

S O M M A I R E

5 • Édito

Arnaud Benedetti

7 • Avant-propos

Raymond Soubie

9 • « Jamais notre pays n'a été aussi attractif »

Pascal Cagni

12 • La France : pays le plus attractif d'Europe

Olivier Becht

15 • Attractivité : quand la « province » prend le pouvoir !

Bertrand Foucher, Yann Pitollet, et Philippe Stéfanini

ATTRACTIVITÉ

21 • Pour rester attractif, se contenter de faire « comme avant » ne suffit plus

Marc Lhermitte et Fabien Piliu

25 • L'attractivité de la France commence par l'employabilité de tous les Français

Alain Roumilhac

29 • La France, une terre d'opportunité pour Compass Group France

Camille Berthaud

32 • Un foncier accessible : clé du développement de l'immobilier logistique

Cécile Tricault

35 • Réindustrialiser nos territoires pour assurer notre compétitivité et notre autonomie

Thierry Herning

38 • Ferrero : un acteur économique majeur en Normandie

Nicolas Neykov

41 • Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, une opportunité unique d'accélérer le changement

Page Guillot

44 • GE en France, au cœur de la transition énergétique

Hugh Bailey

ENJEU ENVIRONNEMENTAL

47 • Accélérer la digitalisation de nos infrastructures électriques, pour des territoires plus résilients et attractifs

Doris Birkhofer

51 • Aviation : Collins Aerospace et la France investissent pour décarboner l'aviation et garder une place de leader de l'aviation demain

Étienne Gomez

54 • Le défi écologique et énergétique, un atout pour l'attractivité de la France

Fabien Laleuf

57 • Air Products – Leader de l'hydrogène dans le monde et pionnier dans l'import d'hydrogène renouvelable en Europe

David Martin

61 • Délaisser des modèles obsolètes pour se tourner vers de nouveaux horizons

François Bourzeix

64 • France 2030 : pour une attractivité innovante, durable et inclusive

Valérie Perruchot Garcia

67 • Le raffinage et la pétrochimie, secteurs industriels indispensables à la transition énergétique

Charles Amyot

70 • Économie circulaire : une voie à accélérer pour concilier transition écologique et compétitivité économique

Stéphanie Domange

INNOVATION

73 • Faire de la France un leader de l'innovation, passe par le dialogue et des actes forts...

Reda Guiha

76 • Microsoft au service du progrès et des compétences numériques

Corine de Bilbao

79 • Numérique, talents, territoires : la nouvelle équation

Émilie Sidiqian

82 • Innovation et compétences : pour Carrier, la France est le centre de gravité de l'Europe

Didier Genois

85 • L'assurance n'est pas « lost in translation » !

Florence Tondu-Mélique

88 • Aptar : ambassadeur de la French Tech

Xavier Sustérac

91 • *Open Banking* : l'ouverture des données au service de l'innovation et de l'attractivité

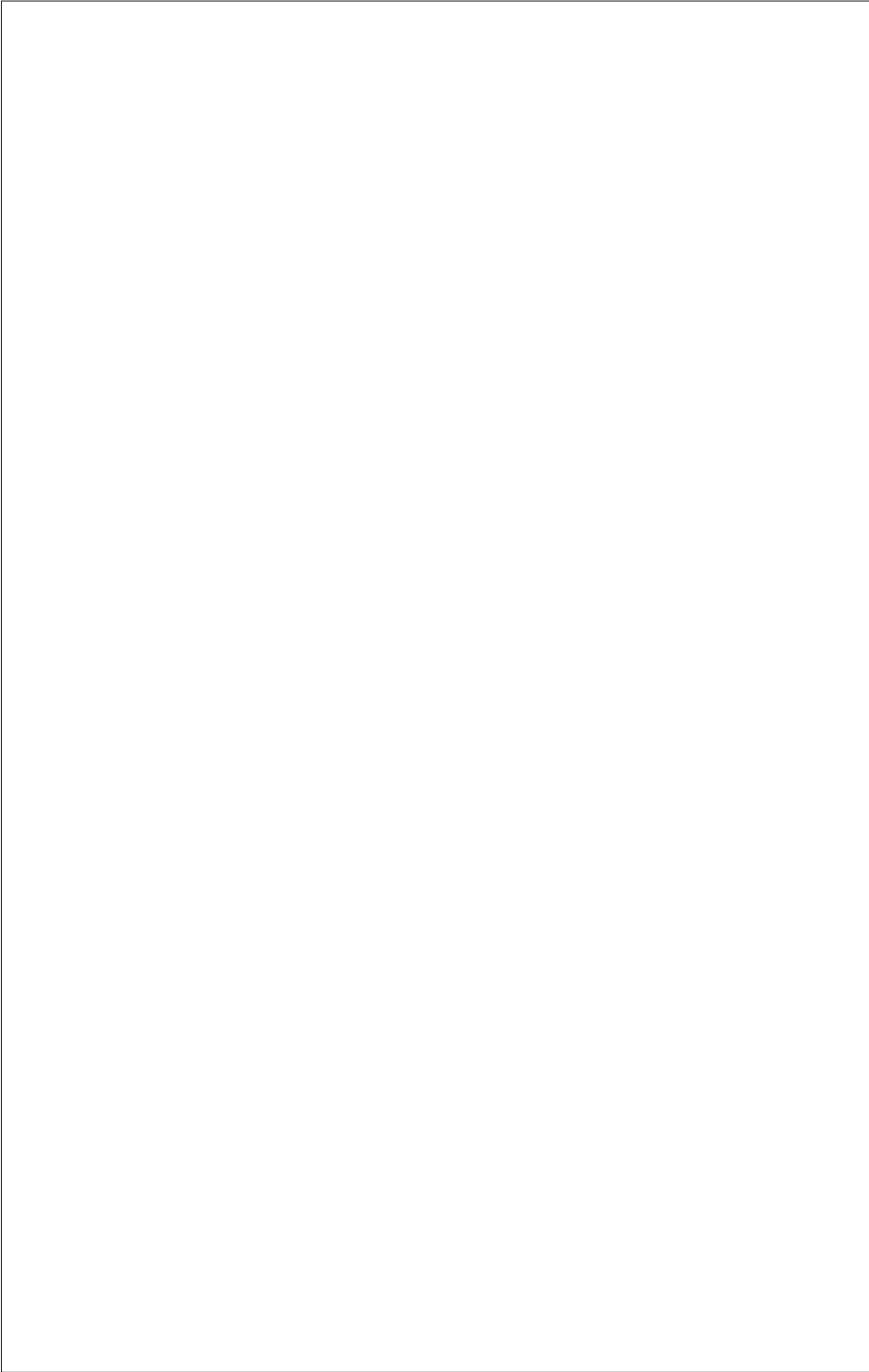
Caroline Gaye

94 • Innover et investir pour réussir les transitions

Thibault Desmarest

97 • Boehringer Ingelheim au cœur de l'innovation dans les territoires : l'exemple du Grand Lyon

Magali Hainaut



LES ENTREPRISE ÉTRANGÈRES CHOISSISSENT LA FRANCE

Arnaud BENEDETTI
Rédacteur en chef

Ce hors-série de la *Revue politique et parlementaire* n'a pas d'autre ambition que de donner la parole à des acteurs économiques. Chose non pas rare pour une revue généraliste comme la nôtre, mais qui évidemment pourra surprendre ceux qui parmi nos lecteurs les plus assidus connaissent d'abord notre publication pour ses débats, ses analyses croisées, ses contributions qui n'hésitent pas parfois à entrechoquer les opinions et les points de vue.

Ce numéro spécial consacré à la question de l'attractivité de la France vise à décrire une dynamique. Il rappelle que celle-ci a progressé ces dernières années. Ce sont les représentants de nombre des entreprises

étrangères qui viennent ici en témoigner. On sait que l'attractivité suppose une alchimie complexe : un cadre normatif, des infrastructures, un état d'esprit enfin.

La France est un vieux pays qui, tout en défendant âprement et parfois héroïquement son goût pour l'indépendance, a toujours été néanmoins ouvert, même si l'ouverture au tissu entrepreneurial étranger reste un phénomène majoritairement contemporain. L'histoire lointaine nous rappelle certes que les échanges économiques n'ont pas cessé de traverser comme un souffle palpitant la vie profonde de la Nation, mais l'histoire plus récente nous enseigne que l'implantation d'acteurs économiques d'au-delà nos

frontières est un exercice plutôt récent. C'est un fait mais un fait qui, mondialisation oblige, devient un enjeu dans la compétition entre États. Plusieurs de nos intervenants en rappellent les pré-requis et les facteurs-clés de succès, à com-

mencer par Raymond Soubie, excellent connaisseur de l'articulation du social et de l'économie. Remercions les entreprises et leurs dirigeants d'avoir concouru au contenu de ce numéro et de croire surtout en l'avenir de la France ■

AVANT-PROPOS

Raymond SOUBIE

Président de DZA et des États de la France

Dans un contexte d'incertitudes pour les mois qui viennent, nous venons de clôturer la 17^e édition des États de la France autour du thème de l'attractivité de notre pays, moment de partage-clé pour les entreprises étrangères en France. Ce numéro spécial prolonge les discussions 2022 qui furent très pertinentes et d'une grande densité. *La Revue Politique et Parlementaire* donne la parole aux dirigeants qui choisissent la France pour y investir et y créer des emplois.

La prise de parole de ces dirigeants, dans un même ouvrage, est exceptionnelle. Elle a pour but d'expliquer aux lecteurs que la France est l'un des pays les plus attractifs en Europe et dans le monde !

Attractivité, enjeu environnemental, innovation, talents, les rédacteurs de ce numéro témoignent de leur travail et de

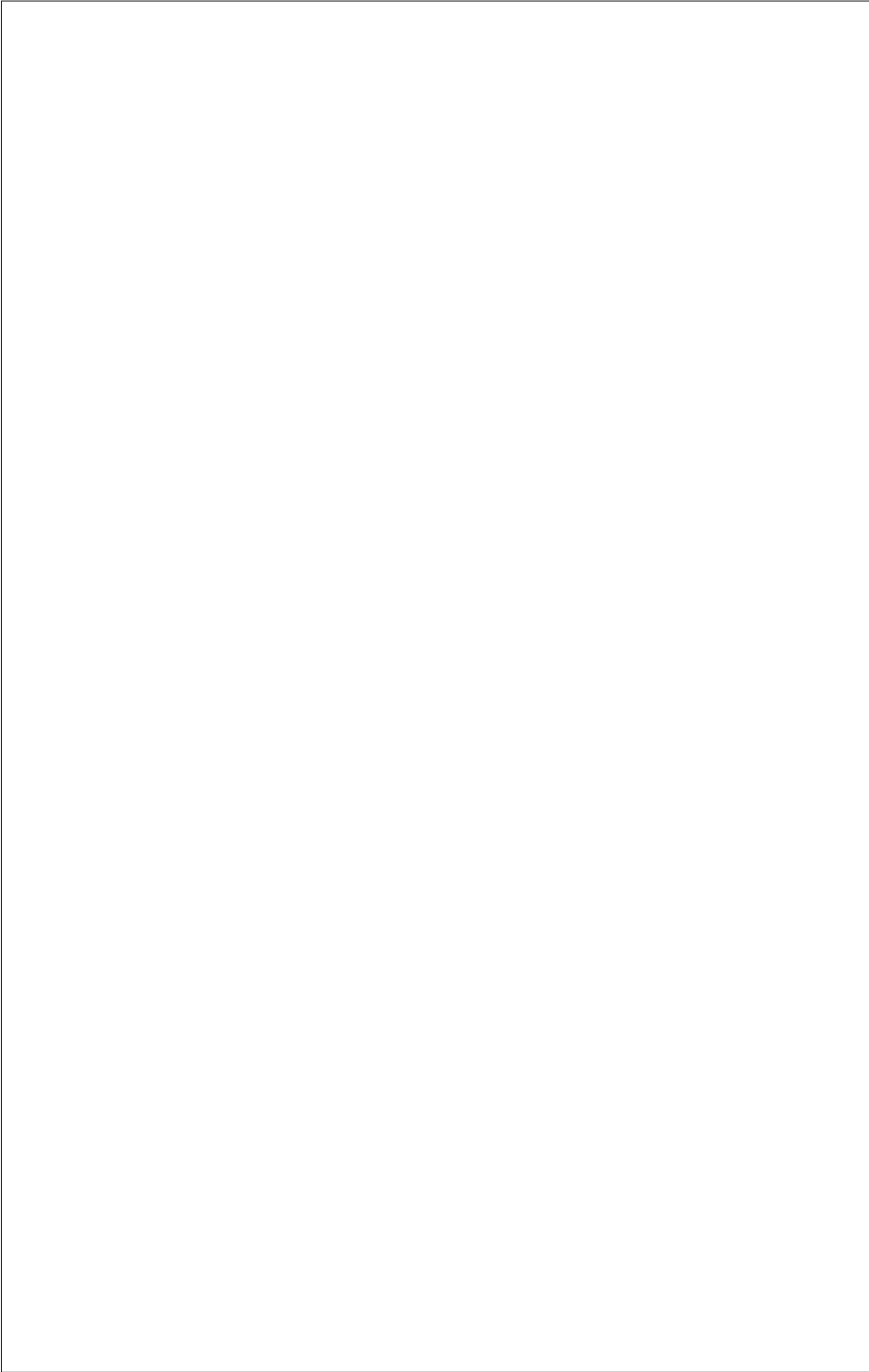
leurs projets, au quotidien, depuis parfois de nombreuses années, en France.

Ces dirigeants appartiennent tous à la communauté des entreprises de France créée il y a trente ans. Ils participent également à d'autres actions comme un sommet annuel consacré à l'attractivité, organisé à Bercy avec Business France et la Direction Générale du Trésor. Les recommandations issues de ce sommet sont remises chaque année au Président de la République et aux membres du gouvernement concernés.

Ces entreprises étrangères se retrouvent enfin régulièrement autour d'invités dans le cadre de plusieurs Cercles de réflexion.

Je les remercie donc pour ces tribunes, pour leur implication au sein de cette dynamique communauté et surtout pour leur fidélité à la France !

Bonne lecture ! ■



« JAMAIS NOTRE PAYS N'A ÉTÉ AUSSI ATTRACTIF »

Malgré une situation diplomatique et économique aussi inédite que complexe, la France continue d'engranger des succès en termes de rayonnement international et d'attractivité. Les investisseurs continuent à faire massivement le choix de la France, saluant ainsi une stratégie d'attractivité globale portée par les équipes de Business France et leurs partenaires. Ces investissements viennent saluer notre capacité sans cesse renouvelée à permettre les projets étrangers partout en France. Par leurs mots dans cette Revue, par leurs actes sur nos territoires, les investisseurs viennent souligner la stabilité de notre pays, doté d'un écosystème propice à leurs développements et les moyens déployés pour affronter les innombrables défis du futur.

C'est le cœur même de la mission de Business France et de l'ensemble de ses partenaires : promouvoir les atouts de nos territoires, valoriser notre adaptation aux besoins des entrepreneurs et aider les investisseurs à créer de la valeur. Cette feuille de route porte ses fruits en termes d'investissements. Et ensemble, nous œuvrons aux prochaines fructueuses récoltes.

Pascal CAGNI

Président du Conseil d'administration de Business France

Collectivement, nous avons réussi à renforcer notre place dans la compétition internationale. Depuis 2017 des réformes profondes ont été menées afin de répondre aux attentes des investisseurs étrangers : simplification de la vie des entreprises, création d'un envi-

ronnement juridique et fiscal plus lisible et prévisible, réduction de la fiscalité des entreprises (dont la baisse des impôts de production). Enfin, les aides considérables déployées pendant la crise sanitaire (470 Mds€) et les investissements du Plan de relance (100 Mds€) auront

permis d'amortir le choc pour nos entreprises.

Ces mesures volontaristes, audacieuses, inscrites dans la durée portent leurs fruits et ont permis de modifier en profondeur l'image de la France. En effet, jamais notre pays n'avait été aussi attractif et, pour la 3^e année consécutive, la France est le premier pays d'accueil des investissements étrangers en Europe. Depuis 2017, le sommet Choose France est ainsi devenu le rendez-vous phare de l'attractivité économique de la France, dont l'édition 2022 aura permis d'attirer 6,7 milliards d'euros de nouveaux investissements étrangers.

Face aux défis du futur, en particulier la transition écologique, ce sont de nouvelles réponses que la France déploie avec le Plan « France 2030 », qui permet la transformation de notre économie afin de répondre aux enjeux économiques du futur. Ce plan d'investissement massif vise à faire émerger nos champions technologiques et à accompagner les transitions de nos secteurs d'excellence, pour préparer la croissance de demain, qu'il s'agisse des technologies de rupture ou des compétences d'avenir.

Cette projection dans l'avenir « *made in France* » s'illustre par notre stabilité politique dans un environnement européen complexifié par le Brexit et les alternances en Italie et en Allemagne. Enfin, le marché intérieur français continue

d'être porté par un dynamisme important qu'illustrent sur l'année 2021 notre croissance économique de 7 % ou encore un record du nombre de créations d'entreprises (près d'un million). Cet environnement positif permet de créer un écosystème fertile qui incite les entreprises étrangères à investir.

Réformes économiques et fiscales favorables aux investisseurs, projection dans les défis du futur avec France 2030, croissance économique et stabilité politique au rendez-vous : cet environnement rare et précieux constitue un terreau fertile pour les entreprises étrangères qui viennent investir en France.

Mais si la France se démarque et muscle son attractivité, c'est aussi parce qu'elle sait désormais accompagner, à chaque instant et dans la durée, les entreprises et les projets venus du monde entier. C'est la mission que Business France leur apporte, aujourd'hui plus que jamais. En effet, les moyens mobilisés au service d'une politique de l'offre ont été considérablement renforcés depuis cinq ans. Au sein de la Team France Invest réunissant les partenaires publics de l'attractivité, nous avons créé un guichet unique de traitement des projets et facilité ainsi les démarches administratives, par exemple en identifiant des « sites clés en main » destinés à accélérer la concrétisation des projets industriels partout dans l'Hexagone. Depuis le

lancement de ce dispositif inédit début 2020, une centaine de lieux a ainsi été identifiée.

De plus, Business France travaille désormais étroitement avec les Régions pour amplifier ce mouvement et permettre le ruissellement des investissements directs étrangers sur tout le territoire français, dont la diversité, la qualité des infrastruc-

tures et celle de la main-d'œuvre, constituent de puissants facteurs d'attractivité.

Fort de ces résultats, notre ambition est claire : à nous de conserver notre place de pays européen le plus attractif pour les investissements étrangers en renforçant encore notre leadership et les atouts qui font de notre pays un champion économique ■

LA FRANCE : PAYS LE PLUS ATTRACTIF D'EUROPE

Les entreprises internationales présentes dans notre pays sont une chance pour notre économie, pour l'emploi de nos concitoyens et pour le dynamisme de nos territoires.

Olivier BECHT

Ministre chargé du Commerce extérieur, de l'Attractivité et des Français de l'étranger

Derrière ces projets d'investissements, ce sont des dizaines de milliers d'emplois à travers tous nos territoires. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : rien que lors du dernier sommet Choose France, en juillet dernier, plus de 6,7 milliards d'euros d'investissements en France et la création de 4 000 emplois pérennes ont été annoncés pour l'année 2022.

Ces investissements, ce sont aussi des débouchés professionnels et des compétences qui se développent, notamment dans l'industrie. Ce sont des exportations qui contribuent à promouvoir le savoir-faire français à l'international. C'est aussi, et surtout, notre réindustrialisation qui prend forme en animant tout un écosystème local et régional.

Le Président de la République l'a affirmé : notre nation doit se réindustrialiser, pour pouvoir innover et produire davantage.

Cette réindustrialisation passera nécessairement par la capacité de la France à attirer sur son sol des pépites : talents, innovations, groupes et entreprises venus de par-delà nos frontières et en mesure de trouver ici les conditions d'accueil les plus attractives possibles.

C'est ce que nous faisons depuis plus de cinq ans, grâce à une stratégie économique ambitieuse pour moderniser l'environnement des affaires en France, rendre notre pays plus compétitif et attractif. Les ordonnances Travail ont facilité le dialogue social dans les entreprises et offrent aujourd'hui un cadre d'action stable et prévi-

sible aux acteurs économiques. La réforme de la fiscalité des entreprises a permis de ramener notre impôt sur les sociétés, de 33 à 25 %, dans la moyenne européenne, et de diminuer les impôts de production – ce que nous allons poursuivre avec la suppression intégrale de la CVAE pour renforcer notre compétitivité industrielle. Nous avons, enfin, simplifié et modernisé les démarches administratives auxquelles doivent se soumettre les entreprises, et mis à disposition plus d'une centaine de sites « clés en main » pour accélérer l'implantation de nouveaux sites industriels en France.

C'est ce que nous faisons depuis 2020 en œuvrant pour amortir les secousses conjoncturelles, avec le plan de relance puis, plus récemment, avec le plan de résilience économique et sociale face aux impacts économiques immédiats de la guerre en Ukraine, pour nos concitoyens comme pour les entreprises. C'est ce que nous continuons de faire avec les nouvelles mesures annoncées par la Première Ministre le 27 octobre pour soutenir les entreprises face à la hausse du coût de l'énergie. Nous assumons de continuer à soutenir les entreprises.

C'est ce que nous faisons en nous projetant vers l'avenir. Pour mener à bien cette nécessaire révolution industrielle, nous œuvrons sans relâche pour transformer durablement des secteurs clés de notre économie par l'innovation et l'industria-

lisation. Avec le plan France 2030, notre pays fait ainsi le choix de se projeter dans le monde de demain et de préparer l'avenir. Si le plan fête – déjà ! – son premier anniversaire, il est plus que jamais porteur d'opportunités pour les entreprises en France. Dans de très nombreux secteurs, mais également de manière transversale dans le champ de la transition écologique : France 2030 consacre la moitié des 54 milliards d'euros de crédits à la décarbonation !

Aujourd'hui, grâce à ces mesures, notre économie continue de prouver sa résilience. Aujourd'hui, grâce à la rénovation de notre environnement des affaires, nous sommes le 1^{er} pays européen d'accueil des projets d'investissements étrangers, pour la 3^e année consécutive, devant le Royaume-Uni et l'Allemagne. Nous sommes également en tête pour l'accueil des projets industriels et dans le champ de la Recherche et du Développement.

Nous pouvons nous féliciter collectivement de cette réussite, qui pouvait paraître inatteignable il y a quelques années encore, quand nous luttions contre un « french bashing » qui ternissait notre réputation.

Alors que la guerre a réapparu sur notre continent, alors que celle-ci a entraîné une nouvelle perturbation des chaînes de valeur et parfois engendré des comportements de repli, en Europe et au-delà, **l'engagement du Gouvernement pour les années à venir est clair et sans équivoque :**

garantir la stabilité et la prévisibilité économique d'une part, notre indépendance énergétique d'autre part afin de sécuriser de nouveaux investissements créateurs d'emplois en France.

Dans un contexte où la montée des incertitudes est la principale certitude, concentrons-nous sur une chose. Une méthode. Celle de la concertation et du dialogue.

Avec les acteurs économiques d'une part, en allant à la rencontre des entreprises, en France comme à l'étranger, pour écouter leurs préoccupations et adapter notre action aux enjeux de l'attractivité de de-

main : énergie, climat, talents, foncier, innovation.

Avec l'ensemble des acteurs publics de l'attractivité d'autre part, réunis au sein de la Team France Invest, car il n'y a pas d'attractivité sans territoires.

Ce dialogue sera le fondement de notre réussite collective pour consolider encore plus notre attractivité en permettant aux entreprises étrangères de continuer à choisir la France et à s'y développer.

C'est le cœur de mon action depuis cinq mois et cela le restera pour 2023 ■

ATTRACTIVITÉ : QUAND LA « PROVINCE » PREND LE POUVOIR !

Mardi 15 novembre au Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE), les trois agences d'attractivité de la région des Hauts-de-France et des métropoles de Lyon et d'Aix-Marseille étaient réunies dans le cadre des 17^e États de la France avant de remettre des recommandations au Président de la République en décembre prochain. L'occasion, pour ces agences, de témoigner de leur contribution active à l'attractivité globale de la France, et de chasser, une bonne fois pour toutes, tout complexe vis-à-vis des grandes capitales européennes. Mieux calibrés et outillés pour répondre aux défis de demain, ces espaces n'entendent plus jouer les seconds rôles, notamment en matière de décarbonation.

Bertrand FOUCHER

Directeur Général de l'Aderly Invest in Lyon

Yann PITOLLET

CEO de Nord France Invest

Philippe STÉFANINI

Directeur Général de Provence Promotion

Crise énergétique, défi climatique, mais aussi nouvelles aspirations des talents, recherche d'un meilleur cadre de vie : dans cette époque de grand chambardement des économies et du rapport au travail, régions et grandes métropoles françaises proposent aux entreprises et aux investisseurs étrangers des stratégies d'implantations fruc-

tueuses et porteuses de sens pour les territoires.

S'appuyant sur des héritages industriels et des écosystèmes différenciés, les grandes régions et métropoles françaises font le pari de transformer d'anciennes filières et d'en créer de nouvelles pour fertiliser les activités anciennes.

Mieux armés que la mégalopole parisienne pour stimuler les économies circulaires et mettre en place des stratégies pertinentes dans leurs bassins régionaux, ces espaces sont à même de proposer des solutions nouvelles aux enjeux de court, moyen et long terme.

Tour d'horizon, au long de l'axe Dunkerque-Fos-sur-Mer, dans les Hauts-de-France, à Lyon et à Marseille, de cet *empowerment* de la « province » autour de trois piliers : complémentarité, excellence et cohérence.

HAUTS-DE-FRANCE : UNE DYNAMIQUE RÉGIONALE POUR UN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DURABLE

Poursuivant une politique volontariste en matière d'attraction des investissements directs étrangers, la Région Hauts-de-France s'est fixée plusieurs objectifs. Tout d'abord celui de maintenir la dynamique positive créée en matière d'emplois ces dernières années où, grâce aux IDE, près de 30 000 emplois nouveaux ont été annoncés depuis 2016. Agir ensuite au bénéfice de toute la région ; car même si la Métropole de Lille reste très attractive, la majorité des IDE accueillis ces dernières années dans les Hauts-de-France se sont

concrétisés sur d'autres territoires. Enfin contribuer à la transformation de l'économie régionale, notamment dans la mise en œuvre de la stratégie REV3 (3^e Révolution Industrielle).

REV3 est une dynamique régionale de développement économique durable à la croisée de trois grands domaines : la transition énergétique, la mutation technologique (notamment numérique : IoT, IA, ...) et les nouveaux modèles économiques (économie circulaire, économie de la fonctionnalité...). Elle vise en particulier à faire des Hauts-de-France une région leader en Europe en matière de décarbonation, notamment de ses activités industrielles.

En tant qu'agence de promotion économique, Nord France Invest inscrit son action dans la poursuite des objectifs régionaux, en suscitant l'arrivée de nouveaux IDE. Ces investissements sont engagés dans les filières d'excellence : transport et mobilités, santé et alimentation, économie des ressources (chimie verte, matériaux, bâtiment, bois), filière numérique et tertiaire supérieur et industries culturelles et créatives. En parallèle, ils sont appelés à soutenir les filières émergentes liées à la décarbonation et la transformation de l'économie régionale : cybersécurité, IA, bioéconomie (protéines, bioénergies, matériaux biosourcés/recyclés), logistique verte.

Une gigafactory pour batteries électriques

Envision AESC, filiale japonaise du groupe chinois Envision, a choisi les Hauts-de-France pour implanter un site de production de batteries pour véhicules électriques. Construite à proximité immédiate de l'usine Renault Electricity de Douai, partenaire principal du projet, cette gigafactory créera 2 500 emplois d'ici 2030 pour un investissement de plus de 2 Mds €.

Un projet régional de consommables de laboratoires

En septembre 2022, le groupe américain Corning Incorporated a annoncé la construction près de Béthune, d'un campus de production et de distribution de consommables de laboratoires pour créer à terme 150 emplois. Outre la proximité de son site à Borre, Corning a été sensible à la disponibilité d'un site clé en main. L'accessibilité logistique, le bassin d'emploi et l'accompagnement financier de l'État ont également été déterminants dans la décision finale du groupe.

LYON : CHIMIE, ENVIRONNEMENT ET DÉCARBONATION

Connue pour sa Vallée de la Chimie, la Métropole de Lyon s'est engagée dans une transformation importante de la filière vers la chimie-environnement, mais aussi vers un ambitieux projet de décarbonation territoriale. Cette dimension locale comme les nouveaux enjeux de l'économie mondiale servent de cadre à la nouvelle feuille de route de l'ADERLY, l'Agence

de Développement Économique de la Région Lyonnaise.

En effet, dans ce contexte de tensions sur l'énergie, le foncier ou les ressources humaines, face à une double exigence de sobriété énergétique et de souveraineté économique, la question posée aurait pu être « à quoi bon attirer toujours plus d'entreprises étrangères ? ».

La crise sanitaire aura permis aux acteurs lyonnais engagés dans la gouvernance plurielle de l'Agence de soulever sans crainte cette question pour fonder un nouveau

projet porteur de sens pour toutes les parties prenantes, permettant de répondre aux attentes des entreprises étrangères qu'elle accompagne comme des territoires qu'elle promeut.

L'orientation issue de cette concertation relève d'un postulat pragmatique : si les ressources sont rares, elles se doivent d'être préservées pour les projets ayant le plus d'impacts positifs pour les entreprises comme pour les résidents, et ce afin de garantir à la fois l'équilibre territorial à long terme mais également la

performance des entreprises qui y investissent.

L'Agence et ses 40 collaborateurs privilégient ainsi aujourd'hui un accompagnement sélectif des projets, en se concentrant sur cinq dimensions considérées comme stratégiques au regard de l'ADN du territoire métropolitain : impact sociétal, productif, environnemental, territorial et coopératif. Tous se conjuguent dans les différentes filières stratégiques du territoire que sont la santé, la chimie, l'énergie ou les mobilités.

Leader japonais de l'instrumentation

L'implantation, en juin dernier, d'un leader japonais de l'instrumentation dans la Vallée de la Chimie est emblématique de cette nouvelle dynamique. La création d'un centre européen de tests des batteries à hydrogène pour un investissement de 20 M€ permet à ce groupe de bénéficier de toute l'expertise de ce territoire ultra spécialisé en pleine reconversion et de nouer des collaborations rapprochées avec la société Symbio, fabricant, également récemment implantée. Cet impact collaboratif est également le sens que l'Agence souhaite donner à son action, pour un impact global et partagé.

Projet ROSCO DMG TECHNOLOGIES

Suite à la crise sanitaire liée à la Covid, cette société américaine, basée à Lyon et spécialisée dans l'éclairage Led pour l'*entertainment*, a souhaité intégrer une partie de sa sous-traitance faite aujourd'hui en Chine, en Grande-Bretagne et aux USA sur un nouveau site en région lyonnaise. L'Aderly a accompagné ce projet sur les volets immobilier, partenariat, et financement (fonds d'industrialisation). Ce projet de relocalisation prévoit la création de plusieurs dizaines d'emplois à trois ans. Il a bénéficié de l'excellence de la filière Lumière locale.

AIX-MARSEILLE, MÉTROPOLE PORTUAIRE EN MUTATION, TERRITOIRE HYPERCONNECTÉ

La Métropole Aix-Marseille-Provence, via son agence de développement économique Provence Promotion, met au cœur de son attractivité trois points principaux à savoir l'accueil des talents internationaux et de leurs familles, la transformation digitale grâce à la formation inclusive au numérique ainsi que la décarbonation de l'industrie grâce aux ressources de la plus grande zone industrialo-portuaire d'Europe du Sud.

Un des grands enjeux pour Aix-Marseille va être d'attirer des talents et de les retenir dans une période politique propice à un retour de nombre d'entre eux du Royaume-Uni et de Chine notamment. Plus largement des Français du monde entier retrouvent aujourd'hui le chemin de l'Hexagone après une période de coupure des relations lors de la crise Covid. La scolarisation en anglais ou dans d'autres langues étant souvent un frein pour le retour de ces familles, ces derniers vont pouvoir bénéficier dès la rentrée 2024 de la création d'une cité scolaire internationale au cœur du quartier d'affaires Euroméditerranée à Marseille. Choisir de revenir ne voulant pas dire se couper de ses attaches

à l'étranger, ils pourront bénéficier sur la métropole du Sud des fruits d'investissements de 450 M€ de l'aéroport Marseille-Provence pour surfer sur ces nouvelles tendances..

Pour faire face à la pénurie de recrues pour la digitalisation des entreprises, le Gouvernement a annoncé la formation professionnelle de 400 000 Français au numérique d'ici 2027 dont 20 000 à Marseille. Pour réussir à alimenter les recrutements des acteurs du numérique et de leurs clients, trois campus professionnels ouvriront dans les trois ans dans la cité phocéenne à l'initiative d'entrepreneurs à succès : L'Épopée, la Plateforme et Théodora.

Trait d'union entre l'Europe, la Méditerranée, l'Afrique, l'Asie et le Moyen Orient, Aix-Marseille est une métropole portuaire mondiale de premier plan. Fortement marquée par un tissu industriel historiquement carboné et un espace méditerranéen considéré par le GIEC comme la région du monde la plus impactée par le changement climatique, la métropole se trouve donc au centre du jeu pour la décarbonation du secteur maritime. Cette ambition est au cœur de la stratégie de l'agence d'attractivité de la métropole, Provence Promotion, qui, en lien avec les grands industriels, entend cibler des entreprises s'insérant dans les écosystèmes existants pour former des boucles d'économie circulaire, détecter des disrupteurs et appuyer la

réalisation de leurs démonstrateurs sur les sites industriels.

Cette relocalisation espérée d'entreprises et de talents numériques notam-

ment sera d'autant plus opportune que la France est le seul pays en Europe à disposer de deux hubs d'hyperconnectivité dans le top 5 mondial : Paris et... Marseille ■

Les premiers pas d'un tissu industriel décarboné et hyperconnecté

Pour créer de nouveaux sites de production décarbonés, les ports tels que celui de Marseille Fos offrent un potentiel de mix d'énergies vertes grâce à la captation du CO₂ de leurs industries lourdes, à l'hydrogène ou à l'éolien flottant. Le port de Marseille Fos met à leur disposition des plateformes comme **Piicto**, qui porte l'ambition de devenir un site industrialo-portuaire de référence et compétitif dans la zone Sud-Europe.

La **première usine française d'hydrogène vert** se trouve désormais à Gardanne (Hynovera). De son côté, le **géant des transports maritimes, CMA CGM**, basé à Marseille, s'est doté d'un fonds dédié de 1,5 Md€, et accueille au sein de son nouveau centre de formation, Tangram, un institut national de la transition environnementale du maritime, MEET2050.

Aix-Marseille-Provence dispose de **bases solides pour créer un écosystème numérique unique** : une filière numérique dynamique (49 000 emplois selon les données de la Métropole Aix-Marseille-Provence, des collaborations publiques/privées autour du big data, de la smart city, du transmédia...), le Grand Marseille numérique soutenu par le Président Macron avec notamment le campus numérique Théodora de Jaguar Network, l'école du numérique La Plateforme... et une attractivité grandissante démontrée par les investissements massifs des groupes américains Digital Realty et Oracle pour appuyer l'hyperconnectivité d'Aix-Marseille notamment sur le quartier d'Euroméditerranée.

POUR RESTER ATTRACTIF, SE CONTENTER DE FAIRE « COMME AVANT » NE SUFFIT PLUS

Les années se suivent et ne se ressemblent pas. Crise financière, conflits sociaux, pandémie mondiale, guerre en Europe, affrontements commerciaux et technologiques entre les grands blocs... La liste des chocs qui ont frappé nos nations ces dernières années n'en finit plus de s'allonger.

Marc LHERMITTE

Senior Partner, EY Consulting

Fabien PILIU

Responsable du pôle éditorial EY

Hypothèses théoriques il y a moins de vingt ans, ces chocs sont désormais notre réalité. Une réalité également rythmée par des mutations profondes qui étaient en gestation avant la crise sanitaire et qui, depuis le retour à la vie presque normale, s'accélèrent.

Parmi ces mutations, citons celles animées par les ruptures technologiques et les urgences environnementales. Et pour la plupart des dirigeants, quel que soit leur impact, ces multiples chocs sont aussi des forces de changement et des opportunités considérables.

Dans ce contexte, comment la France peut-elle rester attractive et continuer à maintenir à distance ses rivaux, sachant que la compétition reste vive en Europe et ailleurs pour attirer les investisseurs étrangers ?

LA FRANCE A SU CHANGER SON IMAGE

Avant de tenter de répondre à cette question, il faut avoir en tête que l'image et la performance de la France ont posi-

tivement évolué ces dernières années. À coups de réformes, notamment de son marché du travail et de sa fiscalité, notre pays a su convaincre les investisseurs, en témoignent les résultats des derniers baromètres EY de l'attractivité. Ainsi, en 2021, la France a conservé, pour la troisième année consécutive, la première place du classement européen des pays d'accueil des IDE, devançant le Royaume-Uni et l'Allemagne, ses rivaux historiques. Aujourd'hui, l'Hexagone peut compter sur l'énergie d'environ 20 000 investisseurs étrangers qui emploient 2,3 millions de personnes, représentent plus de 20 % du chiffre d'affaires de l'économie tricolore, plus de 14 % de l'investissement des entreprises et près du tiers de nos exportations.

Nos échanges constants avec les dirigeants de filiales en France, mais aussi leurs sièges et les multiples parties prenantes des investissements internationaux, indiquent clairement que la France a fait du chemin, mais seulement une partie du chemin. Pour garder son pouvoir d'attraction, rester compétitive et ne pas se laisser dicter son futur par d'autres, pour être plus forte et rendre l'Europe plus forte, elle doit poursuivre ses efforts. Poursuivre les réformes structurelles est une évidence. La France doit s'atteler à rendre sa fiscalité toujours plus incitative, à moderniser son industrie et le « made in France », à favoriser la montée en gamme des compétences, à relancer ses territoires,

où tant de savoir-faire sont à défendre et à valoriser. Entre autres chantiers structurants pour l'avenir.

Mais au regard des nouveaux enjeux, faire « comme avant » ne peut suffire.

UN MONDE EN TRANSITION

Pourquoi ? Parce que le monde d'hier n'est plus celui d'aujourd'hui et encore moins celui de demain. La pandémie et le nouveau contexte géopolitique, énergétique et économique ont accéléré certaines transitions qui étaient déjà à l'œuvre et auxquelles la France doit apporter des réponses différentes.

Dans le domaine industriel, technologique mais également médical, la crise sanitaire a souligné la dépendance de la France vis-à-vis d'un certain nombre d'approvisionnements. Inimaginables à l'heure de la mondialisation heureuse, ces ruptures des chaînes d'approvisionnement sont devenues une réalité. Ainsi, la France, pourtant septième puissance économique mondiale, n'a pas été en mesure de fabriquer certains biens essentiels à sa population et de nombreux industriels ont dû ralentir leur cycle de production en raison d'une pénurie de semi-conducteurs. Publié en juillet, un rapport séna-

torial illustre de façon criante cette situation de dépendance : 40 % des intrants de l'industrie française sont importés contre 29 % il y a vingt ans ; l'UE est en situation de totale dépendance sur 6 % des produits qu'elle importe ; 80 % des principes actifs utilisés en Europe dans la pharmacie proviennent de Chine et d'Inde ; l'agriculture et l'agroalimentaire français sont dépendants à 52 % et 40 % des importations ; la France a importé 78 jours d'électricité en 2021 contre 25 en 2019 ; 80 % des données des citoyens français sont stockées aux États-Unis.

Dans le domaine technologique, l'omnipotence des nouveaux géants du numérique est devenue un problème. Dans la course à la donnée, nouvel or noir de l'industrie du futur, la France ne peut pas rivaliser face aux géants américains et asiatiques du secteur.

Le conflit en Ukraine a remis en question la stratégie énergétique mais également alimentaire de la France et de ses partenaires européens. Les tensions géopolitiques, notamment entre la Chine et Taïwan, sont également des sources d'inquiétudes. Quant aux conséquences du réchauffement climatique, ce ne sont plus des éventualités mais des catastrophes concrètes.

Certes, la France n'est pas le seul pays européen à pâtir de cette situation. Mais ce n'est pas une satisfaction.

Dans ce contexte, la transformation ne doit plus seulement servir la compétitivité des entreprises et l'efficacité des administrations, elle doit désormais permettre à la France de reconquérir tout ou partie de son indépendance dans les domaines industriels, technologiques, énergétiques et alimentaires, tout en apportant simultanément des réponses aux enjeux liés aux compétences, à l'inclusion sociale et au défi climatique.

PENSER PLUS GRAND, PENSER DIFFÉREMMENT

Car tous les enjeux, toutes les questions et réponses, tous les intérêts sont interconnectés ! Pensons et agissons « big picture » pour paraphraser nos amis anglosaxons ! Prenons l'exemple de la réindustrialisation de la France, si chèrement souhaitée par nos gouvernants. Elle n'aurait de sens que si elle s'accompagne d'une décarbonation de notre économie. Pas simple... mais terriblement audacieux.

L'emploi et la croissance ne pouvant plus être les seuls objectifs visés, il est temps de se fier à de nouveaux indicateurs, notamment RSE pour mesurer avec pertinence notre capacité à réussir les transitions tant souhaitées. Le PIB, comme mesure ultime de la création de

« richesses », a fait son temps. Changeons de thermomètre.

Les dernières intentions et décisions gouvernementales témoignent du changement de paradigmes en cours qui, pour rassurer les plus pessimistes, vise davantage l'excellence que la décroissance. C'est le cas de la dernière loi de finances mais aussi, par exemple, de France 2030.

Le cap est fixé. Dans cet environnement chahuté, on ne peut que se réjouir du retour de l'État stratège. Mais plusieurs interrogations restent en suspens. Qui

financera les multiples transitions ? Les citoyens, Les reprises ? Les entreprises ? Les pouvoirs publics ? Par ailleurs, les financements privés seront-ils suffisants pour espérer un fort effet de levier ? Comment faire jouer les synergies au niveau européen ? Masques, vaccins, gaz... dans un certain nombre de domaines, le passé récent a démontré de façon criante que la France était plus forte si elle agissait de concert avec ses partenaires européens. Des réponses à ces questions, parmi tant d'autres, dépendront la réussite de la stratégie gouvernementale et, plus globalement, l'avenir de l'économie française ■

L'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE COMMENCE PAR L'EMPLOYABILITÉ DE TOUS LES FRANÇAIS

Nous y sommes. La lame de fond qui transforme le monde du travail n'est pas nouvelle, mais elle n'a jamais revêtu une telle force, ni un tel caractère d'urgence.

Alain ROUMILHAC

Président de ManpowerGroup France

La France bat à nouveau des records d'attractivité¹ avec 1 222 implantations ou extensions annoncées, ses intentions d'embauche sont élevées (+34 % au dernier trimestre selon notre dernier Baromètre MEOS des perspectives d'emploi) et, ces dernières années, elle n'a cessé de progresser dans le classement des pays les plus innovants de l'OMPI². Avec les énergies créatives

et positives dont notre pays regorge, je l'admets : je suis confiant ! Et je ne suis pas le seul : **63 % des dirigeants estiment que l'attractivité de la France va encore augmenter dans les trois ans à venir.**

Cette dynamique est porteuse d'un espoir, mais aussi d'un défi : les innovations de rupture qui transforment aujourd'hui notre monde sont des opportunités extraordinaires – mais elles peuvent aussi engendrer des fractures dans notre société.

1 - https://www.ey.com/fr_fr/attractiveness/barometre-de-l-attractivite-de-la-france/barometre-de-l-attractivite-de-la-france-2022

2 - « La France désormais aux portes du top 10 des pays les plus innovants », *Le Figaro*, 21 septembre 2021, <https://www.lefigaro.fr/conjoncture>

[/la-france-desormais-aux-portes-du-top-10-des-pays-les-plus-innovants-20210921](https://www.lefigaro.fr/conjoncture/la-france-desormais-aux-portes-du-top-10-des-pays-les-plus-innovants-20210921)

Dans notre contexte de disparition de certains métiers au profit de nouveaux, notre défi, c'est la fracture des compétences.

Et c'est là que le bât blesse... Alors même que le chômage est stable, les pénuries de main-d'œuvre atteignent parfois des points critiques : dans le domaine du numérique, nous ne pouvons parfois proposer qu'une personne pour cinq demandes clients³. Autre problème : certes, nous sommes le pays le plus attractif en 2021, mais les investissements étrangers sont moins créateurs d'emplois qu'au Royaume-Uni ou en Allemagne. Pourquoi ?

Parce que le défi de la formation des travailleurs français est immense sur notre territoire : **l'attractivité de la France, il faut le rappeler, c'est d'abord l'employabilité des Françaises et des Français.**

Aujourd'hui, le rôle des ressources humaines est essentiel pour accompagner les entreprises dans leurs transitions numérique et environnementale, mais cela n'est possible qu'en guidant les talents de tous les secteurs vers les compétences les plus demandées et les nouveaux métiers de demain.

3 - « Recruter pour les entreprises françaises : le défi de Manpower sur le Big Tour », *Ouest France*, 25 août 2022, <https://www.ouest-france.fr/economie/entreprises/recruter-pour-les-entreprises-francaises-le-defi-de-manpower-sur-le-big-tour-7900016>

PAS D'INNOVATION DURABLE SANS EMPLOI DURABLE

La reprise que nous vivons est réelle, mais elle n'est pas sans faille : à l'heure où les transitions numérique et environnementale s'accélèrent, la faille se trouve dans le décalage grandissant entre le besoin des entreprises en compétences nouvelles... et la stabilité des chiffres de demandeurs d'emploi.

Selon notre étude, *The Great Realization*⁴, six employés sur dix devront acquérir des compétences nouvelles pour exercer leur métier dans le monde de demain. Quid de tous ceux qui disparaissent, rendus inutiles par l'apparition de technologies rupturistes ? Quid de tous les nouveaux métiers qui fleurissent aujourd'hui dans tous les secteurs pour accompagner la transition environnementale des entreprises ?

Pour une innovation durable, la France doit massivement former à ces métiers spécifiques !

Dans ce contexte, la mission des ressources humaines continue de prendre de l'ampleur : véritables partenaires stratégiques,

4 - <https://www.manpowergroup.fr/etude-the-great-realization-monde-du-travail-le-basculement/>

nous proposons des solutions RH flexibles capables de relever ces défis. La Tech RH figure au premier rang des solutions et la France bénéficie du dynamisme extraordinaire de ses startups.

Mais ces grandes transitions des entreprises françaises, j'en ai la conviction, prennent racines dans nos territoires : l'une de nos marques de fabrique est de nous inscrire au cœur de ceux-ci. Cela se traduit par une très bonne connaissance de leurs dynamiques d'emploi et par nos liens profonds avec les différents acteurs locaux pour créer des synergies et répondre aux défis des secteurs et des régions en tension partout en France, et ce pour une bonne raison : l'innovation de nos entreprises ne sera durable qu'à condition de prendre soin de l'employabilité de tous.

PLUS QU'UN ENGAGEMENT, L'INCLUSION EST UNE SOLUTION

Le plein emploi n'est pas impossible, et cela doit être notre but.

Mais un plein emploi soutenable, agile et protecteur, n'est possible que si les entreprises mènent **des politiques RH plus responsables, tournées vers l'inclusion et la formation.**

L'inclusion, parce que l'accès à l'emploi est encore bien trop fragmenté (en fonction de l'âge, du degré d'études, du territoire, etc.), et que c'est une des causes de ce grand paradoxe français de la coexistence du chômage et de la pénurie des talents. L'inclusion n'est pas un simple devoir, c'est aussi une opportunité pour trouver les talents qui nous manquent cruellement.

À travers notre Fondation Manpower-Group⁵, nous nous mobilisons en faveur de l'accès à l'emploi et l'épanouissement professionnel de tous les publics éloignés de l'emploi mais aussi grâce à nos différents engagements associatifs en faveur de la parité, de la diversité, des profils seniors ou encore des personnes en situation de handicap. L'intégration de TINGARI, spécialiste des transitions professionnelles et de l'accompagnement vers l'emploi durable, au sein de ManpowerGroup s'inscrit dans ce même élan. Avec cette acquisition, nous renforçons notre capacité à répondre aux défis sociaux qui affectent les individus et les entreprises autour d'un projet de développement au service de l'employabilité durable et de l'innovation sociale.

Notre stratégie RSE « Working to Change the World »⁶ défend un avenir

5 - <https://www.fondationmanpowergroup.fr/>

6 - <https://www.manpowergroup.fr/manpowergroup-sengage-au-dela-des-actions-rse/>

du travail plus durable, grâce à des engagements concrets. Un exemple qui me tient à cœur : nous sommes très investis dans le Pacte avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises, et développons de nombreuses actions en faveur des Jeunes des Quartiers Prioritaires de la Ville.

La formation, justement, sur laquelle nous engageons toutes nos forces depuis des années, n'a jamais été aussi nécessaire qu'aujourd'hui.

LUTTONS CONTRE LA FRACTURE DES COMPÉTENCES

Dans notre contexte d'innovation rupturiste, ne pas suffisamment investir dans le développement des compétences, dans l'employabilité de chacun, c'est risquer de voir le décalage entre les attentes des entreprises et ce que savent faire les candidats devenir un jour trop grand.

La formation joue un rôle majeur, en particulier chez les plus éloignés de l'emploi :

une récente étude de la Dares⁷ a comparé des demandeurs d'emploi non formés avec des demandeurs d'emploi qui entraient en formation en 2017-2019. Le résultat est sans appel : avec une formation, la probabilité d'obtenir un emploi durable dans les deux ans est 9 % supérieure, et même de 13,6 % pour les demandeurs d'emploi longue durée.

Accompagner et former pour favoriser un emploi durable, c'est tout le sens de démarches comme MyPath[®], qui fait le lien entre les profils rares et les entreprises en demande grâce à des « agents des talents ». Depuis 2019, chaque année, nous accompagnons plus de 50 000 talents par an et 17 000 CDI intérimaires !

À mon sens, c'est là le cœur de notre mission en faveur de l'attractivité française : prendre soin, jour après jour, sur tout le territoire, de l'employabilité de tous les Français ■

7 - « Quelles sont les chances de retour à l'emploi après une formation ? », Dares, 17 août 2022, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quelles-sont-les-chances-de-retour-lemploi-apres-une-formation>

8 - <https://www.manpowergroup.fr/le-programme-mypath/>

LA FRANCE, UNE TERRE D'OPPORTUNITÉ POUR COMPASS GROUP FRANCE

Groupe anglais leader mondial de la restauration sous contrat sur le marché de la restauration collective, notre mission chez Compass Group France est de contribuer à développer le bien manger auprès de la population française.

Camille BERTHAUD

Président Directeur Général
Compass Group France

En servant plus d'un million de repas par jour, nous abordons notre activité de restauration collective comme un véritable service d'utilité publique qui impacte positivement la vie des Français.

Chaque jour, nous sommes au contact d'une très large population : les enfants des écoles et leurs parents, les résidents et personnels des établissements hospitaliers et Ehpad, les salariés d'entreprises et de collectivités, les membres des services de l'armée et de la défense.

Ce rôle central auprès de ces différentes typologies de populations – celles que nous nourrissons et celles que nous employons – nous confère une lourde respon-

sabilité : celle de faire évoluer le secteur de la restauration collective vers une alimentation toujours plus responsable, dotée d'un impact positif sur la société.

À nos côtés, plus de 14 000 collaborateurs nous permettent d'animer cette dynamique en contribuant chacun à leur niveau à cette transformation. Nos équipes se composent de plus de 150 nationalités différentes qui, à leur manière, incarnent et transmettent l'incroyable diversité de la communauté culinaire française.

Aujourd'hui, nous sommes fiers d'occuper une position essentielle dans cette chaîne de valeurs, ce qui nous donne bien évi-

demment des obligations, mais qui nous permet aussi de faire avancer collectivement l'impact d'une alimentation durable, puisque nous sommes en lien avec toutes les parties prenantes. Afin de porter plus loin ces engagements, nous avons récemment inscrit notre feuille de route dans notre Pacte « Restaurons Demain » qui incarne notre démarche RSE sur trois volets :

- **Inclure** : en renforçant nos liens avec nos éleveurs, nos producteurs, comme avec les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire pour faire évoluer notre politique d'achats.
- **Régénérer**, en limitant notre impact sur l'environnement et en prenant part à une économie vertueuse.
- **Agir**, en accompagnant les changements de comportements pour des choix nutritionnels plus respectueux de la planète et de la santé de chacun.

LA FRANCE, UN TERRITOIRE DE PRÉDILECTION

En France, la tâche est aisée car nous bénéficions d'un terroir d'exception riche de nombreuses productions locales, d'une volonté forte de défendre la gastronomie française et d'une appétence affirmée du grand public pour les sujets culinaires, que

les émissions télé ont contribué à développer.

Dans le même temps, la maturité des consommateurs sur les questions de consommation responsable nous pousse à accélérer sur le sujet de l'alimentation durable. Tous les ingrédients sont donc réunis pour accompagner la transformation de notre secteur d'activité et de nos modèles.

Le premier volet sur lequel concentrer nos efforts concerne nos engagements aux côtés des filières de production. Non seulement nous avons fait évoluer notre politique d'achat pour répondre aux engagements inscrits dans la loi Egalim qui au 1^{er} janvier 2022 nous a imposé de proposer au moins 50 % de produits durables et de qualité (dont au moins 20 % de produits bio), mais nous avons également poussé la logique de soutien au secteur en nous engageant aux côtés de la Coopération Agricole. Notre accord permet d'assurer le développement et la pérennité de certaines filières de production telles que la viande bovine ou les légumineuses, en garantissant aux producteurs des volumes d'achats. Cette démarche a également pour vocation de faire évoluer nos achats vers une politique d'approvisionnement, exclusivement française, qui contribue au développement des filières locales.

À la clef de cette démarche vertueuse, une nécessité commerciale : celle d'en-

traîner nos clients à nos côtés pour supporter ensemble les hausses de prix engendrées par cette politique et limiter les impacts de ces évolutions sur les filières agricoles déjà fortement fragilisées par le contexte macro-économique et réglementaire. Notre posture d'acteur central d'une chaîne de valeur en pleine mutation nous impose d'embarquer le collectif pour faire avancer ces sujets.

LA RESTAURATION COLLECTIVE, UN ACTEUR ÉCONOMIQUE D'UTILITÉ PUBLIQUE

Il faut également considérer la contribution indéniable de Compass Group France au développement économique des territoires. Au-delà de la valorisation des productions locales, nos engagements aux côtés des Entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire viennent renforcer notre politique d'achats vertueuse. Notre ambition est de multiplier par dix à horizon 2025 le chiffre d'affaires généré auprès des acteurs de l'ESS. Aujourd'hui nous développons un réseau de légumeries, demain nous référencerons des acteurs sous-traitants de l'ESS pour nous aider à accélérer sur la gestion de nos achats.

Enfin nos 3 000 établissements répartis sur l'ensemble du territoire sont d'importants pourvoyeurs d'emplois locaux : plus de 600 postes sont actuellement ouverts au recrutement. Nous souhaitons contribuer à redonner du sens à ces métiers, trop souvent déconsidérés, en rappelant la double responsabilité qui leur incombe :

- celle de maintenir, grâce aux repas, le lien social avec des populations pour certaines en marge ;
- celle d'accompagner l'éducation des plus jeunes au bien manger, tout en développant les réflexes de lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- celle d'apporter du réconfort à nos aînés, en mettant à leur disposition une expertise culinaire spécifiquement dédiée à ce type de convives ;
- celle de pourvoir une diversité d'offres équivalente à celle de la restauration commerciale d'aujourd'hui et une expérience consommateur repensée grâce à notre expertise digitale.

Les enjeux de la restauration collective sont encore malheureusement méconnus. Notre ambition chez Compass Group est de faire évoluer la reconnaissance pour un secteur qui mérite d'être considéré comme une activité de première ligne parce qu'elle répond à des enjeux sociétaux majeurs tels que la santé publique et la préservation de la planète ■

UN FONCIER ACCESSIBLE : CLÉ DU DÉVELOPPEMENT DE L'IMMOBILIER LOGISTIQUE

La succession des crises récentes nous a fait ouvrir les yeux sur l'importance d'un tissu industriel fort. Avec la crise de la Covid et la guerre en Ukraine, s'impose désormais une évidente volonté de réindustrialiser notre pays. Mais, pour réussir cette réindustrialisation et ces relocalisations, nous avons plus que jamais besoin de la logistique ; maillon essentiel de notre circuit marchand, mais avant tout organe vital pour le fonctionnement de notre société, des entreprises et des territoires. Pour pouvoir produire, nos entreprises ont besoin de stock. Et pour stocker, elles ont besoin d'immobilier logistique.

Cécile TRICAULT

Directrice Générale
Prologis Europe du Sud

Aujourd'hui en France, la logistique représente 10 % du PIB national, 200 Md€ de chiffre d'affaires, 150 000 entreprises et 1,8 million d'emplois. Elle est une articulation fine entre les différents modes de transport de marchandises (route, fluvial, rail) et les infrastructures immobilières spécifiques et nécessaires à son bon fonctionnement.

Et pourtant, notre secteur souffre de nombreux préjugés. Quand on évoque l'immobilier logistique, nos concitoyens pensent souvent « e-commerce » et « entrepôts XXL ». Mais cette activité ne représente que 15 % de l'activité logistique en France. Et l'entrepôt d'hier n'a plus grand-chose à voir avec les plateformes logistiques d'aujourd'hui.

Depuis longtemps chez Prologis, nous sommes acteurs et partie prenante d'une logistique toujours plus responsable. La filière française de l'immobilier logistique pousse toujours plus loin l'optimisation de la performance de ses bâtiments et son engagement écologique. J'en veux pour preuve la signature de la Charte d'Engagements Réciproques entre les acteurs de l'immobilier logistique et l'État l'année passée, ou encore la livraison pour Monoprix du premier entrepôt certifié carbone neutre au monde, un site exemplaire à bien des égards. Notre secteur est en pleine transition et innove en permanence : réduction des émissions de CO₂, préservation de la biodiversité, mais également automatisation, digitalisation, etc. Nous travaillons sur la réhabilitation de friches industrielles, des projets souvent complexes mais qui offrent une seconde vie économique, sociale et environnementale à des sites abandonnés ou sous-utilisés. Par ailleurs, notre groupe s'est engagé à atteindre la neutralité carbone d'ici 2040 sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

La France dispose de nombreux avantages. Avec ses quatre grandes portes internationales (Le Havre, Dunkerque, Marseille, Roissy-CDG) et ses trois axes logistiques stratégiques majeurs (Méditerranée Rhône-Saône, Seine et Nord), notre pays bénéficie d'une position privilégiée sur le continent. En outre, son marché intérieur, ses infrastructures et sa capacité d'innovation en font un pays aux multiples atouts.

Et si l'on souhaite vraiment réindustrialiser, il faut encore renforcer l'outil logistique. Et pour bien fonctionner, notre secteur a notamment besoin de foncier. Chiffre d'importance, chaque année en France seulement 1 % des terres artificialisées sont le fait de la construction d'entrepôts. Notre secteur se heurte à un double problème : nous sommes confrontés à une pénurie d'offres de surface et à un empilement de contraintes réglementaires.

Ainsi, en moyenne, il faut entre cinq et dix ans pour parvenir à la création d'une plateforme logistique. Nous faisons face à un millefeuille de règles qui parfois même se contrarient – notamment les lois sur l'artificialisation des sols et celles liées à la protection des espèces. Surtout, ces règles évoluent sans cesse et mettent en péril la viabilité de nos projets et donc de nos investissements, qui se font, par nature, sur le long terme.

Un autre chiffre intéressant : pour obtenir une autorisation administrative nous devons patienter en moyenne dix-sept mois dans l'Hexagone, alors qu'outre-Rhin, c'est en quatre mois seulement que la décision est prise d'autoriser ou non la création d'un entrepôt. Comment rester attractif et compétitif dans ces conditions ? J'appelle évidemment de mes vœux une meilleure coordination entre les différents services de l'État afin de permettre de débloquer des situations souvent verrouillées depuis des années.

Je propose deux mesures concrètes à l'efficacité immédiate : d'une part, les collectivités doivent clairement identifier des sites qui seront réservés à la logistique afin qu'il ne soit plus possible de remettre en question la création d'un entrepôt, fût-ce des années plus tard. Ensuite, je recommande la généralisation des contrats d'implantation mis en place dans la Région Hauts-de-France. Ce dispositif est établi entre l'entreprise, le préfet, le président de région et le président de la communauté d'agglomération et permet de fixer des délais clairs pour l'obtention des différentes autorisations administratives.

Si nous voulons que les entreprises françaises et étrangères poursuivent leurs investissements sur notre territoire, il faut offrir plus de visibilité sur les délais d'autorisation et une sécurité juridique pérenne. Prologis est un groupe mondial.

Nous opérons dans treize pays d'Europe. Je constate chaque jour que nos équipes en Allemagne ou en Espagne développent de nouveaux projets – donc de l'activité économique et des emplois – bien plus vite que nous. Mais la rapidité ne signifie pas de passer outre la protection des espèces et de l'environnement. Nos voisins allemands ont des règles aussi strictes et sérieuses que nous en la matière. Si nous n'agissons pas rapidement sur les contraintes administratives, les délais de traitement et la visibilité réglementaire, ces projets industriels s'implanteront chez nos voisins européens. Et ce seront autant d'emplois non-pourvus chez nous.

Nous sommes et serons toujours les serviteurs d'une France industrielle forte, et nous sommes prêts à relever ce défi ensemble et maintenant ■

RÉINDUSTRIALISER NOS TERRITOIRES POUR ASSURER NOTRE COMPÉTITIVITÉ ET NOTRE AUTONOMIE

Les territoires font vivre nos industries et contribuent de manière significative à l'attractivité de notre pays.

Thierry HERNING
Président BASF France

Comme le met en lumière le Baromètre 2022 de l'Attractivité de la France publié par EY en 2021, près d'un projet industriel sur deux a été réalisé dans les territoires de moins de 50 000 habitants. Et 72 % des implantations ou extensions dans ces territoires concernent des projets industriels. Si les grands centres urbains ont souvent été – et demeurent des pôles de transformation politique, les territoires ont été le creuset de l'industrialisation de la France et des locomotives économiques, à l'instar des forges du Creusot ou des complexes pétrochimiques des vallées de la Seine et du Rhône. Dans un contexte incertain, s'appuyer sur la richesse, la diversité et l'héri-

tage de nos territoires est primordial pour assurer la transformation de notre économie.

S'APPUYER SUR LES COMPÉTENCES EXISTANTES ET CAPITALISER SUR LES ATOUTS DE NOS TERRITOIRES

Avant de réinventer la roue, appuyons-nous sur les atouts existants de nos territoires. Un grand groupe intégré à

l'échelle mondiale comme BASF ne raisonne pas en termes de frontières nationales, mais en termes de compétences et d'optimisation des chaînes de valeur. Par exemple, l'existence sur le site de Chalampé (Haut-Rhin) de compétences et de savoir-faire uniques dans une technologie de pointe, a été déterminante dans le choix du groupe d'investir en Alsace pour implanter une nouvelle usine d'Hexaméthylènediamine (HMD), amené à devenir un site stratégique pour la production de polymères en Europe.

Au-delà des savoir-faire et compétences de haut-niveau présents en France, nos territoires bénéficient d'une infrastructure de grande qualité qu'il convient de moderniser et de mettre en valeur.

Maintenir un réseau routier et ferroviaire performant, des infrastructures portuaires modernes et s'appuyer sur un mix énergétique parmi les plus décarbonés de l'Union européenne, sont autant de prérequis à l'attractivité de nos territoires.

Dans ce sens, les quatre appels d'offre de l'ADEME dans le cadre de la stratégie d'accélération « Décarbonation de l'industrie » représentent une formidable opportunité de croissance pour nos territoires, en favorisant notamment la création de Zones Industrielles Bas-Carbone.

TRAVAILLER EN ÉQUIPE ET ŒUVRER EN BONNE INTELLIGENCE POUR RÉINDUSTRIALISER NOTRE PAYS

Tout investissement industriel repose sur un *business plan* visant à proposer le bon produit, au bon moment et au prix adéquat. La gestion du temps joue alors un rôle crucial. Or, *l'industrie* et le *politique* n'entretiennent pas nécessairement le même rapport au temps, quand bien même ils partageraient un intérêt commun. Il devient alors évident qu'une gestion en *mode projet* permet de surmonter avec souplesse ce hiatus. Dans le cadre de notre projet à Chalampé, nous avons par exemple bénéficié du soutien proactif et continu de l'État français et de Business France, dans une approche de guichet unique. Au-delà du soutien financier, l'appui concret du *politique* dans le dialogue avec les multiples administrations impliquées, et son rôle de facilitateur ont été déterminants. Le rapport Guillot a d'ailleurs identifié ce besoin de coordination entre tous les échelons publics et l'entreprise, et la proposition de nommer un sous-préfet aux investissements est une solution qui pourrait être riche de sens.

Pour aller plus loin, et tel que le préconise le CESE dans un avis de mars 2021, la

généralisation des contrats d'implantation mis en place dans la Région Hauts-de-France, pourrait également concourir à renforcer substantiellement l'attractivité de nos territoires. Ce dernier est établi entre l'entreprise, le préfet, la région et les autres acteurs publics locaux afin de fixer des délais clairs pour l'obtention des permis et autorisation administratives et renforcer le dialogue entre les parties prenantes.

Par ailleurs, la digitalisation des procédures d'examen au sein des administrations serait un levier puissant pour raccourcir les délais d'obtention des autorisations et des permis de construire, en dédiant les ressources humaines aux tâches à haute valeur ajoutée.

Enfin en matière d'investissement industriel souvenons-nous avec humilité que les décisions prises aujourd'hui porteront leurs fruits demain. Dès lors, il est primordial d'inscrire la politique industrielle dans une vision de long-terme, et de ne pas sacrifier sur l'autel de considérations politiques et économiques de court terme, la nécessaire réindustrialisation de notre pays pour faire face au changement climatique. Riches en compétences, nos territoires ont le potentiel de porter la réindustrialisation de notre pays pour le bénéfice de tous. À nous, entreprises et pouvoirs publics, d'œuvrer en bonne intelligence et de faire preuve de bon sens pour accroître l'attractivité de notre pays en nous appuyant sur ses différences et ses atouts régionaux ■

FERRERO : UN ACTEUR ÉCONOMIQUE MAJEUR EN NORMANDIE

En tant qu'entreprise familiale, nous nous appuyons sur la proximité et sur les liens que nous tissons auprès des territoires où nous opérons. Nos fondateurs italiens ont importé en Normandie les valeurs humanistes de notre entreprise et la volonté de contribuer au territoire comme ils l'avaient déjà initié dans le Piémont une quinzaine d'années auparavant.

Nicolas NEYKOV

Directeur Général de Ferrero France

DU PIÉMONT À LA VALLÉE DE L'AUSTREBERTHE

Chez Ferrero, nous croyons que les valeurs se créent avec confiance et en prenant la responsabilité de tous ceux qui travaillent avec et pour notre entreprise. Notre approche repose sur l'esprit d'une organisation ouverte sur ses parties prenantes en impactant durablement sa chaîne de valeur. Notre passion pour la création de produits de très haute qualité définit notre quotidien en perpétuant et en portant plus loin notre esprit artisan, ceci dès la recherche des meilleures ma-

tières premières. C'est avec cet esprit que le Groupe Ferrero s'est implanté en Normandie dans la Vallée de l'Austreberthe en 1959, en confiant son savoir-faire aux mains expertes d'un territoire habitué à la confection de produits de haute qualité, traditionnellement tourné vers l'industrie textile.

Pour une entreprise partie à la conquête de l'Europe et du monde, la Normandie se trouve être le carrefour idéal, avec ses ports maritimes, des axes routiers importants, et une forte proximité avec la région parisienne. Depuis plus de 60 ans, nous y avons développé notre ancrage : siège social, usine et quatre sites logistiques avec une croissance continue. C'est en nous ap-

puyant sur tous ces atouts que Ferrero en France est devenu une filiale remarquable du groupe avec une usine normande au cœur du marché européen : premier site de production de Nutella dans le monde, troisième pour Kinder Bueno, avec un tiers de sa production tourné vers l'export européen.

La région, à l'image du territoire français tout entier, est également une terre d'excellence agricole. C'est avec fierté que notre usine normande revendique l'utilisation de 56 % d'ingrédients français pour la fabrication de deux de ses produits iconiques. Ainsi, 100 % de notre sucre provient de France, notamment de Normandie et des Hauts-de-France, 100 % du blé et plus de la moitié du lait que nous utilisons sont également d'origine française.

LA FRANCE COMME TERRE AGROALIMENTAIRE D'EXCEPTION

Si pour se développer le groupe Ferrero s'est appuyé sur des marques très fortes, la culture du patrimoine alimentaire en France a permis de tisser des liens étroits avec les consommateurs. Aujourd'hui, Ferrero est le chocolatier-confiseur préféré des Français avec une présence dans 8 foyers sur 10.

Être un acteur agroalimentaire en France signifie également évoluer globalement dans un secteur très innovant, qu'il s'agisse des produits, de la *foodtech*, des modes de cultures, du machinisme agricole et agroalimentaire. Notre secteur est régulièrement dans le peloton de tête des secteurs les plus innovants avec la communication et les énergies. Depuis 2016, nous avons accéléré l'innovation en allant conquérir de nouveaux marchés, les biscuits et les glaces, en nous appuyant sur des marques iconiques telles que Nutella, Kinder ou Ferrero Rocher.

Les consommateurs français sont éduqués et informés. Cette exigence fait peut-être de la France un marché très réceptif aux innovations, que ce soit en matière de produits, de services, mais aussi de responsabilité. Sur ce dernier point, notre secteur a un rôle clé à jouer, en particulier d'un point de vue environnemental. Qu'il s'agisse de l'écoconception de nos emballages, en préservant la qualité de nos produits, de la recherche d'ingrédients issus des meilleures pratiques agricoles possibles, ou encore des défis de la consommation d'énergie, nous sommes en première ligne.

Sur nos modes de consommation, l'agroalimentaire montre également la voie avec une diversification des circuits de distribution : classique, court, local, via le digital avec notamment le *click and collect*, le *drive*.

ENCOURAGER LES INVESTISSEMENTS POUR CRÉER DE LA VALEUR

Ces innovations sont possibles aussi grâce à des politiques d'investissements qui maintiennent et développent le haut niveau du secteur alimentaire en France. En ce sens, le Plan de relance a envoyé un signal fort aux entreprises du territoire, et a notamment permis à Ferrero en France d'accélérer ses investissements en faveur de la digitalisation et de la décarbonation de ses sites industriels et logistiques en appuyant le nouveau cycle d'investissements de 36 millions, annoncé par le groupe en

2021. Ainsi, ce sont près de 160 millions d'euros qui auront été investis depuis 2012 par Ferrero en France pour soutenir notamment la modernisation de ses sites.

Tous ces jalons posés depuis plus de 60 ans ont permis à notre entreprise d'être un acteur incontournable du territoire, en apportant 631 millions de valeur ajoutée à l'économie française, et en soutenant plus de 10 000 emplois dans toute la France, de manière directe, indirecte et induite. Depuis 1946, la petite boutique traditionnelle du Piémont a en effet bien grandi à l'international, en s'appuyant notamment sur l'excellence industrielle française avec un premier représentant à travers le secteur agroalimentaire ■

JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES DE PARIS 2024

UNE OPPORTUNITÉ UNIQUE D'ACCÉLÉRER
LE CHANGEMENT

Depuis 1919, Coca-Cola en France investit continuellement dans l'Hexagone. Ainsi, Coca-Cola Europacific Partners France, partenaire embouteilleur de Coca-Cola France, dispose aujourd'hui de cinq sites industriels en France métropolitaine et du plus grand site de recyclage de bouteilles en plastique d'Europe en co-entreprise avec Plastipak. Nous voyons dans les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 une occasion fantastique d'accélérer nos initiatives.

Page **GUILLOT**

Présidente de Coca-Cola France

Linnovation est au cœur de notre activité. Coca-Cola investit en permanence dans le développement de nouvelles offres et d'emballages les plus adaptés aux différents modes de consommation qui ont évolué au cours des dernières années.

Notre volonté est de contribuer à des Jeux durables, d'offrir aux spectateurs une expérience consommateur optimale, et de laisser un héritage à l'impact social positif qui perdurera.

COCA-COLA PARTENAIRE HISTORIQUE DES JEUX OLYMPIQUES

Partenaire du Comité International Olympique depuis près de cent ans, Coca-Cola partage les valeurs universelles de respect, d'excellence, d'inclusion, de diversité et de dépassement de soi portées par le sport, l'olympisme et le paralympisme.

Véritable pionnier dans le sponsoring d'événements sportifs majeurs, Coca-Cola a accompagné de nombreux Français dans les moments sportifs les plus forts, comme les éditions 1998 et 2018 de la Coupe du Monde de football, l'Euro 2016 ou encore les Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver d'Albertville de 1992.

Placés sous le signe de l'ouverture à tous, les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 portent l'ambition d'un événement plus responsable, plus inclusif et toujours plus spectaculaire. C'est cette même ambition qui anime Coca-Cola qui, après avoir commencé son partenariat avec le Relais de la Flamme Olympique lors des Jeux de Barcelone de 1992, a poursuivi celui-ci en devenant Parrain Officiel du Relais de la Flamme Olympique et du Relais de la Flamme Paralympique de Paris 2024. À cette occasion, Coca-Cola entend faire rayonner les valeurs de l'Olympisme à travers les territoires.

PARIS 2024, ACCÉLÉRATEUR D'UN CHANGEMENT DURABLE

Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 sont pour Coca-Cola en France une opportunité de mettre en œuvre des solutions innovantes qui réin-

ventent la façon de produire et de distribuer ses boissons.

Alors que Paris 2024 s'est fixé l'ambition de diviser par deux son empreinte carbone par rapport aux éditions précédentes, Coca-Cola en France contribuera significativement à cet objectif en développant de nouveaux modèles de distribution des quelque 20 millions de boissons qui seront consommées pendant les Jeux. Nous généraliserons, sur les sites olympiques et paralympiques, le déploiement de nouvelles fontaines de boissons associées à des contenants réemployables, l'utilisation de bouteilles en verre consignées pour réemploi, ainsi que la collecte en vue du recyclage en boucle fermée de l'ensemble des bouteilles en plastique. En outre, toutes les fontaines qui auront été utilisées seront ensuite réutilisées chez nos partenaires et clients à l'issue des Jeux. À événement comparable, ce sera du jamais vu auparavant, nécessitant à la fois de repenser nos modèles et d'investir pour offrir de nouvelles solutions pour notre secteur.

COCA-COLA EN FRANCE VEUT ACCOMPAGNER LES JEUNES VERS L'EMPLOI

En parallèle de cet engagement environnemental majeur, Coca-Cola en France mise sur l'émulation autour des Jeux de

Paris 2024 pour accélérer la mise en œuvre d'actions favorisant davantage la cohésion sociale, la diversité et l'inclusion.

Notre volonté est de soutenir les jeunes de quartiers moins favorisés en leur offrant des opportunités de s'épanouir et de se développer à travers les activités sportives, puis en facilitant leur entrée dans la vie active. Pour y parvenir, Coca-Cola France renforcera son partenariat avec l'association *Sport dans la Ville* en l'aidant au développement de ses activités à travers tout le pays.

Sport dans la ville a déjà permis à plus de 9 000 jeunes de développer une activité sportive et d'être accompagnés vers leur premier emploi grâce à de la formation, des stages ou de l'apprentissage.

À l'occasion des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, Coca-Cola en France entend financer la formation aux métiers de l'animation et du social de 200 jeunes, qui accompagneront à leur tour d'autres jeunes. Grâce à cet effet de levier, Coca-Cola en France et *Sport dans la Ville* espèrent pouvoir faire bénéficier plusieurs dizaines de milliers de jeunes de nouvelles chances dans la vie.

Par ailleurs, Coca-Cola en France soutiendra des jeunes en leur donnant accès à son écosystème d'entreprises partenaires, afin de leur permettre de trouver un stage ou un premier emploi, ou à l'occasion de la tenue des Jeux de Paris 2024 ■

GE EN FRANCE, AU CŒUR DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

GE se félicite de son implantation forte en France : avec 12 500 employés, 17 sites industriels majeurs, des investissements continus, des partenariats de recherche publics et privés, GE est un acteur industriel de premier plan dans le pays, pleinement orienté vers la transition énergétique et l'innovation.

Hugh BAILEY

Directeur Général de GE France

Voilà plus d'un siècle que de grands groupes étrangers comme GE ont une présence ininterrompue en France. Plus encore que certains autres pays d'Europe, la France présente des avantages intrinsèques qui l'ont rendue, dès la fin des années 1900, particulièrement attractive. À l'heure de la transition énergétique, certains de ces atouts trouvent une nouvelle actualité : une situation centrale en Europe, ouverte sur le monde, une ZEE étendue, trois façades maritimes... Au-delà de sa géographie, le pays a fait des choix qui le placent dans une situation de résilience particulière face aux crises actuelles : stabilité relative des prix malgré

la forte inflation européenne et mondiale, sécurité de l'approvisionnement en électricité grâce au parc nucléaire. L'actualité confirme l'attractivité du modèle français qui, dans le contexte de crise, trouve les ressources pour atténuer les impacts.

GE se positionne en France tant sur des activités historiques comme l'hydroélectricité et les réseaux électriques que sur des filières nouvellement créées comme l'éolien en mer et les solutions de décarbonation des centrales à gaz. Si la France est une destination de nos nouveaux investissements – à titre d'exemple, le nouveau site de fabrication de pales

d'éoliennes en mer de Cherbourg, qui a récemment commencé ses premières productions en série, emploie plus de 700 personnes et continue de recruter – c'est notamment parce que les possibilités d'export depuis la France sont importantes. 90 % du chiffre d'affaires des sites de GE en France est réalisé à l'export : c'est un chiffre très positif du point de vue de la balance commerciale française, qui place le pays à la pointe technologique de certaines filières sur le marché mondial. C'est aussi un chiffre qui représente un défi important : en matière industrielle, l'attractivité française doit également pouvoir reposer sur le marché français, ceci d'autant plus que la référence française est un levier fort pour la projection de nos technologies à l'export.

L'Agence Internationale de l'Énergie a confirmé dans son dernier rapport annuel que la conjoncture actuelle, avec des événements géopolitiques graves menant à des crises multiples – prix de l'énergie, rupture des chaînes d'approvisionnement – a un effet catalyseur sur la transition énergétique. De nouvelles logiques accompagnent désormais, voire précèdent, la dimension d'urgence climatique de la transition, notamment la sécurité d'approvisionnement. Ces nouvelles logiques sont le terreau d'un renforcement des moyens mis en œuvre pour accompagner et accélérer la transition énergétique, avec des effets positifs sur l'industrie, l'innovation, les territoires et l'emploi.

À l'heure de la COP27, les décisions des États en matière environnementale sont regardées avec la plus grande attention par les citoyens. La France en a pris la mesure et s'affiche en leader européen sur le climat. Les entreprises regardent aussi de près ces décisions, et répondent présentes, réactives ou proactives, pour accompagner les politiques en faveur du climat. À cet égard, la demande et l'investissement publics français restent une opportunité importante pour accroître encore l'attractivité. Le premier parc éolien en mer, auquel GE a pris part en fournissant les 80 éoliennes de Saint-Nazaire désormais raccordées au réseau électrique, était une première étape importante. L'effort doit être poursuivi. La planification des projets permettra de structurer cet effort pour les industriels et leurs sous-traitants. Par ailleurs, l'hydrogène et le stockage de CO₂, le rétro-pompage hydraulique, la décarbonation des réseaux électriques, sont autant de solutions pour lesquelles l'investissement public sera décisif pour que la France reste à la pointe de la technologie.

Enfin, l'attractivité de la France ne peut se concevoir en dehors de l'Europe. Alors que les logiques de réseau et de solidarité trouvent une place croissante au sein de l'Union, mises en exergue par la crise sanitaire puis l'invasion russe en Ukraine, l'engagement politique fort de la France semble indispensable. « L'Europe se fera dans les crises et elle sera la somme des

solutions », disait Jean Monnet. De nouveaux défis majeurs se posent aujourd'hui à l'Union, à commencer par le prix de l'énergie. Plusieurs réponses peuvent y être apportées, et toutes nécessitent une action coordonnée entre les États membres : la transition vers une énergie renouvelable

ou décarbonée, tout comme le renforcement industriel de l'Europe, et l'anticipation des futures chaînes d'approvisionnement mondiales. Sur l'ensemble de ces sujets, l'investissement des entreprises étrangères reste un outil et un atout pour la France ■

ACCÉLÉRER LA DIGITALISATION DE NOS INFRASTRUCTURES ÉLECTRIQUES, POUR DES TERRITOIRES PLUS RÉSILIENTS ET ATTRACTIFS

La crise énergétique et géopolitique actuelle a accéléré notre prise de conscience collective : nous devons changer la façon dont nous consommons l'énergie. C'est aussi une opportunité pour accélérer le déploiement de solutions d'efficacité et sobriété énergétiques de façon pérenne.

Doris BIRKHOFER

Présidente de Siemens France

Nous devons agir pour accélérer l'efficacité de notre bâti et de notre industrie, c'est-à-dire consommer autrement, mais aussi nous montrer plus sobres. Ce sont là deux leviers majeurs pour atteindre l'objectif d'une réduction de 10 % des consommations d'énergie d'ici deux ans, fixé par le gouvernement. C'est également notre compétitivité qui entre dans cette équation. Alors que les

prix de l'énergie vont continuer à peser sur l'attractivité économique européenne, plus aucun pays ne peut faire l'impasse sur sa transition énergétique pour soutenir ses industries et territoires.

Face à ces défis, une digitalisation accrue des systèmes électriques est indispensable. Elle seule permettra de collecter les données nécessaires à une utilisation

intelligente des ressources et une optimisation des consommations. Au-delà de l'urgence de court et moyen terme, c'est un moyen de préparer l'avenir de nos infrastructures électriques.

La bonne nouvelle c'est que les technologies existent pour réussir cette transition. Il est temps d'agir de manière plus volontariste et rapide pour digitaliser nos systèmes électriques qui, une fois déployés, deviennent de véritables actifs non délocalisables pour nos territoires.

RENDRE L'INDUSTRIE ET LE TERTIAIRE PLUS RÉSILIENTS GRÂCE À UN PILOTAGE INTELLIGENT DES CONSOMMATIONS

Nous devons d'abord agir du côté de la demande en énergie. Des gains de performance existent à chaque étape de la chaîne industrielle : production, transport, distribution d'énergie, usages finaux. Les impacts à terme sont considérables quand on considère que l'industrie représente autour de 25 % de l'énergie consommée et 28 % des émissions carbone en France.

Alors quelles sont les solutions ? Nous devons exploiter toute l'intelligence de la donnée, c'est-à-dire collecter et analyser

l'information pour optimiser le fonctionnement des équipements et les processus de gestion énergétique. Une fois mis en œuvre, un système de pilotage des bâtiments permet jusqu'à 30 % d'économies d'énergie, avec un retour sur investissement en trois à cinq ans, alors que trop peu de bâtiments tertiaires ou industriels en sont dotés. Nous balayons devant notre propre porte en utilisant sur l'ensemble de nos sites ces technologies, qui font partie du portfolio d'efficacité énergétique de Siemens. Des technologies déjà utilisées par beaucoup de nos clients partout en France.

Mais aujourd'hui les enjeux de sobriété énergétique nous imposent d'aller encore plus loin. Des solutions d'effacement doivent par exemple être mises en place pour soulager le réseau en cas de pic de demande. Siemens a d'ailleurs été parmi les premiers acteurs à signer la charte EcoWatt. Nos expérimentations sur un bâtiment pilote ont ainsi montré qu'il est possible d'économiser 30 % d'énergie pendant quelques heures en arrêtant les équipements émetteurs de chaleur, afin de tirer parti de l'inertie du bâtiment.

Cette transformation de nos pratiques et comportements doit être soutenue par des politiques adaptées. Il faut saluer certaines avancées réglementaires pour des bâtiments mieux isolés et mieux pilotés grâce à la digitalisation : le décret ter-

tiaire (2019) et le décret BACS (2020). Le Plan Sobriété Énergétique prévoit lui de doubler les aides (CEE) pour massifier le recours aux systèmes d'automatisation et de contrôle des bâtiments. Par ailleurs, il est important de maintenir le niveau d'ambition du plan de la Commission européenne en faveur de la numérisation du secteur de l'énergie ou du paquet *Fit for 55*.

Le déploiement rapide des solutions d'efficacité énergétique des sites industriels et tertiaires reposera également sur l'adoption d'une approche plus holistique, de sorte que les incitations financières couvrent l'ensemble des démarches engagées : équipements en matériel (pompes à chaleur, etc.), qui sont déjà inclus, mais aussi solutions technologiques d'exploitation et de pilotage, aujourd'hui exclues. Cette approche permettrait d'être plus précis dans la définition des objectifs et actions d'économies d'énergie, tout en analysant la rentabilité et la performance des projets mis en œuvre.

Le soutien financier doit désormais être structuré selon les effets réels de l'efficacité énergétique, en s'appuyant sur la transparence des données offerte par la digitalisation. Inciter les industriels à effectuer un bilan carbone incluant le SCOPE 3 (couvrant toute la chaîne de valeur du produit final), permettrait aussi d'optimiser les démarches d'efficacité énergétique.

LE FUTUR DES INFRASTRUCTURES ÉLECTRIQUES SE JOUE AU NIVEAU DES MICROGRIDS

Notre système électrique est de plus en plus complexe : montée en puissance de nouveaux usages (par exemple e-mobilité), systèmes d'énergie décentralisés, intégration des ENR, enjeux de stockage, nécessaire réduction des pertes techniques, autoconsommation, etc.

Pour répondre à ces tensions croissantes, l'extension du réseau et de l'offre en énergie ne suffira pas. Elle sera lente et coûteuse. Il faut donc se concentrer sur l'efficacité et la flexibilité du réseau pour en optimiser la capacité.

Et c'est à la périphérie du réseau, ou *grid edge*, que tout se joue. À cette échelle, consommateurs et producteurs peuvent être interconnectés pour équilibrer approvisionnement et demande en temps réel, et ce grâce aux solutions de micro-réseaux électriques intelligents (ou *microgrids*). De nouveaux acteurs de l'immobilier ont bien compris ces enjeux et font appel à des sociétés comme Siemens pour déployer leur propre *micro-grid* sur leurs sites. Objectif : optimiser la consommation électrique sur l'intégralité du parc immobilier concerné en misant

sur une énergie 100 % verte et en auto-consommation. Grâce à une batterie de stockage et un poste de transformation, l'énergie produite par des panneaux photovoltaïques installés sur les bâtiments sera répartie dans les bornes de recharge installées sur site. Le système permettra ainsi d'effectuer la recharge en dehors des pics de demande.

En investissant dans une plus grande flexibilité du réseau, nous contribuerons à la sécurité et la stabilité de notre système

électrique. Pour cela, il est nécessaire d'instaurer des processus d'approbation plus rapides pour l'expansion, le renforcement et la modernisation de la distribution d'électricité, en réduisant par exemple les délais d'intégration des *microgrids* au réseau électrique plus large.

C'est en menant de concert les révolutions numérique et énergétique que nous pourrions collectivement œuvrer à la résilience et à l'attractivité du tissu économique en France ! ■

AVIATION : COLLINS AEROSPACE ET LA FRANCE INVESTISSENT POUR DÉCARBONER L'AVIATION ET GARDER UNE PLACE DE LEADER DE L'AVIATION DEMAIN

En matière de transition écologique et d'aviation décarbonée, on peut dire que la célèbre citation de Winston Churchill, « Ne gaspillez jamais une bonne crise », n'est pas restée lettre morte de ce côté-ci de la Manche et la France a fait ce qu'il fallait pour relancer l'industrie aéronautique après l'ouragan que le secteur a traversé ces deux dernières années en raison de la crise sanitaire.

Étienne GOMEZ

Directeur du développement Europe de Collins Aerospace

L'industrie aéronautique a accueilli très favorablement la feuille de route France Relance mise en place par le gouvernement pour cibler les efforts et les investissements sur le développement d'une aviation plus durable. Collins Aerospace n'a pas attendu la crise sanitaire pour s'attaquer à la question, avec de multiples

programmes de recherches et groupes de travail internationaux comme ceux mis en place au sein de l'OACI (Organisation de l'Aviation Civile Internationale), d'ATAG (Air Transport Aviation Group), ou encore tout récemment l'Alliance pour une aviation Zéro Émission, lancée en juin par le commissaire européen Thierry Breton.

Chez Collins Aerospace près de 90 % de nos investissements en Recherche & Développement sont aujourd'hui consacrés à des programmes de transformations technologiques pour une aviation décarbonée à l'horizon 2050. Car il y a en effet urgence. Même si le transport aérien ne représente aujourd'hui que 2 % des émissions totales de CO₂, soit une part relativement faible, celle-ci pourrait passer à 5 % dans les vingt prochaines années, avec la croissance attendue du trafic mondial, si rien n'est fait.

Nous saluons en ce sens le plan ambitieux, France 2030, annoncé par le gouvernement avec pour objectif d'investir 4 milliards d'euros pour les transports du futur, dont la production en France, d'ici 2030, du premier avion bas-carbone. Une stratégie à l'avant-garde de l'Europe et du monde, qui permet de soutenir les investissements que nous faisons sur l'ensemble du territoire national pour développer nos centres d'excellence français et fournir aux aviateurs des solutions innovantes, qui font de l'aéronautique un secteur en pointe de la transition écologique.

L'Europe en général, et la France en particulier constituent en effet pour Collins Aerospace l'un des principaux marchés pour lequel le groupe investit et développe des partenariats. Avec 3 500 collaborateurs, dont près de 500 ingénieurs, Collins Aerospace prévoit ainsi d'investir en France, sur les cinq prochaines années, 400 millions d'euros supplémentaires dans

le développement de programmes pour une aviation décarbonée comme avec les actionneurs de vols électriques ou les hélices du futur, ou encore dans des moyens industriels plus durables comme avec les chaînes de traitement de surface respectant la réglementation européenne REACH.

Déjà, ces deux dernières années, ce sont plus de 50 millions d'euros d'investissements qui ont été engagés sur nos cinq centres d'excellence en France. Conjointement avec la DGAC, nous avons annoncé un investissement de 18 millions d'euros sur nos sites de Saint-Marcel en Normandie et Saint-Ouen-l'Aumône en Île-de-France pour développer des actionneurs de vols électriques pour la future génération d'avions monocouloirs, qui permettront de réduire le poids de l'avion et par conséquent sa consommation de carburant. De même dans le Lot à Figeac, ce sont 32 millions d'euros qui ont été investis dans un nouveau centre d'excellence, inauguré en novembre 2021, pour développer des hélices plus efficaces permettant de réduire la consommation de carburant. Enfin sur notre site Avionique de Blagnac en Occitanie nous travaillons à des solutions de connectivité et d'optimisation des trajectoires de vol, qui devraient permettre de réduire de plus de 5 % les émissions de CO₂ liées aux opérations aériennes. Enfin, nous avons également procédé à la relocalisation d'activités en France et à la consolidation d'expertises comme le développement d'une chaîne de

réparation de sondes de mesures intelligentes et connectées en cours d'implantation à Toulouse.

Cette rencontre d'intérêts stratégiques et industriels constitue un terrain favorable à une collaboration efficace et à des co-investissements afin que la France puisse offrir aux générations futures la possibilité d'un transport aérien respectueux de notre environnement.

Mais ce qui est fait dans le domaine de l'aviation commerciale doit également trouver une résonance dans le secteur de la Défense. En tant qu'acteurs majeurs de la base industrielle de défense française, nos ingénieurs français peuvent proposer

des produits et des technologies innovants, différents et complémentaires de ce que peuvent offrir les champions nationaux, sur lesquels la France ne peut pas faire l'impasse. Dans le double contexte actuel de tensions géopolitiques et de la prise de conscience de l'urgence climatique, l'enjeu énergétique s'est placé au centre du jeu. Les principes de sécurité internationale deviennent alors indissociables de ceux de la soutenabilité écologique. Cet impératif devra alors nécessairement être pris en compte dans nos politiques de défense. S'appuyer sur des champions industriels ayant entamé la transformation de la décarbonation par leurs investissements deviendra alors facteur de résilience pour nos armées ■

LE DÉFI ÉCOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE, UN ATOUT POUR L'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE

Depuis plusieurs années, la France et, plus largement, l'Union européenne, ambitionnent de devenir des leaders mondiaux de la transition écologique et énergétique. Face à une actualité anxiogène, ce positionnement ambitieux a notamment eu pour effet de créer en France une émulation, marquée par l'arrivée d'entreprises internationales de premier plan. Implanté sur le territoire depuis 1885, ABB, leader des technologies dans le domaine de l'efficacité énergétique, dispose de tous les atouts pour jouer un rôle majeur dans ce mouvement historique. Et par là-même prendre une part active à l'attractivité de la France de demain.

Fabien LALEUF

Directeur Général ABB France

Avec l'Accord de Paris, adopté en 2015, tous les États ont pris un engagement fort auprès des générations à venir. La France, dont l'Histoire retiendra qu'elle a organisé ce moment charnière, se trouve naturellement en première ligne en matière de développement durable. Logiquement, les investissements, programmes industriels et plans

sectoriels se multiplient depuis lors – à l'image du Plan de relance, qui consacre 30 milliards d'euros à la transition écologique.

Un financement massif qui trouve une traduction très concrète au jour le jour sur le terrain : rénovation énergétique des bâtiments, construction d'usines pour les bat-

teries, production de véhicules électriques et d'électrolyseurs et autres projets de décarbonation de l'industrie. Cet environnement foisonnant a pour autre mérite de plaire aux investisseurs étrangers. D'après le dernier Baromètre EY de l'Attractivité de la France¹, neuf dirigeants sur dix affirment ainsi que la durabilité influencera leurs décisions de localisation. Plus de la moitié d'entre eux ont même l'intention d'établir ou d'étendre leurs opérations en France.

LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE, UNE CONVICTION HISTORIQUE

Très logiquement, ABB figure parmi les entreprises internationales séduites par ce positionnement tricolore, car l'engagement de la France fait pleinement écho à l'orientation du groupe qui vise la neutralité carbone à l'horizon 2030. À cette échéance, notre parc de 10 000 véhicules sera passé à l'électrique et nous nous approvisionnerons à 100 % en électricité renouvelable.

Car le transport durable est bien notre cœur de métier. Nous sommes, par

1 - https://www.ey.com/fr_fr/attractiveness/barometre-de-l-attractivite-de-la-france/barometre-de-l-attractivite-de-la-france-2022

exemple, leader de la charge rapide des véhicules électriques. Nous venons de mettre en service avec un partenaire la première station de recharge très haute puissance de France. L'objectif est que l'utilisateur puisse récupérer jusqu'à 100 km d'autonomie en moins de 3 minutes ! Au-delà des routes, notre travail en faveur de la mobilité durable, c'est aussi l'électrification à quai des bateaux, notre système de propulsion électrique Azipod des navires, ou encore l'électrification des trains et leur modernisation.

Déjà à l'origine des moteurs de la première locomotive électrique à voie normale européenne à la fin du XIX^e siècle, ABB continue d'écrire une histoire d'excellence en matière d'innovation. Nous mettons nos technologies d'électrification, mais aussi d'automatisation et de digitalisation au service de la transition écologique des professionnels et des particuliers.

VALEURS AJOUTÉES LOCALES ET BRIQUES TECHNOLOGIQUES ABB, LA COMBINAISON GAGNANTE

Cette expertise, nous voulons la mettre au service de la France. Nos briques technologiques (équipements d'alimentation

électrique à hauts rendements, moteurs à hauts rendements, logiciels de gestion d'énergie, robots collaboratifs...) sont des atouts majeurs pour plus de compétitivité et de performance, qui peuvent servir le développement de filières françaises dans les secteurs de l'hydrogène ou de la fabrication d'électrolyseurs par exemple.

Parallèlement, ABB contribue à l'attractivité de la France à travers de nombreuses actions de promotion, un enjeu majeur si l'on se réfère de nouveau au Baromètre EY. Selon cette étude, 40 % des dirigeants peinent à distinguer les avantages comparatifs de la France dans le domaine du développement durable. Après le savoir-faire, l'heure est au faire-savoir !

Mon rôle est de faire connaître au reste du groupe et à tous nos partenaires internationaux les points forts français : écoles, ingénieurs, technologies, écosystèmes, centres de recherches, start-ups, ou encore French tech, Sommet Choose France et le crédit d'impôt recherche... Nul doute, l'Hexagone est un pays où investir a du sens. D'ailleurs, les chiffres ne trompent pas : pour la troisième année consécutive, la France occupe la première place du classement européen des investissements étrangers.

VIVRE AVEC SON TEMPS POUR ATTIRER LES TALENTS

Si la transition écologique et énergétique implique des investissements et des technologies, elle passe aussi par de nouveaux usages, un véritable changement culturel. Les jeunes générations nous sont d'une aide précieuse pour appréhender ces évolutions de fond. Et nous nous réjouissons chez ABB d'attirer les talents grâce à notre culture d'entreprise. L'inclusion est dans notre ADN. Si notre origine est suédo-suisse, nous avons toujours eu besoin de nous ouvrir à toutes les nationalités pour grandir.

Entreprise internationale par essence, nous puisons notre modèle d'organisation et de management dans nos racines : travail en mode projets, autonomie des employés, transparence, culture participative, communication directe... Un état d'esprit en phase avec les aspirations des jeunes générations et qui peut donc être la clef de leur engagement. Je suis convaincu que ces talents sont notre premier atout pour contribuer à la formidable aventure de la transition écologique et énergétique dont la France se doit d'être un des moteurs ■

AIR PRODUCTS - LEADER DE L'HYDROGÈNE DANS LE MONDE ET PIONNIER DANS L'IMPORT D'HYDROGÈNE RENOUVELABLE EN EUROPE

Avec plus de 60 ans d'expérience dans l'hydrogène, Air Products est le premier fournisseur d'hydrogène au monde. Notre stratégie d'investissement est de promouvoir des solutions de décarbonation qui s'articulent autour des hydrogènes renouvelables et bas-carbone, notamment la décarbonation des mobilités lourdes, maritimes, aériennes mais évidemment de nos industries.

David MARTIN

VP Stratégie Marketing Europe-France d'Air Products

Air Products avance déjà sur un projet de production d'hydrogène renouvelable à grande échelle dans la région du Golfe. En effet le projet NEOM (plusieurs milliards d'euros d'investissement en Arabie Saoudite) produira jusqu'à 600 tonnes par jour d'hydrogène renouvelable dès 2026. Air Products transportera

cet hydrogène vert sous forme d'ammoniac vers l'Europe. Cependant, ce n'est que le début. Air Products a récemment annoncé un accord de développement conjoint pour poursuivre un projet similaire à Oman et d'autres opportunités sont activement développées. Notre succès dans l'exécution de ces projets doit démontrer la

faisabilité technique et économique d'un commerce international de l'hydrogène, encourageant ainsi de nombreux autres projets.

LA FRANCE DOIT PRENDRE TOUTE SA PLACE DANS UN MARCHÉ INTERNATIONAL COMPÉTITIF DE L'HYDROGÈNE RENOUVELABLE

La France est devenue particulièrement attractive en mettant en avant une vraie volonté et un soutien fort et financier à la filière – avec l'ambition d'être un leader européen de l'hydrogène. Néanmoins, vu depuis l'étranger, la France n'a pas encore complètement traduit ses intentions en actes et souffre de la comparaison avec les politiques déployées par d'autres pays tels que les Pays-Bas, l'Espagne ou l'Allemagne, qui ont engagé de fortes démarches d'imports en plus de production domestique.

D'ici à 2030, l'hydrogène renouvelable devrait représenter une part structurante du système énergétique de l'UE, avec une production d'environ 10 millions de tonnes d'hydrogène renouvelable et 10 millions de tonnes supplémentaires importées de l'exté-

rieur de l'UE. En effet, même les pays dotés de fortes capacités de production d'énergies renouvelables ou nucléaire ne seront pas en mesure de produire suffisamment d'électricité supplémentaire pour soutenir l'électrification du mix énergétique de l'UE en plus de l'approvisionnement de tous ses besoins en hydrogène. L'importation d'hydrogène renouvelable sera donc nécessaire pour atteindre cet objectif en remplacement d'une partie des énergies fossiles importées mais aussi pour assurer, en avance, la fiabilité et la continuité des approvisionnements aux nouveaux utilisateurs.

SOUVERAINETÉ ÉNERGÉTIQUE ET IMPORTS D'HYDROGÈNE : UN FAUX DÉBAT ET UNE COMPLÉMENTARITÉ NATURELLE

L'import d'hydrogène ne doit pas être comparé aux importations d'énergies fossiles qui ont créé les conditions d'une grande dépendance à certains approvisionnements étrangers. En effet, la répartition des énergies solaire et éolienne à travers le monde est bien plus large que celle du gaz et du pétrole, amenant de nouveaux acteurs comme l'Inde, le Chili, l'Australie, la Namibie, l'Égypte, la Norvège et le Canada à produire et exporter de l'hydrogène renouvelable. Cette variété de produc-

teurs/exportateurs pourra permettre à la France de diversifier ses sources d'approvisionnement et de choisir ses partenaires stratégiques.

Par ailleurs, les acteurs industriels souhaitent un approvisionnement sûr et continu d'hydrogène – ce qui n'est pas toujours possible en raison de l'intermittence des renouvelables et du nucléaire (révisions techniques, fortes chaleurs en été etc.) L'import complémente dès lors les variations de productions locales et favorise ainsi la demande et la production domestique.

SE SAISIR DES OPPORTUNITÉS ÉCONOMIQUES OFFERTES PAR LES IMPORTS D'HYDROGÈNE RENOUVELABLE

Par ailleurs, les ports européens qui deviendront des hubs d'import d'hydrogène bénéficieront de retombées économiques considérables pour leur région. Selon des études socio-économiques¹ portant sur la

1 - Air Products and Gunvor to Cooperate on Green Hydrogen Import Terminal in Rotterdam <https://www.airproducts.com/news-center/2022/06/0628-air-products-and-gunvor-to-cooperate-on-green-hydrogen-import-terminal-in-rotterdam>

construction de terminaux d'imports en Europe, les avantages économiques indirects des activités supplémentaires s'élèveront à environ 260 à 425 millions d'euros d'ici à 2040. Ces projets contribueront jusqu'à **4,6 milliards de dollars de croissance et d'avantages financiers à chaque région portuaire et seront source d'environ 1 400 emplois directs et 1 600 emplois indirects** pour les chaînes d'approvisionnement et les entreprises locales.

LES INVESTISSEURS ÉTRANGERS ONT BESOIN DE VISIBILITÉ ET D'AGILITÉ

Avec le plan de relance, les initiatives pour le réinvestissement dans les infrastructures et dans l'industrie et dernièrement la stratégie nationale pour le développement de l'hydrogène, la France a mis en place une organisation efficace et opérationnelle pour accompagner et promouvoir les différents projets du secteur privé.

C'est dans ce cadre et en tant que pionnier dans l'import d'hydrogène qu'Air Products souhaite apporter son expertise. Or nous ne pouvons pas le faire seuls : c'est pourquoi nous continuons à travailler en étroite collaboration avec les décideurs politiques français et euro-

péens et avec tous les partenaires qui se sont engagés à faire de l'hydrogène une réalité. Les politiques soutenant à la fois la production nationale et l'importation d'hydrogène accéléreront le développe-

ment de l'économie européenne de l'hydrogène, encourageant une large mise en œuvre de technologies dans lesquelles Air Products est un spécialiste mondialement reconnu ■

DÉLAISSER DES MODÈLES OBSOLÈTES POUR SE TOURNER VERS DE NOUVEAUX HORIZONS

La récente pandémie a bousculé de nombreux standards établis depuis des décennies, que ce soit pour le grand public ou dans le monde professionnel. Les consommateurs se sont pris à rêver à un monde d'après, plus juste, plus écologique et surtout plus inclusif. Ce qui était auparavant un souhait est devenu une exigence, avec des possibles récriminations au moindre écart, et des critiques souvent amplifiées sur les réseaux sociaux. Les entreprises doivent donc prendre en compte ces nouvelles exigences au risque de voir leurs clients passer à la concurrence.

François BOURZEIX

Président, France Belgium & Luxembourg de Xerox

ÊTRE PLUS DURABLE POUR DURER

Nombreuses sont celles qui ont entamé des initiatives de développement durable. Mais les consommateurs en veulent toujours plus, et sont de plus en plus avertis : ils souhaitent des véritables démarches durables. L'exigence se fait sur une conduite des affaires aussi

vertueuse que possible et des démarches qui englobent toute l'entreprise.

Chez Xerox, nous nous sommes engagés dans le développement durable il y a plusieurs décennies, tant au niveau de notre fonctionnement que de nos produits et services, en innovant dans ce sens à chaque fois que cela était possible. Cela intègre bien entendu des actions de compensation carbone comme le partenariat

avec la *Arbor Day Foundation* qui permettra de planter un arbre pour chaque employé de l'entreprise dans des zones nécessitant des efforts de biodiversité. Mais c'est aussi, au quotidien, nos efforts continus pour réduire la consommation d'encre de nos imprimantes, et pour les rendre plus efficaces tout en réduisant leur consommation d'énergie. Ou encore en optimisant les paramètres d'impression pour imprimer moins mais mieux, sans oublier l'utilisation standard de papier recyclé, le recyclage systématique de certains composants comme le cadre en métal des copieurs, permettant de réduire d'autant l'impact environnemental de la fabrication.

Cette lutte pour la durabilité s'applique aussi dans l'organisation de l'entreprise, en favorisant le télétravail qui permet de réduire la pollution due aux trajets domicile/bureau et l'emprise immobilière de l'entreprise, grâce aux services de gestion documentaire associés qui permettent d'avoir la même qualité de travail où que l'on se trouve.

C'est enfin l'innovation pour rechercher de nouvelles opportunités de réduction de l'empreinte carbone, non seulement la nôtre, mais aussi celles de nos clients. Nous proposons ainsi avec CareAR, un service de maintenance en réalité augmentée qui permet l'assistance technique via visioconférence, réduisant d'autant les déplacements sur site pour des incidents

mineurs. Ou encore nos projets dans l'internet industriel des objets pour mesurer le trafic maritime ou établir des systèmes de maintenance prédictive, ou le refroidissement des aliments pour prolonger leur durée de conservation.

DONNER DU SENS AU QUOTIDIEN DANS L'ENTREPRISE

Les entreprises emploient aujourd'hui plusieurs générations de salariés qui ont des aspirations parfois diamétralement opposées. Et pourtant, il faudra composer avec ces différentes communautés et tenter de les satisfaire toutes sans en léser une. Cela peut vite devenir un casse-tête si des initiatives transverses ne sont pas mises en place pour inclure tous les profils quels que soient leur culture, leur état de santé ou leurs choix de vie. L'entreprise doit donc devenir accessible, inclusive et porteuse de sens en interne.

Chaque organisation devra développer sa propre approche, en lien avec sa situation et sa culture d'entreprise, mais il ne faut pas hésiter à s'inspirer d'autres initiatives qui ont porté leurs fruits. Il ne faut pas hésiter à travailler directement avec les personnes concernées pour mettre en place des actions efficaces, sans oublier d'évaluer

régulièrement l'avancement de ces actions et le ressenti des employés.

Chez Xerox, par exemple, nous avons mis en place différents groupes adressant des problématiques que nous avons repérées : la santé et le bien-être au travail, le handicap, le développement professionnel des femmes. Chaque groupe fait appel à des volontaires souhaitant s'engager et qui diffusent ainsi des communications régulières sur les actions et les avancées au sein de l'entreprise : partenariats avec des organisations externes, ateliers e-learning, conférences, activités extérieures.

DES DÉFIS COMPLÉMENTAIRES

Les entreprises font face à de nouveaux défis, cette fois plus sociaux qu'économiques, mais qui se révèlent complémentaires. Ces challenges peuvent être relevés par l'innovation, tant technologique qu'organisationnelle. Il peut être alors temps de délaisser des modèles obsolètes pour se tourner vers de nouveaux horizons qui préservent notre bien commun, tout en intégrant les différentes communautés qui composent notre société aujourd'hui ■

FRANCE 2030 : POUR UNE ATTRACTIVITÉ INNOVANTE, DURABLE ET INCLUSIVE

RSE. Alors que démarrent les réunions de la COP 27 à Charm-El-Cheikh, dans un contexte d'urgence climatique absolue, jamais ces trois lettres n'ont porté autant d'espoirs.

Valérie PERRUCHOT GARCIA

Directrice Affaires Publiques et RSE de Janssen France

Longtemps pourtant, elles ont eu sur nos entreprises l'effet d'un concept un peu valise qui pouvait en agacer certains. Nous avions, tant collectivement qu'individuellement, du mal à penser qu'il nous faudrait résolument transformer nos entreprises et intégrer cette responsabilité au cœur de nos business models. Et puis, il y a eu la Covid-19, ces deux années où nos modes de travail ont été profondément chamboulés, remis en cause, questionnés. Et alors que nous sortions à peine de cette crise, la guerre en Ukraine et les tensions sur les approvisionnements énergétiques et alimentaires ont envahi notre quotidien. C'est étrange de penser que cet enchaînement de crises et de tensions va permettre d'accélérer la nécessaire

transition, environnementale, sociale et sociétale, que nos organisations sont en train d'opérer. C'est étrange de les voir sous un jour presque favorable, comme un facteur accélérateur de nos mutations. C'est étrange de penser que le monde d'avant ne sera plus.

Quand nous avons chez Janssen décidé de faire de la RSE un axe fort de notre stratégie, nous avons démarré humblement. Nous avons effectué un bilan carbone, puis un autre... Et puis, par un lent travail de sédimentation, de décryptage, de compréhension, comme une petite musique qui peu à peu vous envahit, nous avons réalisé que la question du rôle de l'entreprise dans la société était

désormais au cœur des attentes de nos différents publics, et que tout pouvait se résumer au sens que l'on donne à ce que l'on fait. Et que c'était bien l'attractivité de notre entreprise qui était en jeu.

En analysant nos actions à travers ce prisme de la RSE, nous avons appris à mesurer l'importance de leur impact, tant pour les équipes que pour notre écosystème. Que ce soit notre politique de ressources humaines, ou nos actions pour la diversité, l'équité et l'inclusion, portées par des volontaires engagés ; que ce soient nos engagements concrets vis-à-vis des patients ou des aidants pour améliorer et faciliter les parcours de soin ; que ce soient nos décisions en faveur de l'environnement, avec par exemple 100 % de notre électricité d'origine renouvelable dès 2023 ; que ce soit la prise en compte de l'impact de nos produits sur l'environnement tout au long de leur cycle de vie ; que ce soit notre soutien aux femmes médecins à l'hôpital, pour les aider à prendre des postes à responsabilité ; que ce soient nos réflexions sur l'économie circulaire ; que ce soit enfin ce choix exigeant d'aller innover là où d'autres ont échoué, pour répondre à des besoins médicaux non satisfaits.

J'ai la chance d'appartenir à un groupe qui multiplie les efforts pour que la maladie n'ait plus sa place dans le monde de demain. Notre raison d'être, en France, « ensemble, sans attendre,

pour transformer la vie des patients », dit clairement notre ambition, exprime notre identité et donne du sens à ce que nous faisons. C'est tout sauf une cerise sur un joli gâteau, qui permettrait de cocher la case de la bonne conscience sociétale une fois l'an et de s'autocongratuler les douze mois suivants. Cette vision, enrichie par le Credo – texte fondateur de Johnson & Johnson rédigé en 1943 –, constituent le corpus sur lequel nous construisons une feuille de route que nous voulons robuste, pérenne et inspirante.

Dans notre secteur, clarifier le rôle des laboratoires qui jour après jour font le pari de l'innovation, expliquer le rôle que jouent nos entreprises et la façon dont elles contribuent à l'économie française et à son attractivité, restent une nécessité. Car les entreprises sont des vecteurs importants de transformation de la société. Nous pouvons nous appuyer sur des preuves tangibles : le soutien de nos actions à la formation médicale continue, la mise à disposition de services et de solutions pour les médecins et les patients, l'amélioration de la connaissance des maladies et de leur prise en charge systémique, la diminution de l'errance thérapeutique, le lien entre la ville et l'hôpital, l'appropriation de l'intelligence artificielle pour améliorer la santé, la transformation de nos activités pour aller vers plus de digital et de data et l'attention portée à nos équipes, à leur santé et à leurs équilibres de vie.

Alors que nous vivons en direct cette chronique d'un choc climatique annoncé, il reste un impératif : celui d'aider nos entreprises à s'adapter avec pragmatisme, rigueur et ouverture d'esprit. Face à la contrainte, on n'a pas d'autre choix

que celui d'innover, de trouver des solutions, en puisant dans le collectif et la collaboration. Quel que soit le secteur, le métier où la fonction que nous occupons. Car attractivité rime aussi avec solidarité ■

LE RAFFINAGE ET LA PÉTROCHIMIE, SECTEURS INDUSTRIELS INDISPENSABLES À LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

ExxonMobil soutient l'Accord de Paris et a annoncé en début d'année son ambition d'atteindre la neutralité carbone pour ses opérations d'ici 2050. C'est un challenge colossal, auquel nous, filiale française du groupe, adhérons pleinement ! Nous sommes en effet convaincus que les secteurs du raffinage et de la pétrochimie font partie de la solution, notamment grâce à nos infrastructures et nos savoir-faire dans le domaine de l'approvisionnement en énergie à grande échelle. Malgré son engagement à offrir une énergie fiable, abordable et durable à nos concitoyens, notre industrie souffre d'un déficit d'image que nous souhaitons corriger en communiquant davantage sur notre mission, nos atouts et nos besoins.

Charles AMYOT

Président directeur général de Esso SAF
Président des sociétés du groupe ExxonMobil France

1. Notre stratégie pour réduire les émissions de gaz à effet de serre des secteurs les plus émetteurs est concrète et repose entre autres sur trois technologies : les carburants liquides bas carbone, l'hydrogène bas carbone et le CCS (Captage et Stockage de CO₂). Compte tenu des enjeux, la mise en place de ces solutions bas carbone demandera de lourds investissements. Le groupe ExxonMobil va engager 15 milliards d'euros sur les cinq prochaines années au niveau mon-

dial. Les différentes filiales du groupe sont en concurrence pour attirer ces investissements. Les décisions seront prises en évaluant les cadres nationaux, réglementaire, fiscal et social, qui font partie des critères les plus importants pour ces choix stratégiques. Même si la situation s'est améliorée, la France reste en retrait par rapport à ses principaux concurrents en Europe notamment à cause d'un manque de visibilité et de stabilité réglementaire et fiscale. Quand vous investissez pour quinze ou vingt ans, compte tenu des prises de risques, il serait souhaitable que ces règles, même contraignantes, soient résilientes aux alternances politiques.

2. La fiscalité : dernier exemple en date, l'amendement du projet de loi de finances 2023 concernant la taxation des superprofits : cette décision est perçue comme une injustice après des années de pertes dans les secteurs du raffinage et de la chimie, en particulier pendant la crise sanitaire, alors que notre industrie doit investir massivement dans la transition énergétique. Cette mesure vient casser la dynamique fiscale favorable aux entreprises mise en place lors du quinquennat précédent. Changer les règles en plein milieu du jeu crée un déficit de confiance qui n'incite pas les entreprises à investir, d'autant que la France est toujours derrière ses principaux concurrents européens en matière fiscale.

3. La politique énergétique : les réglementations européennes et françaises ont

tendance à imposer les solutions technologiques de la transition énergétique comme par exemple la voiture électrique. De telles décisions, souvent idéologiques, ferment la porte à des solutions alternatives permettant d'atteindre les mêmes objectifs environnementaux. Les carburants liquides bas carbone que nous savons fabriquer et qui nécessitent peu d'investissement en termes d'infrastructure permettraient, par exemple, une transition plus rapide et moins coûteuse. L'urgence climatique est là, nous avons besoin d'un cadre réglementaire qui soit vecteur d'accélération mais qui doit laisser aux industriels les choix technologiques.

L'attractivité industrielle se construit aussi dans la concertation et le partage des risques. L'État doit être aux côtés des industriels et prendre sa part, grâce notamment à des mécanismes qui offrent une rentabilité minimum aux investisseurs, alors que les conditions de marché sont très incertaines, par exemple l'accès aux énergies renouvelables ou encore le niveau de prix du carbone.

Enfin, le dernier point que je souhaite aborder est celui du **climat social**, qui nuit fortement à l'attractivité de notre pays. Je ne reviens pas sur l'actualité de ces derniers mois mais il y a dans notre pays une culture de la grève préventive dure et destructrice, voire politique, qui fait fi des accords majoritaires et qui est désastreuse pour notre image. Malgré les avancées des lois sur le

travail, il reste beaucoup à faire pour réformer notre dialogue social et restaurer un nécessaire équilibre.

La France a l'opportunité de prendre le leadership européen dans la transition énergétique en s'appuyant sur son mix énergétique, son implantation géographique, ses infrastructures, ses talents et son influence politique. Si notre pays n'agit pas rapidement en faveur de régle-

mentations énergétiques et fiscales lisibles et efficaces, d'une approche pragmatique ouverte à toutes les technologies et faisant la part belle à l'innovation, associées à un partage des risques équitables, tout ceci dans un climat social apaisé, alors ces projets industriels dont nous avons tant besoin pour pérenniser notre industrie et notre souveraineté énergétique s'implanteront ailleurs. Ne ratons pas cette opportunité ■

ÉCONOMIE CIRCULAIRE : UNE VOIE À ACCÉLÉRER POUR CONCILIER TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET COMPÉTITIVITÉ ÉCONOMIQUE

On oppose trop souvent la transition écologique et la compétitivité des entreprises. Pendant longtemps, la première était perçue comme une entrave à la seconde. Il apparaît pourtant que la prise en compte des deux enjeux au sein d'une vision unifiée est la voie la plus sûre pour répondre aux défis de nos sociétés actuelles.

Stéphanie DOMANGE

Présidente Directrice Générale de Mars Wrigley France

La prise de conscience progressive des gouvernements et des opinions publiques quant à l'urgence climatique a changé la donne. L'engagement environnemental de chacun n'est plus un « *nice to have* » mais un « *must have* » pour les activités économiques qui souhaitent renforcer leur leadership, ou tout simplement continuer à opérer. Les dirigeants

d'entreprise sont au croisement des enjeux économiques, sociaux et environnementaux et ont par conséquent un rôle clef à jouer dans les transitions à opérer.

Aujourd'hui, une entreprise comme Mars développe des actions d'envergure, à un niveau mondial comme au niveau local. Nous employons plus de 140 000 colla-

borateurs et nous opérons dans 80 pays. Notre entreprise familiale, aujourd'hui encore détenue par la quatrième génération de la famille Mars, se déploie à l'aune du long terme et de la multiculturalité, deux piliers fondamentaux pour agir sur les transitions. Nous avons l'habitude de dire que le monde que nous voulons pour demain dépend de la façon dont nous agissons aujourd'hui. Derrière cette mission d'entreprise, se révèle surtout à mes yeux une philosophie de l'action.

Au lendemain de la COP27, nous sommes tous, plus que jamais, mis face à nos responsabilités collectives face à une situation de dérèglement climatique qui nous oblige à l'action. Chez Mars, nous n'avons pas attendu pour nous engager. Nous avons pris notre part de responsabilité et ce, tout au long de notre chaîne de valeur. Nous avons des engagements et entendons les poursuivre, les renforcer, les améliorer chaque jour, pour atteindre zéro émission nette d'ici 2050. Nous ne sommes pas parfaits mais sommes engagés avec la sincérité qui nous caractérise.

L'histoire de Mars est intimement liée à la France. Nous y sommes implantés depuis 55 ans. Nous employons plus de 4 000 collaborateurs sur 9 sites dont 8 usines. Ces cinq dernières années, nous avons investi en France plus de 300 millions d'euros. Nous sommes un acteur local, régional et national et nous sommes fiers de cette responsabilité.

L'économie circulaire figure parmi les solutions pour concilier les enjeux économiques et écologiques. Il est indispensable de soutenir son développement. Je vois trois leviers majeurs à activer autour des territoires, de l'innovation et de l'espace européen.

Tout d'abord, il nous faut encourager les expérimentations locales au sein des territoires. L'expérience démontre la capacité des acteurs locaux à se regrouper rapidement en écosystèmes circulaires. En témoigne l'expérience réussie de notre usine M&M's® d'Haguenau en Alsace, deuxième plus grande usine de M&M's® Peanut au monde : 90 % de la chaleur utilisée pour l'eau et le chauffage du site proviennent de l'usine de valorisation des déchets ménagers des alentours. Les déchets des uns deviennent l'énergie des autres. C'est ce type d'initiative qu'il est nécessaire de soutenir, promouvoir et dupliquer.

L'innovation ensuite. Le grand défi auquel sont confrontées les entreprises de grande consommation reste le recyclage des emballages, notamment plastiques. Le contenu est consommé, le contenant doit être recyclé. En 2021, seuls 30 % des emballages plastiques étaient recyclés. La France se classe à la 25^e place de l'Union européenne. Pour y parvenir, un effort préalable et redoublé sur l'amélioration de la collecte et du tri doit être mené pour accroître le gisement de plastiques à traiter.

En parallèle, il nous faudra permettre le développement de nouvelles technologies de recyclage en complément des dispositifs mécaniques existants.

L'espace européen, enfin. Il s'agit d'assurer un cadre européen harmonisé et non fragmenté. Car c'est ainsi que les entreprises pourront réinvestir les coûts associés aux espaces nationaux et accélérer la transition de l'espace dans son ensemble. Seule UNE économie circulaire pourra le

permettre, et non pas la multiplication de VINGT-SEPT d'entre elles.

L'économie circulaire est une solution pour agir en faveur de la transition écologique tout en préservant la compétitivité de nos entreprises en France. Elle nécessite toutefois des investissements majeurs que nous prenons et continuerons à déployer. Mais ils seront d'autant plus importants et impactants en bénéficiant d'un cadre harmonisé et lisible sur le long terme ■

FAIRE DE LA FRANCE UN LEADER DE L'INNOVATION, PASSE PAR LE DIALOGUE ET DES ACTES FORTS...

« Je pense que l'innovation en santé est un secteur d'investissement dans l'humain où il y a de formidables perspectives et la nation fait le choix conscient d'investir dans la vie humaine, d'investir dans les femmes et les hommes, d'investir dans l'intelligence collective ». Ces mots, prononcés le 29 juin 2021 par le président de la République, lors de la présentation du plan Innovation Santé 2030, mettent en exergue les atouts principaux de l'innovation pour un pays et la raison pour laquelle l'État français compte la santé parmi les secteurs d'avenir. Ces mots ont une résonance particulière alors que la France fait face à un débat budgétaire sans précédent autour notamment de la loi de financement de la Sécurité sociale. Appeler à mieux reconnaître l'innovation en santé et à encourager la croissance dans ce secteur essentiel pour l'économie française, est une première étape. Il faut aujourd'hui aller plus loin et passer à l'action, en cohérence avec cette trajectoire fixée.

Reda GUIHA

Président Pfizer France

La 17^e édition des États de la France vient de s'achever, et il apparaît encore plus clairement que les pouvoirs publics et les acteurs économiques jouent dans le même camp : **l'attractivité de la France est l'affaire de tous !** Nous, chefs d'entreprises étrangers, travaillons au quo-

tidien auprès de nos maisons-mères pour attirer de nouveaux investissements sur le territoire national. Pfizer a eu l'honneur de participer aux débats qui se sont tenus le 15 novembre au Palais d'Iéna, en tant qu'entreprise américaine innovante implantée en France. Si les atouts du pays

comme terre d'excellence de la recherche et de l'innovation, de même que la qualité et les compétences de ses chercheurs, sont indéniablement reconnus, des leviers doivent être activés pour assurer la transformation industrielle et ce, au service de l'attractivité.

Assurer la transformation industrielle autour de trois axes stratégiques : l'accélération de la filière des biotechnologies, la production de médicaments en France et en Europe et le déploiement des collaborations d'excellence public/privé

La filière des biotechnologies est un secteur particulièrement dynamique, puisque soixante nouvelles entreprises biotechs voient le jour chaque année. Cet atout français est reconnu internationalement et nous le soutenons. Pfizer fait le choix d'investir en France pour soutenir la recherche et la production en France. Nous nouons régulièrement des partenariats avec des biotechs, comme c'est le cas avec la société *Valneva* pour le développement d'un vaccin expérimental contre la maladie de Lyme, ou encore avec *ImCheck*, une biotech travaillant sur le traitement de certains cancers et maladies auto-immunes.

La production des médicaments sur le territoire passe aussi par la collaboration avec des façonniers. Nous collaborons avec plus d'une cinquantaine d'entreprises en Europe, dont trois françaises. Cette organisation nous a, par exemple, permis

de satisfaire la demande exceptionnelle concernant nos médicaments hospitaliers et vaccins pendant la crise sanitaire liée à la Covid-19.

Autre critère déterminant dans le choix de la localisation d'un nouvel investissement : la structuration de l'écosystème que constituent pouvoirs publics, acteurs académiques, biotechs, startups, entreprises nationales et multinationales. Un certain nombre d'initiatives fructueuses ont déjà été menées en ce sens et ont livré des résultats très positifs. C'est par exemple le cas de *Paris Santé Campus*, centre d'excellence mondiale dédié à la structuration de la filière française en santé numérique. Cette dynamique partenariale fonctionne aujourd'hui, et doit s'intensifier via une facilitation des collaborations, pour atteindre l'objectif ambitieux de faire de la France la première nation européenne en matière de recherche clinique.

L'innovation santé : une bataille culturelle et un enjeu de politique d'accès aux traitements

De même, instaurer une véritable culture de l'innovation est essentielle pour que la France puisse entamer sa transformation industrielle et renforcer sa compétitivité. Pour cela, il faut faire rayonner notre écosystème riche et prometteur sur la scène internationale, adapter l'offre de formation aux besoins des entreprises et aux com-

pétences du monde de demain, et retenir nos talents. Je prendrai comme exemple le dispositif de l'*École de l'Inserm Pfizer innovation France (EIPF)*, qui permet une formation dédiée à la recherche biomédicale dans les écoles d'ingénieur. Développer cette culture de l'innovation renvoie aussi à accepter la part de risque inhérente à tout projet innovant, mobiliser les financements nécessaires pour permettre l'industrialisation de ces projets et reconnaître la juste valeur de l'innovation. Parce que l'innovation est bien là ! Elle est entre nos mains et il faut la rendre accessible aux patients. C'est l'enjeu majeur aujourd'hui. Or, les avancées médicales que nos entreprises de santé développent aujourd'hui sont en rupture avec les modèles économiques existants et il faut pouvoir anticiper leur arrivée, tout en assurant la soutenabilité de notre système de santé, afin que chaque patient puisse avoir accès à ses traitements.

Fiscalité : éviter l'écueil des freins à la pénalisation de l'innovation

Enfin, la protection de la propriété intellectuelle et une fiscalité plus incitative pour les entreprises sont les conditions nécessaires à l'émergence de l'innovation en santé et aux investissements sur des programmes de recherches risqués. Si la baisse de l'impôt sur les sociétés engagée

depuis plusieurs années a permis jusqu'ici une normalisation de la fiscalité française par rapport à la moyenne européenne, les nouvelles mesures envisagées de baisse de l'impôt de production vont dans le bon sens, tant celui-ci est aujourd'hui parmi les plus élevés au monde. Pour qu'un cercle vertueux s'établisse permettant de faire le lien entre innovation, investissement et croissance économique, il est nécessaire de créer des conditions de confiance, de donner de la visibilité aux industriels et d'éviter toute mesure politique, réglementaire ou administrative qui viendrait pénaliser l'innovation.

Les hauts responsables industriels présents aux *États de la France* partagent ce constat : les réformes entamées depuis 2017 en faveur de l'attractivité du pays vont dans le bon sens. Pour autant, il est aujourd'hui indispensable de garantir davantage de flexibilité et d'agilité (comme ce qui a été privilégié dans la gestion de la crise de Covid-19), de mettre en œuvre des réglementations réalistes et mesurées, et de coopérer entre les acteurs, à tous les niveaux. C'est à ces seules conditions que la transformation industrielle et le renforcement de la compétitivité du pays se feront, que les patients auront accès aux traitements innovants, et que la France pourra renforcer sa place de leader dans l'Europe de la santé ■

MICROSOFT AU SERVICE DU PROGRÈS ET DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

En 2023, Microsoft fêtera ses 40 ans d'implantation en France. L'histoire de cette entreprise, que j'ai l'honneur de diriger dans l'Hexagone, c'est aussi celle de tout un écosystème d'acteurs qui œuvrent à développer, par le numérique, la compétitivité de la France. Si notre pays dispose d'immenses atouts pour tirer parti des opportunités de la révolution industrielle apportée par le numérique, il doit également relever deux grands défis. Il faut aujourd'hui un investissement massif dans les compétences numériques pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre qui freine la transformation des organisations, et une attention croissante aux enjeux de la cybersécurité, plus cruciaux que jamais dans le contexte d'instabilité géopolitique que nous vivons.

Corine de BILBAO

Présidente de Microsoft France

L'ENJEU DES COMPÉTENCES, MOTEUR DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

De nombreux indicateurs montrent à raison les réussites du modèle français, connu et reconnu pour le talent de ses ingénieurs, la qualité de

ses universités et sa capacité à générer de l'innovation. Le *Digital Economy and Society Index* de la Commission européenne place la France à la 12^e place en Europe et souligne les capacités du gouvernement à mettre en adéquation son enseignement avec les transformations apportées par le numérique. Le même rapport pointe l'importance de la Stratégie nationale pour l'IA pour répondre aux défis de la pénurie des talents et gé-

nérer des centres de formation mondialement reconnus.

Startups et entreprises high-tech accèdent aujourd'hui à une main-d'œuvre qualifiée, de plus en plus acculturée aux innovations qui façonnent notre quotidien, mais encore trop peu nombreuse. Alors que le numérique représentera 126 000 créations nettes d'emplois d'ici 2030, selon France Stratégie et la Dares, ce gisement d'emplois et d'opportunités de carrière reste encore trop souvent réservé aux Bac+5-7. Dans ce contexte, nous souhaitons contribuer à la croissance des compétences numériques des Français, via l'implantation d'écoles et de services de formation. Depuis mars 2018 avec l'entreprise sociale et solidaire Simplon, nous alimentons un réseau d'écoles dédiées à la formation en 18 mois des demandeurs d'emploi aux technologies de *cloud computing* et d'intelligence artificielle qui vont façonner les métiers de demain.

Cette réponse à l'attractivité des talents, nous la portons avec nos partenaires et nos clients. Microsoft a un modèle économique construit sur le partage de valeurs commerciale et technologique, et travaille avec un écosystème d'entreprises représentant 80 000 emplois. À mesure que la société française se transforme, cette dimension « humaine » du rapprochement se révèle fondamentale, tant pour assurer le progrès des organisations que l'employabilité de leurs collaborateurs. Notre objectif

chiffré pour 2023 concernant ces écoles est de 1 500 personnes formées et intégrées sur le marché du travail. Par cet investissement dans les compétences, nous souhaitons contribuer à la politique d'attractivité de la France.

Il reste de nombreux chantiers à mener au-delà de la formation à l'intelligence artificielle. Microsoft a lancé une campagne pour les compétences en cybersécurité dans 23 pays, adaptée aux spécificités de chaque marché. En France, nous avons pris l'engagement de former près de 10 000 nouveaux professionnels de la cybersécurité d'ici 2023 alors que 15 000 offres d'emploi restent non pourvues dans le secteur. Et parce que cette filière manque encore cruellement de candidats, nous avons créé un kit pédagogique « La cybersécurité, mon futur métier » afin de permettre aux jeunes de mieux comprendre les enjeux de la cybersécurité et de découvrir les métiers qui y sont associés.

LA CYBERSÉCURITÉ, GARANTIE DE LA RÉSILIENCE DES ORGANISATIONS

La question de la cybersécurité est devenue cruciale dans le contexte géopolitique actuel. Nous en sommes pleinement conscients et renforçons notre engage-

ment pour garantir la sécurité des réseaux et infrastructures les plus sensibles pour les clients de la sphère publique ou privée. L'agression russe en Ukraine est révélatrice des nouvelles méthodes de guerres hybrides contribuant à l'instabilité du cyberspace. Depuis le début du conflit, nos équipes ont été engagées aux côtés du gouvernement ukrainien en ciblant les cyberattaques russes portées sur les infrastructures critiques et les administrations.

En parallèle, nous avons bloqué les contenus des médias sponsorisés par l'État Russe, parmi lesquels *Russia Today* et *Sputnik News*, et interdit les publicités de ces médias sur l'ensemble de notre réseau. Comme le disait notre Président et Vice-Chairman Brad Smith « en tant qu'entreprise, nous nous concentrons également sur la protection contre les campagnes de désinformation parrainées par des États, qui sont depuis longtemps monnaie courante en temps de guerre ».

Plus généralement, la crise sanitaire a révélé une augmentation exponentielle des cyberattaques, et a montré la vulnérabilité technologique d'un grand nombre d'organisations qui souffrent d'un faible niveau

de maturité en termes de sécurité numérique. Cette période difficile a été synonyme de transformation des usages, mais aussi d'une prise de conscience des risques inhérents à l'utilisation des technologies. Aussi investissons-nous 20 milliards de dollars sur les cinq prochaines années dans le domaine de la cybersécurité. Ce sont ainsi plus de 8 500 experts dans le monde qui travaillent quotidiennement à anticiper les risques de cybersécurité et à développer des services et solutions sécurisés, en s'appuyant sur les 8 700 milliards (8.7 trillions) signaux de sécurité que nous traquons.

En passant à l'échelle, les solutions de *cloud* dites « hyperscale », à l'instar de celles de Microsoft, sont capables de restaurer des sauvegardes en temps quasi réel, mais aussi de réduire les surfaces d'attaque sur les données grâce à des protections dédiées et des solutions intelligentes qui préviennent et traitent les menaces en tout point du monde. Investir pour réduire le gap des compétences numériques des Français et développer une filière d'excellence de la cybersécurité en France sont au cœur de notre feuille de route et de notre contribution au progrès de la société et de l'économie françaises ■

NUMÉRIQUE, TALENTS, TERRITOIRES : LA NOUVELLE ÉQUATION

Nécessité de décarboner les modèles de production et de consommation, nouvelle donne énergétique, tensions géopolitiques : tout converge pour faire de la proximité et de l'ancrage dans les territoires le nouveau paradigme essentiel pour repenser l'économie.

Le modèle, dans lequel les entreprises se contentaient de « consommer » des territoires en les mettant en compétition avant de s'y implanter, et en les abandonnant dès que la situation devenait moins favorable, a vécu.

Émilie SIDIQIAN

Directrice Générale de Salesforce France

L'économie doit désormais être pensée comme un écosystème où la santé de tous les acteurs, entreprises, talents, communautés locales, se conditionnent mutuellement. Pour une entreprise comme la nôtre, la croissance et la rentabilité ne sont possibles qu'à la condition de contribuer à celles des clients, des partenaires, et plus largement, à l'emploi et à la cohésion sociale des territoires dans lesquels nous nous engageons.

Cette logique d'écosystème est le cœur de notre modèle économique où l'entreprise a une responsabilité vis-à-vis du reste de la société. Ce modèle baptisé « modèle

1-1-1 » consiste à consacrer 1 % de notre capital, 1 % de nos produits et 1 % du temps de nos équipes à des projets qui sont utiles à toutes les composantes de la société. C'est un mouvement de fond puisque 17 000 entreprises ont rejoint ce modèle à travers le monde. Et 1 500 associations au service du bien commun en ont bénéficié en France. Autre réalité chiffrée, celle de l'« économie Salesforce » autour de l'accélération de la transformation numérique des entreprises. Grâce à cette logique partenariale, c'est un véritable « écosystème Salesforce » que nous créons, autour de nos technologies, avec nos clients, nos partenaires et le tissu associatif. Selon le cabinet

d'études IDC, cet écosystème en France devrait générer 53,6 milliards d'euros de nouveaux revenus et plus de 211 000 nouveaux emplois d'ici 2026.

Cette dynamique ne se limite évidemment pas à l'Île-de-France. Nous le voyons tous les jours dans le numérique, la croissance française se nourrit des réussites de pépites régionales, qu'il s'agisse d'ETI, de PME ou de start-ups qui ont toutes vocation à se développer et à grandir. Alors que Salesforce réalise déjà 40 % de son chiffre d'affaires dans les régions, nous voulons placer encore davantage cette dimension territoriale au cœur de notre stratégie. Pour cela, il est crucial de garantir, sur tous les territoires, l'accès des commerçants, TPE, PME, ETI, aux ressources numériques clés : données, outils analytiques, intelligence artificielle. Grâce à nos solutions technologiques, permettons-leur de faire progresser l'efficacité de leur modèle de vente, de personnaliser et d'améliorer leur expérience client, mais aussi de faciliter le travail de leurs collaborateurs. C'est la condition d'un développement ambitieux et d'emplois pérennes sur le long terme. Contribuer à répartir la richesse sur l'ensemble du territoire est un enjeu qui dépasse l'économie. C'est aussi un outil au service des politiques de cohésion du territoire national.

Réussir l'immense chantier de la transformation numérique suppose évidemment de disposer de talents qualifiés en nombre

suffisant. Et c'est là que le bât blesse, car les difficultés de recrutement de talents dans le numérique concernent tout le tissu économique français. Cette pénurie de talents entrave l'aptitude des entreprises, de tous les secteurs, à conduire sereinement leur transformation digitale. En affaiblissant la compétitivité et la capacité d'innovation de notre appareil productif, en freinant l'indispensable montée en compétences numériques de notre population active, elle menace directement l'attractivité de notre pays et de ses territoires.

Pour remédier rapidement à ce problème aigu, il n'y a pas de recette-miracle car il n'y a pas de situation unique. Entreprises, État et collectivités locales doivent travailler main dans la main pour co-construire les solutions adaptées à chaque bassin d'emploi, à la source de nouveaux viviers de talents. Le numérique a cela d'extraordinaire qu'il ne nécessite souvent aucun prérequis. Nous le voyons avec notre propre plate-forme de formation à distance : « Trailhead ». Elle permet à chacun, quel que soit son niveau, de se former gratuitement sur internet et, à force de perfectionnement, de se hisser aux niveaux d'expertise les plus élevés. Nous devons offrir à des profils « atypiques » par rapport aux normes actuelles la possibilité d'acquérir ces compétences numériques, et ainsi renforcer leur insertion sociale, leur employabilité et leur accession à des métiers porteurs d'avenir et bien rémun-

nérés. Qu'il s'agisse de quartiers populaires relégués, d'espaces ruraux oubliés, de bassins d'emploi en quête d'un nouveau souffle, nous devons aller chercher, former et accompagner de façon volontariste ces talents jusqu'ici largement ignorés ou sous-estimés.

L'autre enjeu majeur pour notre secteur est la place des femmes, qui ne représentent encore que 30 % des effectifs du secteur numérique. Nous avons ainsi lancé, conjointement avec d'autres entreprises, le programme « 1 000 femmes dans la Tech » pour identifier, former et orienter des femmes vers les métiers du numérique d'ici 2024. Nous travaillons également avec des associations comme *DesCodeuses*, *Chemins d'avenirs* ou *Mozaïk RH*, en direction de personnes désireuses de se former, de se réinsérer ou de se reconvertir dans un métier du numérique. À ce jour, nous collaborons avec 1 500 associations qui agissent pour l'éducation, l'inclusion et l'entrepreneuriat dans toute la France. Nous devons à présent aller plus loin en alignant cette action vis-à-vis des talents avec notre stratégie en direction des ré-

gions. Nous avons la volonté de jouer un rôle de catalyseur en nouant des partenariats structurants avec les collectivités locales. Car c'est à l'échelle des territoires que nous pouvons, tous ensemble avec les élus, avec nos clients, nos partenaires, le monde associatif, faire émerger ou renforcer des écosystèmes denses, riches de talents et de succès entrepreneuriaux, porteurs de prospérité partagée.

Développer de nouveaux talents numériques doit devenir une priorité nationale. Pour que notre pays demeure attractif et tienne son rang dans l'économie mondiale, il est essentiel de construire toutes les passerelles possibles vers des carrières numériques valorisantes, rémunératrices, porteuses de sens et d'avenir. Tournons le dos aux pratiques dépassées où « l'écritisme » élitiste des talents était la règle, favorisons le foisonnement de compétences aux profils plus variés. Accélérons, sur tous les territoires, la coopération entre acteurs publics, privés, associatifs, afin de changer radicalement la donne.

Il n'y a plus un instant à perdre ! ■

INNOVATION ET COMPÉTENCES : POUR CARRIER, LA FRANCE EST LE CENTRE DE GRAVITÉ DE L'EUROPE

S'il y a bien une conviction que le groupe Carrier s'est forgée depuis plus de vingt ans, c'est la capacité de la France à être compétitive et à jouer un rôle majeur dans l'innovation.

Didier GENOIS

Vice President & General Manager de Carrier HVAC Europe

Cette vision claire, le groupe Carrier l'a eue en effet dès le début des années 2000. Avant cette époque, le géant américain de la climatisation et du chauffage, qui emploie 58 000 personnes dans le monde, dont 7 600 en France, concentre l'essentiel de sa division développement de technologie aux États-Unis. Mais la maison-mère, pragmatique, comprend alors que les compétences pour développer certains produits sont en France et décide alors de donner à notre pays le leadership du développement de deux

produits essentiels et stratégiques dans le domaine de l'air conditionné commercial. C'est à Montluel, dans la région lyonnaise, que les refroidisseurs d'eau glacé et les pompes à chaleur industrielles seront désormais développés grâce à l'expertise et les compétences technologiques françaises. Sur ce qu'on appelle les « gros systèmes » produits par Carrier, deux sur trois nous sont désormais confiés. C'est ainsi que nous gérons, depuis la France, l'innovation et le développement de ces gammes de produits et fabriquons pour le

marché EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique). Nous mettons à disposition également le design de ces produits dans nos usines en Chine, pour le marché asiatique, et aux États-Unis pour le marché Amérique du Nord et du Sud.

Il n'y a pas de hasard : quand un grand groupe américain décide de délocaliser dans un autre pays des investissements en recherche et développement et une partie de sa production ce n'est pas pour ses beaux yeux mais bien pour l'excellence de sa ressource technique. Les ingénieurs français sont parmi les meilleurs au monde et j'ai pu, moi-même, en juger lors de mes années de responsable recherche et développement pour Carrier Commercial HVAC au niveau mondial. La France est non seulement une terre d'ingénieurs mais c'est aussi ici qu'on trouve l'un des meilleurs rapport qualité/coût de ces ingénieurs, y compris en comparaison avec les pays dits « low cost ». Une excellence que l'on doit notamment au crédit d'impôts recherche qui permet d'être extrêmement compétitif. Et, dans les années qui viennent, les besoins en ressource vont être décuplés. À travers le plan France 2030, il faudra que les pouvoirs publics adaptent leurs investissements et subventions en fonction de la demande qui va exploser pour certains métiers, comme les techniciens frigoristes. Il faudra anticiper cette demande en finançant les bonnes filières de formation pour éviter les pénuries. Et rester cette terre d'ingénieurs qui fait notre fierté.

Mais la France c'est aussi la qualité de son industrie : quand nous sommes capables de mettre de l'innovation dans les produits et les processus de fabrication, nous avons un tissu industriel de PME extrêmement compétitif. Pour vous donner un exemple, les mêmes produits fabriqués en France sont 15 à 20 %¹ moins chers que les produits fabriqués aux États-Unis. Et ils ne sont que 5 %² plus chers que les mêmes produits fabriqués en Chine ! C'est pourquoi, nous fabriquons en France pour le marché EMEA et même dans certains cas, pour l'Australie ou l'Amérique du Sud.

La France, pour Carrier, est désormais son centre de gravité pour l'Europe. Une Europe qui s'est fixé à travers le plan « fit for 55 » un objectif de réduction des gaz à effet de serre de 55 % au moins (par rapport à 1990) d'ici 2030. Une Europe qui cherche aussi à être indépendante des combustibles russes à travers le plan REpowerEU de la Commission européenne. La transition énergétique et la décarbonation de l'Europe vont transformer nos manières de vivre, de se chauffer, de se déplacer. Carrier est convaincu de l'importance d'une innovation intelligente et durable, et s'engage à fixer des objectifs d'émissions alignés sur ceux de l'Accord de Paris. Nous disposons, en France, de tous les atouts pour accompagner cette décarbonation. Nous avons les technologies, nous avons les compétences

1 - Chiffres internes Carrier.

2 - Chiffres internes Carrier.

et nous avons les entreprises capables de concevoir et fabriquer les équipements pour réussir cette transition énergétique. La décarbonation est aussi un vecteur pour fédérer la jeunesse, les futurs ingénieurs qui piloteront cette politique. Carrier veut jouer pleinement son rôle dans ce défi environnemental en mobilisant son expertise pour mettre à disposition des produits moins énergivores. La majorité du chauffage industriel en Europe, par exemple, se fait aujourd'hui avec des chaudières. Nous développons des pompes à chaleur dont l'impact carbone est 90 % moins important que ces systèmes traditionnels pour une efficacité quatre à cinq fois supérieure aux chaudières au gaz. C'est un marché qui commence à se réveiller en France mais

nous sommes en retard par rapport aux pays nordiques qui utilisent massivement ce genre de solution depuis plus de dix ans. Notre responsabilité sociale et environnementale nous amène à faire progresser la prise de conscience de cet effort que nous devons tous faire pour la planète, pour l'Europe et pour la France.

Après la crise de la Covid nous retrouvons une très forte activité et affichons une solide croissance. C'est pourquoi nous n'avons cessé, dès 2020, d'augmenter sensiblement nos investissements en innovation ou productif. Un pari risqué à l'époque, pari gagnant aujourd'hui et, surtout, un pari sur l'avenir pour une Europe plus durable et une France toujours plus attractive ■

L'ASSURANCE N'EST PAS « LOST IN TRANSLATION » !

Répartition et couverture des risques ont été les priorités du secteur de l'assurance depuis toujours. Dès lors que des facteurs d'accumulation sont associés à des risques inédits, plus importants et surtout plus fréquents, nous faisons un saut considérable dans la demande de protection qui devient littéralement exponentielle. Face à ce fossé, loin de ceux qui pensent que l'assurance a réduit sa capacité de couverture et placent le problème comme une question d'offre qui se serait réduite voire presque tarie, je suis convaincue que c'est exactement le contraire, c'est-à-dire le fait d'une demande qui augmente de façon spectaculaire.

Florence TONDU-MÉLIQUE

Présidente-Directrice Générale de Zurich France

Partenaire du quotidien dans toutes ses facettes, l'assurance fait écho à l'évolution de notre société, en ce qu'elle est multidimensionnelle et transversale. Ce schisme dans la demande de protection rend précisément les assureurs plus utiles que jamais, jouant un rôle central sans précédent face à l'augmentation des besoins.

Espérer combler ce fossé de protection uniquement grâce à une réponse sur l'offre est donc un vain combat. Le transfert des risques n'est qu'une partie de la solution, une approche sur mesure de prévention et d'adaptation en est l'autre. Loin de se perdre comme Bill Murray au Japon dans

ce nouveau paradigme, l'approche de la gestion des risques assurantiels a déjà commencé à évoluer, changeant la raison d'être même du secteur.

UN MONDE « LOST IN TRANSLATION » FACE À L'ÉMERGENCE DES GRANDS RISQUES

Les risques d'aujourd'hui sont uniques à au moins deux égards : le rythme auquel ils évoluent est sans précédent, et leur mul-

tiplication est relativement imprévisible. La pandémie, et ses conséquences dans lesquelles nous sommes toujours empêtrés, a renforcé de nombreuses tendances à cet égard. Ces nouveaux périls peuvent et doivent remodeler de larges pans de nos sociétés sceptiques et craintives. Que faire dans un environnement entropique : la montée des extrêmes, la fragmentation de nos piliers sociaux, économiques ou géopolitiques, la remise en cause de la démocratie auxquelles s'ajoutent les risques technologiques ou les faiblesses des chaînes d'approvisionnement... et dans un effet collatéral une potentielle récession. Tous ces éléments sont des signes sinon des preuves d'une nouvelle ère.

On pourrait soutenir que tout changement d'époque, comme la révolution industrielle des XVIII^e et XIX^e siècles, entraîne de nouveaux risques – sans nécessairement se substituer aux anciens ou à l'appréhension de ceux-ci. Pour la première fois cependant, les assureurs pourraient faire apparaître des limites dans leur modèle fondé sur la statistique et la diversification. Notre expertise, bâtie sur des risques discrets et prédictibles, s'estompe, et avec elle le symbole de la courbe de Gauss. Une stochastique émerge, ouvrant la voie au règne des probabilités, et où la base, la fréquence ainsi que la portée des chocs sont élargies. Les modèles d'évaluation des risques des assureurs et réassureurs convergent, et à travers eux les réponses apportées doivent évoluer.

PRÉVENTION ET ADAPTATION SONT LES NOUVELLES ASSURANCES

L'augmentation potentiellement illimitée de la demande de protection ne peut être satisfaite avec les moyens actuellement finis dont nous disposons. En tant que preneurs fermes de risques, à qui ils sont transférés, le problème d'approvisionnement devient une question de disponibilité du capital. Nous devons collectivement élargir nos bilans, en travaillant sur des solutions associant États, assureurs, réassureurs et plus largement les entreprises. Au lieu de laisser croître la frustration mutuelle, notre action peut être d'aider nos clients à mieux anticiper, évaluer, segmenter et atténuer les risques pour maîtriser le besoin de couverture. Alors pourra se poser la question du partage du risque et du découpage selon les bonnes lignes pointillées.

Certes, l'assurance n'est pas perçue comme un secteur fortement innovant ou agile. Probablement à cause de son histoire séculaire, qui remonte aux premiers temps des civilisations de l'Euphrate. Pour autant, peu d'activités peuvent afficher une telle capacité évolutive. Révolution après révolution, elle a survécu aux effondrements civilisationnels, prouvant ainsi sa remarquable capacité d'adaptation.

Concrètement, pour réduire l'écart de protection, nous devons tirer parti de l'un de nos avantages historiques : être les plus anciens scientifiques de la donnée avec des compétences étendues en matière de compilation, d'analyse et d'interprétation, et penser à une approche *ex-ante* traitant le besoin. Cette approche repose sur trois ingrédients majeurs, la sensibilisation, la prévention et la résilience. Avec une méthode essentielle : travailler avec tous les acteurs, petits et grands, particuliers et organisations, privés et publics.

Pour mieux affronter l'avenir, le rôle intrinsèque des assureurs se déplace pour

anticiper le futur et accompagner les clients dans l'adaptation aux risques. Mais aussi en guider la répartition entre les entreprises et les assureurs, grâce à l'utilisation de captives et à une structuration de couvertures équilibrée. Ce sont les deux axes de l'avantage collaboratif qui peuvent changer de perspective quant aux nouveaux risques.

Et, cerise sur le gâteau, en tant qu'investisseurs dans les économies, en finançant l'accélération des transitions, en particulier sur le plan climatique, nous pouvons aussi fondamentalement agir sur les risques émergents ■

APTAR : AMBASSADEUR DE LA FRENCH TECH

Connu pour sa mission de transformer des idées en solutions qui améliorent la vie quotidienne de millions de personnes dans le monde, le groupe Aptar est leader mondial dans la conception et la fabrication d'une large gamme de solutions pour l'administration de médicaments, la distribution de produits de consommation et la science des matériaux actifs.

Xavier SUSTÉRAC

Président Beauty & Home EMEA d'Aptar

Les solutions et services innovants d'Aptar sont destinés à une variété de marchés finaux, notamment les secteurs de la pharmacie, de la beauté, des soins personnels, des soins à domicile, de l'alimentation et des boissons. Aptar s'appuie sur les études, le design, l'ingénierie et la science pour créer des technologies de dosage, de distribution et d'emballage protecteur pour les plus grandes marques mondiales. Le groupe, dont le siège est à Crystal Lake, dans l'Illinois, compte 13 000 employés dans vingt pays. Une particularité du groupe est d'avoir 4 200 employés en France, soit un tiers de ses effectifs mondiaux.

Parmi ses nombreux investissements en France, Aptar investit 42 millions d'euros dans un nouveau site à Oyonnax (département de l'Ain). En investissant

dans ce projet de transformation, Aptar Beauty + Home Oyonnax entend encore renforcer son expertise sur une large gamme de produits de plus en plus innovants techniquement.

La principale raison pour laquelle Aptar investit en France consiste à suivre ses clients. Implanté en Normandie (premier employeur privé du département de l'Eure), en Île-de-France, dans le Grand-Est et en Auvergne-Rhône-Alpes, Aptar est l'un des principaux acteurs industriels dans l'Ain et se considère comme ambassadeur de la French Tech. Aptar a d'ailleurs récemment rapatrié la production et les machines des sites en Irlande et en Espagne vers les sites d'Oyonnax, de Verneuil et du Neubourg.

La cosmétique est l'un des fleurons de l'industrie française, et le second contri-

buteur en termes de balance commerciale. Nos clients – dont certains avec une tradition centenaire – vendent des produits « made in France ». Cette industrie combine technicité (avec des exigences de plus en plus élevées dans des domaines tels que la dermo-cosmétique), une compétence marketing, mais aussi une grande agilité commerciale. Alors que les points de vente fermaient en période de pandémie, les ventes par e-commerce permettaient au secteur de continuer sa croissance. Si les masques respiratoires ont remplacé le rouge-à-lèvres en période de confinement, les consommateurs/trices ont trouvé refuge dans les produits de bien-être, le maquillage, le soin des ongles et la coiffure. Les tendances de marché ont évolué, avec une demande forte de produits respectueux de l'environnement. La cosmétique est devenue un secteur d'innovation, avec des possibilités quasi-illimitées en termes de personnalisation, ou l'utilisation de technologies intelligentes (numérisation et utilisation de l'ADN). De ce point de vue aussi, l'écosystème français est un atout pour l'avenir.

La France offre de nombreux avantages en matière de compétences : L'accès à des talents universitaires, à une tradition de recherche et développement, à une digitalisation avancée avec des milliers de start-ups, ne sont que quelques exemples. L'apprentissage en France a été une des voies d'amélioration ces dernières années. Ce développement démographique, posi-

tionne la France comme terre d'investissement en Europe dans les années à venir.

Le projet d'investissement à Oyonnax confirme l'ancrage territorial d'Aptar et la valorisation de compétences locales uniques et indispensables à la croissance du Groupe. Aptar a également investi autrement dans la région, développé son réseau de talents, de sous-traitants, de partenaires et d'experts (pôle de Compétitivité, centres techniques, écoles d'ingénieurs et techniciens), essentiels pour le développement du *custom packaging*. C'est en valorisant des compétences humaines uniques, et en promouvant un territoire d'excellence industrielle qu'Aptar se repositionne dans ce domaine. Avec déjà trois sites et environ 1 000 employés en Auvergne-Rhône-Alpes, Aptar renforce sa présence industrielle dans les territoires français, s'appuyant sur des compétences et des talents spécifiques, ainsi que des sous-traitants et des partenaires techniques de qualité. Des formations professionnelles sont prévues sur le nouveau site d'Oyonnax pour répondre aux besoins techniques du futur.

Par ailleurs, la France, avec une électricité essentiellement décarbonée, offre un grand avantage à Aptar qui place le développement durable au cœur de sa stratégie.

Aptar a été désignée comme l'une des entreprises les plus responsables de France

par *Le Point*, et est certifiée ISO 14064-1. L'investissement à Oyonnax fait partie de notre démarche visant à devenir une entreprise plus durable dans nos activités. Le bâtiment est conçu pour répondre aux normes environnementales les plus élevées, prévoyant une économie d'énergie de 45 % et une réduction des émissions de CO₂ de 58 % grâce à la récupération de chaleur et à la fin du transport inter-sites¹. Sur le nouveau site d'Oyonnax, de multiples points de contrôle et compteurs permettront de surveiller la consommation d'énergie du site. Les matériaux choisis pour le bâtiment ont un impact environnemental faible. Pour améliorer

son impact visuel et environnemental et favoriser la biodiversité locale, le site sera revégétalisé avec un parking paysager, des accès en mode doux, des plantations et une prairie sèche. Grâce à ses engagements environnementaux, Aptar Oyonnax a déjà obtenu la certification LEED v4 niveau Silver, devenant ainsi le premier site français d'Aptar à recevoir cette reconnaissance.

Aptar a également récemment investi dans son usine de fabrication de produits pharmaceutiques à Granville, en France, notamment dans de nouvelles salles blanches ISO7 et une robotique avancée, et est en train de terminer une nouvelle usine supplémentaire à Granville qui sera opérationnelle dès le début de 2024 ■

1 - Projections par rapport aux performances de 2018.

OPEN BANKING : L'OUVERTURE DES DONNÉES AU SERVICE DE L'INNOVATION ET DE L'ATTRACTIVITÉ

« Alors que le développement de l'Open Banking est récent, ses avantages sont d'ores et déjà tangibles dans notre pays, comme en témoignent l'émergence de nombreuses entreprises FinTech et la diversification de l'offre de services des institutions bancaires et financières. Pour maintenir son attractivité, la France et l'Europe doivent continuer à miser sur l'Open Banking et les solutions innovantes des prestataires de services, qui ouvrent le secteur des paiements à la concurrence, élargissant le choix et les alternatives pour le consommateur.

Caroline GAYE

Directrice Générale France
American Express

Face aux défis engendrés par la digitalisation des paiements et l'accélération des transactions en ligne, le Parlement européen a décidé, en 2017, de renforcer la réglementation du marché au sein de l'espace unique de paiement, par l'adoption de la deuxième Directive des Services de Paiement (DSP2). Cette

nouvelle réglementation vise à améliorer la protection des consommateurs et de leurs données, tout en encourageant la concurrence par l'ouverture du marché des services de paiement à de nouveaux acteurs non bancaires, en particulier les FinTechs. Pour ce faire, elle introduit une évolution majeure : l'ouverture des

informations et données financières des clients à des parties tierces, grâce à des interfaces de programmation d'applications (APIs).

OUVERTURE DES DONNÉES : DES SERVICES INNOVANTS AU SERVICE DES UTILISATEURS ET DE LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

L'ouverture des données bancaires, ou *Open Banking*, permet à des prestataires de services financiers¹ de développer de nouvelles applications et offres de services personnalisées et à forte valeur ajoutée, tant pour les entreprises que les particuliers.

Grâce à l'*Open Banking*, les entreprises sont dorénavant capables de mieux connaître les habitudes d'achats de leurs clients et peuvent s'appuyer sur les données des utilisateurs pour améliorer leurs produits.

Elles ont par ailleurs la possibilité d'automatiser un certain nombre de tâches

1 - Prestataires de services d'information sur les comptes (AISP) et prestataires de services d'initiation de paiement (PISP).

chronophages et coûteuses, améliorant ainsi leur compétitivité.

Enfin, les paiements *Open Banking* permettent de réduire les frais mais aussi les délais de transaction, apportant aux commerçants plus de souplesse dans la gestion de leur trésorerie.

Le consommateur français gagne quant à lui en liberté et en efficacité dans la gestion de ses finances et de ses paiements. En outre, l'*Open Banking* permet de limiter le nombre d'étapes et de saisies de données lors des paiements, pour une meilleure expérience client.

Au-delà de l'enjeu de la compétitivité, cette évolution sectorielle répond à l'évolution des modes de consommation et aux aspirations des utilisateurs finaux, qui ont considérablement changé dans le contexte de la digitalisation, de l'essor de la data et, plus récemment, de la crise sanitaire liée à la Covid-19, durant laquelle, par exemple, le plafond du paiement sans contact a été augmenté à 50 euros².

Les interactions entre utilisateurs, commerçants et entreprises ont évolué : le secteur des paiements et la valeur ajoutée de ses offres doivent accompagner ces changements.

2 - Le plafond du paiement sans contact à 50 euros existait déjà chez American Express, avant la crise de la Covid-19.

UN DISPOSITIF AU SERVICE DES PRÊTEURS ET EMPRUNTEURS

L'évolution du secteur, par l'accélération du partage des données, permet en outre d'offrir des mécanismes additionnels d'information et de protection du consommateur, en particulier dans l'évaluation des risques liés au crédit. En effet, l'*Open Banking* apporte des avantages tant aux prêteurs, qui obtiennent une meilleure visibilité de la situation financière du consommateur, qu'aux emprunteurs, qui bénéficient d'une évaluation de crédit plus juste et de solutions adaptées à leur profil. Ainsi, le partage de données bancaires permet de réduire le risque de surendettement, de protéger la santé financière des consommateurs et entreprises, tout en rendant la place française plus compétitive et innovante en termes de solutions de paiement et crédit pour couvrir les besoins d'une demande changeante et hétérogène. Dans un pays comme la France, qui ne dispose pas de registre national permettant de connaître la solvabilité des consommateurs et dans lequel il n'y a pas de partage de données généralisé entre les institutions financières, l'*Open Banking* constitue l'outil d'analyse idoine pour mesurer le poids des dettes et des crédits.

DE L'OPEN BANKING À L'OPEN FINANCE

En rendant possible de nouvelles offres de services financiers, l'ouverture des données bancaires stimule la concurrence entre institutions financières, startups et FinTechs.

À travers l'élaboration de produits et services en ligne centrés sur l'utilisateur, elle est à l'origine d'un véritable processus de transformation numérique de l'écosystème financier, qui permet d'améliorer l'expérience des clients et d'accroître la compétitivité des entreprises.

L'*Open Banking*, et prochainement l'*Open Finance*, représentent pour le secteur une opportunité de développement et d'innovation, qui vont permettre de conforter l'attractivité de la France et de l'Europe comme places clés de l'économie mondiale. La prochaine révision de la DSP2 au niveau européen et les projets législatifs pour encadrer les paiements instantanés, les marchés de crypto-actifs (règlement MiCA) ou encore le partage des données (Data Act), expriment la nécessité d'une adaptation constante du législateur pour permettre aux entreprises françaises et européennes de se saisir des opportunités de l'*Open Banking* ■

INNOVER ET INVESTIR POUR RÉUSSIR LES TRANSITIONS

« Faire de la France la première nation européenne innovante et souveraine en santé ». C'est l'ambition portée par le président de la République, Emmanuel Macron, le 29 juin 2021, que nous partageons chez GSK. Nous sommes un groupe anglais, leader mondial dans la recherche, le développement, la fabrication et la mise à disposition de vaccins et de médicaments, et investissons dans quatre domaines thérapeutiques principaux : les maladies infectieuses, le VIH, l'oncologie et l'immunologie. Avec plus de 3 300 collaborateurs et trois sites de production en France, qui exportent partout dans le monde, nous pouvons dire que nous sommes un acteur essentiel de cette ambition, qui entraîne la question de la place que nous accordons à l'industrie du médicament en France et en Europe.

Thibault DESMAREST
Président de GSK France

Notre industrie n'est pas et ne pourra jamais être une industrie comme une autre. Notre responsabilité est immense. Chaque minute, 40 000 patients à travers le monde inhalent, pour leur asthme ou leur bronchopneumopathie chronique obstructive (BPCO), une dose de médicament que nous fabriquons à Évreux, dans l'Eure. Quatre enfants sur dix dans le monde ont déjà reçu un vaccin GSK pour se protéger. Notre ambition chez GSK est d'améliorer la santé

de 2,5 milliards de patients au cours des dix prochaines années. 2,5 milliards de personnes, c'est un tiers de la population mondiale ! Alors que notre mission est d'unir la science, la technologie et les talents pour devancer ensemble la maladie, nous devons, dans le même temps, faire face à des défis majeurs qui nécessitent des investissements massifs.

Le premier d'entre eux : notre indépendance, et en particulier sanitaire. Ces der-

nières années ont été marquées par des politiques de relocalisation industrielle volontaristes qu'il faut saluer. Il reste encore beaucoup de travail pour poursuivre cette dynamique et surtout ne pas revenir en arrière, notamment en matière de politique fiscale, de régulation et de conditions d'accès au marché. Dans le même temps, c'est aussi à nous, industriels du médicament, de continuer à renforcer notre implantation à l'échelle européenne. C'est ce que nous faisons chez GSK avec nos quatorze sites de production répartis dans huit pays.

Ensuite, en tant qu'industrie, nous avons un rôle essentiel à jouer pour ré-inventer notre manière de produire pour réduire notre impact sur la planète. Notre santé dépend aussi de la santé de notre environnement. C'est notamment le sens de nos engagements environnementaux chez GSK, alignés avec la trajectoire de l'Accord de Paris : un impact net nul sur le climat et un impact net positif sur la nature d'ici 2030. Là encore, la clé reste l'investissement. Tous nos sites en France s'engagent aujourd'hui pour réduire leur empreinte environnementale. Rien qu'en 2022-2023, ce sont plus de 166 millions d'euros qui seront investis sur le territoire national. Je pense en particulier aux projets prévus sur notre site de Saint-Amand-les-Eaux (Nord) pour un programme d'amélioration d'efficacité énergétique ou encore à Évreux (Eure) où notre site est moteur dans un plan mondial de réduction de l'empreinte environnementale de nos in-

halateurs à gaz propulseur utilisés en traitement de crise ou de secours (Ventoline).

Enfin, ce sont les transformations technologiques qui entraînent des mutations profondes du travail. Nous modernisons en permanence nos processus de fabrication de vaccins et de médicaments, pour les rendre plus sûrs et plus performants. Cela amène surtout des enjeux en termes de compétences. Et, il faut le dire, nous rencontrons des difficultés pour recruter. Pour prendre l'exemple de notre site de production de Saint-Amand-les-Eaux, spécialisé dans la production de vaccins qui sont ensuite exportés dans le monde entier : en ce moment même, une quinzaine d'offres d'emploi sont à pourvoir, certaines depuis des mois, pour des postes extrêmement variés. Là encore, nous investissons pour développer des centres de formation au sein de nos sites pour répondre au plus près aux enjeux de compétences.

Or, pour investir, nous avons besoin de croissance. N'ayons pas peur de le dire, ce n'est pas un gros mot ! Nous sommes à la fois un acteur majeur de notre système de santé dont nous pouvons être fiers et qu'il nous faut préserver, et une industrie qui a besoin de croissance pour innover, créer de l'emploi et de la valeur dans les territoires. Sans croissance, comment arriver à proposer les vingt candidats-vaccins que nous développons actuellement ? Comment poursuivre le travail sur les quarante-deux nouvelles molécules que nous avons en

cours de développement en ce moment ? Comment continuer à investir 5 milliards d'euros en recherche et développement, comme nous l'avons fait en 2020 ? C'est cette ligne de crête qu'il nous faut tenir collectivement, non seulement pour continuer à innover dans nos domaines thérapeutiques, mais aussi répondre aux enjeux majeurs de transformation qui sont en train de changer les paradigmes mondiaux. Je crois fermement en notre industrie qui améliore la vie des patients et crée

de la valeur dans nos territoires. Je crois en sa capacité à répondre à tous ces défis en même temps, parce qu'elle est composée de gens talentueux qui croient en leur mission. Donc oui, la place du médicament doit être en première ligne pour « faire de la France la première nation européenne innovante et souveraine en santé ». Mais ne perdons pas de vue que ne pas soutenir la croissance de nos industries du médicament, c'est prendre le risque de briser nos ambitions collectives ■

BOEHRINGER INGELHEIM AU CŒUR DE L'INNOVATION DANS LES TERRITOIRES : L'EXEMPLE DU GRAND LYON

Dans cette tribune, Boehringer Ingelheim en France témoigne de la vitalité et des capacités d'innovation des entreprises dans les territoires français qui permettent le développement de pôles d'excellence en prenant l'exemple de l'approche « One Health » (santé globale), qui doit permettre un dialogue renforcé entre santé humaine, santé animale et santé environnementale.

Magali HAINAUT

Directrice Recherche et Développement
Boehringer Ingelheim Animal Health France

Fin mai dernier, le baromètre EY de l'attractivité de la France¹ montrait le dynamisme renouvelé des territoires français avec une donnée forte : aujourd'hui, près d'un projet industriel sur deux est réalisé dans des territoires de

moins de 50 000 habitants. Pour les techniciens, dirigeants et cadres qui travaillent en dehors du Bassin parisien, cette réalité n'est pas une surprise : nombreuses sont les entreprises qui allient performance et innovation en région. Boehringer Ingelheim en fait le constat au quotidien notamment à Lyon, son centre de gravité pour la recherche, le développement et la production.

1 - https://www.ey.com/fr_fr/attractiveness/barometre-de-l-attractivite-de-la-france

Prenons le Grand Lyon justement, qui dispose d'un tissu économique, industriel et scientifique dans le domaine de la santé unique en Europe. Nous y conduisons une part importante de notre recherche en santé animale. Nous y trouvons des conditions optimales, car les idées et les approches nouvelles y bénéficient d'un terreau fertile pour prendre racine. Innover à Lyon, c'est s'inscrire dans le temps long : berceau de la santé vétérinaire en France, région pionnière de la vaccination, le bassin lyonnais s'est imposé comme un centre d'innovation incontournable en santé, notamment dans le champ des maladies infectieuses². Au-delà de l'héritage historique de la famille Mérieux, le territoire bénéficie d'un écosystème d'acteurs pionniers en sciences du vivant. Les expertises croisées en santé humaine et animale que nous y avons développées sont renforcées par un réseau d'acteurs – industriels, biotech, universités – innovants et interconnectés, à l'image du Hub VPH, premier hub mondial en santé publique vétérinaire issu d'une initiative privée publique. Il s'agit donc d'un environnement idéal pour mettre en œuvre l'approche de santé globale appelée « *One Health* ». C'est là que nous faisons le pari d'une innovation porteuse de sens, créatrice de valeur, et permettant aussi un impact positif sur la santé dans sa globalité.

2 - <https://www.boehringer-ingelheim.fr/qui-sommes-nous/notre-entreprise/decouvrez-boehringer-ingelheim-en-france>

La France dispose d'atouts considérables dans le domaine de la santé – de la recherche publique aux acteurs privés en passant par le soutien d'institutions locales engagés dans la valorisation de leur région –, et pour réussir nous devons œuvrer à multiplier les ponts entre acteurs.

Historiquement présents à la fois en santé humaine et animale, nous cherchons constamment à stimuler cette culture du décloisonnement. Ces échanges sont vecteurs d'innovation et d'excellence. Nous étendons cette expérience du partage entre santé par la promotion du *One Health*, la santé globale, car nous sommes convaincus qu'une santé cloisonnée est une santé limitée. Ce potentiel scientifique et économique du territoire lyonnais a permis de fédérer les acteurs autour de projets concrets ; Aurobac en est un exemple. Fruit d'une collaboration européenne entre Boehringer Ingelheim, bioMérieux et Evotec, cette initiative permettra de créer la prochaine génération d'antibiotiques sur un enjeu de santé publique majeur, l'antibiorésistance, à l'origine de 1,3 million de morts dans le monde en 2019³.

Cet exemple récent témoigne d'une réalité : pour accroître son attractivité, la France

3 - <https://solidarites-sante.gouv.fr/prevention-en-sante/les-antibiotiques-des-medicaments-essentiels-a-preserver/des-antibiotiques-a-l-antibioresistance/article/l-antibioresistance-pourquoi-est-ce-si-grave#:~:text=Un%20article%20r%C3%A9cent%20estime%20%C3%A0,de%20dollars%20aux%20Etats%20DUnis.>

doit miser sur ses territoires en développant des bassins d'expertises de pointe. La réindustrialisation, enjeu porté au sein du plan France 2030, est une opportunité au service de notre souveraineté économique et offre un moyen de renforcer l'excellence de nos régions. En travaillant de concert, les entreprises telles que Boehringer Ingelheim, les centres de recherche et les pouvoirs publics locaux peuvent être les moteurs de cette dynamique en insufflant leur expertise technique, leur savoir-faire et leur capacité d'innovation.

Certaines politiques publiques ont permis de renforcer l'attractivité de la France – Territoires d'industrie, France Relance et France 2030 par exemple –, mais il faut continuer à offrir un cadre de développement lisible et prévisible pour développer ces territoires d'excellence. La France dispose de nombreux atouts, et leur valorisation passera notamment par des ambitions fortes sur les questions de fiscalité et de réglementation, des sujets cruciaux pour maintenir un cap cohérent pour les entreprises innovantes ■

Directeur de la publication

Vincent Dupy

Directeur éditorial

Patrick Tivollier

Rédacteur en chef

Arnaud Benedetti

Rédacteur en chef honoraire

Mario Guastoni

Secrétaire générale de rédaction

Florence Delivertoux

Conseiller éditorial

Alexis Lacroix

Coordination du numéro

Christina Auboyneau et
Gabriel Collardey

Comité scientifique

Éric Anceau, Alain Bensoussan,
Mathieu Bock-Côté, Christian de
Boissieu, Jacques-Olivier Boudon,
Catherine Bréchignac, Gaël Brulé, Bruno
Cautrès, Bertrand Cavallier, Pierre-
Antoine Chardel, Michèle Coltelloni-
Trannoy, Frédéric Dabi, Olivier Dard,
Jean-François Delfraissy, Jean Garrigues,
Michèle Gendreau-Massaloux, Pascal
Griset, Henri Guaino, François Guinot,
François-Bernard Huyghe †, Marc Ivaldi,
Ludovic Laloux, Tristan Lecoq, Gérard
Le Gall, Thierry Libaert, Béatrice
Mabilon-Bonfils, Virginie Martin,
Frédéric Masquelier, Didier Maus,
Pierre Musso, Joanna Nowicki, Adrian
Pabst, Antoine Petit, Olivier Rouquan,
Stéphane Rozès, Jérôme Sainte-Marie,
Boualem Sansal, Maxime Tandonnet,
Arnaud Teyssier, Virginie Vial-Kilner,
Christophe de Voodg, Charles Zorgbibe

Comité éditorial

Jean-François Achilli, Jean-Yves Archer,
Mathilde Aubinaud, Alexis Bachelay,
Georges-Marc Benamou, Guillaume
Bigot, Rachel Binhas, Kévin Boucaud-
Victoire, Philippe Cattelat, Arthur
Chevallier, Alexandre Devecchio,
Raphaël Doan, Arnaud Dupui-Castères,
Philippe Guibert, Pierre-Emmanuel
Guigo, Noémie Halioua, Laétitia
Hélouet, Jacky Isabello, Maya Khadra,
Alexis Lacroix, Frédéric Lazorthes †,
Diane Le Beguec, Catherine de La
Robertie, Béatrice Marre, Alain
Meininger, Asma Mhalla, Benjamin
Morel, Chloé Morin, Régis Passerieux,
Brigitte Perucca, Alexis Poulin, Tsiory
Razafindrabe, Olivia Recasens, Philippe
Reiller, Eduardo Rihan Cypel, Priscille
Rivière, Jean-Victor Roux, Frédéric Saint
Clair, Jean-Claude Szaleniec, Perrine
Tarneaud, Pascale Tournier, Victor Woillet

Rédaction – administration :

10 rue du Colisée – 75008 Paris
Tél. : 00 33 (1) 76 47 09 30
contact@revuepolitique.fr
www.revuepolitique.fr

Société éditrice : R2P

Siret RCS Paris : 807 713 177
Commission paritaire : 0627K83053

Achévé d'imprimer par :

Imprimerie Messages
111 rue Nicolas Louis Vauquelin
31100 Toulouse
Pour le compte de PRINTCORP



*Certifié PEFC/Ce produit est issu de forêts gérées
durablement et de sources contrôlées./pecf-france.org*