous est une évidence : oui, nos sociétés sont certes détenues par des groupes étrangers, mais c'est en France qu'elles créent de la richesse ; nous et nos centaines de milliers de salariés français, nous avons le même attachement à la croissance et à la prospérité de ce pays que les entreprises dont le siège est français. Nous aimons la France. Nous croyons en la France, comme elles. Et nous n'attendons, en retour, qu'une seule chose : une parfaite égalité des chances.

Que vous ayez accepté de venir à notre rencontre, Monsieur le Ministre, est un témoignage d'estime pour notre communauté et un inestimable encouragement que vous nous apportez dans notre mission « d'ambassadeur ». Celle de convaincre nos sièges mondiaux que la France est une terre d'accueil privilégiée pour les investisseurs étrangers.

C'est au père dominicain Henri Martin Didon que nous avons emprunté le titre de cette édition des Etats de la France : Citius, Altius, Fortius. Elle est devenue devise olympique. Aidez-nous, à bouger plus vite, viser plus haut, agir plus fort, développer encore davantage l'emploi et l'investissement sur notre territoire national. »

Discours d'ouverture par Emmanuel Macron, Ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique

Une communauté « ambassadrice »

Le gouvernement est sensible aux démarches positives, qui sont la marque de l'attachement des entreprises à la France. Cet événement est la preuve que la communauté des entreprises étrangères a un poids important dans l'économie française, et qu'elle poursuit le même engagement que celui du gouvernement : « faire mieux ». Toutes les personnes présentes dans l'hémicycle représentent les ambassadeurs de la France, aux côtés des ambassadeurs « classiques » et défendent la force économique de notre pays. C'est pourquoi il est important pour le gouvernement de rendre compte, un an après la présentation des recommandations des Etats de la France 2013, des mesures prises depuis lors.

Une prise en compte des recommandations présentées lors de l'édition précédente

Lors de la dernière édition des Etats de la France, les présidents partenaires avaient plaidé pour une plus grande stabilité fiscale. En effet, les investissements requièrent des engagements de long terme, pluriannuels, pour que le lien de confiance existe. La rétroactivité fiscale est par définition un risque pour un investissement dans la durée et donc un frein. La Charte de Non-rétroactivité fiscale annoncée par le Ministre Michel Sapin formalise l'engagement du gouvernement, car le long terme est la condition *sine qua non* pour permettre un investissement.



De même, concernant l'attraction de talents sur le site France, plusieurs annonces ont été faites et plusieurs mesures ont été prises. Ainsi, la simplification de l'obtention d'un visa doit permettre aux entreprises de faire venir des talents en limitant les procédures administratives. C'est aussi l'objectif du Passeport Talents, porté par le Président de la République lors du Conseil Stratégique de l'Attractivité de février 2014, et qui sera voté en 2015. Les Etats de la France 2013 avaient défendu une extension du régime fiscal des impatriés, pour rendre la France plus attractive par rapport aux pays concurrents. Cette modification du régime des impatriés sera portée par le Projet de Loi du Ministre, dans des modalités encore à définir. Certains souhaiteront probablement aller « plus loin », mais Emmanuel Macron insiste pour montrer que le gouvernement suit la même trajectoire.

L'année 2014 fut également une année charnière concernant le coût du travail puisqu'aucun gouvernement n'a autant porté de mesures – du CICE au Pacte de Responsabilité et de Solidarité – en faveur d'une diminution du coût du travail. C'est donc 40 milliards d'allègements qui seront mis en place, pour redonner plus de marge de manœuvre aux entreprises. Et au-delà des annonces, il s'agit bien d'une réalité, puisque le CICE s'applique déjà en 2014 et que, dès le 1^{er} janvier 2015, aucune charge patronale ne s'appliquera au niveau du SMIC. Les mesures prises sont donc des mesures concrètes qui vont dans le sens des recommandations portées en 2013, pour réaligner la France face à ses compétiteurs.

Le Président de la République a également souhaité prendre en considération les recommandations des Etats de la France concernant la question de la dépenalisation du droit du travail. C'était le sens de son annonce, le soir du Conseil Stratégique de l'Attractivité d'octobre 2014. Si le délit d'entrave a une justification sociale et doit exister, son caractère pénal relève de l'aberration. Cette menace transforme de fait le délit d'entrave en « symbole inutile ». Le projet de loi porté par le Ministre consacrerait cette décision.

Le message du gouvernement se veut limpide : la communauté des sociétés étrangères implantées en France a été entendue. L'organisation de deux Conseils Stratégiques de l'Attractivité, dans un processus piloté au plus haut sommet de l'Etat par le Président de la République, en est le symbole le plus frappant. L'attractivité est un processus permanent, qui implique un échange transparent avec les investisseurs. C'est pourquoi François Hollande a fait le choix de se rendre au sommet de Davos en janvier 2015. Porter un message clair et limpide, c'est aussi une nécessité qui sera rendue possible par la fusion de l'AFII et d'Ubifrance, pilotée par Muriel Pénicaud, qui aura un rôle majeur dans la promotion de l'image de la France.

Cependant, au-delà des mesures spécifiques, c'est bel et bien d'un cap dont l'économie française a besoin pour avancer. Celui du gouvernement peut se résumer en 3 points : stabilité, simplicité, mise en mouvement.

Stabilité, Simplicité et Mise en mouvement : le triptyque du Gouvernement pour l'attractivité

La stabilité est indispensable pour restaurer la compétitivité française, en ancrant les mesures dans la durée. C'est dans cette perspective que le gouvernement s'est fixé une trajectoire pour les 3 ans à venir. De plus, cette stabilité implique un consensus afin qu'elle ne soit pas remise en cause à moyen terme. C'est en cela que le dialogue social est d'une importance particulière pour inscrire les mesures dans la durée, dans un processus « à l'allemande ».



La simplicité est aussi cruciale car elle relève d'un travail en profondeur. La complexité représente un coût pour l'entreprise, qui subit « l'impôt papier ». Mettre en place des procédures de simplification signifie donc réduire les coûts pour les entreprises et leur donner plus de marge de manœuvre. La France doit reconnaître qu'elle peut faire plus simple pour aller « plus vite ».

Aller plus vite et donc se mettre en mouvement. Le processus de réforme est un processus continu, qui ne doit jamais s'arrêter mais relever d'un volontarisme forcené et constant. Cette mise en mouvement doit être collective, et se faire avec les forces productives, dont la communauté des multinationales étrangères fait partie. Ouvrir les accès face à certains monopoles, stimuler l'activité, rendre plus attractive la participation au capital : il s'agit de mettre en mouvement l'ensemble de la société.

L'impératif de la confiance

Rendre la France plus attractive passe par un rétablissement de la confiance à l'échelle du pays, mais pas seulement. L'insuffisance de résultats à ce jour se situe à l'échelle de l'Europe et de la zone euro. L'Europe, pour se relever, doit elle aussi aller plus loin, et la France ne pourra porter ce message que si elle fait preuve d'exigence envers elle-même.

Or ce travail doit être mené avec la communauté des multinationales étrangères. Elle doit, par ses investissements, redonner confiance en l'économie française. La confiance des citoyens est le moteur de l'économie et les participants des Etats de la France peuvent les encourager dans cet effort.

En « notaire scrupuleux des demandes des Etats de la France », le Ministre conclut son discours en s'engageant à venir l'an prochain rendre les comptes sur les mesures prises en faveur de l'attractivité.

Entre rebond ou déclin :

L'attractivité du site France s'est-elle améliorée depuis la dernière édition des états de la France ?

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



Depuis décembre 2013, l'attractivité est sur toutes les lèvres. Conseil stratégique de l'attractivité, pacte de responsabilité, choc de simplification : les chantiers ont été pris à bras le corps au plus haut niveau de l'Etat... Ainsi, sur les cinq recommandations formulées ici même il y a un an, quatre ont été mises en chantier : la requalification du délit d'entrave, le principe de non-rétroactivité des lois pour les entreprises, les mesures d'impact ou encore la politique menée en direction des talents internationaux. Tout cela va dans le bon sens et la

communauté des multinationales étrangères ne peut que s'en féliciter.

Mais est-ce suffisant ? Les résultats se font trop attendre selon **Jean-Pierre Letartre**. Notre pays se situe à un point d'inflexion entre les nombreux projets lancés par le gouvernement et leur concrétisation. C'est pourquoi, si les signaux sont là, les entreprises étrangères attendent avec impatience leur concrétisation rapide.

Dans le titre de la 9e édition « plus vite, plus loin, plus fort », **Jean-Pierre Letartre** insiste sur le « plus vite », qui montre combien, dans notre monde globalisé et dans une Europe qui émerge à peine de l'une des crises les plus importantes qu'elle ait eue à traverser, la seule attractivité qui compte est celle qui se mesure par rapport à ses voisins. La seule réforme qui compte est, en réalité, celle qui permet de se réformer plus vite que ses voisins. Dans les classements internationaux et notamment le dernier baromètre EY de l'attractivité, nous observons un frémissement sur l'année écoulée. Un frémissement qui ne permet pas encore pour autant de dessiner un redressement.

C'est la raison pour laquelle il convient d'insister sur le rythme du changement. La question n'est plus de savoir si le cap fixé est le bon. Le point sur lequel nous devons être particulièrement vigilants est de savoir si ces réformes sont mises en œuvre à l'allure nécessaire. L'exemple du CICE est frappant : entre l'annonce du gouvernement en novembre 2012 et les premiers versements, il a fallu attendre le mois de mai 2014 ! Et ce sera peut-être une, voire deux années supplémentaires pour que le dispositif atteigne son régime de croisière. Ici l'écart entre la mise en chantier d'une réduction d'impôt et sa concrétisation illustre bien la différence entre le temps long de la politique et le temps court de l'entreprise. Or la vitesse est capitale pour franchir un col. C'est pourquoi il faut accroître l'élan impulsé depuis deux ans et aller « plus vite », sinon notre pays ne sera plus dans la course. C'est ici d'attractivité relative dont il est question. Lorsque l'on perd des positions, rattraper ses concurrents ne suffit pas, il faut redoubler d'efforts pour les dépasser et remporter la bataille de la compétitivité. Un souci de la méthode et une exigence de résultats rapides, tels doivent être le moteur des actions engagées en matière d'attractivité.

Si nous devons tirer un enseignement général de l'année écoulée, ce serait la nécessité de travailler avec encore plus d'audace et d'efficacité sur l'ensemble des composantes de l'attractivité : notre compétitivité, notre environnement des affaires et notre communication.

Présentation du sondage IPSOS par Federic Vacas, Directeur Adjoint du
département Politique et Opinion, Ipsos Public Affairs

En 2014, un certain nombre d'annonces ont été faites et des initiatives ont été prises pour améliorer l'attractivité économique de la France. La neuvième édition des Etats de la France a pour ambition de dresser le bilan de ces mesures. Pour nourrir les réflexions lors de cet événement, les Etats de la France et Ipsos, en collaboration avec EY, se sont associés pour réaliser un sondage auprès des responsables d'entreprises étrangères ayant au moins 250 salariés en France. Quelle image ces entreprises ont-elles de la France ? Le pays est-il jugé attractif ? Les mesures prises depuis un an vont-elles dans la bonne direction ? Sont-elles à la hauteur des attentes ? A ces questions, l'enquête apporte un certain nombre d'éléments de réponse.

La France est aujourd'hui un pays peu attractif pour les entreprises étrangères

L'idée qui domine auprès des groupes étrangers implantés dans l'hexagone est que la France n'est pas aujourd'hui un pays attractif pour les entreprises (77%). Pour autant, les avis négatifs restent modérés dans leur intensité, la majorité des dirigeants (66%) se positionnant sur la réponse « pas très attractif » alors que 11% seulement jugent la France « pas du tout attractive » pour les entreprises.



La France est un pays attractif pour seulement 23% des entreprises interrogées. Celles-ci soulignent la qualité des infrastructures de transport et de communication (90% de citations) et la présence d'une main-d'œuvre qualifiée (83%). Ces deux atouts sont d'autant plus déterminants que les réunir nécessite du temps et d'importants investissements. Autre atout qui est souligné : la France est une porte d'accès vers le marché européen, par son emplacement géographique (37%) et son appartenance à

la zone Euro (20%).

Cela étant, c'est bien le sentiment que la France n'est pas un pays attractif qui domine. Les filiales françaises de groupes étrangers mettent en avant plusieurs raisons pour l'expliquer. La première d'entre elles est liée à l'action des pouvoirs publics. Pour les entreprises, les gouvernements – toutes couleurs politiques confondues – n'ont pas pris les bonnes mesures pour développer l'attractivité économique du pays. Cette opinion fait l'unanimité : 97% des sondés pensent que cela joue un rôle important dans le manque d'attractivité, dont 75% un rôle très important. D'autres facteurs sont mis en avant : la concurrence de nouveaux pays émergents sur la scène économique internationale (76%) et la conjoncture économique dégradée en France et en Europe (73%).

Le fait que les gouvernements successifs n'aient pas pris les bonnes décisions est ainsi la première raison invoquée pour expliquer le manque d'attractivité de la France, devant les explications liées au contexte international ou au climat économique. Pour les entreprises étrangères, les leviers d'amélioration de l'attractivité sont donc avant tout politiques.

Des mesures qui vont dans le bon sens, mais sont jugées insuffisantes

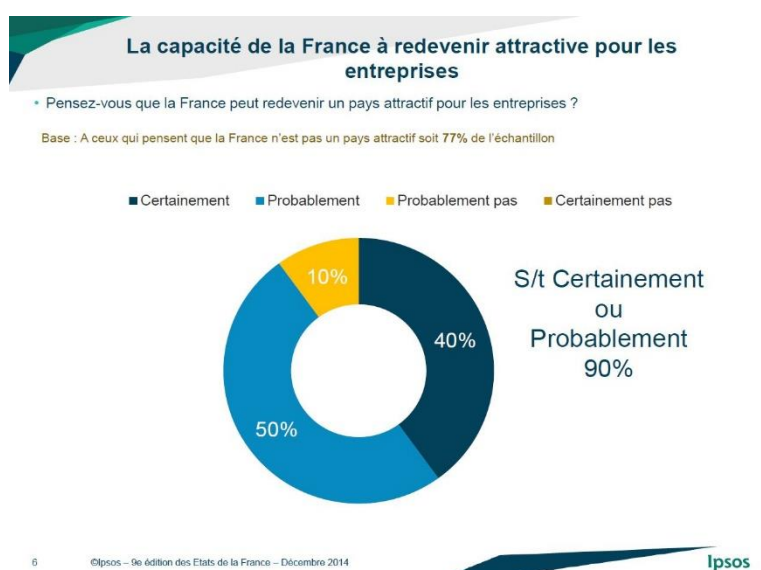
Dans ce contexte, comment les mesures prises depuis un an sont-elles perçues par les entreprises étrangères ? Ont-elles fait bouger les lignes ? Globalement, les réformes engagées par le Gouvernement pour améliorer l'attractivité de la France sont assez bien accueillies. Elles vont dans le bon sens pour la majorité des entreprises étrangères (56%, contre 44% pour qui elles vont dans le mauvais sens). Les jugements sont même très positifs dans les grandes structures : 72% des entreprises de plus de 5000 salariés estiment que les mesures prises depuis un an vont dans la bonne direction.

Pour autant, cela ne permet pas de faire reculer le sentiment que le pays intéresse de moins en moins les investisseurs étrangers. Pour 55% des entreprises interrogées, l'attractivité de la France s'est plutôt dégradée depuis un an, 35% pensent qu'elle n'a pas changé. L'idée d'une amélioration de l'attractivité cette année est très minoritaire (10%), y compris auprès des entreprises qui pensent que les réformes vont dans la bonne direction (18%).

Si la France n'a pas réussi à inverser la tendance c'est parce que dans le détail, les mesures mises en place depuis un an sont perçues comme allant dans le bon sens (entre 74% et 95% selon les dispositifs), mais sans pour autant créer le « choc d'attractivité » attendu. Elles sont jugées insuffisantes par la majorité des entreprises. C'est le cas en particulier des mesures de simplification : le Passeport Talent va dans le bon sens mais n'est pas suffisant pour 78% des entreprises, de même que la simplification administrative (83%) et la réduction du nombre de régions (77%). C'est aussi l'idée qui domine pour les mesures touchant au droit du travail : l'assouplissement des règles qui encadrent le travail le dimanche (80%) et la loi sur la sécurisation de l'emploi (69%). Enfin, c'est également le cas pour les mesures fiscales : la réduction du coût du travail (qui va dans le bon sens mais n'est pas suffisante pour 83%) et la baisse de l'impôt sur les sociétés (73%).

Au total, les mesures d'attractivité sont bien accueillies mais restent en deçà des attentes. Leur impact sur les décisions des sièges mondiaux en matière d'investissement est pour l'heure très limité. 79% des entreprises disent que ces mesures n'ont pas encouragé leur siège à développer leur activité en France. Les effets concrets de ces mesures se font attendre et le rythme de leur mise en œuvre est jugé trop lent par 93% des entreprises étrangères.

Pour les responsables d'entreprise, la France peut redevenir attractive si elle poursuit les réformes



Pour autant, les responsables de filiales de groupes étrangers pensent que la France peut redresser la barre. Pour eux, le faible attrait du pays n'a rien d'inéluctable puisque 90% estiment que le pays peut redevenir attractif pour les entreprises. Pour améliorer son attractivité, la France doit selon eux renforcer les mesures qui ont déjà été mises en place depuis un an mais aussi en prendre d'autres. Parmi différentes mesures qui pourraient développer l'attractivité du pays, celles qui présentent le plus fort

potentiel portent, selon les responsables d'entreprises étrangères, sur le marché de l'emploi et le droit du travail. Il s'agit de la flexibilisation du marché de l'emploi (qui aurait un effet très positif sur

l'attractivité pour 86% des sondés), la diminution du coût du travail (74%), la simplification des procédures de consultation dans le domaine social (63%) et de la suppression des 35h (61%). En soulignant l'impact positif de ces mesures, les entreprises étrangères expriment une forte attente pour une réforme structurelle du marché du travail en France.

L'image de la France à l'étranger, un levier pour améliorer l'attractivité

Autre enseignement majeur de l'enquête : l'attractivité se joue aussi sur le terrain de l'image. Aujourd'hui seulement 21% des responsables locaux des entreprises étrangères implantées en France disent que leurs sièges mondiaux ont une image positive de la France, contre 79% qui en ont une image négative. La réputation de la France est particulièrement négative aux Etats-Unis où 92% des sièges ont une mauvaise image du pays. Ce déficit d'image explique sans doute que les maisons-mères n'aient pas aujourd'hui l'intention d'investir davantage en France pour y développer leur activité (77%).

Mais l'image de la France auprès des sièges mondiaux ne correspond pas toujours à la réalité telle qu'elle est perçue par les responsables des filiales françaises. Lorsque le siège a une mauvaise image de la France, celle-ci est jugée excessivement négative par près d'une filiale française sur deux (44%). A l'inverse, lorsque le siège a une bonne image de la France, celle-ci est en phase avec la réalité dans la majorité des cas (76%). Ainsi, la France souffre-t-elle d'une mauvaise réputation qui, au dire d'une partie des responsables de filiale française, n'est pas totalement justifiée. Dans ce contexte, la promotion des atouts de la France à l'étranger peut être un important levier d'action pour renforcer son attractivité. Et cela pourrait avoir un impact positif pour 87% des responsables d'entreprise interrogés.

Echanges entre panélistes



Dominique Seux, Directeur délégué de la rédaction des Echos et animateur de la table ronde, ouvre les débats en rappelant la façon dont l'Express a titré le sondage Ipsos : « Investir en France, Bof » !

Si le sondage Ipsos laisse poindre certaines inquiétudes, **Robert Leblanc**, Président d'Aon France, préfère parler de « retournement de la marée ». En effet, la trajectoire prise par le gouvernement va dans le bon sens. Cependant, un double problème peut être identifié.

Un problème de lisibilité

Certaines mesures précédemment prises, qui s'appliquent aujourd'hui, vont dans le sens inverse de la trajectoire annoncée. C'est le cas par exemple de l'application au 1^{er} janvier 2015 du « compte pénibilité ». Cette situation nuit à la lisibilité de la politique de la France en matière d'attractivité, ce qui constitue pourtant un critère crucial pour les sièges étrangers.

Par ailleurs, d'autres mesures annoncées vont dans le bon sens mais ne seront appliquées que tardivement. Le mécanisme du CICE connaît une montée en régime très progressive puisqu'il doit atteindre sa vitesse de croisière en 2015 et par ailleurs, les caractéristiques du dispositif (ciblage...) génèrent de fortes disparités de bénéfice dans le tissu économique. Pour un groupe comme Aon, le CICE ne change pas fondamentalement la donne en matière de compétitivité-coût. Ce n'est pas pour autant qu'il faudrait remettre en cause la politique de réduction du coût du travail, bien au contraire,

il s'agit d'un cap à conserver. Malgré l'absence relative d'impact substantiel dans les comptes des entreprises, cette politique contribue à réduire l'écart pouvant encore exister avec nos voisins allemands. L'étude COE-Rexecode sur le premier semestre 2014 démontrait ainsi que le coût du travail (industrie et services marchands) avait crû moins vite en France (+0,9%) qu'en Allemagne (+1,8%) ou dans le reste de la zone euro (+1,4%). La France reste malgré tout riche d'atouts. La structure du tissu économique français et l'existence du SBF 120 offrent une résilience appréciable dans des périodes d'atonie économique comme celle que traverse la zone euro aujourd'hui. L'effort en faveur de l'assainissement des finances publiques, de la réduction du déficit public (50 milliards d'euros sur 3 ans) contribue également à l'amélioration de la compétitivité future de la France.

Le problème reste cependant que, si la productivité est meilleure en France qu'ailleurs, les charges sont telles que la marge finale de l'entreprise est moindre. Selon **Robert Leblanc**, la priorité parmi les mesures à prendre se trouve donc au niveau du coût du travail pour les entreprises de taille importante, et au niveau de la flexibilité pour les TPE / PME.



Si la France a des atouts – un marché de 60 millions de consommateurs, des infrastructures de qualité et une main d'œuvre réputée – elle reste confrontée à une concurrence de plus en plus forte qui, selon **Amélie Vidal-Simi**, Présidente d'Henkel France, place notre pays dans une situation d'urgence. Les maisons-mères remettent plus facilement en cause qu'avant les critères soutenant le choix d'investir en France. Ce qui pouvait être une évidence à une époque ne l'est plus du tout aujourd'hui.

Patrick Desbiens, canadien qui préside la filiale française de GSK depuis 2 ans, pointe lui aussi le décalage entre le temps de l'annonce politique et le temps de sa mise en œuvre pratique. Le secteur pharmaceutique est d'ailleurs bien plus en difficulté qu'il y a quelques années. Le CICE est certes une bonne mesure, mais en décalage avec ce que nécessite la restauration de l'attractivité française.

Un environnement des affaires sous pression



La France est, selon **Amélie Vidal-Simi**, un pays où l'environnement des affaires souffre encore trop d'instabilité (fiscale, réglementaire), de complexité et de rigidité sur le marché du travail.

L'environnement des affaires français pâtit de maux qui sont aujourd'hui connus et en partie traités par les autorités publiques : l'instabilité fiscale et réglementaire, la complexité normative et la rigidité de la sphère sociale. Il n'y a pas de secret, l'amélioration de l'attractivité de notre pays pour les investisseurs étrangers passe par des « règles du jeu » stables dans le temps, accessibles dans leur compréhension et souples dans leur mise en œuvre.

Au premier rang des préoccupations qui peuvent refroidir des entreprises étrangères figure l'instabilité fiscale, réelle ou supposée, de notre pays. Si l'impact du cadre fiscal peut varier selon la nature des activités d'une entreprise, les changements de règles d'une année sur l'autre pénalisent sans exception toutes les entreprises, dont les cycles de développement et d'investissement sont généralement pluriannuels. L'instabilité fiscale et réglementaire introduit des inconnues parfois prépondérantes dans les projections des entreprises, les insécurisent en changeant les paramètres de leurs business

modèles et investissements. Cette insécurité fiscale atteint son paroxysme lorsque de nouvelles dispositions sont prises par les pouvoirs publics en cours d'exercice, avec effet immédiat voire rétroactif. Cette insécurité est à la fois préjudiciable économiquement et coûteuse en termes d'image à l'international. Sur l'année qui vient de s'écouler, des dispositions allant dans le bon sens ont été annoncées par le gouvernement dans le cadre du Conseil Stratégique de l'Attractivité : sanctuarisation du CIR sur le quinquennat, annonce de la délivrance de rescrits fiscaux aux entreprises, et signature récente d'une charte de non-rétroactivité fiscale. Si ces mesures doivent être accueillies favorablement, les autorités publiques doivent veiller à ce que les dispositions annoncées entrent en vigueur rapidement et que leur mise en œuvre ne donne pas lieu à de nouveaux casse-têtes administratifs.

Car l'instabilité des dispositifs et la succession des annonces génèrent de l'illisibilité et complexifient la compréhension de l'environnement réglementaire français. Cette illisibilité liée à l'inflation normative a un coût. L'édiction continuelle de règles conçues de manière compartimentée, générant parfois la



superposition de dispositions contradictoires, nécessite une finesse de compréhension et une adaptation perpétuelle extrêmement coûteuses en temps et en ressources. Comprendre et intégrer les normes produites par l'administration dans notre pays s'apparente bien souvent à un parcours du combattant pour les entreprises. La simplification de notre environnement réglementaire est un impératif pour que la France ne soit plus considérée comme un labyrinthe administratif à ciel ouvert, où la complexité normative renchérit le coût des

activités économiques. Nous ne pouvons à ce titre que nous féliciter des mesures décidées dans le cadre du programme de simplification depuis un an (simplification de la fiche de paie, règle du silence vaut accord, suppression et simplification de certaines obligations déclaratives, développement des rescrits...).

Enfin, la communauté des investisseurs internationaux pointe du doigt depuis plusieurs années l'impérieuse nécessité d'une plus grande flexibilité de l'environnement social et du marché du travail. Le temps d'ajustement d'une entreprise à un cycle économique ou une nouvelle orientation stratégique est trop long, complexe et donc trop coûteux. Dans un monde ouvert et ultra-concurrentiel, les investisseurs étrangers sont en quête d'environnements sociaux souples, dans lesquels la protection des salariés se conjugue avec la nécessaire réactivité des entreprises face aux évolutions de marché et cycles économiques. Permettre l'adaptation d'une entreprise à une nouvelle donne de son environnement compétitif est tout aussi crucial aujourd'hui que d'offrir des infrastructures et une main d'œuvre de qualité. Si la loi sur la sécurisation de l'emploi apporte des avancées comme la facilitation du recours au chômage partiel en cas d'importantes difficultés conjoncturelles, nous devons aller plus loin sur ces enjeux au travers d'un fonctionnement plus optimal du marché du travail, de la dépénalisation du droit du travail ou encore de la simplification du processus de consultation au sein des entreprises. Ces nouvelles frontières sont atteignables pour peu que nous avançons main dans la main avec les pouvoirs publics dans un esprit de coopération et de construction dans la durée.

Patrick Desbiens va plus loin en pointant une spécificité française selon lui : le nombre très élevé de fonctionnaires en France, qui est source de fortes dépenses et dont le nombre total pourrait être optimisé. Dans la même perspective, la flexibilité du marché de l'emploi est de plus en plus cruciale dans le choix d'investir dans la création d'une usine, où la maison-mère souhaite avoir une marge de manœuvre dans le flux de ses employés selon le niveau d'activité.



Une communication à optimiser

Si la communication de la France est parfois critiquée par certains, **Patrick Desbiens** estime que c'est surtout la capacité de la France à « délivrer » les annonces qui pose problème. La France communique mais ne concentre pas assez ses efforts sur les « délais de livraison des mesures ».

Pourtant, selon **Amélie Vidal-Simi**, la France devrait communiquer plus fortement sur ses atouts, comme la qualité de son marché de consommateurs, particulièrement avant-gardistes et sensibles aux innovations.

Le travail autour de l'image de la France apparaît cependant comme une nécessité. La préoccupation de la perception de la France, de la valorisation continue de ses atouts et de ses réformes doit être au cœur de chaque réforme engagée. Elle doit permettre de renforcer la mise en perspective des mesures éparses, le souci de cohérence des messages véhiculés et l'élaboration d'un récit global à destination de nos interlocuteurs internationaux. Des premières initiatives ont été prises cette année en faveur du « nation branding » au travers du Conseil Stratégique de l'Attractivité réuni autour du Président de la République tous les six mois ou de la fusion de l'Agence française des investissements internationaux et d'Ubifrance. La prochaine étape sera sans doute celle du lancement d'une marque France dont la réussite sera déterminante.

En guise de conclusion, **Jean-Pierre Letartre** rappelle que si la France est sous les projecteurs, au cœur des préoccupations, c'est qu'elle crée une attente auprès des investisseurs. Le risque qui pointe à l'horizon serait que la France, faute d'action, devienne « indifférente » pour les investisseurs. En cela, le travail à mener en matière de lisibilité de la politique d'attractivité reste la priorité n°1.

Discours d'accueil par Jean-Pierre Letartre, Président d'EY France, Maghreb et Luxembourg

« Voilà sept mois, Madame l'ambassadrice, chère Muriel Pénicaud, que vous venez de prendre la présidence de l'AFII et la Direction générale d'Ubifrance, deux structures qui dans quelques semaines vont fusionner et vous avez décidé d'inscrire cette problématique de l'image au rang de vos toutes premières priorités.

Avant de vous céder la parole, j'aimerais vous adresser un compliment. Christophe disait, en accueillant Emmanuel Macron, que l'attractivité comme jamais s'est invitée dans le débat public. Nous sommes quelques-uns à savoir que vous n'y êtes pas pour rien. Je relèverai aussi que vous êtes la première personnalité à la tête de l'AFII issue du monde de l'Entreprise...ce qui y est peut-être pour quelque chose !



Nous allons donc vous écouter nous dire vos projets pour que notre pays soit mieux perçu à l'étranger ce qui est pour nous essentiel car c'est souvent ce « déficit d'image » qui pour nous est le plus lourd handicap quand nous essayons de convaincre nos maisons mères de faire le choix de notre pays. »

Discours de Muriel Pénicaud, Ambassadrice déléguée aux investissements, Présidente de l'AFII et Directrice générale d'Ubifrance

Grâce à son expérience en entreprise – 2 Comex du CAC 40 – **Muriel Pénicaud** en connaît bien le point de vue.

Pourtant, un pays n'est pas une entreprise. Et si le facteur « temps » est crucial pour les deux, l'échelle n'est malheureusement pas la même, puisqu'un pays, s'il doit se réformer, ne peut le faire à la même vitesse qu'une entreprise, qu'importe le degré d'urgence. C'est pourquoi un décalage existe par nature entre l'annonce d'une mesure et sa mise en œuvre.



Un autre décalage existe, celui entre la France et l'image qu'elle véhicule d'elle-même à l'étranger. L'étude menée par l'AFII – Ubifrance avec TNS Sofres montre que la perception de l'image de la France varie fortement selon la zone géographique. En effet, en Europe et en Amérique du Nord, l'image de la France reste assez dégradée alors que les pays d'Asie et les BRICS ont une image plus positive de l'hexagone.

Muriel Pénicaud souligne, à l'aide du tableau de bord de l'attractivité de l'AFII, les atouts assez robustes de la France :

- Les infrastructures ;
- Le marché dynamique et ouvert, avec une démographie dynamique ;
- Une position de hub entre l'Europe et l'Afrique ;
- La qualité de la main d'œuvre française ;
- Le dispositif fiscal d'innovation ;
- Les partenariats publics/privés ;
- Le mix énergétique.

Ces atouts sont à mettre en concurrence avec le binôme Royaume-Uni / Allemagne, auquel la France est souvent confrontée. Or, si nos investissements progressent, ils le font moins que ceux de nos concurrents. Il faut donc faire preuve d'une grande sincérité envers ses propres atouts et handicaps afin de pouvoir rester dans le trio de tête.

Le gouvernement a pleine conscience du besoin de prendre en compte les attentes des entreprises étrangères dans le domaine de l'environnement des affaires, en suivant le conseil de cette 9^e édition d'aller « plus vite, plus loin plus fort ».

C'est pourquoi, afin de répondre au double objectif de plus de lisibilité et de moins de décalage entre perception et réalité, l'AFII et Ubifrance vont fusionner afin de permettre la naissance d'un organisme unique pour tout ce qui concerne l'internationalisation de l'économie. Ce nouvel organisme aura également pour mission de promouvoir l'image de la France, non pas « dans sa tour d'ivoire » mais en lien direct avec ceux qui sont prêts à témoigner de leur vision de la France. Cette structure poursuivra le même objectif que celui des Etats de la France : combler le décalage entre l'image de la France et les réalités de son économie. Il s'agira tout autant pour les dirigeants de multinationales, présents à cette 9^e édition, de pouvoir bénéficier d'outils de communication que pour l'AFII – Ubifrance de pouvoir s'appuyer sur ce réseau pour diffuser sa communication.



Ce que le monde nous apprend :

Benchmark des meilleures pratiques internationales en matière d'attractivité

Introduction de Corinne Le Goff, Présidente de Roche France



La France dispose d'atouts à valoriser : l'innovation, la créativité, le crédit impôt recherche comme le précise dans son discours de Présidence de table ronde **Corinne Le Goff**, Présidente de Roche France, qui en profite pour rappeler son rôle d'ambassadrice de la France auprès de sa maison mère. Le lien presque « charnel » qu'elle entretient avec la France n'a jamais été altéré par une carrière réalisée en partie à l'étranger. Bien au contraire, cette expérience « hors les murs » lui a permis d'être en mesure de réaliser un benchmark éclairé. La France doit savoir se réinventer pour améliorer son attractivité et sa compétitivité, en s'inspirant des bonnes pratiques étrangères notamment dans les domaines où elle possède des marges de progression. Ces domaines sont au nombre de trois : la rapidité, l'audace et l'image.

Présentation des chiffres clés par Marc Lhermitte, Associé chez EY

Marc Lhermitte, Associé chez EY, vient éclairer cette table ronde en livrant des chiffres clés à l'auditoire en termes de bonnes pratiques étrangères. A ce titre, il cite 6 énergies positives dont peut s'inspirer la France :



- La Silicon Valley où se créent chaque année plus de start-up qu'à Paris, Londres et Berlin réunis et où une start-up sur deux est fondée par un entrepreneur étranger ;
- L'Allemagne, le « barycentre » industriel de l'Europe ;
- L'implication du secteur privé dans les stratégies d'attractivité du Royaume-Uni ;
- Le Canada, qui a réalisé une réduction du taux marginal d'imposition en 15 ans de 9% ;
- La délocalisation des services publics dans les villes en Suède ;
- Singapour, un Etat investisseur où s'implantent des grandes universités européennes et américaines.

Un manque d'attractivité

L'idée qui émerge auprès des groupes étrangers implantés dans l'hexagone, dans le cadre du sondage réalisé par IPSOS pour les Etats de la France, est que la France n'est pas aujourd'hui un pays attractif pour 77% des entreprises étrangères interrogées. C'est avec ce chiffre que **Serge Rombi**, Journaliste, présentateur et producteur d'Euronews et animateur des débats, ouvre la table ronde Benchmark. Il rappelle que l'idée est d'aller chercher des exemples concrets à l'international autour des 3 axes cités par Corinne Le Goff en ouverture : la rapidité, l'audace et l'image.



Le critère de rapidité



Selon **Guillaume Alvarez**, Senior Vice President de Steelcase Europe, Moyen-Orient et Afrique, aller vite signifie 2 choses : pouvoir être en concurrence avec le reste du monde et pouvoir être synchronisé avec l'économie internationale. L'accent doit être mis sur les logiques de développement et la capacité pour les entreprises à grandir vite et redéployer leurs talents. Cette rapidité doit s'accompagner de la capacité en interne et en externe de communiquer sur les actions que l'on essaye d'accomplir. Les bonnes pratiques pour **Guillaume Alvarez** doivent constituer des

sources d'inspiration et non servir à un éventuel copier/coller, chaque contexte national ayant ses spécificités. En l'espèce, il cite trois exemples :

- L'Espagne et la simplification des procédures, notamment de consultation des partenaires sociaux, mise en place par le gouvernement Rajoy. Cette simplification des procédures s'est accompagnée d'un retour de confiance des investisseurs étrangers.
- La Pologne, qui grâce à sa capacité à agir rapidement, notamment en matière de flexibilité du travail, a pu faire de la filiale polonaise de Steelcase le 3^{ème} fabricant européen en 20 ans.
- Enfin, l'Allemagne et les lois Hartz qui permettent des négociations claires, rapides et stables avec les acteurs sociaux tout en réduisant la durée d'indemnisation du chômage.

Jacques Guers, Corporate Vice President de Xerox, précise que le manque de rapidité en France vient peut-être de l'absence du sentiment d'urgence.

Le rôle de l'audace

Les bonnes pratiques permettent de réaliser concrètement ce qu'il est possible de faire. Ainsi, l'audace est un élément déterminant pour tendre vers la mise en place de bonnes pratiques. Celle-ci n'est possible qu'en réunissant 4 éléments selon **Jacques Guers**. Tout d'abord, il faut un leader qui va regarder les faits, accepter les causes, dessiner une vision et gérer les critiques. A ce titre, le canadien Jean Chrétien et le suédois Karl-Johan Persson en sont de bons exemples. Selon lui, ces deux personnalités ont su faire preuve



d'audace. Celle-ci est d'ailleurs le 2^{ème} élément nécessaire à la mise en place d'une bonne pratique, en permettant de dépasser les clivages partisans. La capacité de remettre en cause structurellement sa manière de travailler et la constance dans l'effort sont les deux derniers éléments indispensables.

Cleveland est une ville qui a su faire preuve d'audace avec son slogan « What is old is new again ». La ville a fait un travail en profondeur de redynamisation de l'économie en encourageant les partenariats entre les entreprises, les facultés et les laboratoires, créant ainsi 10 500 emplois dans le secteur de la santé.

Pour **Robert Gogel**, CEO d'Integreon, l'audace n'est pas une affaire de nationalité, c'est avant tout l'envie de donner aux jeunes talents la capacité de devenir des leaders et de partir à l'étranger pour se former et mettre en pratique leur apprentissage en revenant en France.

La France manque d'audace dans la mesure où elle se montre trop protectionniste et trop créatrice de normes, ce qui l'empêche de se confronter à la concurrence internationale et d'ouvrir ses marchés. **Jacques Guers** rappelle la nécessité, quand la situation économique se dégrade, de mettre en place des réformes audacieuses. Le Canada l'a fait dans les années 1990 avec la fermeture de ministères, la réduction de subventions pour les industries en déclin et la diminution du nombre de fonctionnaires. Il appelle à aller « dans le dur » des réformes pour espérer observer des résultats.

L'importance de l'image de la France

D'après le sondage IPSOS, publié à l'occasion des Etats de la France, 80% des sondés n'ont pas un ressenti positif sur l'image de la France.



Selon **Robert Gogel**, né aux Etats-Unis et vivant depuis 30 ans en France, l'image de la France n'a pas changé depuis 30 ans. Ce pays reste « prisonnier » de sa gastronomie, de son industrie du luxe et de sa Tour Eiffel. Si l'image de la France est parfois considérée comme mauvaise à l'étranger, illustré par le fameux French bashing, la responsabilité en incombe aussi aux français eux-mêmes, expatriés ou non, qui peuvent se montrer très critiques envers leur pays. Cet esprit critique n'est pas que culturel, la qualité des services aux aéroports ou les grèves très médiatisées, entre autres, contribuent à donner une image peu flatteuse de la

France auprès des investisseurs étrangers. Il est nécessaire que la France se montre plus positive et porte son attention sur les jeunes talents porteurs d'espoir et d'optimisme.

La marque France va ainsi dans le bon sens pour améliorer l'image de la France à l'étranger mais elle doit s'accompagner d'actes concrets, la communication ne pouvant supplanter les mesures concrètes. Ainsi, elle doit s'inspirer de la campagne de Nation branding « Great Britain » qui a contribué à l'attraction et l'installation d'investisseurs étrangers sur le territoire britannique.

L'image de la France ne peut s'améliorer qu'en présence d'un environnement politique stable et de la compréhension de l'audience cible pour **Guillaume Alvarez**.

Cet échange sur les bonnes pratiques étrangères se termine avec cette phrase inspirante de **Jacques Guers** : « La France est le pays des lumières, il faut juste les rallumer ».

Leadership, audace, constance dans l'effort et positivisme sont les notions essentielles à retenir de ce débat. Les réformes françaises doivent être synchronisées et en adéquation avec l'économie mondiale.

Pour **Corinne le Goff** la meilleure manière de vendre la marque France est d'aller au-delà de nos acquis culturels, comme la gastronomie, et de se concentrer sur la capacité du pays à innover et se réinventer.



Introduction de Jean-Paul Delevoye par Corinne Le Goff, Présidente de Roche France



« Après une matinée riche et dense en table ronde, le discours de la mi-journée a pour objectif de « prendre de la hauteur ».

Les débats organisés lors de cette 9^e édition traitent de l'attractivité de la France. Certes, rescrits, études d'impact, fiscalité des impatriés, non rétroactivité des lois... et toutes les mesures quelque peu techniques évoquées sont importantes. Mais elles ne seraient rien ou ne sauraient être sans la capacité de la France, à retrouver confiance en elle-même et en son destin, à retrouver des valeurs et se donner des idéaux.

Les lumineuses réflexions de Jean-Paul Delevoye, lors des précédents Etats de la France, sont restées dans les mémoires, notamment lorsqu'il avait dénoncé « l'état d'épuisement général » de la société française et appelé à un « sursaut » où les valeurs l'emporteraient sur le calcul, les causes sur les intérêts.

Il y a tout juste une semaine, le président du Conseil économique, social et environnemental présentait son rapport annuel sur l'état de la France, dans lequel il dénonçait le sentiment d'impasse, d'abandon et de défiance que ressentent les Français qui auraient une vision du plus en plus utilitariste et individualiste de la République.

Le rapport souligne que les Français ont le sentiment que le système souvent les freine, les infantilise et les sanctionne alors qu'ils sont globalement responsables, plein de ressources et de talents et prêt à affronter l'avenir.

Aussi, Jean-Paul Delevoye appelle un passage d'une société du bien à une société du lien où l'humain va redevenir prioritaire dans un pays qui plus que jamais a besoin de souffle. Les mots n'ont pas manqué ces dernières années pour appeler au réveil des consciences et les partenaires des Etats de la France y ont cédé en appelant après le « choc » de simplification, de compétitivité à un choc d'attractivité.

« Reprenons-nous », écrivait le président Delevoye voici quelques années. La France est-elle en train de se reprendre ? La crise économique mais aussi politique et morale peut-elle être salutaire ?

Notre pays, qui s'est souvent illustré pour attendre toujours la dernière extrémité pour bouger, mais a aussi manifesté des spectaculaires capacités de rebonds, a-t-il tous les moyens de « se ressaisir » ?

Voltaire disait : « les Français arrivent tard à tout mais enfin ils arrivent ».

Va-t-on arriver ? N'est-il pas déjà trop tard ? Quelles sont les raisons d'espérer ? »

Discours de Jean-Paul Delevoye, Président du Conseil économique, social et environnemental

Une métamorphose

Le monde ne traverse pas une crise mais vit une métamorphose. L'impact des technologies sur la géopolitique, la transformation des territoires et la répartition du monde a été sous-estimé. Les nanotechnologies inventées par l'homme rétrécissent l'espace et le temps et dépassent sa capacité d'entendement. Désormais, les machines vont un million de fois plus vite que le calcul des neurones.

Tous les systèmes de domination occidentaux étaient basés sur la limite, qui déterminait les capacités d'action de l'homme. Bientôt, il y aura des milliards d'objets connectés, qui feront passer l'homme d'analyste de données à simple émetteur. C'est un basculement du collectif vers l'individu. Le monde de l'économie a fait disparaître les frontières et a permis dans le même temps la libre circulation des hommes, des idées, des marchandises, des capitaux.

Désormais, la demande ne se détermine plus par la force du territoire mais par la captation de la puissance de son sol et de son sous-sol et par l'exploitation des intelligences. Quelles sont les décisions politiques à prendre pour que les capitaux et les jeunes du monde entier y investissent ? La force française est-elle capable de sortir de son conservatisme pour préserver un monde qui s'éteint et de retrouver son goût de l'aventure pour accompagner un monde qui s'éclaire ? Le problème est que les Français préfèrent la jouissance du pouvoir à son exercice. Déléguer sur l'intelligence des collectifs devient donc un vrai choc culturel.

Accepter l'avenir



La force de l'Allemagne est l'obsession du « process » – le collectif – la force de l'Angleterre est l'obsession du résultat et la force de la France est la créativité. Derrière chaque réussite numérique, il y a une pépite française. Comment dès lors expliquer l'incapacité à concilier la créativité française et la localisation de valeur ajoutée sur les territoires ? Les entreprises sont tiraillées par le poids de l'ancien et n'arrivent pas à le remettre en cause pour se lancer dans l'aventure du futur. Tant que l'espérance du futur ne sera pas supérieure à la douleur de ce que l'on perd, les résistances empêcheront d'avancer. Les systèmes démocratiques à l'échelon de la planète sont confrontés à ce dilemme électoral : mieux vaut gagner un électeur qu'un citoyen ou une entreprise.

Les quatre GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) ont la capitalisation de la totalité du CAC40 : l'avenir n'appartient pas à ceux qui possèdent la bombe atomique mais à ceux qui possèdent les données. Il faut singulariser la demande pour adapter l'offre et créer une grande puissance économique. Les Français sont attendus pour leur mauvais caractère mais aussi leur génie créatif. Il faut élaborer un système qui valorise les talents et ne sanctionne pas les échecs, avec un choc de réalité, dénié depuis vingt ans.

La France a une grande créativité locale mais un pessimisme national. Si le monde d'après-guerre a été façonné par les technologies, avec un système qui acceptait la mondialisation parce qu'elle était au service des territoires ; c'est aujourd'hui la valeur ajoutée des territoires qui domine. Les politiques ne gèrent plus des matières premières de façon verticale mais des flux dont la valeur ajoutée est

déterminante. La dimension des Etats est aujourd'hui interrogée et le défi de la régulation mondiale suppose des réponses continentales. L'Europe doit être une synergie des Etats pour construire non pas une économie performante mais un projet de société dans lequel la performance économique peut retrouver la performance sociale – élément déterminant de la stabilité de toutes les démocraties dans les phases de croissance.

La classe moyenne a grandi par la performance économique et la redistribution de richesse. Aujourd'hui elle est étranglée, la précarité augmente avec une performance économique qui ne concilie plus la performance sociale. Il y a une instabilité politique idéologique, due à la rapidité des alternances dont le jeu politique détricote l'adversaire. Il ne convient pas de changer les institutions mais le comportement politique, qui est aujourd'hui discrédité et se transforme en haine du politique.

Retrouver l'espérance

Dans ce monde qui est en train de se métamorphoser, si l'avenir apparaît comme une survie, comme dans l'attitude désespérée de celui qui se noie, il détruira celui qui le sauve. Mais si l'avenir apparaît comme une espérance, il y aura une mobilisation incroyable. Dans le paysage politique actuel, il n'y a plus d'espérance sinon la stratégie de quête de pouvoir.

Seuls les entrepreneurs sont regardés de façon positive par les concitoyens. Les entreprises ont une importance phénoménale, puisqu'elles sont dans les systèmes démocratiques les institutions invisibles – sans doute les plus importantes – : légitimité, confiance, autorité. Porter l'entreprise France, non pas comme une entreprise de capitalisation, mais comme une capacité de pouvoir assurer le développement des salariés, est un élément déterminant.



Le monde rentre dans une science cognitive phénoménale dans laquelle la préservation du mental des personnes humaines sera totalement déterminante. Les Américains sont en train de désigner la France comme le seul îlot de résistance culturelle, où son identité échappe à cette manipulation mondiale du mental pour faire en sorte que les individus deviennent des consommateurs prisonniers d'une offre parfaitement maîtrisée. La lutte des identités va remplacer la lutte des classes, par la déstabilisation des classes moyennes.

L'économie numérique attaque toutes les filières les unes après les autres. Le capitalisme qui émerge devient un capitalisme d'usage et non plus un capitalisme financier, qui avait décroché l'économie des territoires et la finance de l'économie. La France peut être un atout de la valorisation de la dimension humaine et de l'exploitation de l'intelligence de l'homme, qui est au cœur de l'économie de demain. C'est peut-être en France qu'on saura le plus vite lire l'avenir. Il faut influencer le pouvoir pour l'éclairer et lui ouvrir les pistes du possible. Les entrepreneurs sont les observateurs du réel, du benchmarking.

La France a tous les atouts pour être leader, à condition que son système central ne soit pas de stérilisation mais de fécondation. Elle peut réconcilier l'intérêt du développement économique, les développements humains et la préservation des ressources naturelles. Il faut trouver ensemble ce capitalisme moderne, ce projet de société dans lequel la solidarité collective pourra être un moyen de sécurisation de toutes ces ruptures pour faire en sorte que la France puisse être à nouveau une lumière qui brille à la lueur de l'ombre.

Le social, c'est crucial : Comment lever les handicaps qui, en matière sociale, pénalisent l'attractivité de la France ?

Introduction d'Alain Dehaze, Président d'Adecco Groupe France

Face à la question sociale, deux visions sont possibles au regard des évolutions observées en 2014.

Il convient de saluer l'ensemble des initiatives prises pour flexibiliser davantage l'environnement social français et améliorer l'attractivité de notre pays. Les efforts engagés pour diminuer le coût du travail, avec une réduction de charges au 1^{er} janvier 2015, fluidifier le dialogue social et le marché du travail ou encore réformer la formation professionnelle vont dans le bon sens.



Néanmoins, selon **Alain Dehaze**, les facteurs de blocage social à la fois réels et purement psychologiques sont tels que la perception de notre pays dans ce domaine demeure à l'étranger négative, parfois caricaturale. Certaines dispositions, telles que le compte pénibilité ou la loi sur la fermeture des sites rentables, sont en outre venues brouiller l'image d'un pays ayant fait le choix de prononcer son aggiornamento social. Réformer prend du temps, faire évoluer un modèle social pour l'adapter aux enjeux actuels n'est pas aisé, nous en sommes tous parfaitement conscients. Le

volontarisme politique est sans nul doute dans ce champ plus déterminant que jamais pour que nous puissions avancer dans les réformes.

La question se pose aussi concernant la méthode, qui peut être perçue aujourd'hui comme un point faible. En effet, si l'on ne peut que se féliciter de la signature de l'ANI, comment s'expliquer que plusieurs points signés dans le cadre de cet accord ne soient pas repris dans la loi ? Ce type de décisions retarde des investissements possibles en raison d'une incertitude juridique.

Si l'on doit dresser un bilan aujourd'hui, nous sommes au milieu du gué, les effets tardent à se faire sentir, notamment au regard de l'urgence de la situation. Les concurrents de la France, eux, n'attendent pas. Le temps presse désormais, il nous faut obtenir des résultats tangibles autour de trois piliers : favoriser un climat de confiance dans les rapports de travail ; offrir davantage de flexibilité aux entreprises dans leur environnement compétitif ; attirer, retenir et promouvoir les talents dans notre pays.

Présentation des chiffres clés par Marc Lhermitte, Associé chez EY

Marc Lhermitte, Associé chez EY, vient éclairer cette table ronde en livrant des chiffres clés à l'auditoire en termes d'attractivité sociale. Sur cette question, il est important de souligner que l'impact des chiffres négatifs est probablement plus fort que celui des chiffres positifs, qui nous donnent pourtant des raisons d'espérer.

En effet, on aura atteint en 2014 un nombre élevé de défaillances d'entreprises dans l'industrie : 57 000. Ce chiffre est à mettre en parallèle avec la question récurrente du coût du travail, supérieur en France de 21% par rapport à la moyenne de l'Union Européenne, et 61% par rapport à celui du Royaume-Uni. Dans le même temps, le code du Travail continue de « s'épaissir » avec une taille record de 3 648 pages !

Néanmoins, la France peut garder des raisons d'espérer, notamment à la lecture de l'Article 29 de la loi relative à la démocratie sociale, qui permettra de réduire le nombre de branches professionnelles. Cette mesure « simplificatrice » ne pourra que renforcer l'attractivité sociale de la France. Les efforts semblent d'ailleurs déjà payer puisqu'une inflexion a pu être observée en septembre 2014 concernant le coût différentiel d'une heure de travail, devenu plus faible en France qu'en Allemagne, dans les industries manufacturières.

Enfin, la France conserve solidement ses atouts, au premier rang desquels sa productivité. A 45,60 €/heure, la productivité horaire de la France reste meilleure que celle de ses concurrents.

Echanges entre panélistes

En droite ligne avec l'histoire des Etats de la France, **Nicolas Pierron**, Journaliste de Radio Classique et animateur des débats, rappelle que le traitement de la question sociale française doit se faire de façon factuelle, sans céder au french bashing ambiant.



Retrouver la confiance dans le dialogue social

Aymar Hénin, Président de Compass Group France, reprend les propos d'Emmanuel Macron qui parlait de la référence « allemande » dans le dialogue social. En effet, le dialogue social est « crucial », comme le souligne le titre de cette table ronde, et il ne peut être efficace que s'il permet une relation de confiance. C'est pourquoi il faut promouvoir un environnement social qui permette de réintroduire davantage de confiance dans les rapports de travail, au travers de dispositions juridiques et réglementaires qui ne soient pas des ferments de conflictualité.

- Le droit du travail correspond à un état passé de la conflictualité dans le monde de l'entreprise, il doit être « recivilisé » ;
- Promouvoir un fonctionnement syndical plus démocratique, une démocratie sociale plus saine et représentative, dans l'entreprise et en dehors.

Souvent invoquée, difficilement accordée, la confiance ne se décrète pas, elle est le fruit d'un processus long et complexe, à la croisée de facteurs individuels et d'environnements collectifs. En France, les études se succèdent pour mettre en lumière le pessimisme ambiant quant à notre destin collectif, la défiance très forte qui prévaut dans les rapports sociaux. Deux économistes connaissant bien le fonctionnement du marché du travail, Yann Algan et Pierre Cahuc, l'ont théorisé sous le vocable de la « société de défiance ». Ils postulent que « la confiance mutuelle et sa contrepartie, la capacité à respecter ses engagements, semblent jouer un rôle décisif dans l'efficacité du marché » et attribuent



ainsi une large partie de la faible croissance française, du haut niveau de chômage, à cette défiance caractérisée.

Si la confiance ne se décrète pas, elle peut être favorisée par un environnement donné. Nous avons besoin en France de réintroduire de la confiance dans les rapports de travail. Cette confiance permet de fluidifier le dialogue au sein de l'entreprise et d'améliorer notre productivité globale. Le droit étant toujours la traduction juridique d'un état historique de la société, le droit du

travail français apparaît sur certains aspects daté, vieilli, inadapté aux enjeux et transformations de la sphère socio-économique. La France est ainsi l'un des pays où les contraintes découlant du droit du travail sont les plus fortes et les moins bien comprises par la communauté des investisseurs internationaux. Sur les rapports de travail dans l'entreprise, le droit actuel renvoie à une intensité de conflictualité entre dirigeants et salariés qui aujourd'hui semble anachronique. Cette conflictualité passée explique le grand nombre de dispositions pénales dans notre droit du travail. Ces dispositions, pour l'immense majorité, constituent une anomalie à l'aune des systèmes juridiques étrangers qui prévoient, à infractions équivalentes, des sanctions de droit civil. Le droit du travail étant un élément clé dans une décision d'investissement, les entreprises étrangères ont la tentation de s'implanter et d'investir dans des pays où le risque est moindre. Les répercussions d'une action pénale engagée contre les filiales de grands groupes internationaux peuvent avoir des effets sans commune mesure avec la gravité des faits reprochés. C'est pourquoi il devient impératif, pour inciter les investisseurs à la confiance, de limiter les aspects pénaux du droit du travail aux seuls domaines mettant en cause l'intégrité physique ou morale des salariés.

Cet enjeu de la confiance doit également être au cœur des évolutions de notre démocratie sociale, à l'échelle de l'entreprise comme au-delà. Derrière l'évolution de notre démocratie sociale se pose, d'après **Michèle Lesieur**, Présidente de Philips France, la question de la représentativité sous différents angles, à la fois :

- Celui de la diversité de représentation,
- Du nombre de personnes effectivement représentées,
- Et enfin, de la fidélité des représentants aux enjeux des salariés.

Il ne peut y avoir de représentativité réelle, lorsqu'émergent des professionnels du syndicalisme, qui à l'image de professionnels de la politique, sont réélus sur des mandats variés pour des durées très longues. Ce type de dérive ne permet pas la promotion d'une diversité de représentation dans les instances de l'entreprise et génère parfois une déconnexion très forte entre les revendications portées et les besoins exprimés par les salariés. **Michèle Lesieur** estime que le chèque syndical, mis en place dans certaines entreprises, pourrait favoriser une meilleure représentativité.



Notre pays a voté le non cumul des mandats politiques pour assainir son fonctionnement démocratique, il est temps, selon **Aymar Hélin**, d'évoluer vers la limitation du cumul des mandats de représentation du personnel, dans le temps et selon les fonctions exercées, pour assainir notre démocratie sociale. Enfin, pour que cette démocratie sociale ne soit pas celle du plus petit nombre, nous devrions mettre à l'étude des solutions pour favoriser une plus forte représentativité syndicale à l'échelle des entreprises et une plus grande inclusion des « outsiders » à l'échelle nationale.

Gagner en flexibilité du marché du travail pour attirer plus d'investisseurs

La France est un pays où le temps d'ajustement d'une entreprise à un cycle économique ou une nouvelle orientation stratégique est trop long/complexe donc trop coûteux. Le fonctionnement de notre marché du travail pénalise la capacité de la France à attirer de manière pérenne des activités consommatrices de main d'œuvre.

Dans un monde ouvert et ultra-concurrentiel, **Michèle Lesieur**, à la tête de la filiale française d'un groupe néerlandais, rappelle que les investisseurs étrangers sont en quête d'environnements sociaux souples, dans lesquels la protection des salariés se conjugue avec la nécessaire réactivité des entreprises face aux évolutions de marché et cycles économiques. Permettre l'adaptation d'une entreprise à une nouvelle donne de son environnement compétitif est tout aussi crucial aujourd'hui que d'offrir des infrastructures et une main d'œuvre de qualité. Le débat actuel n'envisage l'adaptation que dans une perspective négative, or l'adaptation permet aussi d'évoluer pour produire plus. La France se caractérise donc aujourd'hui par un manque de flexibilité, dans un sens comme dans l'autre.

Le marché du travail français se caractérise par sa complexité, les inégalités de perspectives qu'il génère entre « insiders » et « outsiders », entre travailleurs précaires et travailleurs « protégés » par un CDI. De l'aveu même du dernier prix Nobel d'économie, Jean Tirole, notre marché du travail connaît un fonctionnement sous-optimal dans lequel chaque dispositif est détourné de sa fonction originelle. Alors qu'il devrait être le contrat de référence, le CDI est devenu l'exception avec 85% des embauches aujourd'hui réalisées en CDD, ce qui représente le niveau le plus élevé de ces 15 dernières années. **Aymar Hénin** ne peut que constater que, dans le domaine des services, les contrats plus flexibles fleurissent et entraînent une hausse du taux d'emploi. Protéger par un surplus de rigidité est donc bien contreproductif. Face à la multiplicité et la complexité des contrats (CDI, CDD, contrat d'apprentissage, contrat d'intermittence, contrat saisonnier...) à la lourdeur et aux coûts engendrés par les conditions de rupture, les entreprises sont extrêmement prudentes voire frileuses avant de se lancer dans des embauches. A la complexité et la rigidité, il nous faut désormais répondre par davantage de lisibilité et de flexibilité dans le fonctionnement du marché du travail. Nous gagnerions ainsi à évoluer vers un contrat de travail unique, à droits progressifs, qui faciliterait à la fois l'entrée et la sortie des salariés, offrirait une plus grande souplesse aux entreprises tout en étant plus inclusif pour l'ensemble des actifs.

Dominique Virchaux, Directeur général de Korn Ferry France et Espagne, souhaite également que l'on fasse plus simple ! Plus simple pour renforcer l'attractivité sociale de la France.



Savoir faire revenir les talents et les quartiers régionaux

Le social dans notre pays doit être un outil au service de la promotion du facteur humain pour permettre l'attraction, la rétention et la promotion de talents à tous les niveaux et non un facteur de complexité et de blocages.

Nous avons besoin de talents à tous les niveaux. Aujourd'hui, **Dominique Virchaux** constate que les talents très qualifiés et expérimentés, internationalement mobiles, sont souvent découragés par les perspectives offertes en France et décident de plus en plus de quitter notre pays ou de ne pas y (re)venir. Le potentiel des jeunes talents qui sont moins qualifiés et parfois moins mobiles, est lui sous-exploité, laissant au bord du chemin des jeunes qui auraient pu se révéler en entreprise. L'environnement réglementaire et fiscal français dessert la promotion du facteur humain qui est pourtant l'un de nos principaux atouts pour connaître un rebond dans notre trajectoire d'attractivité.



Les talents internationaux, qu'ils soient étudiants, chercheurs, entrepreneurs ou cadres dirigeants sont une ressource rare et extrêmement mobile. Voir partir ses talents est une richesse, sauf si ces derniers ne reviennent jamais. Un pays qui ne fait qu'exporter ses talents est à terme condamné dans la mondialisation. La rétention et l'attraction des talents internationaux est donc un impératif pour tout pays qui souhaite innover, créer et prospérer. Or, **Aymar Hénin** constate que les talents, une fois partis, ont une vision de la France plus « recroquevillée » sur elle-même, qui leur semble moins attractive. La France forme, avec une réputation qui la précède, mais cette fuite des talents, constatée par **Dominique Virchaux**, profite finalement plus d'un point de vue professionnel aux pays dans lesquels ils vont et d'où ils hésitent à revenir. L'attraction de ces talents est d'autant plus cruciale qu'ils ont bien souvent une capacité d'entraînement collectif : la concentration de talents d'une entreprise dans un lieu géographique donné est une des conditions sine qua non d'établissement de centres de décisions ou de quartiers régionaux. Par ailleurs, ne pas être en capacité de retenir ses talents, c'est bien souvent perdre en dynamisme entrepreneurial : il n'y a qu'à voir pour s'en convaincre le nombre de Français qui ont décidé de créer leur entreprise aux Etats-Unis et notamment dans la Silicon Valley où ils représentent la première communauté européenne. Nous disposons en France de grands talents qui ont parfois su prendre des responsabilités importantes dans des groupes internationaux, ils sont une chance pour notre pays. Quelques actions simples autour d'un dispositif existant, celui des impatriés (extension du régime de 5 à 10 ans, accueil des familles...), permettrait à la France d'accroître son attractivité vis-à-vis des talents internationaux, qu'ils soient français ou étrangers.

Dominique Virchaux insiste également sur l'effort qui doit être fait autour de l'attraction des quartiers régionaux, qui facilitent l'attraction des talents et renforce la capacité d'arbitrage en faveur de la France.

Enfin, nous gagnerons la bataille des talents en étant capables d'accueillir et de promouvoir dans nos entreprises des jeunes aujourd'hui laissés pour compte et dont l'énergie, le dynamisme nous feraient le plus grand bien. Mais cela ne saurait intervenir sans un cadre réglementaire adapté pour permettre aux entreprises d'ouvrir plus facilement leurs portes. L'évolution de la réglementation autour des stages et la relance volontariste des mécanismes d'alternance apparaissent comme des vecteurs puissants d'inclusion des jeunes sur le marché de l'emploi.

En guise de conclusion, **Alain Dehaze** se félicite que le gouvernement ait tenu compte des recommandations des Etats de la France 2013 – notamment sur la dépénalisation du délit d’entrave – mais insiste sur le fait que la communauté des multinationales attend aujourd’hui des preuves fortes :

- Des preuves de confiance, et la loi Macron sera un moment critique sur le respect des engagements pris ;
- Des preuves de simplification, alors que la France attend un niveau de complexité rare ;
- Des preuves enfin que la France est prête à prendre des mesures pour encourager nos talents à revenir dans leur pays y apporter leur expérience.

Discours d’accueil d’Emmanuelle Wargon par Alain Dehaze, Président d’Adecco Groupe France

« Je tenais tout d’abord à vous remercier d’avoir accepté « au pied levé » de remplacer François Rebsamen qui nous a fait savoir hier matin qu’il n’était plus en mesure d’honorer de sa présence cette table ronde dont vous allez donc être le « grand témoin ».

Ici « témoin » mais de par vos responsabilités, en tant que déléguée générale à l’emploi et à la formation professionnelle, un personnage clé, dont tout le monde salue l’énergie et l’enthousiasme, qui est au cœur des sujets dont nous venons de discuter.



Vous êtes une ancienne élève d’HEC, de l’ENA – sortie à la Cour des Comptes – « un parcours qui promet aux plus hautes destinées », avez œuvré au cabinet de Bernard Kouchner, dirigé celui de Martin Hirsch et avez consacré tout votre parcours à la « chose sociale » que nous avons évoqué lors de notre table ronde.

Dans ce domaine, notre pays – François Rebsamen l’a récemment dit, nous sommes en situation d’échec – vient de franchir au mois d’octobre le seuil des 3.5 millions de demandeurs d’emplois.

Nous avons l’intime conviction que les idées que nous venons d’agiter devant vous permettraient de répondre aux vœux que le Ministre a formés, celui de voir un « retournement de la situation mi-2015 ».

Nous sommes bien évidemment conscients que certaines de nos propositions sont « dérangeantes » mais, et nous nous en félicitons, plusieurs membres du gouvernement ont soulevé des sujets souvent tabous, ceux des seuils, de la durée du travail, d’un aménagement du CDI ou du travail du dimanche.

Nous sommes convaincus que, pour inverser la courbe du chômage, « tout » n’a pas été envisagé.

Pensez-vous que nos recommandations sont pertinentes ? Avons-nous des raisons d’espérer qu’elles soient considérées ? »

Un besoin de réformes reconnu

Le social est le cœur du modèle français. Il faut que la France « bouge », et tout le monde en a conscience. Il faut évoluer, à partir du modèle social français : une protection large de tous les travailleurs fondée sur le travail. L'économie est en mutation, avec des secteurs économiques qui émergent, d'autres qui s'effondrent. L'enjeu est donc pour la France d'être en capacité de saisir ces opportunités.

A l'heure actuelle, la France fait face à une dichotomie : 80% des salariés évoluent en CDI, alors que 87% des embauches nouvelles se font en CDD. Il apparaît donc clairement qu'en stock, la grande majorité des salariés évolue dans un modèle protecteur, alors qu'en flux, cette grande majorité intègre le marché dans un modèle plus précaire. Le gouvernement a conscience de la situation et a mis en place plusieurs mesures pour permettre à la France d'être plus attractive.

Plus de flexibilité et une formation mieux adaptée

Le gouvernement, via le CICE et le Pacte de Responsabilité et de Solidarité, a engagé une baisse du coût du travail, ainsi qu'une réforme des plans sociaux, afin de rendre les PSE plus sûrs juridiquement. Les effets sont déjà visibles, avec une chute du nombre de contentieux, de 25% à 8% aujourd'hui. Cette mesure est vitale car un investisseur ne fera pas le choix de s'installer en France s'il estime que son activité sera figée et qu'une incertitude juridique planera sur toute décision de réduire son activité.



Le chômage partiel a également été déverrouillé, et une entreprise qui affronte une difficulté de volume peut faire appel au chômage partiel, en 15 jours – avec la règle du silence de l'administration vaut accord – dans des conditions bien plus favorables d'auparavant. Ainsi, on observe une hausse de 70% du nombre d'heures accordées par le Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

En matière de formation professionnelle, une réforme de fond est en cours pour aider les entreprises. Cela s'est concrétisé par un passage de 1,6 % à 1% du taux de participation des entreprises au financement de la formation professionnelle. De plus, l'argent mutualisé sera mieux utilisé pour deux raisons. Il sera utilisé pour des formations longues, attachées à la personne et non au salarié, et pour des formations plus adaptées aux évolutions du marché du travail et aux besoins de l'économie, en collaboration avec les branches. Enfin, une mise sous tension des organismes de formation va être organisée.

La simplification comme fil conducteur des réformes

Il s'agit aussi, selon **Emmanuelle Wargon**, de faciliter la vie des entreprises en mettant en place des mesures de simplification. C'est le sens de la réforme de la « Déclaration Sociale Nominative ». A compter de 2016-2017, toutes les déclarations que les entreprises doivent remplir pour leurs salariés seront regroupées en une seule et unique déclaration, pour tendre vers le principe du « dites-le nous une seule fois » que promet le gouvernement.

De plus, des mesures sont prises dans l'accompagnement dans l'emploi, qui relèvent quasiment d'une révolution culturelle. En effet, il s'agit de promouvoir des modèles d'accompagnement des personnes sans emploi avec en priorité un accès rapide à l'entreprise. L'objectif majeur de cette mesure est de faire en sorte d'encourager un retour le plus rapide possible vers le monde de l'entreprise, en essayant d'être moins protecteur dans la création d'un projet mais fortement orienté vers un contact concret et réel avec un possible employeur. Certains partenaires des Etats de la France sont d'ailleurs très impliqués dans cette évolution de l'accompagnement.

Le projet de loi Macron va dans le même sens, notamment avec une réforme de la justice prudhommale ayant pour but de sécuriser plus fortement les procédures pour rassurer les investisseurs présents mais aussi potentiels. Réduire les délais donnera plus de flexibilité, tout en renforçant la prévisibilité.

Les négociations pour la modernisation du dialogue social sont également cruciales car elles touchent à la vie quotidienne des entreprises, et sont actuellement entre les mains des partenaires sociaux. Une fusion des instances est envisagée, comme le proposent les Etats de la France, ainsi qu'une révision du calendrier des négociations, aujourd'hui trop formel et qui pourrait être simplifié. Le gouvernement souhaite bien évidemment que les négociations débouchent sur un accord.



Emmanuelle Wargon a bien noté les recommandations de cette 9^e édition et note que les syndicats font preuve d'une grande responsabilité à l'échelle interprofessionnelle, et ont claire conscience de la dualité du marché du travail et du besoin d'une certaine forme de flexisécurité. Il est donc possible, selon elle, de faire plus confiance aux syndicats. De plus, cette confiance implique également que les chefs d'entreprise s'engagent à faciliter le retour des représentants syndicaux dans leur poste lors de la fin de leur mandat, ce qui n'est pas toujours aisé. Le dialogue social reste vivant dans les entreprises, malgré le faible nombre d'accords signés consécutifs à l'ANI. On note de nombreux accords signés qui sont « gagnant-gagnant » pour les entreprises et les partenaires sociaux sans pour autant entrer dans la catégorie ANI. Ces accords permettent aux entreprises d'avoir une plus grande marge de manœuvre tout en préservant la qualité du dialogue social.

Par ailleurs l'Etat assume sa mission de soutenir le tissu économique intermédiaire en France – PME et ETI – qui ont souffert de la crise économique. Les Commissaires au redressement productif les accompagnent afin de faciliter le maintien et le redémarrage de leur activité. L'Etat tient à jouer son rôle de chef d'orchestre pour aider les entreprises.

Emmanuelle Wargon a également noté que les entreprises disent souffrir des rigidités, quand bien même elles souhaitent augmenter leur capacité de production. L'Etat se modernise donc, avec le déploiement d'interlocuteurs au niveau des préfetures pour le développement et le soutien de

projets économiques ; des « responsables uniques investissements ». L'Etat se structure donc pour que les projets aboutissent.

Enfin, concernant la question du contrat unique, le risque est grand de trouver un compromis entre CDI et contrats plus flexibles, qui ne contenterait personne. La flexibilité existe, et le CDI reste un outil utile qui a été rendu plus flexible avec notamment les ruptures conventionnelles. Agir sur les procédures constitue, selon elle, un levier plus efficace de rendre le marché du travail plus attractif pour les investisseurs.

Le territoire, c'est capital : Comment mieux mobiliser les territoires pour améliorer l'attractivité de la France ?

Introduction par Christian Nibourel, Président d'Accenture France et Bénélux

La thématique des territoires, qui est traitée pour la première fois cette année aux Etats de la France, est très importante car elle est certainement la source de la croissance.



La réforme territoriale du gouvernement a été très attendue. Elle permettra à notre pays de se doter de territoires plus forts pour aller plus vite et plus loin. Cette réforme ne peut pas se limiter à la simplification administrative et la maîtrise des dépenses publiques mais doit répondre à un enjeu d'efficacité du développement économique et d'attractivité. Les territoires doivent devenir des pôles d'attraction économique, capables de rayonner à l'échelle européenne.

L'Etat et les territoires ne doivent pas être mis en opposition mais être appréhendés de façon subsidiaire – chaque échelon agit à son niveau de responsabilité tout en respectant les autres. Le principe fonctionne bien en Allemagne mais s'applique plus difficilement en France, qui est un état jacobin reposant sur des structures issues de l'héritage monarchique et impérial. La nouvelle carte de France inscrit les territoires dans une nouvelle dynamique et offre un maillage propice à la constitution de véritables pôles d'attraction économique, qui émergent sous l'impulsion des différents acteurs.

L'Hexagone avait historiquement une capacité à ériger des murs de territoires. L'actuelle réforme doit faciliter le passage d'une logique de bloc à une logique de flux et permettre à la French Tech d'irriguer l'Europe et le monde. La marque France sera d'autant plus forte si les territoires parviennent à développer des marques de renommée européenne et mondiale.

Présentation des chiffres clés par Marc Lhermitte, Associé chez EY

Marc Lhermitte, associé chez EY, vient éclairer cette table ronde en livrant des chiffres clés à l'auditoire. Il rappelle tout d'abord le poids du millefeuille territorial avant de présenter des chiffres « encourageants » pour l'attractivité des territoires. Ainsi, la France se caractérise par l'existence d'une centaine de comités d'expansion qui font la promotion des territoires français ainsi que par une augmentation continue des effectifs de la fonction publique territoriale (+1.7% entre 2011 et 2012) qui représente un des premiers postes de dépense publique. Néanmoins, 2/3 des français (66%) sont favorables à la réorganisation du maillage territorial. Autre chiffre en faveur de l'attractivité des territoires, le pourcentage de couverture en haut-débit de la France (37%), pourcentage supérieur à celui des Etats-Unis (29%) et du Japon (28%).

Enfin, **Marc Lhermitte** tient à rappeler que la France est au quatrième rang mondial en termes de sièges mondiaux d'entreprises classées au Fortune 500, devant l'Allemagne et le Royaume-Uni. Mais signe de la disparité territoriale existant en France, sur les 35 groupes français figurants dans ce classement, 34 se trouvent en Ile-de-France et 1 seul en province (Clermont-Ferrand). Les territoires français ont fait preuve de vitalité, puisqu'au plus fort de la crise, les grandes métropoles ont affiché des résultats saisissants, notamment en matière d'implantation et d'extension d'investissements étrangers, mais cette vitalité territoriale reste disparate avec des territoires touchés dans le même temps de plein fouet par la crise.

Echanges entre panélistes

Christophe Barbier, Directeur de la rédaction de l'Express, et animateur de la table ronde, interroge chacun des panélistes pour leur demander ce qui fait, selon eux, l'attractivité des territoires.

L'attractivité des territoires : un enjeu qui transcende les clivages partisans

C'est de l'attractivité de Lyon et de sa région que **Didier Da Costa**, Président de Carrier HVAC Europe, a choisi de parler en premier lieu. Sur les quinze dernières années il y a observé une évolution très importante de l'attractivité du territoire. Cette attractivité résulte d'une somme d'éléments visibles de l'extérieur et d'éléments internes à la région. Le premier élément constitutif de l'attractivité de Lyon et sa région est sa capacité à ne pas faire de l'économie un sujet politique. En effet, le développement économique en région lyonnaise dépasse les clivages gauche/droite comme l'illustre le consensus autour du statut de Lyon comme métropole.



C'est ce consensus, des représentants locaux ou régionaux, qui a permis d'attirer récemment des investisseurs étrangers. Le second critère est l'accessibilité de l'administration et sa capacité d'écoute pour arriver à maintenir les entreprises sur son territoire. Pour avoir des territoires forts il faut selon **Didier Da Costa** des élus locaux au fait des problématiques mondiales.

L'échelle régionale doit aussi devenir le point de référence afin que la France des territoires puisse exister et rayonner au niveau européen et mondial. De plus, pour que les régions deviennent économiquement fortes et développées, l'accent doit être mis sur les infrastructures comme les aéroports avec plus de vols internationaux en partance de la province.

L'attractivité des territoires : la double responsabilité du politique et des entreprises

Un territoire est d'abord une terre source de fierté. Le Nord-Pas-de Calais est la 4^{ème} région française en termes de PIB, c'est aussi la plus jeune région française en termes de population mais c'est celle qui détient aussi le taux de chômage le plus élevé. Pour **Denis Terrien**, Président du Groupe 3SI, les politiques tout comme les patrons économiques ont une responsabilité vis-à-vis des territoires.



Dans le Nord-Pas-de-Calais, les politiques ont travaillé main dans la main avec les dirigeants d'entreprise, dans une vraie subsidiarité pour lutter contre le fléau du chômage. Ainsi, la tâche a été divisée en deux ; les politiques se sont occupés des flux numériques et routiers et les dirigeants d'entreprise ont pris la responsabilité d'investir et d'entreprendre pour faire de l'e-commerce une solution pour la Région. A l'heure actuelle, 25 % des emplois de l'e-commerce en France se trouvent à Lille et dans sa région. Le Nord-Pas-de-Calais est ainsi devenu un pôle d'innovation de référence en la matière avec, à Lille, la plus grande pépinière de start-ups, créée par la Communauté Urbaine de Lille : Euratechnologies, qui regroupe entre 150 et 200 start-ups.

Pour **Denis Terrien**, la responsabilité du politique n'est pas de créer de l'emploi mais de créer des infrastructures et un environnement dans lequel l'entreprise privée peut créer des emplois. En effet, le groupe 3SI se trouvait en grande difficulté en 2009. Pour pallier à ses difficultés la décision a été prise de créer le plus grand centre de traitement des commandes de l'e-commerce en France mais aussi de former les salariés à internet. Il était de la responsabilité du groupe, spécialisé dans le e-commerce, de travailler sur la fracture numérique avant tout au sein de ses propres effectifs et de former ses employés. Cette formation s'est faite à l'aide d'un partenariat public/privé puisque l'Etat a apporté un cofinancement indispensable.



A la question posée par **Christophe Barbier**, d'une possible délocalisation du groupe 3SI en Irlande, **Denis Terrien** répond par la notion de responsabilité sociétale qui incombe à une entreprise implantée dans un territoire.

Le besoin d'instances pertinentes de représentation

La notion de territoire est indissociable de la notion de proximité des consommateurs. Même si la brasserie française a été inscrite en mai 2014 au patrimoine culturel, gastronomique et paysager de la France, **Pascal Sabrié**, Président d'Heineken France, pointe le manque de reconnaissance. La France manque d'instances pertinentes de participation et de dialogue sur le développement des territoires.

Quotidiennement, Heineken défend l'attractivité de la France auprès de sa maison-mère puisque chaque jour sont prises des décisions d'investissement et d'arbitrage qui peuvent concerner des sites français comme des sites voisins en Europe. Pour faire pencher la balance vers les sites français, une relation forte à une région et en l'occurrence à une instance pertinente régionale ou locale est décisive. **Pascal Sabrié** constate que les pays voisins de la France sont mieux organisés pour obtenir ces investissements et gagner ces arbitrages.



L'exemple de la campagne marseillaise visant à lutter contre le « Marseille bashing » et qui associe tous les acteurs économiques, y compris les instances de représentation et les entreprises privées, va

pour **Pascal Sabrié** dans le bon sens car elle participe à la construction de l'image d'un territoire et de sa perception positive.

Avec les effets dramatiques de la crise économique les politiques nationaux ou locaux ont réalisé l'importance majeure des entreprises comme Heineken dans le développement des territoires. Cela se traduit par plus d'écoute et de proximité mais le fond et la forme du dialogue manque encore de structure pour être efficace.

Discours d'accueil d'Alain Juppé par Christian Nibourel, Président d'Accenture France et Bénélux

« Nous allons vous inviter à réagir à nos débats et je ne pense pas que vous en contesterez la pertinence. Développer une « marque » locale, avec « Osez Bordeaux » vous l'avez fait. Associer les chefs d'entreprise, en lançant votre « Conseil des entrepreneurs » vous l'avez fait. En faire des ambassadeurs à l'étranger, vous l'avez fait. Cibler vos priorités, notamment avec votre future « Cité du Numérique », vous l'avez fait. Attirer les talents, vous le faites dans une ville que l'Institut Great Place to Work a placé comme la ville la plus attractive pour les salariés français.

Nous aimerions que vous nous apportiez votre témoignage, vous qui avez été cette année élu « meilleur maire de France », sur la façon dont vous avez transformé Bordeaux, une « belle endormie » qui est redevenue séduisante pour les investisseurs internationaux.



Comment êtes-vous arrivé à « transformer » votre ville pour lui redonner de l'attractivité ? Quelles sont les actions que vous avez menées pour attirer les entreprises étrangères ? Avez-vous des « recettes » à nous donner ?

Pensez-vous que nos recommandations, et notamment celle de créer dans chaque métropole un Conseil stratégique de l'attractivité réunissant des responsables de sociétés étrangères, ait « du sens » ? »



Le message qu'a souhaité adresser aujourd'hui le Premier ministre aux dirigeants d'entreprises étrangères est un message de confiance en rupture avec l'opinion dominante qui est au catastrophisme, à la morosité et au déclinisme. A ce titre, **Alain Juppé** cite le livre de Robin Rivaton, « La France est prête », où sont énoncées 3 idées :

- La France est un pays d'entrepreneurs. En effet, c'est en France que se crée le plus d'entreprises nouvelles en Europe ;
- La France est à l'aise avec la mondialisation ;
- La France est capable de se réformer et elle est prête aux réformes. A titre d'exemple, au cours des 10 dernières années, un changement culturel du milieu universitaire vers le monde de l'entreprise a pu être observé avec le développement des partenariats public/privé.

La réforme territoriale

Le mille feuilles territorial est une charge pesante dont la France essaye de se débarrasser depuis longtemps. Selon **Alain Juppé**, la réforme en cours ne va pas avoir de conséquence en ce qui concerne le bloc intercommunal et dans les relations entre les communes et les intercommunalités. Cette réforme va générer des coûts supplémentaires et la mutualisation n'amortira voire ne réduira peut-être pas ces coûts. La création des métropoles constitue à ses yeux la seule exception. Bordeaux le 1^{er} janvier 2015 passera du statut de communauté urbaine au statut de métropole ce qui constitue, pour **Alain Juppé**, une bonne chose. Au-delà du simple changement de nom, cela constitue un transfert de compétences, d'équipements et une tentative de mutualisation des services très bénéfiques. Les maires de la région, autrefois réticents, sont de plus en plus sensibles à la mutualisation grâce au transfert de charge vers la métropole.

Même si **Alain Juppé** ne s'estime pas encore en mesure de se prononcer officiellement favorablement ou défavorablement sur les réformes engagées au niveau département/région, il estime que la réforme ne semble pas aller dans la bonne direction. La création d'immenses régions ne va pas dans le sens de la simplification et de l'économie de moyens.

La taille des régions n'était pas l'enjeu, et il aurait mieux valu favoriser le rapprochement progressif des départements et des régions notamment via des conseillers territoriaux, qui auraient été à la fois conseillers généraux et régionaux.

Le lien qui existe entre la métropole et la région reste complexe. D'ailleurs, un amendement voté au Sénat envisage de donner la compétence économique exclusive à la région. Il est inenvisageable pour **Alain Juppé** d'empêcher les métropoles d'avoir une stratégie de développement économique et d'entretenir à l'international leur propre réseau. La métropole constitue le navire amiral d'une région puisqu'elle a la notoriété notamment à l'étranger. C'est le cas de Bordeaux qui a une notoriété internationale presque aussi grande que Paris grâce aux vins, contrairement à la marque « Gironde », bien moins porteuse à l'international. De plus, la ville de Bordeaux est aussi considérée comme la 2^{ème} ville la plus attractive de France. Ainsi, la complémentarité voire la subsidiarité région/métropole semble plus adaptée que la tutelle de la région sur la métropole.

Spécialisation des territoires

La spécialisation des territoires, en attribuant à chacune des grandes régions une spécificité dans



laquelle elle serait leader, relève selon **Alain Juppé** du bon sens. C'est déjà le cas de Bordeaux avec le vin, mais l'agglomération bordelaise dispose elle aussi d'autres points forts comme l'aéronautique. S'appuyer sur ces points forts est essentiel dans toute stratégie territoriale mais cette spécialisation ne doit pas empêcher les territoires d'être présents sur d'autres domaines communs à tous comme le numérique. En effet, le numérique est un enjeu transversal à tous les territoires qui irrigue l'ensemble de la vie économique et sociale. C'est pourquoi Bordeaux continue d'investir sur le numérique (Cdiscount, la cité du numérique, la pépinière numérique, de futures écoles spécialisées dans le numérique) et compte être à la hauteur de son label French Tech.

La tentation du saupoudrage existe mais il est possible d'y résister, comme le prouve le programme des investissements d'avenir. La labellisation des universités d'excellence aurait pu être un outil d'aménagement du territoire mais seules quelques universités d'excellence ont été récompensées.

Le rôle des collectivités territoriales

Les collectivités territoriales n'ont pas pour mission de créer des emplois. Ceux-ci sont créés par les entreprises et c'est aux collectivités territoriales de créer les bonnes conditions pour attirer les entreprises et conserver celles qui y sont déjà implantées. Ces bonnes conditions se traduisent de plusieurs manières :

- L'accessibilité ; à ce titre Bordeaux attend avec impatience l'arrivée de la ligne à grande vitesse en 2017 ;
- Le développement de l'offre immobilière et foncière ;
- L'offre de services publics, notamment de transports.

A la question de savoir si les investissements publics peuvent parfois être considérés comme du gaspillage d'argent public, **Alain Juppé** répond que, lorsqu'un coup de frein est donné aux budgets d'investissement, les PME ressentent rapidement l'impact financier avec une coupe souvent brutale de la commande publique, qui représente une part importante de la vie économique d'un territoire.

Tout élu local n'a qu'une seule obsession : faire en sorte que les entreprises de son territoire se développent ou que d'autres entreprises viennent y investir. C'est la priorité des priorités. Dans ce domaine, des synergies se créent au-delà de l'enjeu politique, comme l'illustre la communauté urbaine de Bordeaux qui est en situation de cogestion gauche/droite depuis plus de 20 ans. Cette synergie se

fait aussi avec les entrepreneurs du territoire comme avec le Conseil des entrepreneurs de Bordeaux qui se réunit tous les mois autour d'un orateur extérieur et permet de faire remonter des réactions, attentes et critiques auprès des décideurs publics.

En guise de conclusion, **Alain Juppé** rappelle qu'il ne faut pas tomber dans le catastrophisme français et surtout ne pas véhiculer cette image à l'étranger. La France a des atouts et peut rebondir. La clé réside dans la confiance pour débloquer l'attentisme et libérer les acteurs économiques du doute et de la méfiance.

L'innovation, c'est vital : Comment mieux libérer l'énergie créatrice pour améliorer l'attractivité de la France ?

Introduction de **Gérald Karsenti**, Président-Directeur général d'HP France



L'innovation est un sujet transversal qui a été abordé tout au long de la journée dans les différentes tables rondes. **Gérald Karsenti**, Président-directeur général d'HP, parle de la France comme d'une terre de créativité et un havre pour la recherche.

Avec 71 pôles de compétitivité, 34 plans industriels, 9 labels French Tech, des ingénieurs reconnus et prisés à l'étranger, et enfin le Crédit Impôt Recherche, la France « surfe sur la vague » de l'innovation.

L'innovation, si elle est un des points forts de l'attractivité française, manque parfois de cohérence et de clarté. Pour **Gérald Karsenti** il n'y a pas de position acquise dans ce secteur, et la France doit se renouveler constamment pour exploiter au maximum le potentiel du pays.

Présentation des Chiffres clés par Marc Lhermitte, Associé chez EY

Marc Lhermitte, associé chez EY, vient éclairer cette table ronde en livrant des chiffres clés à l'auditoire. Il se concentre dans un premier temps, sur la production de l'écosystème entrepreneurial avec la capacité de Paris à produire des start-ups. En 2012, 48 start-ups ont été créées à Paris. Ce chiffre est bien en deçà d'une autre grande capitale européenne – Londres – qui pour la même année a créée 216 start-ups. De plus, la France ne se place qu'au 9^{ème} rang mondial de dépenses en R&D. Cependant, la France n'a pas à rougir de ses capacités dans le secteur de l'innovation avec 8 entreprises françaises qui font partie du classement Forbes des entreprises les plus innovantes. De plus, la France est le 3^{ème} pays d'accueil d'étudiants étrangers au monde.

Echanges entre panélistes

Les chiffres présentés par **Marc Lhermitte** illustrent pour **François-Xavier Pietri**, Chef du service Economie et Social de TF1 et animateur de la table ronde, l'idée que la France a des atouts en matière d'innovation mais qu'elle possède aussi des marges de progression. C'est pourquoi il orientera cette table ronde autour de 3 axes :

- La rationalisation de la politique d'innovation ;
- La Recherche comme combat commun des entreprises et des universités ;
- Le rôle de la prise de risque dans l'innovation.



Une politique d'innovation volontariste mais qui demande à gagner en lisibilité

Le message-clé délivré lors de cette table ronde est que la politique d'innovation volontariste de la France doit gagner en lisibilité et établir des priorités pour permettre au pays de maintenir son rang dans les nations les plus innovantes. La politique gouvernementale d'innovation de la France, bien qu'un atout pour notre pays, se révèle trop complexe (71 pôles de compétitivité, 34 plans industriels...). Pour **Cyril Schiever**, Président de MSD en France, le fléchage des investissements est



primordial pour structurer les projets en s'éparpillant le moins possible, avec toujours la même question centrale : comment attirer ce financement ?

Même si la compétition qui existe entre les différents centres est normale et créatrice d'émulation **Cyril Schiever** propose d'aller plus loin dans la mutualisation de la recherche en créant des corridors pour identifier les bons interlocuteurs et monter plus facilement des projets.

L'excellence du mécanisme de Crédit Impôt Recherche fait l'unanimité autour de la table car il apporte stabilité et confiance. Néanmoins, il doit constamment être adapté, notamment aux nouvelles formes de recherche comme les « recherches en partenariat ».

Une définition nécessaire des priorités

La France ne peut pas être leader dans tous les domaines, et doit se concentrer sur les domaines où elle a les moyens d'exceller et d'innover toujours plus. C'est pourquoi 80% des ressources financières ne doivent être orientées que vers un nombre de domaines restreints, identifiés à l'avance, et stratégiques.



Pour illustrer ce besoin de définition des priorités, **Alain Crozier**, Président de Microsoft France, détaille comment le laboratoire commun Microsoft/INRIA est passé de 11 domaines de recherche fondamentale à 2 domaines, sans réduction des effectifs de chercheurs. Cette concentration sur deux domaines, avec une concentration des moyens, a permis au laboratoire de compter à son actif deux médailles Fields et un prix Turing.

Le rapprochement des mondes de l'entreprise, de la recherche et de l'université

Les entreprises, en se focalisant sur 2 ou 3 sujets, peuvent utiliser les ressources nationales qui sont à leur disposition, comme les laboratoires français de renommée mondiale, pour augmenter leur capacité innovatrice et ainsi devenir plus compétitives en se différenciant de leurs concurrents. **Cyril**

Schiever s'interroge sur la méthode pour rapprocher le monde de l'entreprise et celui de l'université, et pointe le fait que, selon lui, les Présidents d'université ne considèrent pas assez les entreprises comme faisant partie de leurs clients, alors même que leurs étudiants seront amenés à travailler en entreprise. Universités et Entreprises sont complémentaires et doivent travailler ensemble pour former les futures générations.

Revaloriser le statut des chercheurs pour attirer les talents

Dans le domaine de l'innovation, l'attraction des talents est un élément clé. **Alain Crozier** cite 3 aspects fondamentaux pour attirer le plus de talents possibles : la revalorisation du salaire des chercheurs, un environnement de travail moderne et dynamique, et enfin des projets sur la durée.

Selon **Laurent Solly**, Directeur général de Facebook France, l'entreprise a l'avantage de ne pas être prisonnière du court terme, et permet au contraire une vision à plus long terme que celle que proposent les structures collectives, contrairement aux idées reçues. Les entreprises réclament d'ailleurs un cadre législatif qui permette à cette vision « long terme » d'être implémentée. La stabilité est une garantie qui offre un cadre indispensable aux entreprises pour ensuite se lancer dans une campagne de rétention des talents. C'est en cela que la consolidation, voire l'amélioration du régime fiscal des impatriés, représente un symbole important dans la quête des talents par la France.



Faire le choix de la culture du risque

En anglais, la traduction de « prendre un risque » est « Take a chance ». **Laurent Solly** s'appuie sur cette image pour montrer que la France doit s'inspirer du monde anglo-saxon, où celui qui a échoué est celui qui a l'expérience du marché, qui a été confronté à la compétition et aux exigences des clients.

La révolution digitale confronte les entreprises à la révolution mobile et à une économie qui va toujours plus vite. Dans cette perspective, le principe constitutionnel de précaution n'est pas adapté à cette révolution qui nécessite de ne pas attendre le produit parfait pour se confronter au marché mais de se confronter au marché pour tendre vers le « produit parfait ».



François Xavier-Pietri interroge les panélistes pour savoir si le système financier est prêt à encourager et valoriser le risque et si la France est prête à reconnaître le droit à l'échec ?

Selon eux, la mobilisation du capital pour investir n'est pas un problème et, quand bien même la performance doit primer, il est crucial de travailler sur notre capacité à prendre des initiatives, à échouer et à rebondir.

Pour conclure cette table ronde, **Gérald Karsenti** propose 6 pistes pour continuer de libérer l'énergie innovante de la France :

- La concentration des efforts sur les priorités à fort potentiel de développement et de rayonnement (les sciences du vivant, l'énergie, les transports, le numérique) ;
- La création d'un état d'esprit qui facilite l'innovation et la prise de risque à travers l'acceptation du droit à l'échec et l'intégration de la pédagogie de l'innovation du progrès à l'école ;
- Le rapprochement du monde de la recherche et des entreprises ;

- L'amélioration du financement de l'innovation ;
- La mise en cohérence des initiatives prises en matière d'innovation qui peuvent se révéler complexes ;
- L'importance de la revalorisation du statut des chercheurs pour rendre la profession plus attractive autant sur les salaires que sur les budgets de recherche.

Discours d'accueil d'Axelle Lemaire par Gérald Karsenti, Président-Directeur général d'HP France

« En charge du numérique au sein du gouvernement auprès d'Emmanuel Macron que nous avons accueilli ce matin, vous êtes au cœur d'une problématique clé concernant l'attractivité de notre pays. Celle-ci ne saurait demeurer sans entretenir et optimiser ce talent que l'on reconnaît dans nos maisons-mères. Une créativité et un esprit d'innovation rares qui demeurent, nos meilleurs atouts, dans le « benchmark » auxquels nous sommes soumis dans nos compétitions intragroupes,

Se « benchmarker ». J'utilise cet anglicisme qui ne vous est pas étranger. Vous êtes né et avez grandi au Canada, avez étudié au Kings College de Londres, ville où vous avez travaillé.

Comme les sociétés que nous représentons, vous avez des racines qui viennent d'ailleurs et c'est ici, comme nous le faisons, que vous créez de la richesse et exercez votre talent, dans cette France que vous voulez voir Numérique, avec un esprit « start-up » qui n'a rien à envier à la Silicon Valley.



Madame la Ministre, je sais que l'innovation est un sujet qui vous tient particulièrement à cœur et que vous ne cessez de vanter les mérites de notre pays sur le plan du numérique, La French Tech étant sans doute son fanion emblématique et c'est avec plaisir que je vous cède à présent la parole »

Discours d'Axelle Lemaire, Secrétaire d'Etat chargée du Numérique

Les dirigeants d'entreprises étrangères participant à l'économie de la France et au quotidien tentent de convaincre les leaders internationaux de l'attractivité de la France.

Le gouvernement a montré et souhaite continuer à démontrer son engagement aux côtés des dirigeants d'entreprises étrangères. La France assume son rôle de 5^{ème} puissance économique mondiale dans une économie internationalisée où la question de l'attractivité, qui passe par la compétitivité-coût et la compétitivité-qualité, est la priorité n°1 de la politique économique du gouvernement. L'innovation est un atout. Elle est aussi une solution pour la France et l'Europe dans une compétition internationale toujours plus vive.

C'est pourquoi le gouvernement fait beaucoup en matière d'innovation. Cependant, il subsiste un paradoxe entre l'ampleur des dispositifs d'action publique mis en place, les réalisations concrètes sur le terrain et la perception, en France mais surtout à l'étranger, de la capacité de la France à s'inscrire dans cette démarche d'innovation.

Des dispositifs au service de l'innovation

Les dispositifs sont connus et jouent un rôle crucial dans les mécanismes d'innovation :

- Le Crédit Impôt Recherche, qui a été étendu au crédit d'impôt innovation. L'innovation « non purement technologique » doit être complètement intégrée dans les politiques publiques en matière d'innovation. **Axelle Lemaire** relève le besoin de mieux appréhender cette innovation plus « service » et moins « technologie ». C'est pourquoi le gouvernement cherche à simplifier le dispositif d'accès au CIR et à le rendre plus accessible aux entreprises qui font de l'innovation dans toutes ses formes ;
- Le statut de Jeune Entreprise Innovante qui est un succès.



Ces deux dispositifs additionnés placent la France parmi les pays les plus attractifs en matière de soutien public à l'innovation industrielle et économique en Europe, qui présente une offre très complète.

Les pôles de compétitivité sont nombreux, spécialisés et l'administration souhaite donner une orientation stratégique aux domaines de soutien prioritaires. La Banque Publique d'Investissement est devenue un acteur incontournable de l'accompagnement de l'innovation dans les territoires.

Dans le même temps, les plans industriels ont permis de fédérer les acteurs industriels autour de secteurs stratégiques. Le Big Data, les objets connectés, la cybersécurité, le cloud, la e-education et la e-santé sont des filières qui ont besoin d'être soutenues car la France ne peut pas se permettre de rater le second train de l'innovation.

Largement médiatisée, la French Tech est un mouvement, une dynamique qui émane des entrepreneurs. C'est la première fois que l'Etat accompagne un projet porté d'abord et avant tout par les entrepreneurs, avec le soutien des collectivités territoriales, des régions, des instituts de recherche, des élus locaux, des associations et des grands groupes. La French Tech a permis de structurer, de mobiliser et de fédérer l'écosystème d'innovation en France. L'an 1 de la French Tech a permis la labélisation de 9 métropoles et l'an 2 sera celui de l'innovation ouverte pour amplifier l'approche écosystémique, sur le modèle de la Silicon Valley.

Un soutien puissant aux talents français

Les territoires français sont dynamiques et portés par des entrepreneurs souvent jeunes qui croient énormément en leur projet et qui n'ont comme seules limites celle de l'imagination et des frontières du monde. Ces entrepreneurs sont importants pour l'économie française et l'Etat a pour mission de les accompagner. Et c'est la première fois qu'il y a en France une politique soutenue au plus haut niveau de l'Etat directement ciblée sur les femmes et hommes qui animent les écosystèmes de l'innovation.

En matière d'attraction des talents, il est nécessaire que la France soit perçue comme une terre attractive pour les innovateurs. Cette politique contraste avec celle de certains de nos voisins en Europe et va se traduire par le passeport talents, qui visera en particulier les entrepreneurs, mais aussi le French Tech Ticket, qui proposera un guichet administratif unique un visa et une bourse à des entrepreneurs de start-up qui souhaitent s'installer en France pour y développer leur activité. Elle se décline aussi dans des dispositions contenues dans le projet de loi sur l'activité et la croissance, défendu par Emmanuel Macron, notamment les possibilités d'option d'achat données aux salariés et

les actions gratuites. Attirer en France signifie décliner les dispositifs qui permettent à l'ensemble des salariés de bénéficier du succès de la création de valeur de leurs entreprises.



Répondre au problème de financement de l'innovation

Il existe un problème d'accès au financement pour les start-ups. Non pas dans leurs listages, ni dans le pré-amorçage ou l'amorçage – facilité par le crowdfunding notamment – mais pour soutenir des entreprises qui cherchent à lever 10 ou 15 millions d'euros. En effet, les entreprises ont du mal à se déployer commercialement sur un marché qui devrait être européen mais qui demeure un marché fragmenté.

Le problème se situe au niveau du passage de start-up au statut de scale-up. C'est pourquoi il faut diversifier toute la chaîne de financement. Ainsi, le gouvernement a effectué des avancées concernant le « corporate venture », les « business angels » en assouplissant et rendant plus attractif les dispositifs pour ceux qui souhaitent investir dans l'innovation.

De plus, les entreprises françaises ont de plus en plus de mal à accéder à la commande publique, faisant face à des réticences culturelles, psychologiques liées à la prise de risque. Les dirigeants d'entreprises étrangères ont un rôle à jouer concernant l'accès à la commande privée pour qu'il y ait plus de liens entre les start-ups, les ETI et les grands groupes afin que la France soit fédérée dans cet écosystème d'innovation. Le gouvernement fera tout son possible pour soutenir l'innovation en France et donner de la France l'image d'un pays qui innove et accueille les investisseurs étrangers.

Selon **Axelle Lemaire**, nous sommes en passe de commencer à remporter la bataille de l'opinion. La Secrétaire d'Etat compte sur les dirigeants d'entreprises étrangères présents lors de cette 9^e édition des Etats de la France pour tenir le même discours et encourager le gouvernement.

Les recommandations 2014 des Etats de la France



Alain Dehaze, Président d'Adecco Groupe France

« La richesse de nos discussions, la créativité dont nos participants ont fait preuve, la pertinence et le côté « foisonnant » des idées qui ont été agitées rendent l'exercice consistant à en retirer la substantifique moelle pour arrêter nos recommandations à la fois prometteur et délicat.

J'aimerais, tout d'abord, vous faire part des réflexions qu'à titre personnel je retiens de ces discussions.



Le premier concerne le « cap ». Sénèque le disait : Il n'est de bon vent que pour ceux qui ont un cap. Depuis nos derniers Etats de la France, nous avons le sentiment que notre pays a fait des choix qui vont dans le sens de ce « choc d'attractivité » que nous avons alors appelé de nos vœux. Nous ne pouvons que nous en réjouir.

Le deuxième concerne l'état de notre pays en cette année 2014, où nous nous trouvons « entre deux eaux ». Des courants contraires portés notamment par des décisions antérieurement prises viennent contrarier ceux plus prometteurs de décisions qui ne sont pas encore, pour la majorité d'entre elles, rentrées dans les faits.

Le troisième concerne « le souffle ». Après avoir subi des vents contraires qui ont « encalminé » notre pays, nous avons le sentiment que pour « redresser la barre », celui-ci doit, s'il veut rester dans la course, et ce fut aujourd'hui notre leitmotiv, aller « plus vite, plus loin, plus fort ».

Conserver le cap, Accélérer le rythme, Passer à l'action.

Telle est notre recommandation générale dans laquelle vont s'inscrire celles qu'à l'issue de cette séquence de notre journée nous allons former.

Je poserai aussi la question clé : celle de la confiance et de la capacité de notre pays à « rebondir ». Faut-il désespérer de la France ? La réponse que nous avons aujourd’hui apportée est claire. Non, et nous avons toutes les raisons d’espérer et de croire en la France. J’aimerais en identifier quelques-unes :

- Notre pays dispose d’atouts, nous les avons clairement rappelés aujourd’hui, au premier rang desquels je placerai les talents des français et leur créativité.
- Les handicaps que nous supportons et dont nous avons parlé portent tous sur des paramètres sur lesquels nous pouvons jouer. Je pense notamment au poids des réglementations et des charges. Or il est plus facile de changer une loi que d’excentrer la France dans la géographie de l’Europe.
- Notre pays, s’il attend les dernières extrémités pour prononcer son *aggiornamento*, a démontré – l’histoire le prouve – une formidable capacité de rebond.

Voilà mes raisons d’espérer. Mais demeure son rapport au monde, ce monde où, de par nos responsabilités, nous sommes amenés quotidiennement à côtoyer l’autre et l’ailleurs, qui bouge plus vite plus fort que le nôtre.

Nos débats du jour l’ont souligné. L’attractivité s’apprécie de façon relative. Elle ne se jauge pas au regard du passé mais des autres, ceux avec qui nous nous battons au quotidien et qui souvent disposent d’arguments qui nous font défaut.

Nous aimerions, pour que la France « gagne », jouer à armes égales.

C’est à l’identification de ce qui nous permettrait d’être plus performants qu’ont été identifiées les recommandations 2014 des Etats de la France



« Les recommandations des Etats de la France sont tout à la fois l'aboutissement de nos débats de la journée mais aussi vous l'imaginez, d'un travail que nous avons effectué en amont.

Cet exercice n'est pas vain et j'en veux pour preuve le sort qui a été réservé aux recommandations que nous avons formées l'an dernier. Je vais rapidement les rappeler :

- Dépénaliser le droit du travail et supprimer le délit d'entrave
- Stabiliser l'environnement fiscal et proscrire la rétroactivité des lois
- Anticiper l'impact de nouvelles mesures sur l'investissement international
- Attirer les talents internationaux
- Alléger les procédures de consultation sociale et d'expertise en matière de restructuration

Ces recommandations, nous les avons présentées au Président de la République le 4 février dernier et 4 d'entre elles, les 4 premières que je viens de citer, ont été prises en considération.

Nous nous en félicitons mais nous sommes convaincus que pour nous mettre au niveau des pays les plus compétitifs, il faut aller « plus vite, plus loin, plus fort ».

C'est bien ce qu'attendent nos maisons mères pour replacer notre pays sur l'écran des destinations privilégiées pour l'investissement international.

Tel est le message que plus de 80 d'entre vous ont délivré dans le manifeste que nous avons publié ce matin dans Les Echos.

Telle est donc notre recommandation générale. Il faut aller plus vite, plus loin, plus fort.

Comment ? En engageant des politiques qui, mises en œuvre rapidement, nous permettraient de convaincre plus facilement nos maisons mères de faire le choix La France. De tout ce que j'ai entendu aujourd'hui voilà des recommandations qui sont importantes :

- ⇒ Veiller à ce que la politique de ré-industrialisation ne soit pas dévoyée par des mesures protectionnistes, tout en faisant en sorte que l'ouverture des marchés, génératrice d'attractivité, d'emplois et d'investissement, soit privilégiée par rapport à la nationalité de l'investisseur.
- ⇒ Engager une politique ambitieuse d'attraction des talents internationaux en **améliorant la fiscalité des impatriés** – et notamment celle sur la taxation des stocks options – en étendant le régime fiscal de 5 à 10 ans, en **simplifiant les démarches administratives** et en élargissant l'offre d'écoles internationales pour améliorer l'accueil des familles accompagnantes
- ⇒ **Améliorer la « cartographie » des territoires** en donnant aux Régions une « carte d'identité », afin d'améliorer leur lisibilité et leur marketing international autour de leur « spécialité » et **associer plus intimement le monde de l'entreprise aux choix effectués par les responsables locaux** et créer dans chaque métropole un « **Conseil stratégique de l'attractivité** ».
- ⇒ Faire évoluer l'écosystème français pour qu'il soit **plus ouvert aux enjeux économiques et à la mondialisation en :**
 - **Rapprochant le monde de l'éducation et des entreprises**

- **Rendant l'apprentissage de l'anglais obligatoire** dès l'école élémentaire
- **Rendant obligatoire les stages en entreprises**, dont les entreprises étrangères

Mais au-delà de celles-ci, il en est 5 qui nous semblent prioritaires car décisives :

- ⇒ Poursuivre l'action engagée en matière de **réduction du coût du travail par une baisse continue des charges sociales**, veiller à ce que les dispositifs mis en place soient simples et poursuivre les actions menées dans le domaine de la **stabilisation de l'environnement fiscal** en donnant à la politique fiscale plus de cohérence, de simplicité et de lisibilité.
- ⇒ **Limiter les aspects pénaux du droit du travail** aux seuls domaines mettant en cause l'intégrité physique ou morale des salariés, **concrétiser l'intention de dépenaliser le délit d'entrave** et soumettre l'intégralité des **relations du travail au droit civil** de la responsabilité. **Simplifier les procédures de consultation** en fusionnant les différentes instances de représentation du personnel, en régulant le pouvoir, en **allégeant les procédures de concertation**, en **encadrant le coût des expertises** et en **limitant dans le temps la durée des mandatures**.
- ⇒ **Assouplir et simplifier le contrat à durée indéterminée** pour favoriser l'emploi
- ⇒ Mettre en cohérence toutes les initiatives proliférantes prises en matière d'innovation, **concentrer les efforts sur des priorités à fort potentiel** de développement et de rayonnement – telle la création **d'un cluster de niveau mondial** – intensifier les **rapprochements entre le monde de la recherche, de l'université et des entreprises**, créer un état d'esprit favorable à l'innovation en substituant au principe de précaution un « **principe de progrès** » et améliorer le financement de l'innovation.
- ⇒ Soigner la communication internationale de la France en adressant aux milieux d'affaires étrangers des **messages clairs et non contradictoires** et se doter d'une véritable politique de « **Marque France** ».

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

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



Introduction du discours de Pierre Gattaz par Christian Nibourel, Président d'Accenture France et Bénélux

Nous voici donc en train d'approcher du terme de nos Etats de la France, qui réunissent les sociétés multinationales étrangères installées en France. Elles sont la « légion étrangère » du MEDEF. Etrangères certes, mais citoyennes de France.

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

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

« Mieux » pour nous, nous l'avons décliné tout au long de la journée, passe par « plus ».



Plus vite, plus loin... plus fort !

Sur la problématique qui nous réunit aujourd'hui et qui nous distingue, celle de l'attractivité du site France, nous avons salué les initiatives prises et les annonces faites par le gouvernement qui répondent aux recommandations que nous avons formées l'an dernier d'œuvrer dans un environnement fiscal plus stable, de simplifier le cadre réglementaire dans lequel nous évoluons et d'engager un processus de diminution du coût du travail.

Donc acte.

Mais nous avons aussi dit aujourd'hui qu'il fallait conserver le cap, accélérer le rythme et passer à l'action : plus vite, plus loin... plus fort !

Gérald vient de présenter nos priorités qui nous permettraient d'être plus performant et de sortir plus souvent gagnants des compétitions intragroupes auxquelles nous sommes soumis.

Nous aimerions accueillir vos commentaires sur celles-ci et plus singulièrement sur celle actuellement en discussions dans le cadre de la modernisation du dialogue social. Nous aimerions aussi que vous nous disiez si nous avons raison de « croire » en la France.

Discours de Pierre Gattaz, Président du Medef

La communauté des multinationales étrangères implantées en France regroupe les « héros » de la France, car les présidents de filiales françaises luttent au quotidien pour que leurs maisons-mères investissent en France. Cette mission est d'autant plus importante qu'investir en France n'est aujourd'hui plus aussi facile qu'auparavant.

Quelle perception de la conjoncture ont les entreprises aujourd'hui ?



Leur constat est sans appel sur 2014 : la France possède une économie en panne de croissance, à peine positive cette année. Certes, les entreprises ne peuvent qu'applaudir les déclarations de Manuel Valls à l'Université d'Été du MEDEF, le CICE, le Pacte de Responsabilité et de Solidarité, mais dans le même temps, elles sont confrontées au déficit commercial de 61 milliards d'euros, à un investissement en berne et à un pouvoir d'achat contraint.

Tous les fondamentaux sont à ce jour dans le rouge, notamment en raison de facteurs de compétitivité qui ont contribué à cette dégradation: le coût horaire de la main d'œuvre, les prélèvements fiscaux et sociaux sur les entreprises et les finances publiques toujours pas redressées.

De plus, certains dispositifs récemment appliqués nuisent à la relation de confiance que le gouvernement souhaite nouer avec les entreprises – compte pénibilité, loi Hamon, temps partiel (à 24 heures minimum), augmentation de la Tascom – et vont à l'encontre des annonces positives faites dans l'année.

Les 3 C défendus par le Medef

Le Medef a l'obsession de l'emploi et de la croissance, qui reposent sur : les clients, les hommes et les femmes, l'innovation, l'excellence opérationnelle et la montée en gamme. Pour créer de l'emploi et retrouver une croissance plus soutenue, il faut réunir les 3 « C » : compétitivité, confiance, cap.

Pour renforcer la **compétitivité**, il faut aller plus loin que le Pacte, qui va dans le bon sens mais ne comble pas le « gap » avec les concurrents de la France. La fiscalité doit baisser suffisamment pour être ressentie par les entreprises.

La **confiance** se retrouvera aussi avec la simplification. C'est pourquoi la mission Mandon – Poitral doit être soutenue et confortée. Elle est une condition nécessaire pour attirer les investissements. Elle implique un apaisement des relations au travail, que devrait permettre la réforme de la justice prudhomale.

Le **cap** doit être fixé sur l'employabilité, et la convergence fiscale avec nos concurrents.

Des recommandations soutenues par le Medef

Selon Pierre Gattaz, les recommandations 2014 sont en totale adéquation avec le programme porté par le Medef.

1. *Réduction du coût du travail par une baisse continue des charges sociales et stabilisation de l'environnement fiscal* : le Medef porte ce combat au quotidien.

2. *Limiter les aspects pénaux du droit du travail* : le Medef se félicite que cet aspect ait été retenu dans le Projet de Loi Macron.
3. *Assouplir et simplifier le contrat à durée indéterminée pour favoriser l'emploi* : le Medef défend également cette recommandation, tout comme le prix Nobel Jean Tirole, qui dénonce les défauts du système français et prône un contrat de travail unique, moins protecteur pour le salarié que le CDI, mais plus que le CDD.
4. *Intensifier les rapprochements entre le monde de la recherche, de l'université et des entreprises. Créer des clusters mondiaux. Substituer le principe de progrès au principe de précaution*. Les réponses du Medef sont les suivantes: mondialisation, Europe, internationalisation. C'est là que les entreprises françaises vont retrouver de la croissance.
5. *Se doter d'une véritable politique de « marque France »* : les équipes du Medef ont pour objectif de relancer les filières, le « jouer collectif », et le « made in France »

Il faut garder des raisons d'espérer

Dans ce contexte très dégradé, les raisons ne manquent pas de rester confiant dans la capacité de l'économie française à se redresser : Oui, trois fois oui.

La France dispose d'avantages comparatifs reconnus, notamment par rapport aux grands pays européens voisins (Allemagne et Royaume-Uni), qui demeurent des atouts pour ses entreprises et son économie : un réseau unique au monde d'infrastructures efficaces, situé au cœur de l'Europe ; une culture industrielle solidement ancrée, avec des ingénieurs et des techniciens très qualifiés ; une culture entrepreneuriale, symbolisée par la French Tech ; un cadre administratif de qualité, assurant aux investisseurs étrangers la sécurité juridique dont ils ont besoin pour développer leurs affaires en France ; un dynamisme démographique, essentiel au développement économique de demain.



Avec ces atouts, la France dispose des ressources suffisantes pour être un leader mondial, selon **Pierre Gattaz**. La France doit redevenir conquérante, en suivant un agenda 2020 transpartisan et apolitique. Il faut donner envie de travailler en France, d'investir en France, de construire en France.

Ce « choc de compétitivité » est la condition pour que les entreprises installées en France tirent tout le parti des opportunités nouvelles de croissance grâce à ses atouts.

Introduction du discours de clôture de Michel Sapin par Christophe de Maistre, Président de Siemens France

« Nous arrivons donc au terme de cette journée et nous vous remercions d'avoir accepté d'en assurer la clôture. Que vous soyez là, parmi nous, est un nouveau témoignage que vous apportez à notre communauté, celle des sociétés à capitaux étrangers qui œuvrent en France.

Nous sommes les ambassadeurs de notre pays pour que nos maisons mères fassent le choix de notre mère patrie pour y investir et y créer des emplois.

Notre tâche, soyons clair, n'est pas toujours aisée. Trop souvent, nous ne bénéficions pas d'un « level-playing field », d'une concurrence à armes égales.

Nous avons l'an dernier, ici même, lancé un cri d'alarme pour dire les difficultés que nous rencontrons pour convaincre nos maisons mères de faire le choix de la France.

... et depuis lors, la problématique de l'attractivité s'est fortement installée dans le débat et a fait l'objet d'attentions inédites.

Nous nous félicitons que l'urgente nécessité de restaurer son attractivité soit désormais reconnue dans le discours politique.



Dans le même temps, nous avons été forcés de constater tout au long de cette journée que l'attractivité sociale de la France demeure son talon d'Achille, faute d'avancées décisives. Force est également de constater que trop souvent encore de nouvelles mesures législatives viennent s'inscrire en porte à faux avec les objectifs affichés.

Nous nous sommes aussi posé la question de savoir si les mesures prises et les annonces faites nous permettraient aujourd'hui de sortir nos maisons mères de l'attitude attentiste dans laquelle elles se sont installées vis-à-vis de notre pays.

Nous avons toujours cru dans la France et aujourd'hui nos sièges mondiaux ne demandent qu'à y croire. Mais ils attendent encore que la France tienne sa promesse, qu'elle passe de la parole aux actes et qu'elle se montre au diapason d'un monde qui bouge plus vite qu'elle.

Plus vite, plus loin, plus fort, nous disent-ils et nous relayons leur message.

Notre intention est que la France attire plus, comme le Président l'a souhaité lors de ses vœux à la Nation le 31 décembre dernier.

Notre message et nos recommandations dont vous avez pu prendre connaissance ne sont inspirés que par cette seule ambition »

Discours de Michel Sapin, Ministre des Finances et des Comptes publics

« Cet événement est chaque année l'occasion de faire le point sur les réformes engagées et l'attractivité de la France, mais il est aussi l'occasion de constater combien les atouts de la France et son envie d'avancer sont immenses. Et à cet égard je tiens à saluer les présidents des cinq tables rondes pour la qualité de leur compte-rendu.

Le constat qui est le vôtre, c'est celui que tout citoyen qui regarde la réalité en face peut faire : c'est le constat d'un pays solide, aux valeurs fortes, aux capacités de rebond considérables et qui a encaissé avec robustesse le choc de la dernière grande crise économique.

Car c'est un fait que la France a mieux résisté à la crise que la moyenne de ses voisins européens. Grâce à son modèle social. Grâce à la vitalité de son tissu productif. Elle a ainsi dès 2011 retrouvé son niveau d'activité de 2008.

Certes, depuis trois ans, la France est confrontée à une croissance atone et qui se prolonge, mais c'est l'ensemble de la zone euro qui est concerné. C'est donc un problème européen que nous devons résoudre au niveau européen et c'est ce qui doit être au cœur du mandat et de l'action de la nouvelle Commission : retrouver la croissance dans la durée.

Mais il faut savoir distinguer les problèmes et la position du Gouvernement, chacun doit prendre ses responsabilités : l'Europe à son niveau et nous au nôtre.



Voilà pourquoi il faut continuer à réformer et garder le cap. Les réformes mises en œuvre et les efforts entrepris commencent d'ailleurs à porter leurs fruits, et même s'il y a encore beaucoup à faire, il y a des signes tangibles et que personne ne peut contester :

- La France est un pays attractif. C'est le World Economic Forum qui le dit, et encore récemment dans son dernier classement, où nous progressons de 10 places en termes d'efficacité du marché du travail, ou encore 4 en matière d'accès des entreprises aux financements.
- Nos perspectives se redressent progressivement et la confiance des entreprises repart.

C'est sur cette première base qu'il faut intensifier notre action en ayant clairement à l'esprit ce qui fait notre force :

- l'importance du marché français, tant par sa taille que par son dynamisme démographique. Vous l'avez dit au cours des restitutions : s'implanter sur le marché français ou consolider une présence déjà établie représente une étape incontournable de la stratégie d'internationalisation, notamment pour assoir une présence européenne ;
- Notre positionnement géographique également, la densité et la qualité des infrastructures de transport, qui ouvrent des opportunités d'accès au marché européen et au-delà (je pense à la zone Afrique Moyen Orient) ;
- Je pense aussi à l'environnement propice à la recherche et développement que nous avons su créer- le Crédit d'impôt Recherche y contribue pour beaucoup ;

- Je pense à notre main d'œuvre qualifiée, et notamment d'ingénieurs compétents, avec une capacité d'innovation éprouvée, le «côté créatif» dont savent faire preuve les employés français ;
- Je pense au coût de l'énergie, aux compétences industrielles reconnues, et à la présence d'acteurs incontournables ;
- Et je pense enfin au savoir-faire français, à l'image du « made in France » qu'il faut renforcer, y compris avec ses spécificités sectorielles dans l'aéronautique, l'agroalimentaire, la cosmétique et le luxe, les sciences de la vie, etc.



Nous connaissons aussi nos faiblesses, réelles ou perçues :

- L'environnement social, j'y reviendrai
- Le coût du travail et notamment le poids des contributions sociales, comme de la fiscalité en général ;
- La complexité des procédures et des règles administratives ;
- L'instabilité législative et réglementaire, en particulier en matière fiscale.

Sur ces différents points, j'ai bien entendu vos recommandations, notamment celles qui vous semblent prioritaires :

- Poursuivre la réduction du coût du travail et veiller à la stabilité de l'environnement fiscal
- Limiter les volets pénaux du droit du travail aux seuls domaines mettant en cause l'intégrité des salariés et simplifier les procédures de dialogue social dans l'entreprise.
- Assouplir et simplifier le contrat à durée indéterminée pour favoriser l'emploi
- Mettre en cohérence toutes les initiatives prises en matière d'innovation
- Valoriser la «Marque France».

Ces recommandations, je les entends, je les comprends. Vous nous dites « allez-y ». Vous nous dites d'aller « plus vite et plus fort ». Eh bien je vous dis « chiche ». Allons-y ensemble !

- Car quel est notre cap ? Notre cap, c'est le soutien aux entreprises pour favoriser l'emploi et l'investissement.
 - C'est le Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) : plus de 10 milliards déjà en 2014 et 20 à l'horizon 2017 ;
 - C'est le Pacte de Responsabilité et de solidarité, dont le premier volet applicable au 1er janvier, 6,5 milliards de baisses de cotisations et d'impôt, a été voté dès cet été ;

- Au total, ce sont plus de 40 milliards prévus, et inscrits dans notre programmation budgétaire pluriannuelle, pour très exactement, comptablement même, redonner aux entreprises les marges perdues entre 2008 et 2013.
- Notre cap, c'est l'accompagnement des entreprises dans leur développement et la stabilisation de leur environnement.
 - Accompagner : c'est le rôle de la Banque Publique d'Investissement (BPI) qui est une véritable réussite, je le constate à chacun de mes échanges avec des chefs d'entreprise
 - Mais aussi Stabiliser :
 - C'est le Crédit d'Impôt Recherche. Il sera sanctuarisé d'ici jusqu'à la fin du quinquennat, c'est essentiel pour offrir la visibilité nécessaire aux projets de recherche.
 - C'est la fin de la rétroactivité fiscale, y compris de la « petite » rétroactivité (pour les spécialistes). Je m'y suis engagé cet été et une charte a été signée début décembre.
 - Enfin, c'est surtout l'engagement du Président de ne plus voter aucune nouvelle hausse d'impôt.
- Voilà notre cap : accompagner, stabiliser, mais aussi simplifier :
 - Simplifier c'est le travail conduit par Thierry Mandon en lien certainement avec plusieurs d'entre vous. C'est essentiel et c'est un processus ininterrompu.
 - Simplifier c'est également mon travail dans le domaine fiscal. Je présenterai d'ici en 2015 un projet de loi, qui sera l'occasion de faire avancer nos propositions de simplification et de modernisation fiscale pour celles de ces mesures qui sont de niveau législatif.
- Je devrais également parler de l'amélioration du dialogue social, qui doit être une de nos forces, et dans lequel la France a fait des progrès considérables :
 - C'est la loi pour la sécurisation de l'emploi de 2013, que j'ai portée. Les résultats sont là : les difficultés dans une entreprise sont surmontées par un dialogue qui aboutit dans l'essentiel des cas à un accord majoritaire et le taux de recours à un juge a été fortement réduit (à 7% contre 30% auparavant)
 - C'est la négociation en cours sur le dialogue social dans l'entreprise, à la réussite de laquelle je sais le Président du Medef très attaché.
- Et puis il y a enfin ce grand chantier qui vient de s'ouvrir pour lever les freins à l'activité, investir et travailler : c'est l'esprit du projet de loi pour l'activité et l'égalité des chances économiques que vous a présenté Emmanuel Macron ce matin. Inutile pour moi d'y revenir en détail sauf pour vous en rappeler le signal qu'il constitue, à savoir que les réformes se font, que la France avance, que les bougent, que le rythme de l'action du Gouvernement s'accélère.

A chaque fois que le Gouvernement annonce une réforme, notre pays ne manque pas d'oiseaux de mauvaise augure qui prédisent déjà un échec et dissertent sur les obstacles.

Mais la réalité, c'est que, étape après étape, et sans rien renier de nos valeurs et de ce qui fait la force de la France, nous menons les réformes nécessaires dont la France a besoin. Nous le faisons dans un



contexte difficile, à la fois au niveau international et parce que certaines réformes auraient dû être faites il y a longtemps déjà, mais nous avançons, nous nous battons et nous continuerons !

C'est la feuille de route du Gouvernement, c'est la mission qui nous est assignée, c'est notre objectif commun, et nous pouvons tous y participer. C'est le message que je souhaitais vous adresser aujourd'hui : « Faîtes confiance à la France. N'hésitez pas car vous ne le regretterez pas. »