

XVII

XVII^{ème} SESSION

Entretiens de Royaumont



Entretiens de Royaumont



CAHIER PRÉPARATOIRE



« Leadership & Points Cardinaux :
Construire la France du 21^{ème} siècle »



E DITORIAL - A VANT-PROPOS - I NTRODUCTION	7
L ES PARTENAIRES DES ENTRETIENS DE ROYAUMONT	15
C ONTRIBUTION EXCEPTIONNELLE	23
L EADERSHIP & POINTS CARDINAUX : CONSTRUIRE LA FRANCE DU 21 ^{ÈME} SIÈCLE	
• PARTIE 1 - ÉLÉMENTS D'ANALYSE ET DE RÉFLEXION	29
• PARTIE 2 - DÉFIS SOCIAUX	61
• PARTIE 3 - DÉFIS TECHNOLOGIQUES, INDUSTRIELS ET DIGITAUX	107
• PARTIE 4 - LEADERSHIP	131
É TUDE BCG SUR LE LEADERSHIP AU 21 ^{ÈME} SIÈCLE	162
E N GUISE DE CONCLUSION...	168



21^{ÈME} SIÈCLE, SIÈCLE DU SENS



par **Jérôme CHARTIER**
*Fondateur des Entretiens de
Royauumont*

L'aggravation de la situation sanitaire et les décisions gouvernementales font que les Entretiens de Royauumont prennent une forme nouvelle pour cette XVII^{ÈME} session et se transforment en quatre demi-soirées réparties sur l'ensemble d'un semestre, à partir de la réouverture. Cinq mots seront le fil conducteur des échanges: « *Courage* », « *Liberté* », deux valeurs qui vont articuler ce siècle, la première pour la distinction qu'elle apportera entre les Nations, la seconde pour la quête permanente qu'elle constituera de la part de ces mêmes populations. « *Leadership* » aussi. « *Transformation* » bien sûr, à une époque où jamais la vitesse ne s'est autant imposée comme élément présidant les changements. « *Défis* » enfin, pour la France, pour le Monde, pour l'Humanité.

Un mot tout d'abord sur le Courage. Quel défi que d'en faire preuve, face à soi, face à l'autre, à l'heure où la précaution est inscrite dans la constitution française et qu'elle est plébiscitée par l'opinion publique. Les expressions de courage sont nombreuses, diverses. Les plus belles appartiennent à la vie quotidienne et ne sont pas révélées. Le courage d'affronter la maladie. Le courage de relever une famille détruite par la déconsidération de son « *point fixe* » qui est entraînée dans une spirale de déclassement par la perte d'emploi et/ou de statut social. Le courage de s'affirmer face à ses fêlures ou ses malheurs du passé, du présent. Le courage d'aller contre le « *main stream* », les

idées reçues, la conviction générale, celle-là même qui assure une existence aisée à celui qui l'embrasse toujours. Le courage de conduire une équipe, une entreprise, une cause publique à sa destinée par le chemin le plus ardu car c'est le seul qui mène au succès. Mais nous ne serions pas juste si nous n'observions pas que la perception du courage est aussi question de circonstances. Où la témérité mue par l'énergie du désespoir devient une manifestation de courage dès lors que les événements tournent en faveur de l'initiative. Le premier des courages consisterait donc à accepter l'échec de l'initiative, la défaite, manifestant aussi par là même la solidité des convictions qui forment la décision conduisant à la manifestation de courage. En somme, définir le courage reste un exercice en soi et résidera surtout dans l'analyse tirée d'une succession d'expériences au sein desquelles sont décelés des ressorts qu'il conviendra d'encourager dans les formations au Leadership, un mot intraduisible et resté comme tel alors qu'il recouvre une dimension tellement centrale.

La Liberté revient en force dans les écrits et c'est une bonne nouvelle. Nous pouvons d'ailleurs tirer comme une grande fierté le fait que la France conserve aujourd'hui à travers le Monde le canon de cette valeur emblématique sur laquelle nous devrions continuer à investir et sans doute agir à l'aune de cette différenciation héritée des générations précédentes mais qui constitue une marque indélébile. Et comme

marque, disons qu'il y a moins bien. La question n'est pas tant d'être perçu comme nous souhaiterions l'être - ce n'est jamais le cas - que de faire d'une perception un point fort et en l'espèce la quête de liberté est une attente mondiale. En incarner le canon doit nous responsabiliser pour atteindre le niveau requis et incontestablement nous avons à progresser même si les libertés fondamentales sont loin d'être remises en cause en France.

Dans cette quête universelle de Liberté, chacune et chacun est au fait pour l'illustrer par des faits d'actualité qui ne manquent pas. En ce moment, la question de la régulation éditoriale des réseaux sociaux froissent les épris de Liberté, les mêmes qui se sont d'ailleurs précipités à l'époque de leur genèse pour faire des réseaux sociaux ce qu'ils sont devenus - omnipotents et sans limite - au prétexte que c'était global et gratuit. Mais, dit-on, « *lorsque c'est gratuit, c'est que ça coûtera plus cher* »... Cette maxime des temps modernes ne s'applique-t-elle pas très confortablement aux réseaux sociaux qui ont capté et organisé la donnée alors que nous la refusions auprès des pouvoirs publics et entreprises privés pour justement préserver nos libertés fondamentales ? Nous avons donc été les fossoyeurs de nos libertés individuelles au prétexte que c'était gratuit... Les générations futures ne manqueront pas d'en rire à nos dépens dans quelques décennies.

Leadership enfin, un mot intraduisible en français, qui reste comme tel, et qui revêt une importance cruciale en ces temps d'un Monde en voie de transformation majeure. Nous évoquerons largement dans le cadre des « *Entretiens* » le Leadership, dont on dit en France qu'il relève surtout de l'inné alors qu'on ne cesse de l'enseigner aux États-Unis, considérant qu'il s'agit d'abord d'un acquis. Il fait réfléchir à un moment où les Français s'interrogent sur leur destin et sur les personnes en mesure de porter leurs aspirations, ce qui est traditionnellement le prélude à la quête de l'homme ou la femme providentiels. On en connaît les principales vertus : aucune casserole, mariage avec enfants, indépendant moralement, financièrement et existentiellement. Parlant anglais mais anglophobe. À distance des chinois mais attiré par l'Asie. Adorant le vague

à l'âme slave mais trouvant les Russes excessifs. Sachant répondre aux préoccupations de l'instant mais toujours dans le cadre d'une vision stratégique à long terme... Et disposant d'un sens du Leadership prononcé ! D'où la question, centrale, des ressorts pour être un bon leader au 21^{ème} siècle.

Ce Cahier sera l'occasion de découvrir les questionnements à cet égard, les visions des principales écoles de formation au Leadership, et aussi une passionnante enquête européenne réalisée par le BCG à l'occasion des *Entretiens de Royaumont* sur le Leadership d'aujourd'hui.

J'en viens pour terminer aux défis de la France du 21^{ème} siècle. Nous évoquerons largement ces questions et des opinions et idées utiles au débat ne manqueront pas d'apparaître au fil des échanges. Ce cahier préparatoire en identifie déjà beaucoup, pour alimenter l'analyse et la réflexion.

Un point préalable au sujet du déclassement de la France, qui ne manquera probablement pas d'éclairer la future élection présidentielle, et qui n'est pas d'ailleurs un débat en soi mais une succession de constats indiscutables qui doit nous pousser à réagir fortement. Le destin pour la France d'une Nation moyenne n'emballe personne et l'injection massive de liquidités ne fera pas de nous un pays riche, innovant et adapté au 21^{ème} siècle. Ce serait tellement simple. Nous sommes les héritiers d'un modèle, d'un système, d'une culture que les dirigeants peuvent faire évoluer marginalement mais qui correspond surtout à ce que nous sommes et à ce que nous et les générations d'avant avons voulu. Notre modèle a dérivé parce que nous n'avons jamais modélisé en son sein l'exigence de modernisation permanente qui ne fait pas partie de nos objectifs publics alors que le secteur privé n'a pas d'autre choix que d'innover au risque de disparaître. C'est, d'ailleurs, traditionnellement le ministère placard que celui en charge de la réforme de l'État. Le fait que la modernisation de l'État ne soit pas notre culture est bien là en réalité la question centrale des défis de la France du 21^{ème} siècle. Esprits brillants, originaux que nous sommes, mais incroyablement conservateurs parce que le changement ne fait pas partie de notre logiciel à tel point que les modèles de transformation oscillent entre le fait de réformer au mois d'août ou de le faire sans le dire

par voie d'amendements discrets au milieu de la nuit !

La réforme n'est pas de culture française. Or elle est centrale pour qu'un pays s'adapte à la modernité qui va accélérant au rythme de la mondialisation et de la vitesse exponentielle des flux. Comment introduire la culture de la modernisation des outils, dans un pays à culture si conservatrice, voilà le défi qui doit être le premier de tous les défis du siècle pour le pays.

Un second défi pour la France, tout aussi décisif, concerne la question de la méthodologie de la formation de la décision publique. Les conditions dans lesquelles elle se forme, elle s'ordonne, elle s'évalue, elle se remet en cause, sont au centre des débats, à l'instar du passage aux 80 km/h qui fut au cœur du début de la mobilisation des gilets jaunes et dont la question centrale était la fameuse « *connexion des décisions* » avec le tout aussi fameux « *monde réel* ».

Avec une constitution qui permet toutes les souplesses, autorise toutes les méthodes de formation des décisions y compris les plus rapides et les moins enclines à la préparation, la concertation et l'évaluation, on est toujours tenté d'accepter la substitution de la légitimité juridique à la légitimité populaire, en créant de ce fait les conditions de son affaissement de sa mise en œuvre.

Beaucoup pensent que la démocratie est le maillon faible de la décision publique face aux modèles autocratiques, alors qu'en réalité nous n'avons jamais accepté de modéliser une décision en l'adaptant à l'évolution des attentes de

la population en terme d'étapes à accomplir, ce qui peut rendre le temps plus long mais qui crée de fait sa légitimité, donc son efficacité.

Voici donc ce deuxième défi, qui pourrait être le socle d'un prochain programme politique consistant en la relégitimation nécessaire du décideur public sans lequel aucune Nation ne peut conduire de destinée.

Nous sommes une race qui pensait être proche de son apogée avant la révolution numérique. Et le quantique nous ouvre aujourd'hui des horizons que la science-fiction avait imaginé sans penser qu'il soit possible, un jour, de le transformer en réalité. Nous ne sommes qu'au début de la transformation qui va s'opérer et qui touchera le genre humain en souhaitant qu'il soit en mesure de la maîtriser.

En cela, le 21^{ème} siècle, qui sera celui de toutes les transformations, devra être celui du Sens. Chacun observe les évolutions en train d'apparaître au cœur de tous les modèles, celui des entreprises comme des États pour tenter d'appréhender une époque dont les emballements et les causes sont impossibles à anticiper comme à maîtriser. Seule une démarche préalable pour faire rejaillir le sens de ses engagements, l'utilité de son passage sur Terre, sa contribution à une œuvre collective, sera en mesure de sauver l'Humanité. Aux femmes et aux hommes de bonne volonté d'encourager les initiatives qui mettent en lumière cette démarche personnelle, pour contribuer ainsi à la rendre collective et universelle.



LES PRÉSIDENTS
DES SESSIONS DES ENTRETIENS



2014
Augustin
de ROMANET



2015
Henri
de CASTRIES



2016
Vincent
MONTAGNE



2017
Stéphane
RICHARD



2018
Patrick
POUYANNÉ



2019
Jean-Dominique
SENARD



2020
Pierre
de VILLIERS



2020
Maurice
LÉVY



LE COMITÉ
STRATÉGIQUE DES ENTRETIENS



Vincent
MONTAGNE



Jay
NIRSIMLOO



Claudie
HAIGNERÉ



Philippe
BONNAVE



Arnaud
VAISSIÉ



Stéphane
PALLEZ



Benoît
HABERT



Jean-David
LEVITTE



Jaceline
MOURAUD



Dinah
LOUDA



Jean-Jacques
SANTINI



Maurice
LEVY

LA MARCHÉ DU 21^{ÈME} SIÈCLE



par **Pierre de VILLIERS**
et Maurice LEVY
*coprésidents de la XVII^{ème} Session
des Entretiens de Royaumont*



et **Jérôme CHARTIER**
*Fondateur des Entretiens de
Royaumont*

On ne retient de notre histoire qu'un petit nombre d'événements qui ont marqué de leur empreinte le cours de siècles entiers.

La première guerre mondiale a été le « *marqueur* » du 20^{ème} siècle, par la modification profonde qu'elle a imprimée dans l'histoire.

Les attentats du 11 septembre 2001 ont placé le début du 21^{ème} siècle sous le signe du terrorisme, faisant découvrir aux États et aux institutions internationales leur fragilité et leur difficulté d'adaptation face à une menace d'une ampleur nouvelle. D'autres phénomènes profonds sont apparus et font de la marche de ce siècle une aventure passionnante mais, à nombre égards, déstabilisante pour les États, les institutions, les sociétés, les individus : l'accélération du temps ; le bouleversement des anciens équilibres géopolitiques ; la puissance et l'ampleur de la vague technologique qui pénètre désormais de plus en plus fortement notre vie quotidienne ; la place légitime de la femme dans la société ; la montée du risque climatique ; l'aspiration à de nouveaux équilibres entre la croissance et la préservation des ressources ; la crise de l'autorité et en premier lieu dans nos démocraties occidentales. *Les Entretiens de Royaumont* ont décidé de s'engager cette année dans cette marche pour offrir une discussion éclairée sur ce que pourraient être les points cardinaux pour construire la France du 21^{ème} siècle.

Les questionnements ne manquent pas, tant nous sommes soumis à des injonctions contradictoires.

La mondialisation a modifié en profondeur le paysage économique et a permis à certaines régions du monde de sortir de la pauvreté. Mais elle a aussi désormais un impact sur notre existence même. La pandémie de la Covid-19 montre qu'un virus apparu à Wuhan a mis seulement quelques semaines pour parvenir à Paris et provoquer un confinement général. Il gangrène désormais la totalité du monde. Les institutions internationales n'ont pas été en mesure d'en freiner la propagation. Elles ne disposaient de toutes façons d'aucune des prérogatives nécessaires pour le faire. Comment leur redonner une légitimité dans le concert des nations ? Faut-il ajouter le risque sanitaire aux autres menaces qui planent sur le monde, comme la bombe atomique, la cyberguerre ou le terrorisme ?

Le risque climatique n'est plus une hypothèse. Les dégâts engendrés par le réchauffement de la planète sont désormais visibles par tous, sur tous les continents. Pour autant, les États peinent encore à organiser une réponse concertée et globale pour engager l'urgente diminution des émissions de gaz à effet de serre. Les initiatives de bonne volonté qui se développent en matière de transition énergétique, d'agriculture responsable, d'alimentation mieux contrôlée, de préservation des ressources seront-elles suffisamment puissantes pour inverser la tendance ?

L'aspiration à une société plus juste, à une réduction des inégalités, à la prise en compte du bien commun est de plus en plus forte. Une réflexion s'est engagée sur le rôle sociétal de l'entreprise, sur sa « *mission* » et sur sa « *raison d'être* ». La vitalité des débats entre intellectuels, économistes, décideurs politiques, dirigeants d'entreprise, dirigeants associatifs, peut-elle laisser espérer une action en profondeur qui se traduise par une transformation rapide de la société vers un nouvel équilibre ?

L'accélération et l'ampleur des phénomènes migratoires bouleversent les processus d'intégration dans les pays d'accueil et interrogent sur les types de réponses qu'il faut apporter. La montée du communautarisme, le respect de la laïcité sont à l'ordre du jour. Une coopération européenne apparaît nécessaire mais difficile à mettre en place face au réflexe de protection à l'intérieur de son territoire. Gérer la question migratoire sans alimenter les tensions sociales ou provoquer une résurgence des violences est un défi qui plane sur toutes les nations de destination.

Enfin, le Leadership. Dans ce monde incertain et volatil, la nécessité est grande de se référer à une autorité

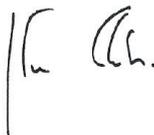
incontestable, responsable et compétente dans chacun des univers, associatif, professionnel ou politique. Mais quelles doivent être les qualités des leaders d'aujourd'hui ? Dans une époque où l'autorité est souvent remise en cause, de quel bois doivent être faits les « *chefs* » capables d'ouvrir des perspectives enthousiasmantes aux générations actuelles et futures ?

Siècle rêvé, siècle subi, notre siècle sera d'abord vécu. Il connaîtra probablement la première génération qui le vivra d'un bout à l'autre, grâce à la révolution engagée par les découvertes scientifiques dans la santé qui ne cessent d'offrir l'allongement de la vie. Il sera une aventure construite par l'humain qui demeurera, pour cette fois encore, le pilote de son existence.

Plus que jamais, les *Entretiens de Royaumont* sont fidèles à leur « *raison d'être* » : faire vivre les idées, nourrir les débats et, dans la sérénité et l'éclectisme, inspirer les décisions pour engager la France sur la voie de sa vocation et de son rayonnement.



**Général d'armée
Pierre DE VILLIERS**
Ancien chef d'Etat Major des Armées
Coprésident de la XVII^{ème} session
des Entretiens de Royaumont



Jérôme CHARTIER
Fondateur des Entretiens
de Royaumont



Maurice LÉVY
Président du Conseil
de Surveillance de Publicis
Coprésident de la XVII^{ème} session
des Entretiens de Royaumont



Depuis leur création, les *ENTRETIENS DE ROYAUMONT* ont fait le choix de ne percevoir aucune subvention publique. Ils remercient chacun de leurs partenaires pour leur engagement. Sans eux, *Les Entretien de Royaumont* n'existeraient pas.

Partenaires officiels des Entretien de Royaumont



BNP PARIBAS



TOTAL

AIRBUS
GROUP



GROUPE ADP



Partenaires associés



Partenaires de soutien



Partenaires éditoriaux





INTRODUCTION

INTRODUCTION

L'année 2020 restera pour le monde et pour la France une « *annus horribilis* ». L'imprévisibilité est devenue la règle, le quotidien court-termiste par nécessité, pas par choix. On s'autorise une projection à trois mois, teintée toutefois des formules de précautions usuelles marquant l'incertitude de l'époque. Cette crise marque la fragilité de la vie humaine face aux phénomènes mondiaux - l'absence de conflit d'envergure planétaire depuis 75 ans a conduit la mémoire collective à ranger ce risque parmi les plus théoriques - et célèbre le grand retour de la soumission d'une Nation à des événements dont l'envergure et la foudroyante lui échappent. Comme un fait exprès, le confinement général a accéléré le recours aux technologies existantes depuis deux décennies en les rendant incontournables dans l'immédiat et probablement implantées dans le quotidien collectif de façon durable.

Les réactions des États ont tenté de compenser la destruction de valeur économique, sans doute supérieure à 7000 milliards d'euros. Mais la confiance dans l'avenir est durablement entamée, et à cet égard les prochaines années seront décisives pour déterminer l'ordre mondial à partir de la capacité des Nations à surmonter leurs émois parmi lesquels le choc de l'absence de relations humaines dans l'atmosphère d'un confinement de force - décision gouvernementale au sein d'un territoire - ou de fait - neutralisation des migrations officielles entre les États ce qui pose d'ailleurs la question des migrations officieuses.

Quoi qu'il advienne, la « *Marche* » ⁽¹⁾ du 21^{ème} siècle vient de commencer et il était temps de s'atteler à ce qui fera les forces et les faiblesses de la France dans cette série de décennies au cœur d'un triple choc de l'humanité telle qu'elle en a jamais connu : une révolution numérique au-

delà des conséquences de la galaxie Gutenberg, l'avènement d'une place de la femme dans la société à parité à celle de l'homme, l'accélération mondiale des migrations déstabilisant les modèles sociaux des pays de destination et parmi les premiers ceux reposant sur le concept d'État-Nation.

« *Leadership & Points Cardinaux pour construire la France du 21^{ème} siècle* », jamais un thème des *Entretiens* n'aura été aussi riche et aussi exigeant pour la publication d'un Cahier préparatoire. Il convenait certes de ne rien oublier parmi les points cardinaux possibles pour bâtir le socle national dans cet exercice de prospective à court terme, mais aussi de bien désigner, « *mal nommer les choses c'est ajouter au malheur de ce monde* ». ⁽²⁾

Mais parvenir à prendre recul et hauteur dans une période où le champ de planification ne dépassait guère trois mois relevait d'un autre défi, et le lecteur jugera par lui-même s'il est relevé dans ce modeste écrit qui énonce sans dénoncer, qui suggère sans décider, qui clarifie sans asséner, qui veut humblement être utile à un moment où jamais la quête d'une boussole n'aura été aussi centrale.

À cet égard, la crise pandémique qui a agi comme le révélateur des forces et faiblesses du Monde, des institutions internationales, de chaque État, a favorisé l'exercice. À force de s'effeuiller pour maintenir un modèle dont il n'a plus les moyens, Le Roi est nu. Le financement des politiques publiques décidées pour soutenir l'économie nationale repose sur le refinancement de la dette nationale par la banque centrale européenne qui revient à de la création monétaire, apanage des territoires à monnaie forte, modèle que les États-Unis connaissent de longue date. Comment sortira-t-il de la crise et en sortira-t-il seulement ? Les Français, usés et fatigués par une succession des limitations de leur liberté

(1) « *Comprendre notre siècle et ses enjeux* », tribune publiée le 10 septembre 2020 dans *Le Figaro* par les trois Présidents de la XVII^{ème} session des *Entretiens de Royaumont*. Elle introduit le présent Cahier préparatoire

(2) Sur une philosophie de l'expression, compte rendu de l'ouvrage de Brice Parain, *Recherches sur la nature et la fonction du langage*, éd. Gallimard, in *Poésie 44*, n° 17, p. 22.

- certes pour préserver leur santé - et démoralisés par un sentiment de déclassement qui s'est accéléré, retrouveront-ils de la vigueur pour relancer le pays et s'engager dans un effort collectif salvateur ou se satisferont-ils du retour sur soi en plébiscitant la nostalgie qui est généralement le corollaire des la fuite des élites vers d'autres pays plus ambitieux ? La France, traditionnellement Nation de destination devenant Nation de départ ? Point de déclinisme, plus exactement une conséquence de décisions qui seront prises ou non et qui relèvent autant de choix collectifs que de comportements individuels.

Et c'est justement dans ces moments décisifs que la réflexion collective et le débat d'idées prennent toute leur importance. Et que *les Entretiens de Royaumont*, trouvent toute leur utilité et sont, à leur échelle, un moment d'espérance citoyenne chérissant un « *esprit français qui jamais ne se résout à la défaite* ». ⁽³⁾

Depuis dix-huit ans maintenant, *les Entretiens*, prennent leur part dans le débat. Non pas en distribuant les mauvais points - ils ne l'ont jamais fait - ni en essayant de refaire le monde - ce n'est pas leur vocation, mais en évitant qu'il ne se défasse complètement, grâce à toutes celles et tous ceux qui continuent de croire à la France et qui constituent une communauté d'exigence, plutôt qu'une communauté d'opinion. C'est dans cette perspective que le traditionnel « *Cahier préparatoire* » des *Entretiens* a été pensé.

Ce Cahier se veut d'abord être un outil pédagogique pour simplifier la complexité d'un monde polycentrique où se multiplient des situations multifactorielles, le rendant de fait

de plus en plus opaque et nécessitant un effort intellectuel conséquent.

C'est aussi, et pour la première fois, un Cahier collaboratif. Penseurs, scientifiques, experts de tous domaines, ont apporté une contribution sans laquelle ce Cahier préparatoire ne serait pas. Qu'ils soient tous collectivement et individuellement remerciés pour le temps qu'ils ont accepté de consacrer à la constitution de cet ouvrage dont chacun ressentira l'utilité pour l'époque dans le savoir qu'il rassemble et le questionnement qu'il offre pour construire sa propre pensée. C'est l'un de ces objectifs en effet d'apporter à la connaissance de chacun des éléments et données précis pour enrichir un diagnostic personnel, sans éluder des approches et réflexions d'ordre plus philosophiques. Le moment que nous vivons est un moment clé pour le redressement du pays, une tâche difficile mais grandiose. *Les Entretiens de Royaumont* sont heureux d'offrir ce matériau central pour l'engagement de la participation au débat du plus grand nombre. Un projet de pays ne peut être que l'occasion d'un rassemblement d'une Nation et la participation de celles et ceux qui ont à cœur d'influer sur le destin de leur pays, et en l'espèce tous les Français portés par des siècles d'enrichissement intellectuel et de lumières qui ont fait la particularité de ce pays si à part.

Bienvenue dans la XVII^{ème} session avec ce Cahier qui en est le point de départ. Puisse-t-elle faire émerger des idées nouvelles qui structureront la France du 21^{ème} siècle et du troisième millénaire alors que « *le vieux monde se meurt, le nouveau monde tarde à apparaître et que dans ce clair-obscur surgissent les monstres* »⁽⁴⁾.

(3) Cérémonie de commémoration des combats de Montcornet et de la Bataille de France de 1940 par le Président Emmanuel Macron, 16 mai 2020

(4) *Cahiers de Prison*, Antonio Gramsci, 1948-1951, cahier 3





LES ORATEURS
DE LA XVII^{ÈME} SESSION

Damien ABAD • François ASSELIN • Charline AVENEL • Gwenaelle AVICE-HUET • Ferghane AZIHARI • Maud BAILLY • Nicolas BAVEREZ • Sebastien BAZIN • François-Xavier BELLAMY • Ghaleb BENCHEIKH • Laurent BIGORGNE • Jean-Michel BLANQUER • Philippe BONNAVE • Noé de BONNAVENTURE • Alexis BREZET • Denis CARREAUX • Carlo d'ASARO BIONDO • Jean-Marie CAVADA • Dipty CHANDER • Nicolas CHARBONNEAU • Jérôme CHARTIER • Stéphane CHARVERIAT • Jean-Pierre CHEVENEMENT • Général Patrick COLLET • Christophe DELOIRE • Thierry DEREZ • Alexandre DESSEIGNE-BARRIERE • Loránt DEUTSCH • Cyril DION • Alain DUCASSE • Éric DUCOURNAU • Bernard ÉMIÉ • Laurence EQUILBEY • Mercedes ERRA • Jacqueline EUSTACHE-BRINIO • Guillaume FAURY • Véronique FAYET • Ramon FERNANDEZ • Gilles FINCHELSTEIN • Caroline FOUREST • Jérôme FOURQUET • Antoine FRÉROT • Patrick GERARD • Thierry GISSEROT • Marie GUILLEMOT • Anne HIDALGO • Marie HUMBLOT-FERRERO • Hassanein HIRIDJEE • Pr William HITCHCOCK • Hubert JOLY • Didier KLING • Loubna KSIBI • Éric LABAYE • Jean-Pierre LABLANCHY • David LAYANI • Hélène LE TENO • Diony LEBOT • Jérôme LECAT • Jean-David LEVITTE • Maurice LÉVY • Marc de LEYRITZ • Dinah LOUDA • Isabelle MARIE • Bertrand MARTINOT • Amélia MATAR • Sofia MERLO • Gianmarco MONSELLATO • Paul MONTAGNE • Xavier MORENO • Mathilde MURACCIOLE • Alexandre NACHEF • Fabien NAMIAS • Denis OLIVENNES • Stéphane PALLEZ • Caroline PASCAL • Thierry PECH • Yseult PIEBOURG • Patrick POIVRE D'ARVOR • Patrick POUYANNÉ • Meggy PYANNEANDEE • Noah RABIOT • Julie RANTY • Dominique REYNIÉ • Stéphane RICHARD • Jacques RICHIER • Rémy RIOUX • Augustin de ROMANET • Jean ROTTNER • Eric SCOTTO • Paul de SINÉTY • Claire SONNET • François SUREAU • Medhi TAHRI • Rodrigue TANDU • Jean-Sébastien TANZILLI • Vitalie TAITTINGER • Jean-Luc TAVERNIER • Arnaud VAISSIÉ • Manuel VALLS • Jean VEIL • Agnès VERDIER-MOLINIÉ • Florence VERZELEN • Pierre de VILLIERS • Vincenzo VINZI • André YCHÉ • Lionel ZINSOU • Et le 6^{ème} Président de la V^{ème} République française Nicolas SARKOZY





CONTRIBUTION EXCEPTIONNELLE



ROYAUMONT
les Entretien

Dessin original de Jean Plantu offert aux Entretien de Royaumont



**Aux participants
aux *Entretiens de Royaumont***

Je suis heureux de vous rejoindre par la pensée et par la prière alors que vous vous réunissez à l'occasion de la 17^{ème} éditions de vos *entretiens* pour réfléchir sur la manière de relever les défis auxquels votre pays et le monde doivent faire face. Le cadre prestigieux, chargé d'histoire et de spiritualité, dans lequel vous vous trouvez rappellent les racines chrétiennes sur lesquelles votre nation s'est construite et dont elle a puisé sa fécondité et son rayonnement passés. Il est fondamental, pour un peuple, de connaître, d'aimer et de cultiver ses racines. Elles lui permettent de se fortifier, de s'unifier autour des valeurs essentielles. La connaissance des racines permet à un peuple de rencontrer les autres groupes et les autres cultures en vérité, sans peur de perdre sa richesse ni son identité dans l'édification d'une société accueillante, solidaire et fraternelle. Le chrétien, fort de sa foi, agissante par la charité, n'a rien à craindre d'un dialogue authentique avec les autres religions et cultures.

Les jeunes, présent et avenir de nos sociétés, doivent être au centre de nos préoccupations et de notre attention. Ils ont particulièrement besoin de connaître leurs racines qui leur fera découvrir le véritable sens et les vraies beautés de la vie (Cf. *Christus vivit*, n. 183), libérés des idéologies individualistes et consuméristes qui les utilisent pour plus de profit (Cf. *idem*, n. 186). A ce titre l'éducation est certainement un élément capital pour la

guérison de notre monde blessé. « Elle est l'une des voies les plus efficaces pour humaniser le monde et l'histoire » (*Message* du 15 octobre 2020). C'est pourquoi j'ai récemment proposé un *Pacte pour l'Éducation*, mettant au centre - entre autres - le respect de la personne humaine et de sa dignité, le rôle irremplaçable de la famille, la sauvegarde de la création ; je vous invite à vous y référer dans vos travaux. Dans ce processus éducatif, « un point de référence est la doctrine sociale qui, inspirée des enseignements de la Révélation et de l'humanisme chrétien, se présente comme une base solide et une source vive pour trouver les voies à parcourir dans la situation d'urgence actuelle » (*Idem.*).

Beaucoup d'entre vous ont une responsabilité, sociale, économique, politique dans la société française. C'est une grande espérance que vous ayez conscience de la charge qui vous incombe de faire émerger une culture renouvelée qui permette l'ouverture de visions, de pensées, de politiques nouvelles qui ne se laissent pas renfermer dans la seule logique dominante (Cf. *Message, Basilique d'Assise*, 21 novembre 2020). Je vous invite à réfléchir de quelle manière faire évoluer les modèles, principalement économiques, pour qu'ils profitent à tous, en faisant en sorte que l'organisation structurelle et décisionnelle de nos sociétés soit déterminée par le *développement humain intégral*, si bien élaboré par la doctrine sociale de l'Église (cf. *idem.*). Une société différente est possible, ouverte à la transcendance, harmonieuse, attentive aux plus démunis.

Je confie à l'intercession de la Vierge Marie vos temps de réflexion et d'échange, formant le vœu qu'ils soient pour chacun une occasion de renouveler sa créativité, son courage et son espérance, l'espérance qui est audace, qui sait s'ouvrir aux grands idéaux qui rendent la vie plus belle et plus digne (cf. *Fratelli tutti*, n. 55). Je vous donne, de grand cœur, la Bénédiction apostolique.

Rome, Saint Jean de Latran, le 2 décembre 2020







PARTIE I
ÉLÉMENTS D'ANALYSE ET DE RÉFLEXION

CHAPITRE I



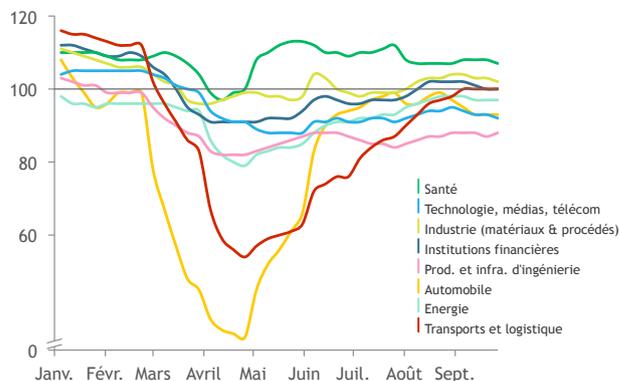
LA SITUATION DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE

La France s'apprête à connaître une période bousculée par la faible croissance et le chômage de masse dans les mois qui viennent. En septembre 2020, dans son dernier rapport, la Banque de France anticipait une chute du PIB de 8,7 % en 2020, et un taux de chômage élevé autour de 11 % début 2021 ⁽⁵⁾. L'État français prévoit une dette publique à 118 % à la fin 2020 ⁽⁶⁾. L'indice Recovery Pulse Check du Boston Consulting Group - BCG - qui mesure l'économie de crise depuis le début de la pandémie constate une reprise économique précaire et en-deçà de la Chine, des États-Unis et de l'Allemagne.

Comment l'expliquer ? Les épidémies, comme les grandes crises économiques et les guerres, jouent souvent un rôle d'accélérateur, certains observateurs allant jusqu'à voir dans la Covid-19 le « révélateur impitoyable du déclassement de la France » ⁽⁷⁾. La France cumulerait selon ces thèses une difficulté à répondre aux chocs et aux risques du 21^{ème} siècle avec les séquelles de quatre décennies de décrochage.

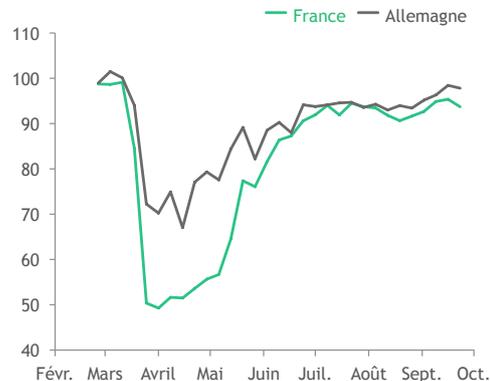
En France, la reprise se poursuit mais des incertitudes demeurent même avant le reconfinement

BCG Economic Recovery Pulse Check en France
T3 2020



Source : BCG Recovery Pulse Check

Activité de consommation
T3 2020



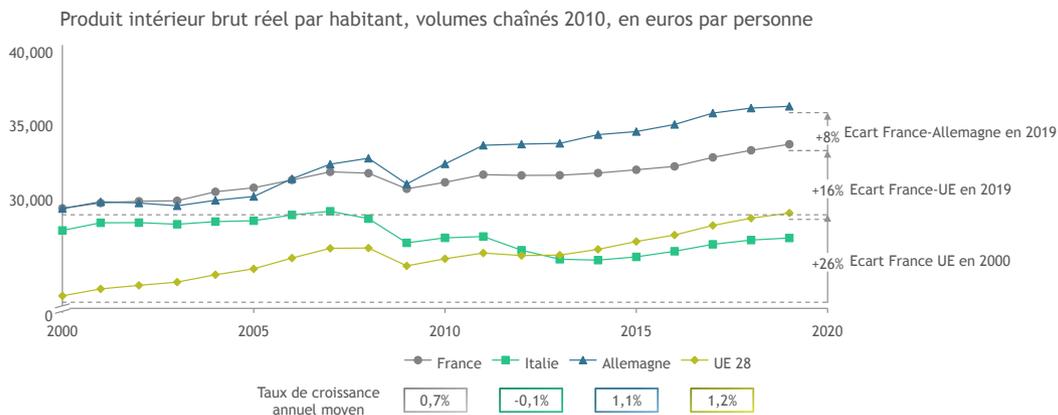
Avec la COVID-19, l'économie française doit affronter une crise qui s'ajoute à l'érosion tendancielle de la compétitivité depuis plus de vingt années : proche de l'Allemagne en 2000, le PIB par habitant français décroche et se rapproche aujourd'hui de la moyenne européenne. La bonne santé économique allemande – tissu industriel dense, entreprises de taille moyenne nombreuses et dynamiques, balance commerciale positive – contraste aujourd'hui avec les difficultés françaises.

⁽⁵⁾ Banque de France, projections macroéconomiques septembre 2020

⁽⁶⁾ Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, « S'informer sur la dette publique », consulté le 1er décembre 2020

⁽⁷⁾ Éditorial de Nicolas Baverez, 28 juin 2002, Le Figaro

Au même niveau que l'Allemagne en 2000, le PIB par habitant français décroche et se rapproche de la moyenne européenne



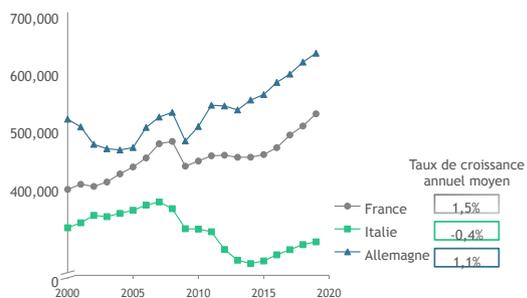
Source : Eurostat. L'indicateur est calculé comme le rapport entre le PIB réel et la population moyenne d'une année donnée. Le PIB mesure la valeur totale de la production finale de biens et de services produits par une économie dans un certain laps de temps. Il comprend les biens et les services qui ont des marchés (ou qui pourraient avoir des marchés) ainsi que les produits qui sont produits par les administrations publiques et les institutions sans but lucratif. Analyse du BCG

Une économie française en déficit structurel

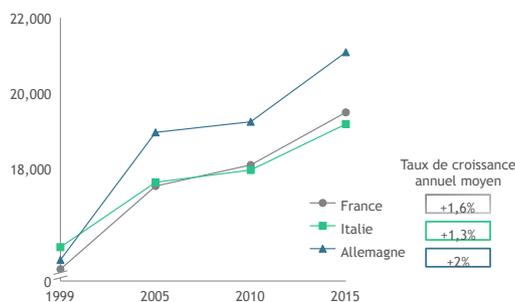
Sur les 20 dernières années, la consommation française et l'investissement sont restés dynamiques, à des niveaux plus proches de l'Allemagne et plus élevés qu'en Italie. Les inégalités sont à un niveau faible, et la richesse des ménages s'est maintenue.

En France, un dynamisme de l'investissement et de la consommation des ménages sur le long terme

Formation Brute de capital fixe, volumes chaînés 2010, en millions €



Dépense de consommation moyenne par ménage et par adulte équivalent, en Standard de Pouvoir d'Achat €

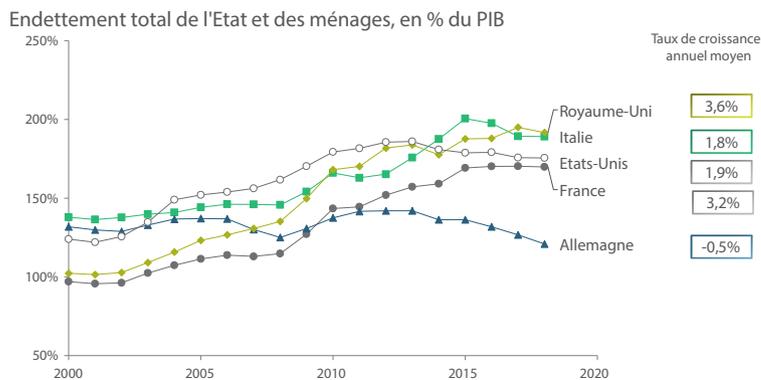


Sources : Eurostat. La formation brute de capital fixe (FBCF), aussi appelée "investissement", se définit comme l'acquisition d'actifs fixes produits (incluant l'achat d'actifs d'occasion) et la production de tels actifs par les producteurs pour leur propre usage, minorées des cessions. Ces actifs servent à produire d'autres biens et services et doivent être utilisables pendant plus d'un an. L'investissement (FBCF) par secteur inclut les ménages, les entreprises et les administrations publiques. Les dépenses des ménages sont les dépenses de consommation finale effectuées par les ménages résidents pour satisfaire leurs besoins quotidiens. Analyse du BCG

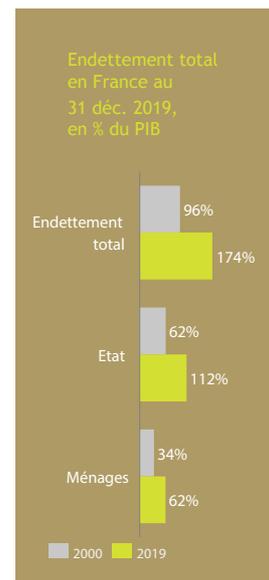
En revanche, sur la même période, le solde commercial s’est fortement détérioré, aboutissant à un déficit extérieur à -59 milliards d’euros en 2019. Sur les deux dernières décennies, les Français ont consommé et investi plus que ce qu’ils ont produit, d’où un déséquilibre croissant de la balance extérieure de la France depuis les années 2000 et l’entrée dans l’euro. La France importe plus qu’elle n’exporte, en particulier sur les biens et l’énergie ⁽⁸⁾. L’économie française souffre donc avant tout d’un déficit de production. Les exportations françaises reposent en outre sur quelques secteurs clés, dont l’aéronautique et le secteur pharmaceutique. Si cela souligne une bonne performance française dans ces secteurs, cette relative spécialisation rend également l’économie plus vulnérable. Le secteur aéronautique pâtit d’ailleurs fortement de la pandémie, qui a cloué les avions au sol, et le solde commercial français pourrait atterrir en 2020 à un niveau historiquement bas, négatif d’environ 70 milliards d’euros ⁽⁹⁾.

Par ailleurs, depuis son ancrage dans la zone euro et les mesures QE de la BCE lancées pour répondre au risque d’assèchement des liquidités lors de la crise financière de 2008, la France bénéficie de taux d’intérêt faibles et d’un accès privilégié aux capitaux extérieurs. Les agents économiques - État, entreprises, ménages - en ont profité pour s’endetter massivement contribuant ainsi à l’accroissement du stock de dette qui s’est d’ailleurs fortement accru entre 2000 et 2020, ce qui rend de facto l’économie française vulnérable à une remontée des taux ou à une nouvelle crise de liquidité internationale.

L’endettement total de l’État et des ménages français croît fortement depuis les années 2000



Source : BIS. L’endettement total du secteur non financier correspond à l’endettement des ménages, de l’Etat et des entreprises non financières
Analyse du BCG

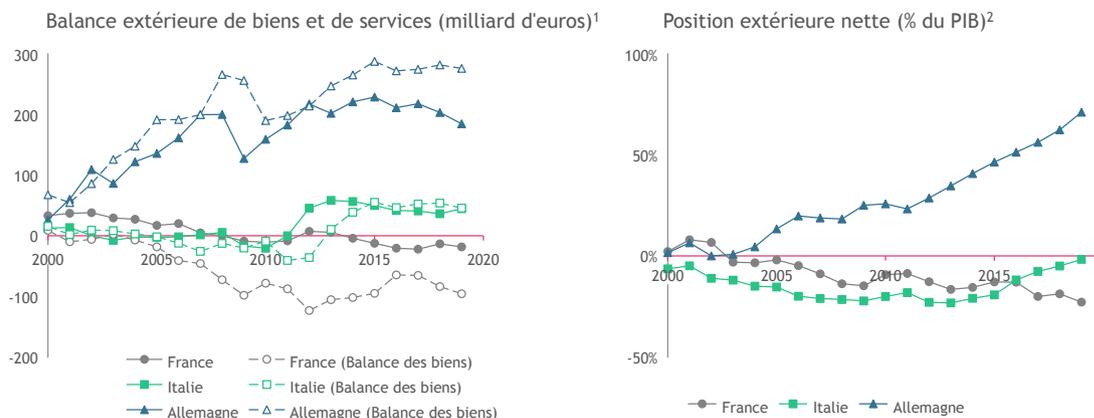


(8) Direction Générale des Douanes et des Droits indirects

(9) « Le déficit commercial de la France va beaucoup se creuser cette année », Guillaume de Calignon, Les Echos, septembre 2020, consulté en décembre 2020

En résulte une « position extérieure nette » de la France négative et qui se dégrade : la position extérieure française, autrement dit le patrimoine financier net de la nation, est débitrice d'un peu plus de 550 milliards d'euros (23 % du PIB). Bien qu'en-deçà du seuil d'alerte retenu dans le cadre de la procédure européenne de déséquilibre macroéconomique de 35 %, ce solde est largement inférieur à l'Italie (déficit à 2 % du PIB) et surtout l'Allemagne (solde positif à 71 % du PIB).

La position extérieure de la France est en dégradation quasi constante depuis les années 2000 et l'entrée dans l'euro

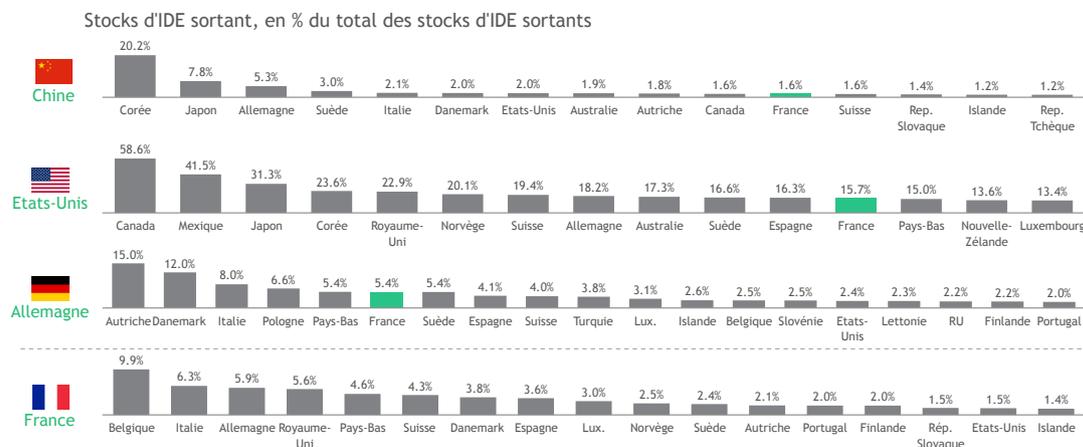


1. Sources : Banque de France, OCDE, Eurostat. La balance des opérations courantes est un relevé des transactions internationales d'un pays avec le reste du monde (hors actifs financiers). La Balance des biens correspond au solde net des exportations soustraites des importations de biens matériels. 2. Données Eurostat: position financière nette (actifs moins passifs) d'un pays par rapport au reste du monde. La position extérieure globale est le bilan ou l'état du stock d'avoirs et engagements financiers extérieurs. Les éléments financiers qui constituent la position extérieure globale sont les droits et créances sur les non-résidents, les engagements à l'égard des non-résidents, l'or monétaire et les DTS
Analyse du BCG

Outre ces déséquilibres macroéconomiques, la France jouit d'une attractivité auprès des investisseurs internationaux qui - en dehors de quelques annonces fortes et largement relayées - reste délicate vis-à-vis des principaux pays d'origine des investissements mondiaux. La France n'arrive ainsi qu'en 11^{ème} et 12^{ème} pour les IDE sortants de la Chine et des États-Unis, alors que l'Allemagne arrive 3^{ème} et 8^{ème}. De surcroît, en regardant les IDE sortants, il est à noter que les investisseurs français investissent très peu dans les principaux pôles de croissance (Chine, États-Unis) et privilégient les économies régionales.

Cette moindre attractivité pourrait s'expliquer par le profil du tissu d'entreprises, moins étoffé au niveau des entreprises de taille moyenne pour lequel la France dispose en effet de trois fois moins de PME que l'Allemagne. Environ 6000 entreprises concentrent la majeure partie de la valeur ajoutée et des investissements, notamment quelques champions internationaux (dont le rayonnement à l'international se réduit d'ailleurs depuis 2010).

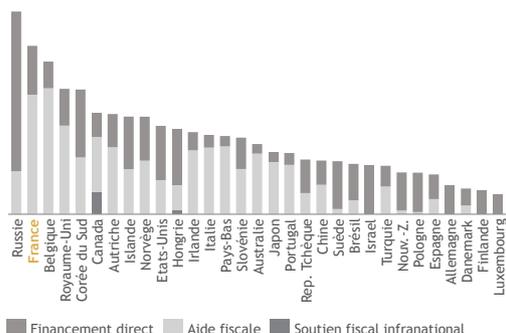
Au vu des IDE qu'elle reçoit, l'économie française semble moins attractive pour les investisseurs que l'Allemagne et bien d'autres pays européens



Enfin, en dépit d'un soutien notable à la recherche publique, la France ne figure pas pour autant dans le peloton de tête des pays les plus innovants. Alors qu'elle est le deuxième pays de l'OCDE en termes de financement public direct et de soutien fiscal gouvernemental pour la R & D des entreprises, elle n'arrive qu'en 11^{ème} position par son nombre de chercheur et 6^{ème} par son nombre de brevets. Si l'un des outils principaux pour le développement de la recherche en France reste le Crédit Impôt Recherche qui a vocation à couvrir des activités de recherche fondamentale ou appliquée, l'OCDE relevait en 2014 que la politique publique française d'aide à la R & D - avec le CIR en particulier - était généreuse mais trop peu ciblée.

Un soutien étatique fort à la recherche publique et privée mais pas encore en tête du peloton des géographies les plus innovantes

Financement public direct et soutien fiscal gouvernemental pour la R&D des entreprises, la France deuxième de l'OCDE (% du PIB, 2017)¹

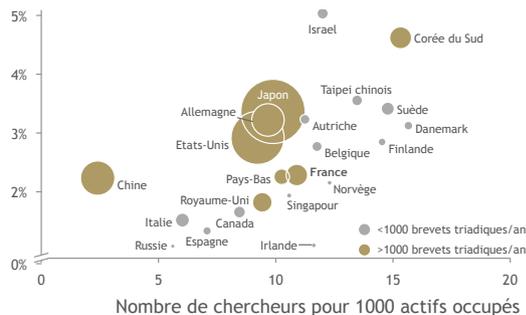


■ Financement direct ■ Aide fiscale ■ Soutien fiscal infranational

Note : DIRDE = Dépenses Intérieures de Recherche et Développement des Entreprises. Les familles de brevets triadiques sont un ensemble de brevets déposés auprès de trois des principaux offices, à savoir l'Office européen des brevets (OEB), l'Office japonais des brevets (JPO) et le Patent and Trademark Office des Etats-Unis (USPTO).
Source : OCDE. Analyse du BCG

La France 11^{ème} par son nombre de chercheurs, 12^{ème} par sa part du PIB consacré à la recherche et 6^{ème} en termes de brevets (2018)²

Dépenses intérieures brutes de R&D en % du PIB



AVEC UN FINANCEMENT DE LA RECHERCHE ATTRACTIF, POURQUOI ÉVOQUE-T-ON UNE « FUIITE DES CERVEAUX » ?

La française Emmanuelle Charpentier a reçu en 2020 le Prix Nobel de Chimie, pour son invention des ciseaux moléculaires CRISPR-CAS9. Si les médias français s'en sont réjoui, la Française avait pourtant quitté la France 25 ans plus tôt. Cet exemple s'ajoute départ de nombreux autres chercheurs et chercheuses à l'étranger, posant la question de l'expatriation des cerveaux et du « retour sur investissement » des fonds publics consacrés à la formation des élites. Le soir de sa victoire, interviewée par Thomas Sotto sur RTL, la chercheuse résumait assez bien le fond du problème : « les moyens financiers que j'ai à Berlin, à l'Institut Max-Planck, je ne les aurais certainement pas en France ».

Les jeunes chercheurs français ayant quitté leur pays à la fin de leur doctorat ont-ils de plus en plus de mal à regagner leur pays d'origine ? C'est le constat dressé dans une étude menée par trois chercheurs de l'université de Bourgogne, Claire Bonnard, Julien Calmand et Jean-François Giret, publiée dans la revue European Journal of Higher Education en janvier 2017. Selon les auteurs de l'étude, qui ont analysé la situation de 400 jeunes chercheurs français partis après leur doctorat, entre 2003 et 2008, 57 % d'entre eux résidaient encore à l'étranger trois ans après leur départ. (International mobility of French Ph.D.s ; European Journal of Higher Education, Claire Bonnard, Julien Calmand et Jean-François Giret, 2017)

CHAPITRE 2



LA SITUATION DU MODÈLE FRANÇAIS DE SYSTÈME DE SANTÉ

Dans le contexte de l'épidémie de coronavirus, les systèmes de santé sont mis à l'épreuve. La Covid-19 a mis en exergue les approches différentes entre les pays en matière de gestion et d'efficacité des dépenses de santé, de discipline collective ainsi que d'intégration de la technologie, de l'intelligence artificielle, du big data. Avec la pandémie que la France traverse, quelle analyse peut-on faire du système de santé national ?

La France bénéficie de bons scores dans les différents classements de système de santé, mais est devancée de façon récurrente par d'autres pays.

Mené avant la pandémie, en novembre 2019, un sondage réalisé pour la mutuelle MGEN par Opinionway révélait que 61,6 % des Français le jugeaient d'excellente qualité, cette opinion avait fortement baissé (- 8 points sur un an).

Grâce au système de santé français actuel, les Français sont globalement en bonne santé. L'espérance de vie à la naissance - 83 ans - et l'espérance de vie en bonne santé - 64 ans - sont parmi les plus élevées des pays de l'OCDE et sont supérieures à la moyenne de l'UE.

La France bénéficie de bons scores dans les différents classements de système de santé, mais est devancée de façon récurrente par d'autres pays

Classement (Europe)	France	Top 3	Mode de construction de l'indice
SEDA (2019)	6 ^{ème} / 43 pays ¹	 Allemagne  Autriche  Suisse	Indice créé par le BCG qui classe les pays à partir de différentes dimensions, dont la santé, en compilant des indicateurs existants. Comparaison sur 143 pays, 43 pour la région Europe.
Institut Sapiens (2020)	13 ^{ème} / 25 pays	 Suisse  Pays-Bas  Suède	Indice créé par l'Institut Sapiens à partir d'indicateurs sous-jacents sur la qualité des soins, l'accessibilité financière, l'accessibilité géographique, la prévention.
Eurohealth Consumer Index (2018)	11 ^{ème} / 35 pays	 Suisse  Pays-Bas  Norvège	Indice créé par Health Consumer Powerhouse et qui prend en compte les droits et information des patients, l'accessibilité, l'efficacité, la gamme et l'étendue de services offerts, la prévention et les produits pharmaceutiques. 35 pays européens
Legatum Prosperity Index, pilier santé (2019)	11 ^{ème} / 35 pays (Europe de l'Ouest)	 Suisse  Pays-Bas  Norvège	Indice créé par le Legatum Institute dont le pilier sur la santé mesure l'état de santé des individus et l'accès aux services pour rester en bonne santé (état du système de santé, santé des habitants, maladies et facteurs de risques, taux de mortalité).

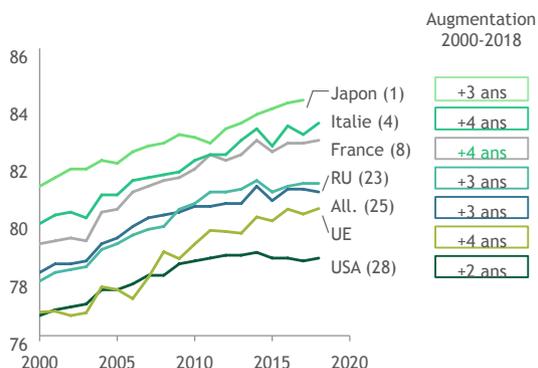
1. Région Europe

Sources : Rapport "Sécuriser et améliorer notre système de santé, Capitaliser sur nos points forts pour corriger nos faiblesses", Institut Sapiens, Septembre 2020 ; Rapport Euro Health Consumer Index, 2018 ; Legatum Prosperity Index, 2019 ; Indice BCG SEDA, 2019. Analyse du BCG.

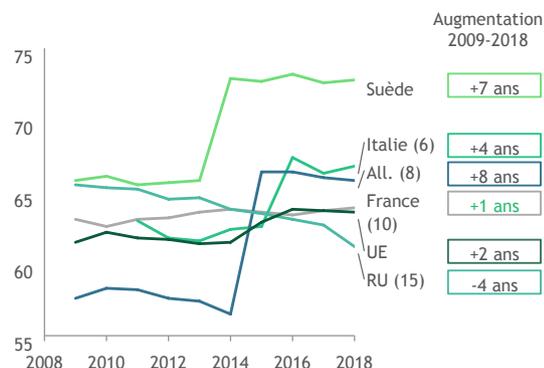
Les soins médicaux généraux sont en outre largement couverts et accessibles. Le reste à charge des ménages est relativement faible - 213 € en moyenne - et assure une accessibilité des soins élevée puisque les acteurs publics couvrent jusqu'à 80 % des dépenses. La mortalité évitable avec 104 décès évitables pour 100000 personnes en 2016 est en conséquence relativement faible.

Une des plus longues espérance de vie à la naissance et une espérance de vie en bonne santé stable

Espérance de vie à la naissance, la France 8^{ème} pays de l'OCDE en 2018¹



Espérance de vie en bonne santé, la France 10^{ème} pays de l'UE en 2018²



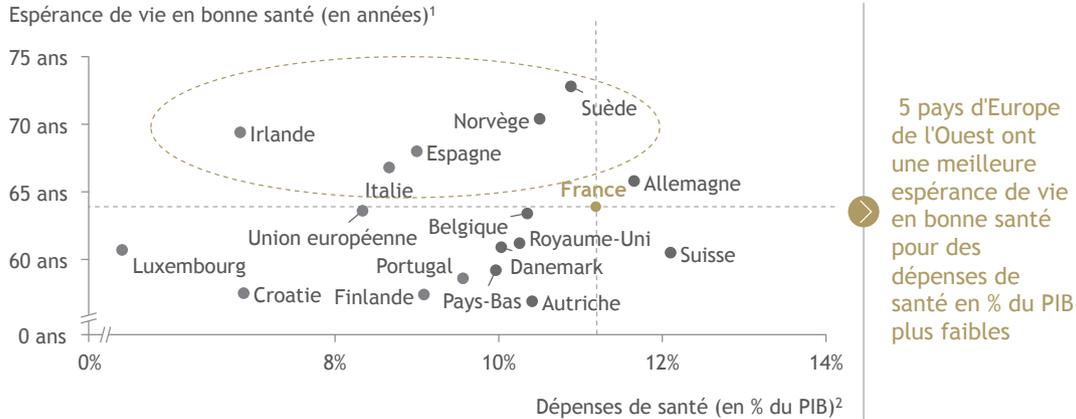
Notes : L'espérance de vie à la naissance est définie comme le nombre moyen d'années qu'un nouveau-né peut espérer vivre si le taux de mortalité actuel n'évolue pas. L'espérance de vie sans incapacité est le nombre d'années qu'une personne d'un âge donné peut espérer vivre en bonne santé.
Sources : 1. OCDE 2. Eurostat. Analyse du BCG.

Ce système de santé qui reste globalement performant pour les patients présente néanmoins des faiblesses expliquant qu'il soit devancé de façon récurrente par d'autres pays. L'une des raisons est d'abord le différentiel d'équipement. En 2017, le nombre de scanner et d'IRM - 17 scanners pour 1 million d'habitants et 14 IRM pour un million d'habitants est plus faible qu'aux États-Unis - 43 et 38 respectivement - ou en Allemagne - 35 et 35 respectivement - une situation qui n'a pas manqué d'alerter l'opinion publique au cœur de la crise du coronavirus et d'influencer d'ailleurs sa gestion.

Un autre aspect déterminant est le personnel soignant, qui d'après l'OCDE représente environ 14 % de l'emploi français en 2017, contre environ 12 % en 2000. Cependant, en 2018, l'Allemagne comptait 4,3 médecins pour 1000 habitants tandis que la France seulement 3,2. Pour le personnel infirmier, la France compte 10,8 infirmiers pour 1000 habitants contre 13,2 en Allemagne. Et c'est en matière de rémunération que la France se classe parmi les plus mauvais élèves. Un médecin spécialiste de la fonction publique hospitalière est rémunéré 40 % de moins que son collègue allemand. Avec 0,9 fois le salaire moyen français, le personnel infirmier est également moins rémunéré qu'ailleurs.

Pourtant, la France continue à consacrer une large part de son PIB - 11 % environ - aux dépenses de santé, contre 9 % environ du PIB en moyenne pour les 36 pays membres de l'OCDE.

Des dépenses de santé parmi les plus élevées pour une espérance en bonne santé dans la moyenne des pays de l'OCDE



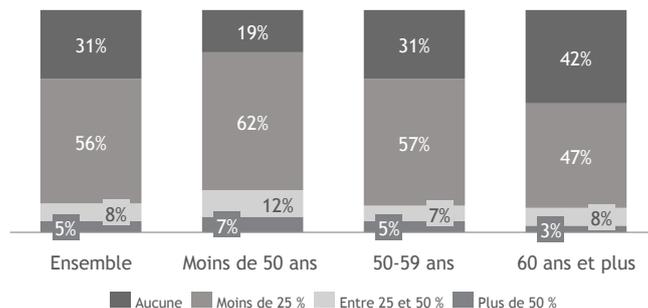
Note : Les dépenses de santé sont les dépenses de consommation finale de biens et services de santé. Elles comprennent les dépenses d'origine publique et privée consacrées aux soins curatifs, de réadaptation et de longue durée, ainsi qu'aux biens médicaux tels que les produits pharmaceutiques. Elles incluent aussi les dépenses afférentes aux programmes de santé publique et de prévention, et à l'administration.
Source : 1. Eurostat. Analyse du BCG

Les pistes possibles d'amélioration du modèle fleurissent lors de chaque campagne présidentielle et sont donc connues. En voici quelques-unes pour mémoire :

- **Garantir un système inclusif en assurant le remboursement de soins dits secondaires** en particulier les soins dentaires, optiques, et les prothèses ;
- **Renforcer la prévention et limiter davantage encore la mortalité évitable** sachant que les décès avant 65 ans s'expliquent par quatre grands types de causes (tumeurs à 37 % ; accidents et autres morts violentes à 20 % ; maladies de l'appareil circulatoire à 14 % ; décès directement attribués à une consommation excessive d'alcool à 6 %). Environ un tiers des décès sont dus à des facteurs de risques comme le tabac ou l'alcool – et ce malgré de nombreux efforts effectués, notamment sur le tabac à l'instar du « *Mois sans tabac* » ou du paquet neutre. Pour l'Inserm, améliorer la prévention ne nécessite pas nécessairement un accroissement des budgets, des personnels ou des infrastructures du système de soins. Une large part de ces décès pourrait être évitée par une modification des comportements individuels et par une prévention plus systématique et organisée, se fixant notamment comme objectif les inégalités sociales de santé et les phénomènes de non-recours aux soins.
- **Œuvrer à une meilleure allocation des ressources** Pour accroître le rapport coût performance du système de santé, y compris par une plus grande responsabilisation des patients.
- **Moderniser la prise en charge des soins pour plus d'efficacité** face à la pandémie, des transformations ont d'ailleurs été engagées, à l'instar de l'essor de la téléconsultation, et gagneraient à être sécurisées post-crise.

La téléconsultation a été massivement mise en place depuis le début de la pandémie

Fréquence des téléconsultations en fonction de l'âge des médecins (semaine du 11 mai 2020)



Source : DREES, observatoires régionaux de la santé (ORS) et unions régionales des professions de santé (URPS) de Provence-Alpes-Côte d'Azur et des Pays de la Loire, quatrième Panel d'observation des pratiques et des conditions d'exercice en médecine générale de ville, 18 mai au 21 juin 2020. Données semi-définitives. Analyse du BCG

- Moins de 5% des médecins pratiquaient la téléconsultation avant la pandémie
- 75% ont effectué au moins une partie de leur consultations à distance depuis mai et juin 2020

En relation directe avec le système de santé, L'industrie de la santé, pilier de la souveraineté sanitaire et économique, affiche des fragilités structurelles liées à la mondialisation des chaînes d'approvisionnement. Les pays d'Asie, notamment la Chine et l'Inde, représentent aujourd'hui 60 à 80 % des importations de l'UE (en volume et en valeur).

Or la COVID-19 a mis en exergue le caractère stratégique de la santé et son caractère de souveraineté au même titre que la Défense. Certains pays se sont d'ailleurs dotés d'agences gouvernementales dédiées, à l'instar de la BARDA (Biomedical Advanced Research and Development Authority) créé en 2006 aux États-Unis pour investir de manière stratégique dans la R & D, les capacités industrielles et les stocks sanitaires pour se préparer aux pandémies futures. La BARDA a eu un rôle clé dans la gestion de la crise COVID : par son soutien financier pour le développement rapide de nouveaux produits médicaux, comme les modèles de diagnostic et bien sûr les vaccins obtenus du fait des partenariats avec les plus grands acteurs mondiaux, par un portefeuille de 59 produits développés (à fin août 2020), enfin par un montant total d'investissement de plus de 12 milliards de dollars depuis février 2020.

L'Europe vient de faire un premier pas en annonçant en septembre la volonté de créer une agence de santé comme à l'équivalent de la « BARDA » américaine, qui a justifié un encadré d'approfondissement ci-contre.

Les États-Unis ont déjà intégré la dimension sanitaire dans leur politique de souveraineté avec BARDA

- Création de l'agence en 2006 par le Département de la Santé, en partenariat avec le Département de la Défense
- Mission : Lutter contre le bioterrorisme, les risques de pandémie et de maladies émergentes, etc. en s'appuyant sur des partenariats public-privé
- Périmètre : Financement de l'ensemble de la chaîne de valeur (R&D, approvisionnement, production, distribution)
- Budget 2021 : 2,6 Mds\$ (pré-Covid)

• Partenaires : 

Priorités des financements BARDA sur les classes thérapeutiques prioritaires

- Recherche & Développement : ~50 produits enregistrés auprès de la FDA depuis 2006
- Unités de production aux États-Unis : nouvelles unités ; rétrofit sur des unités de production existantes
- Stocks stratégiques : médicaments (vaccins, antibiotiques...), équipement médical, et approvisionnements pour l'industrie pharmaceutique

Contreparties aux financements pour les industriels partenaires de BARDA

- Localisation de la R&D sur le sol américain et partage de la propriété intellectuelle
- Localisation de la production sur le sol américain et niveau de prix
- Priorité d'accès à la population américaine

Sources : BARDA ; Informations publiques. Analyse du BCG

BARDA investit dans des traitements innovants de pathogènes susceptibles de provoquer des pandémies

Etudes de cas sélectionnées



Garantir l'indépendance sanitaire est stratégiquement primordial et présenterait par ailleurs des bénéfices économiques. Des investissements ciblés permettraient de rapatrier certaines activités dans nos territoires et viendraient également soutenir l'innovation et les technologies d'avenir pour maintenir le secteur de la santé comme l'un des fers de lance de l'économie hexagonale.

PEUT-ON IMAGINER LA NAISSANCE D'UN ÉQUIVALENT EUROPÉEN À LA BARDA ?

Confrontée à un agent pathogène totalement nouveau, une démarche européenne coordonnée a fait défaut. L'Europe vient de faire un premier pas pour remédier à cela en annonçant en septembre la volonté de créer une agence de santé comme la « BARDA » américaine.

La présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, a annoncé, le 11 novembre 2020, la mise en place d'une « Europe de la santé » dotée d'un budget de cinq milliards d'euros sur sept ans. Les propositions de la Commission européenne prévoient la mutualisation des commandes de vaccins et de médicaments, la constitution de réserves d'urgence et la création d'une agence de recherche biomédicale.

Plus précisément, les premiers éléments constitutifs de cette « UE de la santé » sont les suivants :

- obligation d'assurer un niveau élevé de protection de la santé humaine (charte des droits fondamentaux de l'Union européenne) ;
- renforcement des structures et des mécanismes existants pour l'amélioration du niveau de protection, de prévention, de préparation et de réaction aux risques à l'échelle de l'Union ;
- amélioration de la coopération transfrontière pour lutter contre les menaces sanitaires ;
- élargissement du rôle de l'Union dans la coordination et la coopération internationales.

La Commission a également présenté les contours de la future Autorité pour la réaction aux urgences sanitaires (Health Emergency Response Authority - HERA). Sa constitution sera proposée d'ici la fin 2021 pour un lancement et une entrée en service en 2023. Il s'agit d'une nouvelle structure ayant pour objectif d'améliorer la réponse aux menaces transfrontières concernant les questions de santé. Cette nouvelle Autorité européenne aura en particulier pour mission de nouer des partenariats publics-privés avec l'industrie pharmaceutique et les organismes de recherche.



CHAPITRE 3



LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE ET LA PRÉSERVATION DE LA PLANÈTE

En septembre 2002, à Johannesburg, le chef de l'État français est le premier dirigeant d'une grande Nation à dresser un constat sans appel sur l'urgence climatique. « *La nature, mutilée, surexploitée, ne parvient plus à se reconstituer, et nous refusons de l'admettre. L'humanité souffre. elle souffre de mal-développement, au Nord comme au Sud, et nous sommes indifférents. La Terre et l'humanité sont en péril, et nous en sommes tous responsables* ». Les rapports des experts du GIEC sur les effets environnementaux et sociaux du changement climatique dressent aujourd'hui un constat sans appel : élévation du niveau des océans de 1 à 2 m d'ici la fin du siècle, 1°C d'augmentation de la température depuis l'époque préindustrielle, le déroulement d'une 6^{ème} extinction massive, déclin de 68 % de la taille des populations de vertébrés entre 1970 et 2016, etc. La planète est en crise, et avec elle les sociétés humaines. Notre planète, notre biodiversité, nos vies, sont en danger. Le 13 février dernier, le Président de la République Emmanuel Macron marquait sa volonté à cet égard : « *L'Écologie sera le combat du siècle, celui de notre capacité à inventer les nouvelles manières de vivre, d'habiter, de faire durablement. Je crois que ce combat du siècle nous pouvons le relever et nous avons décidé de le relever dans notre pays.* » D'après le World Economic Forum Global Risk, la majorité des risques les plus probables à fort impact sont liés à la dégradation de la nature et au changement climatique.

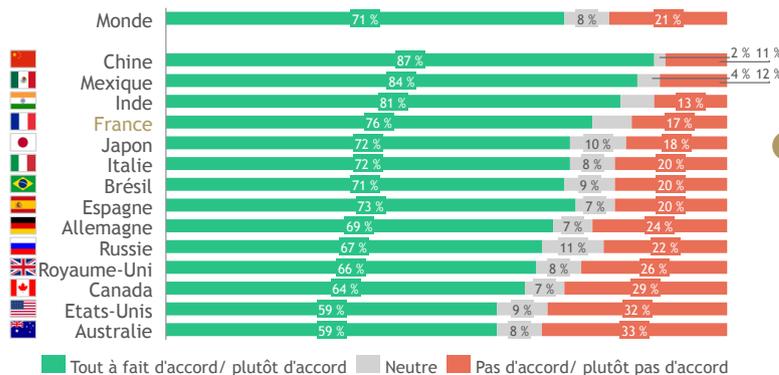
Seule une mobilisation générale des comportements et des ressources individuelles et collectives pourrait permettre d'espérer un changement de modèle. Or la transition écologique subit aujourd'hui la concurrence directe des urgences liées au contexte de crise. Entre les urgences économiques et sociales du lendemain de la crise sanitaire et les priorités de long terme, chacun peut malheureusement imaginer les priorités qui subsistent.

Mais tout n'est toutefois pas perdu. Un sondage établi par le BCG mené en mai 2020 montre que loin de mettre au second plan la transition écologique, la crise environnementale fait l'objet d'une prise de conscience renforcée à l'aune de la pandémie.

Ainsi 76 % des individus pensent que les questions environnementales devraient primer de façon égale ou tout autant que l'économie dans le plan de relance. 60 % des Français pensent que la crise sanitaire actuelle va entraîner une prise de conscience plus forte des enjeux de développement durable et 85 % d'entre eux pensent que les entreprises ont un rôle clé dans le développement d'une société plus écologiste et équitable.

La prise de conscience des citoyens vis-à-vis de l'environnement s'est renforcée, tout comme leurs attentes envers les entreprises

Question¹ : Pensez-vous qu'à long terme, le changement climatique est une crise aussi grave que celle du Covid-19 ?



60%
des Français² pensent que la crise sanitaire actuelle va entraîner une prise de conscience plus forte des enjeux de développement durable

85%
des Français² pensent que les entreprises ont un rôle clé dans le développement d'une société plus écologiste et équitable

Sources : 1. Ipsos MORI; 28,039 online adults aged 16-74; fieldwork dates 17-19 April 2020 2. Pandémie et responsabilité d'entreprise -, Ifop ft. Cercle Giverny, Avril 2020. Analyse du BCG

Citoyens, entreprises et investisseurs se saisissent donc désormais des objectifs de lutte contre la crise environnementale et le changement climatique favorisant le développement d'une économie « *vertueuse* ».

Les régulateurs, à des niveaux aussi bien nationaux qu'internationaux, agissent également. Avec l'accord de Paris sur le climat du 12 décembre 2015, conclu dans le cadre de la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) du 9 mai 1992, l'Union européenne et la France se sont engagées à lutter contre les effets du changement climatique induit notamment par l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre (objectif de réduction de 40 % des émissions en 2030 par rapport à 1990).

Ces engagements ont des traductions concrètes. Pour la première fois, le Conseil d'État s'est prononcé le 19 novembre 2020 sur une affaire portant sur le respect des engagements en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre suite à sa saisie par la commune de Grande-Synthe devant le refus du Gouvernement de prendre des mesures supplémentaires pour respecter les objectifs issus de l'accord de Paris.

La haute juridiction a jugé d'abord que la requête de la commune, commune littorale particulièrement exposée aux effets du changement climatique était recevable. Sur le fond, le Conseil d'État relève que si la France s'est engagée à réduire ses émissions de 40 % d'ici à 2030, elle a régulièrement dépassé les plafonds d'émissions qu'elle s'était fixés et que le décret du 21 avril 2020 a reporté l'essentiel des efforts de réduction après 2020.

Avant de statuer définitivement sur la requête, le Conseil d'État demande donc aujourd'hui au Gouvernement de justifier, dans un délai de trois mois, que son refus de prendre des mesures complémentaires est compatible avec le respect de la trajectoire de réduction choisie pour atteindre les objectifs fixés pour 2030, ce qui est en soi une évolution copernicienne pour la plus haute juridiction administrative française et aussi conseiller du Prince.

Plus récemment, l'Union Européenne a mis en place une taxonomie des actifs financiers qui rentrera en vigueur en 2022 et qui a pour vocation d'orienter les flux financiers et investissements en fonction des impacts sur le climat et l'environnement.

Les entreprises se mobilisent également. La déclaration d'août 2019 de 181 dirigeants membres de la Business Roundtable affirme ainsi que l'objectif premier d'une entreprise est la création de valeur pour l'ensemble de la société, et non la création de valeur pour les actionnaires en est un témoignage fort.

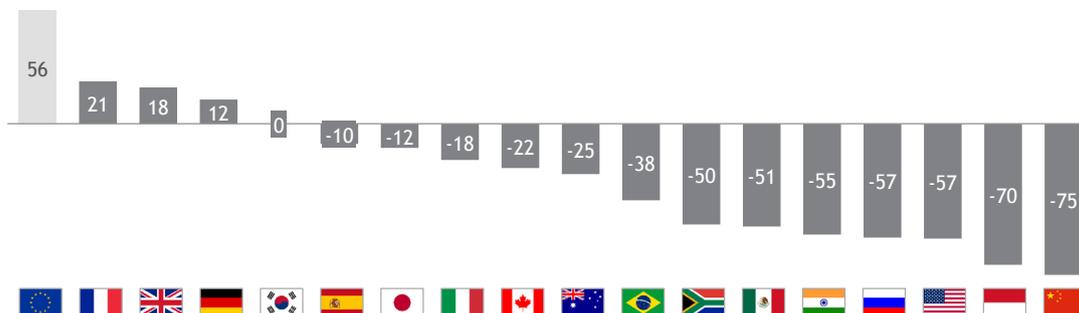
En outre, les investisseurs semblent valoriser davantage la finance responsable, qui oriente les actes financiers en fonction de critères socio-économiques, dans l'objectif de donner corps à un modèle de développement qui a été choisi en amont du système financier lui-même. Les attentes à court terme semblent mises au second plan, et les bénéfices ne seraient plus mesurés uniquement à l'aune du rendement financier. Cette orientation se justifie toutefois d'autant plus que la performance est au rendez-vous : les fonds durables ont superformé pendant la crise, avec -10.2 % contre -16.2 % pour les fonds traditionnels au 1^{er} trimestre 2020.

« *Le monde retient son souffle et il compte sur nous tous* ». Le ministre des affaires étrangères Laurent Fabius clôturait ainsi la COP21 le 12 décembre 2015 dans un discours pour l'Histoire. Après cinq années de tergiversations, la conjonction des acteurs, des volontés et des moyens semble enfin exister, permettant d'espérer une ultime accélération dans la lutte contre le changement climatique. Les États se saisissent du sujet et multiplient leurs engagements en matière de neutralité carbone, les entreprises et les investisseurs accélèrent leur transformation écologique, tandis que la pression de la société civile s'accroît de jour en jour. Néanmoins, pour atteindre l'objectif de 1,5 °C, il conviendrait de réduire de 50 % les émissions de gaz à effet de serre durant la prochaine décennie, ce qu'aucun consensus ne permet d'espérer. La bonne nouvelle est qu'avec les technologies existantes, on peut atteindre déjà 80 % des objectifs de l'accord de Paris, et qu'un bond technologique et énergétique pourrait sans nul doute accélérer le processus et - peut-être - tenir l'objectif.

Mais le 21^{ème} siècle serait-il pour autant le siècle de l'économie verte? Le 8 octobre 2020, l'adoption de la première loi climat européenne qui acte la neutralité carbone en 2050 mais surtout une réduction des émissions de gaz à effet de serre de 60 % d'ici 2030 en valeur absolue, par rapport à 1990, peut laisser l'espérer. Parmi les autres dispositions, ambitieuses, votées par les eurodéputés, notons la fin de la protection des investissements fossiles accordée par le Traité sur la charte de l'énergie. Ce texte largement méconnu, signé il y a plus de vingt ans, donne aux investisseurs la possibilité d'attaquer les gouvernements qui modifieraient leur politique énergétique, avec des indemnisations qui pourraient atteindre 1300 milliards de dollars d'ici 2050.

L'Europe et les pays européens, notamment la France, ont pris les mesures de relance les plus respectueuses de l'environnement

Score de "Greenness" de la relance post-COVID



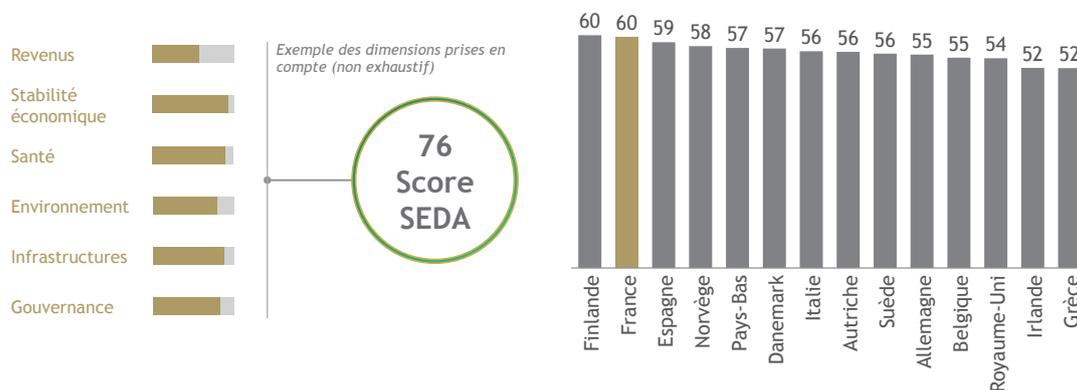
Source : Vivid Economic, Rapport "Greenness of stimulus index" qui évalue les plans de relance des pays du G-20 suite au COVID-19 au regard de l'action climatique et des objectifs de biodiversité, Juillet 2020. Analyse du BCG

Dans le nouveau siècle qui s'ouvre, l'Union européenne semble avoir pris la mesure de l'urgence écologique avant le reste du monde. La stratégie de relance est la plus vertueuse en matière environnementale, notamment parce que les pays membres bénéficient d'économies sous-jacentes plus vertes et prennent des mesures politiques volontaristes. Avec les objectifs les plus ambitieux en matière de réduction des gaz à effet de serre et de durabilité, l'Europe manifeste la volonté d'affirmer un leadership sur la transition écologique.

La France s'insère dans cette dynamique européenne de façon décidée et semble se donner les moyens pour affirmer l'environnement comme un critère de compétitivité. Les entreprises françaises ont actuellement la meilleure performance en matière de responsabilité sociétale. Cette notion désigne la performance d'une entreprise sur l'ensemble des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance).



Mesurer la performance au-delà de la création de valeur pour les actionnaires : la France leader



1. Sustainable Economic Development Assessment, Index créé par le BCG qui évalue le développement économique durable
 2. Cette note entre 0 et 100 évalue la performance ESG des entreprises dans un pays.

Sources : CSRHub, janvier 2018 ; Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network, 2019 ; BCG. Analyse du BCG.

Par ailleurs, les moyens consacrés à la politique de l'État français, alignée sur les objectifs européens, sont conséquents. Ainsi, le plan de relance y consacrerait 30 milliards d'euros, soit un tiers de l'investissement total prévu avec l'objectif d'une « France 2030 » plus verte et plus respectueuse du climat. Parmi les priorités de « France Relance » figure notamment l'accélération de la conversion écologique de l'économie française et de son tissu productif, la transformation des exploitations agricoles vers le bio et la qualité, l'investissement dans les énergies de demain comme l'hydrogène, le changement d'échelle sur la rénovation thermique des bâtiments publics, des logements et la décarbonation de l'industrie.

En se projetant vers 2030, plusieurs pistes apparaissent pour faire des entreprises françaises des championnes de la transition environnementale à l'échelle mondiale, et faire de l'environnement un levier de réussite économique, notamment dans quatre domaines :

- **L'Agriculture et la Biodiversité** avec notamment la coalition OP2B (One Planet for Biodiversity), qui intègre de grands groupes français (e.g. Danone, L'Oréal) et se donne pour objectif d'atteindre l'agriculture régénérative, de réduire les monocultures et de restaurer les écosystèmes naturels
- **Le Climat et les Gaz à Effet de Serre** avec l'émergence du critère carbone dans la conception des chaînes de valeur, la France peut gagner en compétitivité et se positionner au cœur des chaînes de valeur internationales
- **La circularité de l'économie** avec le recyclage des déchets est un enjeu environnemental et social majeur. Le marché, très fragmenté, est actuellement dominé par les entreprises françaises. Ces dernières ont aujourd'hui l'opportunité de se positionner sur les segments durables du marché.
- **Les Océans et l'exploitation des ressources maritimes** avec le deuxième espace maritime dans le monde. La France peut se saisir des opportunités économiques liées à la transition écologique de l'économie de la mer (énergies maritimes renouvelables, économie bleues, biotech de la mer, télécommunications par exemple).

CHAPITRE 4



LA SITUATION DE L'ÉDUCATION NATIONALE

L'école de la République peut-elle réussir à demeurer fidèle aux valeurs et à l'ambition qui la fondent : rester à fois le lieu où se forment les futurs citoyens et l'instrument grâce auquel la République tient sa promesse d'égalité? Après avoir fait la fierté de la Troisième République, l'Éducation nationale ne cesse de faire l'objet de critiques récurrentes depuis de nombreuses années.

En premier lieu, le corps enseignant qui ne peut que regretter la destruction de la valeur du métier et du prestige qui est attaché à la responsabilité de former les futurs citoyens. Peut-on estimer que le niveau de salaires des enseignants est à la hauteur de l'ambition qu'ils portent pour la nation quand on note effectivement qu'il est dans le primaire et dans le secondaire en moyenne plus de deux fois moins élevé qu'en Allemagne ⁽¹⁰⁾ ?

Ces critiques sont également motivées par les difficultés du système scolaire à tenir sa promesse d'égalité. Jules Ferry assignait à l'École la mission de « *faire disparaître la dernière, la plus redoutable des inégalités qui vient de la naissance, l'inégalité d'éducation* » ⁽¹¹⁾. À cet égard, l'école laïque, gratuite et obligatoire a constitué la plus grande avancée de la République. Son ambition de permettre à chaque enfant du pays de s'élever au sein de la société selon son travail et son mérite, et non selon son origine ou selon la condition sociale de ses parents intégra rapidement le socle constitutionnel. La question scolaire est donc indissociable de celle de la justice sociale car elle est la condition d'une société où chacun aurait effectivement la chance d'acquérir une base de savoir pour nourrir ses aspirations. Cependant, l'enquête PISA 2015 confirme le niveau trop important des inégalités sociales au sein de l'école française. Selon l'OCDE, la corrélation des performances avec le milieu socio-économique est de 20 % en France, contre 13 % en moyenne dans l'Organisation de coopération et de développement économique.

Comment expliquer que six générations soient nécessaires pour les familles les plus pauvres - dans le décile de revenu le plus bas - pour atteindre le niveau de revenu moyen? ⁽¹²⁾ La France aurait-elle manqué un tournant éducatif majeur alors que le pays a multiplié les dispositifs d'égalité des chances pour compenser les inégalités sociales, culturelles et territoriales?

Ceux-ci ne semblent malheureusement pas avoir fonctionné. Un écart de niveau de 20 à 30 % perdure ainsi entre les élèves en « *éducation prioritaire* » et les autres. Depuis 2006, l'objectif de la politique d'éducation prioritaire est pourtant de réduire à moins de 10 % les écarts de niveau entre les élèves qu'elle scolarise et les autres. Malgré 1,6 milliards d'euros investis en 2017, le rapport d'évaluation de la Cour des comptes constatait à cet égard que « *l'éducation prioritaire n'a pas réussi à réduire les différences de résultats scolaires entre les élèves qu'elle scolarise et les autres* » et suggère une rénovation importante de la politique de différenciation.

⁽¹⁰⁾ « *Regards sur l'éducation* », rapport 2018 de l'OCDE

⁽¹¹⁾ « *De l'égalité d'éducation* », conférence prononcée à Paris, à la salle Molière, le 10 avril 1870

⁽¹²⁾ Rapport OCDE, *A Broken Social Elevator? Now to promote Social Mobility*, 2018

Par ailleurs, un consensus semble apparaître depuis quelques années sur la nécessité de remettre l'exigence au cœur du dispositif d'éducation, s'élevant contre une société qui considère les échanges sur les réseaux sociaux comme des débats argumentés. L'Éducation nationale est-elle encore capable de placer le savoir et la culture à leur juste place? Porte-t-on assez de jeunes Français à de très bons niveaux? L'école est-elle toujours un lieu d'exigence et d'élévation des savoirs censé donner à tous une base solide et une ouverture d'esprit nécessaire pour s'affranchir de ses conditions? Est-elle en mesure de lutter contre l'affaiblissement intellectuel de notre société et de proposer l'excellence républicaine à tous?

Depuis plusieurs décennies, selon ces mêmes voix, l'Éducation nationale semblerait avoir progressivement tourné le dos à un projet d'exigence, affectée par la massification scolaire, l'affaiblissement de la culture générale et la dévaluation des savoirs classiques considérés comme des marqueurs de l'inégalité sociale. Si l'on observe l'évolution des États-Unis et de l'Allemagne dans les classements PISA, leurs situations se sont améliorées depuis la première étude PISA en 2000, alors que la situation de la France s'est dégradée dans la même période.

Parallèlement, comment valoriser les compétences et les personnalités au-delà des simples diplômes est devenu le fer de lance d'un autre courant de pensée qui s'oppose au « *tout diplôme* ». Dans un monde qui s'accélère et un 21^{ème} siècle qui promet d'être un radicalement complexe, il est important de savoir ce qu'une société souhaite transmettre aux enfants et aux adultes tout au long de leur vie. Les enfants du 21^{ème} siècle ne peuvent pas sortir du parcours scolaire ayant reçu des enseignements fondés sur la réalité du 20^{ème} siècle. À travers son ouvrage, *Vingt-et-une leçons pour le 21^{ème} siècle*, et en particulier le chapitre 19, Yuval Noah Harari tente de faire prendre conscience de l'ampleur des changements qui surviennent aujourd'hui et des moyens de s'y adapter en termes d'éducation.

Dans le siècle à venir, peut-être davantage que les précédents, les étudiants traverseront de nombreux changements et devront se réinventer à plusieurs reprises au cours de leurs études. Comment nous préparer à un monde qui change aussi vite? Comment enseigner des connaissances qui ne seront pas rapidement frappées d'obsolescence? Comment permettre de valoriser les nouvelles idées?

Dans cette vision, la première étape consisterait à s'assurer que les contenus dispensés ne soient pas une fin, mais seulement un moyen pour se connaître, savoir qui on est et ce que l'on veut devenir, être autonome, avoir confiance en soi, être imaginatif, créatif, travailler en groupe, avoir l'esprit d'initiative. L'ambition serait celle de permettre à chaque élève, non seulement de recevoir l'instruction à laquelle il a droit, mais de donner le meilleur de lui-même, de tirer tout le parti possible de ses qualités, de devenir un citoyen adulte éclairé et désireux de participer à la construction d'une société plus prospère, plus fraternelle et plus belle.

Quelles que soient les visions, comment l'École pourrait retrouver sa vocation d'instruire l'individu et de former un collectif national reste la priorité des priorités. Dans une société où la réussite individuelle est supposée contribuer spontanément à l'intérêt collectif et alors que les croyances peuvent jusqu'à opposer, L'éducation possède ce rôle essentiel de fabriquer du « *commun* » et d'unir une Nation à travers les savoirs.

L'école peut à nouveau mobiliser. Dans un état démocratique, elle est l'institution qui concerne tous les citoyens et un lieu de transmission de savoirs communs et d'un imaginaire partagé. Or c'est cet imaginaire qui constitue le socle commun de la nation, ses repères, sa narration. Sans cette narration, peut-il exister un ciment assez solide pour permettre à un état de souder autour de lui une communauté politique ?

Mais où placer cette narration ? Provient-elle de la transmission d'un héritage intellectuel qui s'enracine dans différentes aires civilisationnelles (gréco-latine, judéo-chrétienne chrétienne, les Lumières européennes) ou autour des « *principes républicains* » ? Peut-on retrouver le goût de transmettre une certaine idée de la France, dans l'espoir de préserver et d'enrichir notre imaginaire collectif ? Puisque la République a posé les bases du nouveau contrat social avec l'institution scolaire, pourquoi ne pas repenser la République du 21^{ème} siècle à travers une nouvelle école publique ?



CHAPITRE 5



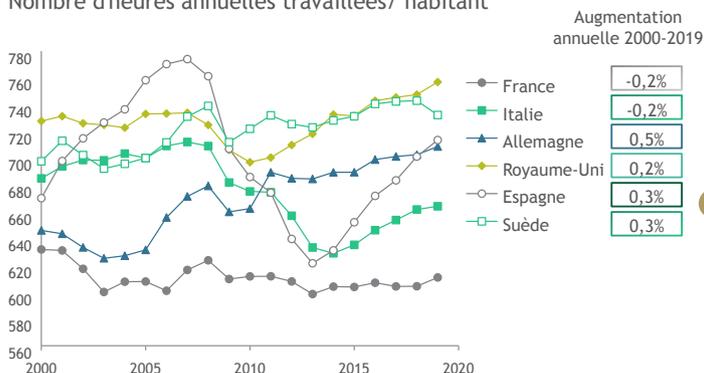
LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Il est coutume de dire que le marché du travail français est peu performant lorsqu'on le compare à d'autres pays. Avec une structure de chômage de masse qui touche essentiellement les jeunes à l'entrée sur le marché du travail et les seniors en difficulté de transition professionnelle, il exclut une partie de la population.

En découle une première faiblesse structurelle : en raison d'un plus faible nombre de travailleurs en activité, le nombre total d'heures travaillées par habitant en France est plus faible que dans les pays voisins. Il y a ainsi 1,2 fois plus d'heures annuelles travaillées par habitant au Royaume-Uni, en Allemagne, en Suède et en Espagne. Depuis 20 ans, ce nombre d'heures total baisse (environ -0,2 % par an), alors qu'il croît dans les économies plus performantes. De plus, la moyenne horaire de travail hebdomadaire et le nombre de jours travaillés en France ne font que creuser cet écart du nombre d'actifs entre les pays européens.

Rapporté à la population totale, la France a un nombre d'heures travaillées par habitant le plus faible et un écart qui se creuse avec les pays voisins

Nombre d'heures annuelles travaillées/ habitant



-0,2%

De taux annuel de croissance pour la France et l'Italie liée à une croissance de la population supérieure à la croissance du nombre d'heures annuelles travaillées

≈ 1,2x

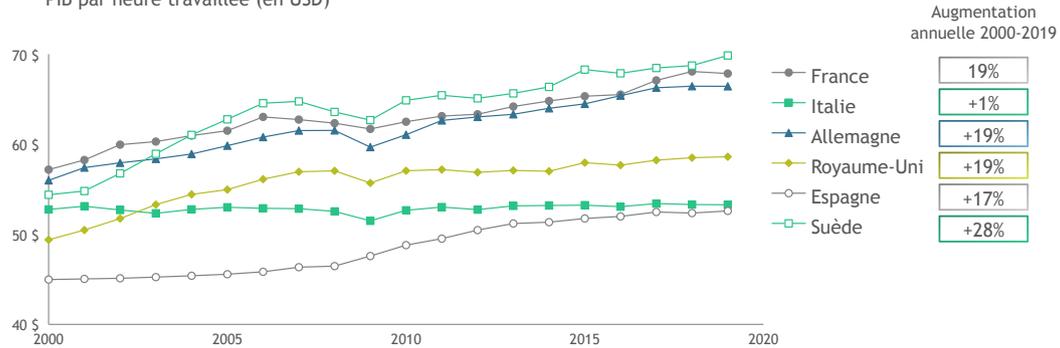
Plus d'heures annuelles travaillées/ habitant au RU, Allemagne, Suède et Espagne qu'en France en 2019

Source : modélisation du BCG à partir de données OCDE. Analyse du BCG

Point positif, le PIB par heure travaillé en France est élevé, proche de celui de la Suède et légèrement supérieur à celui de l'Allemagne, significativement plus élevé que celui du Royaume-Uni et de l'Espagne. Néanmoins, il faudrait que cette productivité soit encore plus élevée qu'elle n'est actuellement pour compenser la moindre quantité de travail vis-à-vis de nos voisins. Une amélioration du taux d'emploi, particulièrement des populations jeunes et seniors, et une poursuite de l'amélioration de la productivité, notamment dans des secteurs tels que l'industrie où la productivité diminue, permettrait d'améliorer la performance au marché du travail français.

Une hausse de la productivité de la France comparable à l'Allemagne, à l'Espagne et au RU qui ne compense pas le déficit d'heures de travail

PIB par heure travaillée (en USD)

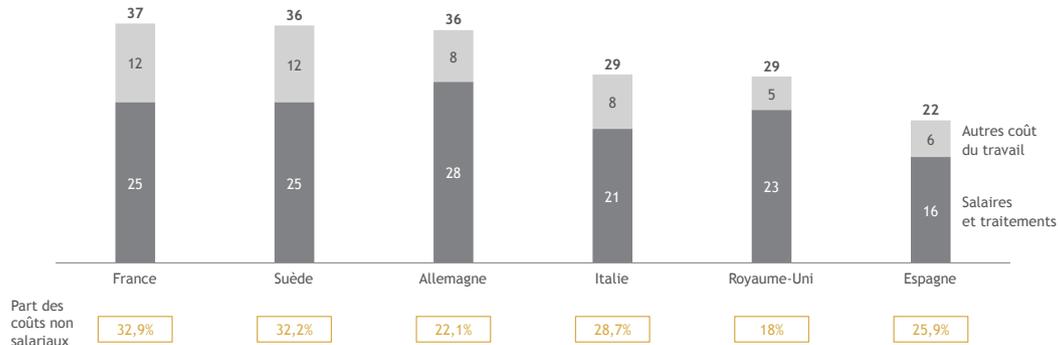


Source : OCDE. Le PIB par heure travaillée mesure la productivité du travail, et l'efficacité avec laquelle le facteur travail et d'autres facteurs de production sont utilisés dans le processus de production. Le facteur travail est le nombre total d'heures travaillées par l'ensemble des individus participant à la production. Indicateur mesuré en USD (prix constants 2010 et PPAs). Analyse du BCG

Du point de vue du coût du travail, la France pâtit d'un coût horaire de la main-d'œuvre élevé. Cela s'explique notamment par des coûts non salariaux à 32,9 % du coût total, ce qui est largement plus élevé qu'en Allemagne (22,1 %) ou au Royaume-Uni (18 %). Avec un salaire médian à 1800 euros par mois, le travail est à la fois plus coûteux pour les entreprises et moins rémunéré pour les salariés – notamment les salariés qualifiés. À cela s'ajoute la faible perspective d'évolution salariale malgré les performances et/ou les gains de compétences qui creuse l'écart performance/salaire et impacte le niveau d'engagement.

De façon générale, le coût horaire de la main d'œuvre est plus élevé en France, avec une part des coûts non salariaux à 32,9%

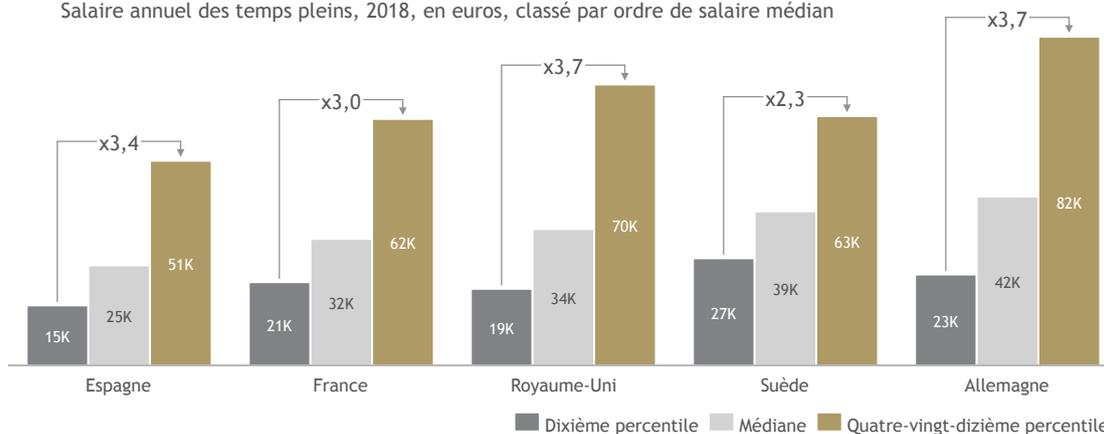
Coûts horaires de la main d'œuvre estimés, 2019



Note: ensemble de l'économie (à l'exclusion de l'agriculture et de l'administration publique); entreprises d'au moins 10 salariés
 Source: Eurostat. Le coût de la main-d'œuvre comprend les salaires et traitements auxquels s'ajoutent les coûts non salariaux tels que les cotisations sociales à la charge des employeurs. Les proportions les plus élevées des coûts non salariaux ont été observées en France (32,9 %), en Suède (32,2 %) et en Italie (28,8 %). Les proportions les plus faibles ont été enregistrées au Luxembourg (11,0 %), à Malte (5,9 %) et en Lituanie (5,3 %). Analyse du BCG

Une échelle des salaires plus plane en France qu'en Espagne, au Royaume-Uni et en Allemagne

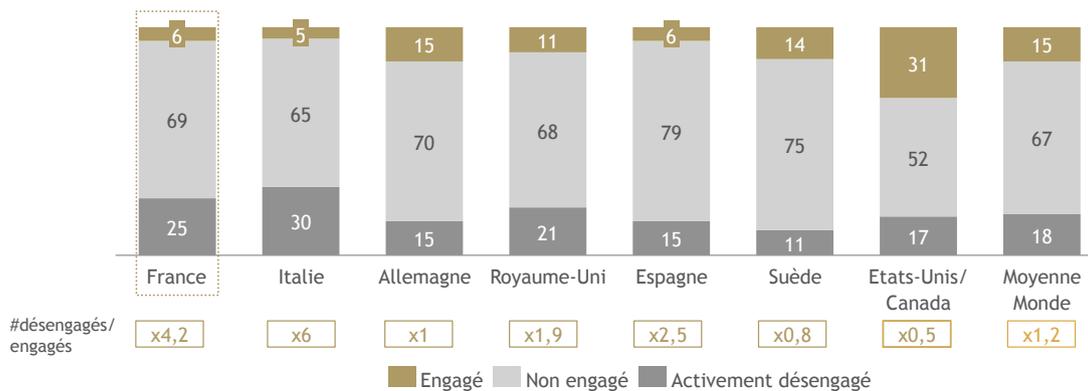
Salaire annuel des temps pleins, 2018, en euros, classé par ordre de salaire médian



Source: Eurostat. Information non disponible pour l'Italie. Analyse du BCG

D'un point de vue plus qualitatif, le marché du travail français se caractérise par un niveau d'engagement des salariés particulièrement faible. Le sondage annuel Gallup sur le marché du travail constate qu'en 2019, 6 % des français seulement se disent engagés et 25 % activement désengagés, soit 4 fois plus de personnes désengagées qu'engagées. En Allemagne, ce rapport est de 1 pour 1 (15 % des sondés se disent engagés et 15 % activement désengagés).

Un niveau d'engagement au travail des français parmi les plus faibles d'Europe, avec ~4 fois plus de personnes désengagées qu'engagées



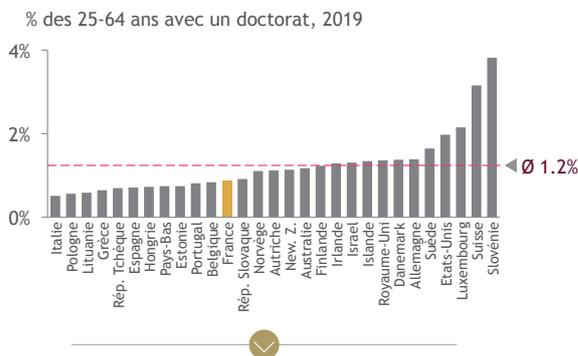
Source : Gallup, 'State of the Global workplace', 2019. Analyse du BCG.

Opportunités de transformation pour « réinventer » le marché du travail.

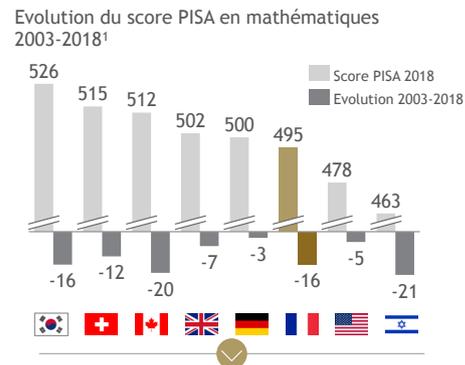
Plusieurs opportunités de transformation se dégagent pour réinventer le marché du travail. Une d'entre elles est d'assurer l'inclusion et à la motivation, en réinventant les modèles et les modes de travail vers plus de confiance, de flexibilité et d'agilité. Le télétravail en est une des concrétisations. Son adoption est pour l'instant moins prononcée en France, avec un salarié sur 3 en télétravail en avril 2020 contre un sur deux en Espagne, et environ un salarié sur 10 depuis l'été 2020.

Une seconde piste, primordiale pour les générations à venir, est de bâtir les compétences de demain de l'ensemble des français. La formation initiale est en jeu : la France jouit d'une proportion de bons élèves stable et supérieure à la moyenne des pays de l'OCDE mais une proportion d'élèves en difficulté toujours au-dessus de la moyenne de ces pays. En outre le WEF identifie notamment un déficit de compétences sur le numérique, qui pourrait tendre à s'accroître au vu de la dégradation des scores PISA et du nombre actuel de doctorants.

Considérée à l'échelle de la population totale, la formation des talents français ne permet pas de résorber le déficit en talents digitaux



La France compte 2 à 3 fois moins de docteurs que les principales économies de l'OCDE



Le score PISA de la France en mathématiques se dégrade

1. 2006-2018 pour le Royaume-Uni et Israël
Source : OCDE. Analyse du BCG.

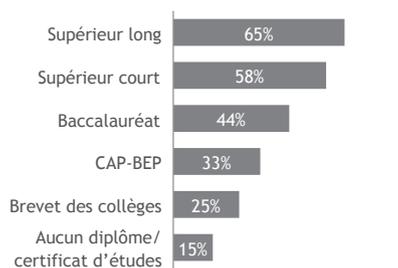
D'autre part, la digitalisation des entreprises provoquera, sans politique volontariste de formation et d'adaptation des compétences, une obsolescence des métiers plus rapide et plus fort sur les générations d'emploi déjà fragilisées. Le rapport « *Productivité et compétitivité : où en est la France dans la zone euro?* » du Conseil national de productivité signale d'ailleurs une obsolescence rapide des compétences acquises par les Français et un retard en matière de compétences comportementales (confiance en ses propres capacités, estime de soi, gestion de l'anxiété...).

La formation continue permettrait de bâtir la nécessaire montée en compétences des Français, à commencer par les moins diplômés, qui y ont aujourd'hui un accès plus limité que ceux qui disposent d'un niveau d'études initiales supérieures. Les sommes dédiées à la formation professionnelle représentaient une trentaine de milliards d'euros ⁽¹⁴⁾ en 2012. Or malgré cette capacité d'investissement conséquente, les Français sont actuellement moins nombreux à bénéficier de la formation professionnelle que la moyenne des habitants de l'OCDE ⁽¹⁵⁾. Un peu moins du tiers des Français de 25 à 64 ans, suivent chaque année une formation liée au travail, contre 41 % dans l'ensemble de l'OCDE. Si on regarde du côté des publics prioritaires, les résultats sont encore plus inquiétants : seuls 15 % des adultes peu qualifiés participent à la formation professionnelle chaque année, soit 5 points de moins que la moyenne. Ils sont 13 % chez les seniors et 16 % chez les chômeurs de longue durée. L'efficacité des systèmes de formation professionnelle représente donc un enjeu à la fois social et économique majeur.

Face aux défis identifiés, il semble que les réformes aillent plutôt dans le bon sens. Le CPF version 2019 apporte du financement et de la souplesse à ses bénéficiaires, et améliore l'accès de tous à la formation. La réforme de l'alternance ainsi que la meilleure prise en compte des formations digitales et en situation de travail pourraient améliorer l'adéquation et l'efficacité des formations.

Le taux de recours à la formation est faible, surtout pour les professions ouvrières et intermédiaires, et les Français les moins diplômés ont 3 à 4 fois moins accès à la formation professionnelle que les diplômés du supérieur

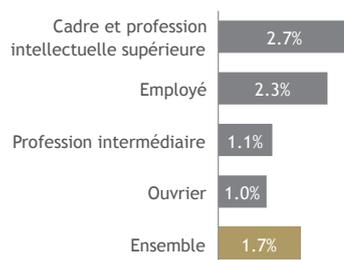
Taux d'accès à la formation professionnelle en fonction du niveau de diplôme (2016)



Les moins diplômés ont 2 à 4 fois moins accès à la formation professionnelle que les diplômés du supérieur

Sources : 1. Rapport "Les Français et la formation professionnelle", Institut Montaigne, Janvier 2018 2. Insee, Observatoire des inégalités 3. Dares. Analyse du BCG

Taux de recours à une formation CPF des salariés du secteur privé (2018)



Un taux de recours à la formation fortement différencié entre les catégories professionnelles

(14) Sources Dares, La dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage chiffres 2012, publication en 2015
(15) La formation professionnelle en France, est-elle prête pour l'avenir?, OCDE, 2019





PARTIE 2

LES DÉFIS DE LA FRANCE
DU 21^{ÈME} SIÈCLE

CHAPITRE 6



LE COMBAT POUR L'INTÉGRATION DU HANDICAP ET LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ COMME PRIORITÉS DE LA NATION FRANÇAISE

Le Handicap

Selon le 10^{ème} baromètre des discriminations dans l'emploi établi par le Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail (2017), le monde du travail est perçu comme le premier lieu de discrimination. Parmi les 5500 réclamations enregistrées chaque année par le Défenseur des droits en matière de discriminations, un tiers sont relatives à l'origine de la personne au sens large (origine, nom, religion, lieu de résidence). Un deuxième tiers concerne les discriminations liées au genre, le dernier tiers, celles liées au handicap.

Le Rapport annuel d'activité 2018 du Défenseur des droits, publié en mars 2019, révèle que le handicap est devenu la première cause de discrimination en France. D'après l'INSEE, près de 10 millions de personnes entre 15 et 64 ans sont en situation de handicap dans notre pays, soit un Français sur sept ⁽¹⁶⁾.

L'honnêteté convient de constater que la situation semble évoluer de façon positive, tout au moins s'agissant du regard social. Même si les difficultés sont encore très fréquentes, le regard que la société porte sur le handicap s'est peu à peu transformé. Le temps est révolu où on tenait le handicap enfermé dans le secret des familles, rejeté au fond des hospices et des institutions de charité. La société prend progressivement conscience que le handicap concerne chacun et responsabilise tous. Qu'il soit présent dès la naissance, qu'il survienne à la suite d'une maladie, d'un accident de l'existence ou du travail, le handicap fait ainsi partie de la vie. Toutefois, pour l'anthropologue et spécialiste des questions relatives au handicap Charles Gardou « *si les attitudes ont varié face à la vie handicapée, les crispations normatives et les fêlures de la communauté humaine qui en découlent sont pérennes. Résistant au temps, elles traversent les siècles. Parce que la survenue du handicap nous dérange, nous fait vaciller, nous panique.* ⁽¹⁷⁾ » La lutte contre les discriminations est donc un combat qui doit être mené avec une énergie affirmée et la plus grande détermination.

La justification est d'abord économique.

Le rapport 2016 de France Stratégie sur *Le coût économique des discriminations* démontre que les discriminations sont économiquement pénalisantes pour la collectivité et que leur élimination induirait, à terme, un gain substantiel en croissance et en revenu alors même que le taux de chômage chez les personnes en situation de handicap reste deux fois plus élevé que pour le reste de la population. Ensuite et surtout, lutter contre les discriminations est une question d'éthique et de justice sociale, loin de s'opposer à l'efficacité.

(16) INSEE, *Tableaux de l'économie française. Édition 2011*

(17) Handicap, *une encyclopédie des savoirs. Des obscurantismes à de Nouvelles Lumières, Érès, Toulouse, 2014*

Le progrès technologique est bien sûr une piste pour l'amélioration des conditions des personnes en situation de handicap et le monde de la tech a encore une marge de manœuvre importante pour innover en matière d'aide au handicap. Si de plus en plus d'entreprises investissent le domaine de la tech lié au handicap, certaines technologies restent néanmoins peu accessibles du fait de tailles de marchés sont trop faibles. La France, fidèle à ses valeurs, pourrait tout mettre en œuvre pour travailler au renforcement de la cohésion sociale et faire de la lutte contre le handicap une priorité absolue qui la distingue des autres nations et la place dans une catégorie « à part ». C'est une question de civilisation et d'ambition universaliste. « *Le handicap ne peut pas être un handicap* » disait Stephen Hawking. Le 21^{ème} siècle dira s'il avait raison.

La Pauvreté

S'agissant de la lutte contre la Pauvreté, nul autre homme que Nelson Mandela avait mieux résumé l'intensité de celle-ci. « *La pauvreté massive et l'inégalité obscène sont les fléaux épouvantables de nos temps – des temps dans lesquels le monde fait des avancées à couper le souffle dans le domaine des sciences, de la technologie, de l'industrie et de l'accumulation de richesse – qui doivent se classer à côté de l'esclavage et l'apartheid comme des maux sociaux. Ce sont les hommes qui créent la pauvreté (...), et ce sont des hommes qui la vaincront.* » Dans son discours sans appel à Trafalgar Square en 2005, le Président sud-africain fustigeait la désincarnation de la pauvreté dont trop souvent d'aucuns en parle comme d'un « phénomène structurel ». Fléau social qui touche 9 millions de Français, dont 3 millions d'enfants, nul n'est plus à l'abri d'être un jour candidat au « *toboggan social* » conduisant à l'exclusion, à la détresse, à la souffrance, à la violence, et parfois à la mort.

Dans sa présentation de la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté en 2018, le Président Emmanuel Macron expliquait que le socle de l'État-providence du XXI^e siècle ne pourra accepter la persistance de la pauvreté pour près de 15 % de sa population et « *devra garantir à chacun des droits, une place, une émancipation, une dignité* ». Le rapport 2020 du Secours Catholique sur « *L'État de la pauvreté en France en 2020* » montre que le reste pour vivre médian - une fois les dépenses incompressibles déduites - est de 260 € par mois et par Unité de Consommation ! Autrement dit, plus de la moitié des ménages (ménages rencontrés par le Secours Catholique dans le cadre de l'enquête) disposent de moins de 9 € par jour pour se nourrir, s'habiller et couvrir d'autres dépenses essentielles à la vie humaine, comme l'accès à la culture ou à l'épanouissement (vacances, loisirs,...). Un quart des ménages rencontrés disposent même de moins de 4 € par jour...

Ces chiffres ont été établis avant la crise pandémique, qui a agi comme un accélérateur d'inégalités. Ainsi l'étude plus récente du Conseil d'Analyse Économique (CAE) ⁽¹⁸⁾, indique que les deux premiers déciles (les ménages aux ressources les plus faibles) ont dû entamer leur maigre épargne entre février et fin août, alors que les ménages les plus riches ont thésaurisé plus que d'habitude durant la période. Près de 70 % du surcroît de l'épargne a été réalisé par les 20 % de ménages les plus aisés (9^e et 10^e déciles).

La crise a également mis en exergue certaines failles de notre modèle social. Si le chômage partiel a permis d'éviter le pire pour de nombreux français, cela est particulièrement vrai pour les personnes en emploi stable, moins pour toutes celles qui étaient éloignées de l'emploi, ou qui étaient dans des statuts d'emplois précaires (intermittents, auto entrepreneurs, ect.) avec de moindres protections.

Faudrait-il alors aller beaucoup plus loin dans la transformation de notre système social comme le préconise

le Secours Catholique en demandant l'augmentation significative des minima sociaux et la mise en place d'un revenu minimum garanti porté à 50 % du niveau de vie médian, soit 893 € (estimation 2019) ? Cette position est aussi celle de la Commission nationale consultative des droits de l'homme (CNCDH) qui préconise la création d'un revenu universel d'activité dans un avis paru en juin 2020.

La société française doit pouvoir assurer une sécurité de revenu à tous ses membres, en particulier aux plus fragiles pour assurer sa cohésion et son dynamisme économique. Le principe de « *revenu universel* » fait cependant débat. Il est considéré à certains égards comme « désincitatif » à l'emploi et à tout ce que peut procurer le travail comme facteur d'intégration et de cohésion.

Le débat sur le revenu universel empêche aussi les réflexions sur une mobilité sociale défailante qui est un problème de fond. Le rapport de l'OCDE du 15 juin 2018 constate ainsi qu'en France la pauvreté se transmet en héritage : il faut six générations pour que les descendants d'un Français issu d'une famille pauvre accèdent à la classe moyenne.

Si le retour à l'emploi est une des clés pour sortir de la pauvreté, cela n'est pas suffisant. La crise de la Covid-19 constitue aujourd'hui une crise sociale majeure qui fait courir un grand risque sur les personnes précaires et particulièrement les jeunes en accentuant les inégalités entre générations.

Pour éviter que les situations de pauvreté se multiplient, il est nécessaire de donner aux français, et aux étrangers dans le pays, de l'espoir. L'espoir que la mobilité sociale existe, que malgré les échecs la situation de précarité ne condamne pas définitivement et n'est pas pérenne. De l'espoir pour mener les combats de la vie.

Être pauvre, c'est d'abord un combat. Une lutte quotidienne sur tous les fronts. Avec elle vient la problématique d'accès au logement, à l'alimentation de qualité et à la santé. Vient également la peur, celle de ne pas pouvoir donner le minimum vital à ses enfants, la peur du regard d'autrui, la lutte pour obtenir la dignité et le respect dû à chaque personne. Viennent aussi et enfin les difficultés dans l'éducation, la formation et donc l'accès au travail, condition d'un revenu décent, qu'aucune politique de réinsertion n'est venue favoriser. En dix ans, les dépenses de RSA ont augmenté de 80 % quand les dépenses d'insertion ont baissé de moitié. Et pourtant, dans ces conditions, seulement 9 % des allocataires du RSA retrouvent un emploi dans l'année et que 40 % sont au RSA depuis cinq ans. ⁽¹⁹⁾

(18) *Dynamiques de consommation dans la crise: les enseignements en temps réel des données bancaires, Focus n° 049-2020, CAE, octobre 2020*

(19) *Discours du Président de la République, Emmanuel Macron, présentation de la stratégie nationale de prévention de lutte contre la pauvreté, septembre 2018*



CHAPITRE 7



LE DEVOIR DE FRATERNITÉ COMME SOCLE DE L'ESPRIT DE NATION

« La liberté, c'est le droit, l'égalité, c'est le fait, la fraternité, c'est le devoir. Tout l'homme est là. »

Victor Hugo, *Le droit et la Loi*, 1875

Les trois vertus inscrites dans la devise de la République française, l'usage veut que la fraternité soit citée en dernier alors que les Français à l'instar de nombreux peuples occidentaux à travers le monde lui sont particulièrement attachés. Elle est ce qui vient corriger les insuffisances d'une égalité qui ne serait qu'une égalité de droit et d'une liberté qui pourrait n'être que formelle, selon les périodes. Dans ce sens la fraternité est ce qui devrait introduire de l'humanité dans le corpus social et législatif l'espace républicain. Elle reste pourtant une notion très théorique, en partie indéfinissable, et même ambiguë.

La fraternité trouve sa place au sein de la famille, d'une structure collective où elle peut se caractériser par la mise en commun du travail et des ressources de chacun, d'une communauté de travail. Elle procède par l'acte consistant à considérer l'individu à côté de soi comme une personne à qui l'on apporte attention et respect, une personne en difficulté ou en danger, ou non, en vertu d'un sentiment d'empathie, de compassion devant la souffrance d'un être humain. Cette empathie n'exige aucune réciprocité ; la fraternité trouve sa récompense dans la satisfaction du devoir accompli et dans l'idée que la personne aidée aurait agi de la même manière si on avait été à sa place. À l'échelle individuelle, qui est son seul niveau authentique de manifestation, la fraternité se révèle par un sentiment dont la construction a nourri des bibliothèques, et qui fait que la souffrance d'autrui, le malheur qui le frappe, l'injustice dont il est victime, peuvent toucher au plus profond de soi-même, alors qu'ils ne concernent pas chacun directement.

D'une certaine façon, l'idée de fraternité d'un peuple revient à affirmer qu'au-delà des clivages inévitables qui peuvent séparer les hommes ou les communautés humaines, quelque chose de plus solide invite à reconnaître dans tout autre homme un autre soi-même comme faisant partie d'une même « famille », celle formée par le rassemblement sur un territoire dont une continuité lui donne forme et consistance. La fraternité tend à mettre en avant ce lien proprement humain qui, sans les faire disparaître, transcende toutes les différences, toutes les oppositions et tous les conflits et doit permettre de générer les valeurs de solidarité et d'engagement.

La fraternité doit en principe assurer la solidité du lien social dans une communauté. Nos systèmes de sécurité sociale-famille-retraite, de redistribution fiscale et de transferts sociaux ont été bâtis sur le principe de solidarité sur lequel reposent en grande partie les droits sociaux inscrits dans le préambule de la Constitution de la V^{ème} République. Son ampleur directement issue des accords à la fin de la seconde guerre mondiale marque l'importance accordée à l'époque à la nécessaire cohésion de la société. Elle se traduit par l'existence de dispositifs visant, par exemple, à assurer un secours à ceux qui sont dans le besoin ou en danger, à organiser un système de santé publique, à indemniser ceux qui connaissent des situations de chômage contre leur volonté, à assurer l'existence de ceux qui ne sont plus en état de travailler, à offrir un

asile à ceux qui ne sont plus capables de gérer seul leur existence – et d’une manière générale à contribuer par l’impôt aux nécessités collectives. Mais cette solidarité, dont l’existence est évidemment essentielle, repose sur des dispositifs impersonnels qui questionneraient si l’image mythique de la fraternité d’un peuple n’était pas régulièrement appelée.

Or la fraternité donne à la dimension de solidarité une chaleur affective qui en fait autre chose que la simple application mécanique de dispositifs institutionnels. Elle découlerait ainsi d’un sentiment collectif. Pour qu’elle puisse s’exercer pleinement, la fraternité doit ainsi trouver sa place dans un récit national qui manifeste un attachement à un projet collectif vecteur d’une cohésion nationale et c’est justement cet élément qui est au cœur des difficultés du renouvellement du principe de fraternité. Ainsi, les discours nationalistes devraient logiquement favoriser la fraternité au sein d’une Nation. Mais la stigmatisation, qui est leur moteur, allié avec la tendance naturelle à l’individualisme crée un fossé naturel entre le nationaliste et la fraternité.

Tandis que le sentiment de défiance croît entre ceux qui gouvernent et les gouvernés, le peuple ne se reconnaît plus dans les personnes qu’il a pourtant désigné pour assumer les responsabilités collectives ce qui affaisse de facto l’incarnation du pouvoir. De ce fait, le récit national ne semble plus trouver d’écho ni de chemin pour réenchanter l’esprit de Nation et de fraternité. Le discours de l’imaginaire collectif censé assurer l’unité de la communauté n’est dès lors ni perceptible ni audible. La défiance s’exprime déjà à travers de nombreux leviers, qu’ils soient politiques comme l’abstention électorale, ou plus radicaux comme les phénomènes d’hyper-violence. Elle se caractérise aussi par l’affaiblissement des croyances collectives, fruit d’un désenchantement progressif vis-à-vis du contrat est social et dans une certaine mesure de la démocratie représentative. Celle-ci est-elle encore à même d’agrèger les hommes entre eux et de fonder le vivre ensemble ? Tous ces symptômes ne sont-ils pas autant de témoignages d’un malaise plus profond encore ? L’individualisme tant désiré ne serait-il pas néfaste à l’unité des nations et à leur pérennité ?

Une enquête publiée début avril par Le Cevipof ⁽²⁰⁾ constate ainsi que l’état d’esprit des Français est celui de toutes les inquiétudes : la méfiance, la morosité, la lassitude et la peur seraient les quatre caractéristiques principales de leur état d’esprit actuel. Alors que le tragique de l’histoire se rappelle à chacun d’entre nous, les Français semblent redouter cette solitude existentielle cultivée depuis plusieurs années. Pour conjurer ces peurs et ces défiances, attendent-ils pour autant de leurs représentants une prise en compte réelle de ce tragique ? Est-ce à ce prix que la confiance politique pourrait être retrouvée ? Se poserait alors la question des moyens à mettre en œuvre pour recréer un sentiment collectif face au besoin d’affirmation des différences ? Ce sentiment collectif doit-il être imposé ou au contraire s’effacer derrière les segmentations ? Doit-on s’efforcer de créer une harmonie de façade ou est-il préférable, pour empêcher la guerre entre communautés, de favoriser leur éclosion multiple ?

À l’échelle nationale, la fraternité pose d’autre part la question du contrôle des flux migratoires et des possibles mesures de protection contre l’immigration clandestine, celle aussi du droit des étrangers régulièrement installés sur le sol français, confrontés au processus d’intégration ou d’assimilation : la volonté de vivre ensemble est aussi la volonté de vivre « *comme* » l’ensemble or lorsque ce mode de vie n’est plus clairement défini du fait de revendications communautaires, n’est-ce pas l’affaiblissement qu’est-ce qui fonde en partie mais de façon centrale le principe de fraternité ? L’objectif de l’homogénéisation comportementale de la

(20) Onzième vague du “Baromètre de la confiance politique”

collectivité nationale n'a jamais été cependant un objectif de la Nation d'autant qu'il semble correspondre de moins en moins à la réalité sociale du pays où n'ont pu être évitées les concentrations communautaires. Il résiste tout aussi mal aux revendications voire aux transgressions de plus en plus fortes, qu'elles soient régionales, culturelles ou religieuses. Ces questions qui confrontent la fraternité d'une communauté nationale construite sur le modèle d'un État-Nation au pluralisme culturel ou religieux ne pourraient-elles trouver de réponse que par la reconsidération justement du concept de fraternité? À la position traditionnelle de l'insertion dans la communauté par un parcours républicain bâti par des valeurs transmises par la famille et l'éducation, doit-on considérer une alternative? Deviendrait-il indispensable d'apporter des aménagements sur la manière de vivre ensemble pour reconstruire une fraternité?

Pour le sociologue Michel Maffesoli, l'absence actuelle de vision, d'idéal commun capable de rassembler toute une nation est manifeste et il apporte en réponse la liberté de construction de communautés qu'il nomme « tribus » dans une solidarité de proximité. Faudrait-il alors accompagner cet idéal de vie communautaire comme noyau nouveau de fraternité se substituant à la Nation, plutôt que le dénier? Les communautés peuvent-elles être de nouveaux intermédiaires, ou des substituts, offrir une nouvelle forme de sacré comme ont pu le faire les paroisses, les villages, les partis, les associations, les confréries, les communautés religieuses, qui aujourd'hui pour certains peinent à fédérer? Ou au contraire cette perspective n'est-elle que l'étape la plus avancée dans la dislocation complète de l'unité nationale? Et puis comment considérer une communauté facebook dont beaucoup sont fictives et servent des intérêts cachés? Comment marquer un esprit de fraternité avec des personnes qui ne se connaissent qu'à peine et se congratulent virtuellement sans jamais se côtoyer réellement? L'illusion de la fraternité est-il le destin des Nations?

Si le modèle français a été pensé et mis en œuvre sur la base d'une solidarité forte mue par un désir de fraternité sublimé, l'érosion du lien national est un défi social et politique qui vient se heurter à la poursuite de cet idéal, confronté de surcroît à un modèle d'état providence subissant une équation économique nationale de plus en plus compliquée.



CHAPITRE 8



LA CRISE DE L'AUTORITÉ, LA MONTÉE DE L'ULTRAVIOLENCE ET LE RISQUE SÉPARATISTE COMME ATTEINTES À LA RÉPUBLIQUE

La crise de l'Autorité et la montée de l'Ultraviolence

« *Civilisation et violence sont des concepts antithétiques* ». Lorsque Martin Luther King prononce ces mots lors de son Discours du Prix Nobel de la paix à Oslo le 10 décembre 1964, les États-Unis sont déjà au cœur d'une phase d'ultra-violence qui mêle racisme, lutte contre la guerre du Vietnam, extrêmes de tout bord, attentes de la première génération d'après guerre. 55 ans plus tard, les motifs ont changé, mais les débats sur la violence au sein de la plupart des sociétés au monde, dont la société française ; sont vifs. Au cœur des préoccupations, la remise en question de l'autorité de chaque État et plus généralement le refus d'observer des règles de vie en société semble devenu synonyme d'une « *inacceptable soumission à l'ordre établi* ». Toutefois, ce phénomène est d'autant discuté qu'il est particulièrement scruté.

Le rapport à l'autorité est observé depuis les années 1980 par de nombreux chercheurs, notamment à travers l'enquête internationale de référence, l'European Values Study, réalisée en 1981, 1990, 1999, 2008 et 2018. Lors de la dernière série de l'EVS, 79 % des Français estimaient qu'il serait une bonne chose de « *respecter davantage l'autorité* ». Ils n'étaient que 59 % en 1990. En comparaison chez nos voisins allemands, 56 % des sondés sont en « *demande d'autorité* », ce qui est beaucoup moins qu'en France, mais dans une tendance elle aussi, nettement à la hausse. Est-ce une évolution logique et inéluctable pour des sociétés démocratiques qui sont confrontées à la disparition de formes d'autorité procédant du sacré ? Est-ce la résultante de la remise en cause de la légitimité des représentants politiques ou l'origine ?

Sachant qu'il ne suffira jamais de décréter le retour de l'autorité pour qu'elle réapparaisse subitement, l'illusion de l'autorité risque de produire des conséquences encore plus dramatiques que son absence. L'acceptation apeurée de dispositifs autoritaires mis en place pour « le bien des populations » ne saurait en aucun cas servir de fondement à l'autorité. En recourant à de semblables artifices, les dirigeants pourraient ne faire que retarder le moment où doivent s'exprimer les reproches des populations en quête d'une autorité légitime retrouvée.

La première étape pourrait consister dans l'engagement sur le long chemin de la restauration de la crédibilité et d'une confiance à l'égard de ceux qui incarnent l'autorité : parents, enseignants, autorités policières, institution judiciaire, représentants politiques. À commencer par la restauration de l'autorité de la parole publique passant par son absolue crédibilité ? Dans *Le fil de l'épée*, le Général de Gaulle le résumait ainsi : « *L'autorité ne va pas sans prestige, ni le prestige sans éloignement* ». L'autorité impliquerait donc la distance, la réflexion longue, la stratégie plutôt que la tactique, le « *pourquoi* » plutôt que le « *comment* ». Le fossé qui se creuse entre les responsables et les exécutants fait inexorablement apparaître une perte de confiance et une défiance. L'autorité doit-elle alors se conformer aux attentes d'une société ? Peut-il exister

une autorité en phase avec son époque? Si la mondialisation complexifie les rapports de proximité et principalement l'influence des pouvoirs locaux, comment conserver les liens de proximité alors même que les citoyens ont le sentiment d'être marginalisés, ignorés: « Qui décide? » « Et moi dans tout cela? »

Enfin l'autorité ne doit pas non plus se parer du voile du charisme et en attendre un improbable salut. C'est l'assentiment de tous qui fait sa force. Dans ces conditions, l'autorité pourrait-elle découler d'un nouveau style de leadership, d'un leadership renouvelé et en phase avec les attentes de son époque?

Autre réflexion, la quête d'autorité est-elle la réponse aux phénomènes d'ultraviolence ou d'hyperviolence dont un consensus médiatique et populaire affirme qu'ils sont devenus de plus en plus courants?

L'analyse des données montre d'abord que certains types de violences reculent.

Ainsi 900 personnes meurent d'homicide chaque année en France depuis le début des années 2010. Au début des années 1990 c'était deux fois plus. Dans les années 1960, c'était quatre fois plus. Au début du 21^{ème} siècle, c'était vingt fois plus. Ensuite, certaines violences devenues insupportables socialement quittent la sphère de la vie privée et deviennent davantage publiques et médiatiques. C'est par exemple le cas des « violences domestiques » - terme générique et trop pudique pour parler des hommes qui battent et parfois tuent leur femme ou leurs enfants et qui sont partiellement recouvertes désormais sous le vocable « féminicide » - et qui est un phénomène paradoxal car on en a jamais autant parlé alors qu'il n'est pourtant pas forcément le signe d'une augmentation du phénomène mais au contraire le syndrome d'une évolution de notre société à la sensibilité plus forte sur ces crimes: ce qui était un non-événement il y a un demi-siècle est devenu quelque chose d'intolérable aujourd'hui.

Enfin, d'autres violences sont particulièrement complexes à mesurer, comme les violences psychologiques et verbales. Ainsi, aucun indicateur ne permet de mesurer le niveau et l'évolution du harcèlement notamment à l'école. En revanche, le phénomène est rendu plus visible par les réseaux sociaux alors qu'auparavant il était tenu discret ou circonscrit à l'intimité des foyers.

Mais tous ces points ne doivent pas dissimuler la croissance des faits depuis trois décennies.

Dans *L'Histoire criminelle de la France*, Alain Bauer et Christophe Soulellé rappellent à quel point la perspective est importante s'agissant des questions de violence. Selon eux, la situation s'est fortement améliorée pendant quatre siècles - hormis les périodes de guerres - depuis la mise en place de l'état civil par François 1^{er} en 1539 jusque dans les années 1970.

Puis un retournement intervient à partir du milieu des années 1990, où on constate une progression quasi exponentielle des violences physiques, toutes sources statistiques confondues (mains courantes, plaintes, services d'urgences...).

- Homicides et tentatives: de 2155 à 3562 faits par an (+65 % d'augmentation entre 1999 et 2019)
- Coups et blessures volontaires: de 110000 faits à plus de 265416 faits par an (+140 % environ entre 1999 et 2019)
- Séquestrations: de 1600 faits à 4200 faits par an (environ +160 % entre 2000 et 2019).
- Menaces et chantages: de 50000 faits à 141.0000 faits par an (environ 182 % entre 2000 et 2019)
- Violences contre les dépositaires de l'autorité: de 15500 faits environ à plus de 38500 par an (+148 % entre 2000 et 2019)

Et jusqu'à 2800 sapeurs-pompiers victimes d'une agression en 2017, soit 213 % d'augmentation en 10 ans.

Existerait-il ce que le Ministre de l'Intérieur Gérard Darmanin a défini comme un « ensauvagement »⁽²¹⁾ de la société? En parlant d'ensauvagement, Gérard Darmanin met un mot sur une idée plus globale: celle d'une « décivilisation ». Ce qui est en cause serait la « désocialisation » croissante d'individus pour lesquels toute norme, tout repère et tout respect de règles ont disparu.

Interrogé sur la mesure de l'hyperviolence, Christophe Soullez, responsable de l'Observatoire national de la délinquance, en convient : « *On ne sait pas mesurer l'hyperviolence.* » Les méthodes d'enregistrement des infractions, au sein du ministère de l'Intérieur, ont de surcroît plusieurs fois évolué au fil des ans et rendent difficile l'établissement de comparaisons. Et les modèles d'analyse évoluent eu rythme des présidences sur un sujet particulièrement politique et observé par l'opinion publique. Ainsi, en 2015, sous la présidence de François Hollande, un nouvel outil de statistiques avait été mis en place en rupture avec les modèles précédents. Et l'Observatoire national de la délinquance doit bientôt cesser son activité et disparaîtra avec lui, les enquêtes de victimation. Ce sont désormais les seules données du ministère de l'Intérieur qui serviront de référence.

Mais au-delà des débats de méthodes, la croissance des faits justifie que le sentiment de violence élevé et le fait que la sécurité, arrivent en tête des thématiques jugées prioritaires par les Français (47 %). ⁽²²⁾ Comment combattre ce phénomène ?

Par l'éducation ? Les parents, les professeurs, les éducateurs ont pour mission de transmettre les valeurs qui fondent notre civilisation, en plaçant au-dessus de tout le respect de la personne humaine, celui des origines différentes, des sexes, des opinions.

Par le contrôle et la dissuasion pénale ? Aussi utile soit elle, ce n'est pas la vidéosurveillance qui empêchera la violence même si elle est un outil de complément précieux pour la police et l'institution judiciaire. Cependant, agir à la fois sur l'aspect sécuritaire et l'aspect pénal et notamment sur les moyens mis à disposition de ces institutions semble aujourd'hui incontournable selon les spécialistes. Hors dépenses de personnel - le budget des forces de l'ordre a baissé de -6 % en 2020. Pour 1.000€ de dépense publique, l'État mobilise 25 € pour les sécurités. Concernant la justice, seuls 20 % des auteurs de crime ou délit sont condamnés à une peine de prison ferme, notamment par les effets des aménagements quasi automatiques et systématiques des peines. En outre, les peines ne sont pas toutes exécutées. Pour les peines d'emprisonnement ferme ou en partie ferme prononcées, le taux de mise à exécution à 6 mois, 12 mois, 24 mois et 60 mois est respectivement de 25 %, 44 %, 66 % et 81 %. Autrement dit, 12 mois après le prononcé d'une peine, seules 44 % sont mises réellement à exécution...

Si les violences ne sont pas nouvelles, l'apparence d'une impuissance de l'État à remplir son rôle essentiel de protection des citoyens, le sentiment d'impunité qui se développe chez les délinquants, et l'explosion de violences gratuites auxquelles on assiste actuellement, sont les germes d'une instabilité et du risque de remise en cause de l'établissement social, et de ce fait l'un des défis les plus rudes à relever pour la France du 21^{ème} siècle.

(21) Interview jean-jacques bourdin, lundi 7 septembre sur bfjmtv

(22) Enquête « priorités des Français pour les élections municipales selon l'enquête », La Voix des territoires, réalisée par Odoxa-CGI – décembre 2019

POUR SE SENTIR FRANÇAIS, RÉPUBLICAIN, LORSQU'ON EST JEUNE

En allumant la télévision, j'entends souvent des hommes d'une cinquantaine ou soixantaine d'années dire que la jeunesse d'aujourd'hui n'est justement pas insérée dans ce socle républicain et qu'elle n'a pas conscience des dangers qui pèsent sur notre société.

Non, les jeunes ne sont pas dépourvus de valeurs et ils se reconnaissent dans notre République, aussi divers que soient nos parcours et nos origines. Vous savez, je côtoie énormément de jeunes dont les parents sont issus de l'immigration, mais eux, ils ont choisi la nationalité française, parce que l'école a su jouer son rôle d'entité fédératrice.

Mais peut-on dire qu'elle, la république, reconnaît sa jeunesse? Et chacun comprendra là tout mon propos. Nous ne nous sentons pas hors de la république, mais c'est elle qui nous met dehors, ou du moins cherche à nous mettre dans des cases, qui ne sont pas les nôtres. Cela peut paraître un peu insensé pour certains, mais un rappeur du nom de Black M résume parfaitement ce que je résume : « *la France est belle, mais elle me regarde de haut comme la Tour Eiffel* ».

Pourtant la république, du latin *res publica*, correspond à une chose commune, la chose du peuple. Le peuple, il ne doit pas correspondre aux récupérations politiques de certains politiciens, mais à sa signification originale, celle de 1789, c'est à dire un groupe de personnes ayant la même langue et le désir de vivre ensemble, et ce, au-delà de nos origines ou de nos religions, et dans lequel les jeunes ont aussi leur mot à dire.

Alors c'est sur ce point que j'espère réponse. Comment donner, laisser la parole aux jeunes? Comment réussir à faire en sorte que la société accepte de les écouter? Comment faire pour amener la république jusqu'à eux, pour qu'enfin, elle les écoute et les entende?

Avant de terminer, je veux témoigner des risques qui pèseront sur notre société si nous ne veillons pas, aujourd'hui, à régler ce problème.

En effet, de plus en plus de jeunes ne se sentiront plus appartenir à cette république, donc une grande partie ne fera même plus l'effort d'aller voter, ce qui est déjà censé nous alerter, et c'est à ce moment-là que d'autres tomberont dans la délinquance, ce qui peut aussi expliquer pourquoi tant de jeunes français sont partis faire la guerre en Syrie.

Noah Rabiot - 16 ans - Élève de 1^{ère}



Le risque séparatiste

Après les assassinats de religieux et de représentants de l'ordre, un nouveau seuil symbolique semble avoir été franchi avec l'assassinat de Samuel Paty le 16 octobre 2020. Un professeur décapité pour avoir présenté à titre d'étude des caricatures à caractère religieux dans le cadre de son cours fut un choc pour la nation française et pour le monde.

Mais la conviction de certains résidents de confession musulmane sur le territoire national - de nationalité française ou non - choisissant de fustiger le comportement du professeur - sans bien sûr excuser le crime - en remettant en cause le principe à valeur constitutionnelle de liberté d'expression fut un autre choc.

Au-delà des symboles, il est apparu central de réfléchir et de questionner sur l'échec du processus d'intégration en France depuis plusieurs décennies dont l'affaiblissement de l'État-Nation est une conséquence et le risque séparatiste une résultante.

Dans Exodus, ouvrage sociologique publié en 2013, l'universitaire d'Oxford Paul Collier évoque la perspective d'une Europe vieillissante qui se « dépeuple » progressivement et sera inéluctablement confrontée à une vague migratoire massive venue principalement d'une Afrique « jeune, surpeuplée et rêvant d'un avenir meilleur ». Cette explosion démographique soumettrait à une « épreuve sans précédent » la cohésion des sociétés européennes. Ainsi, il existerait deux grandes manières d'appréhender les migrations. Une première approche est une perspective mondiale, considérant l'immigration comme un flux qu'il convient de gérer ou de faire gérer par les territoires, ce qui priverait le migrant de la possibilité de faire reconnaître une citoyenneté pleine et entière. La question ici serait donc la régulation de ces flux. Mais comment alors expliquer la libéralisation en parallèle des flux de biens, de services, de données, alors que les mouvements de populations demeureraient contraints ?

Une autre approche considère l'immigration comme un stock plus ou moins mobile et ferait du processus d'intégration une priorité, car son échec favoriserait le délitement national et l'émergence d'une contre-société. La réflexion devrait alors porter en priorité sur les capacités d'intégration et d'assimilation des populations immigrées.

Si les chiffres des flux migratoires sont souvent matières à interprétations contradictoires et à discours militants, il est indéniable que l'essor migratoire dans le monde, selon toute vraisemblance, se poursuivra. Dans ces conditions, quel référent culturel mettre en place en France alors même que les dynamiques migratoires ont évolué au cours des dernières années et que ce qui fonctionnait hier s'avère inopérant aujourd'hui ?

Ainsi, le modèle de « *l'assimilation à la française* » est-elle encore simplement possible ? Correspond-elle à la nouvelle configuration du monde et des flux de population, alors même qu'elle place tout le fardeau de l'acculturation sur les épaules de l'immigré à qui est demandé un ralliement inconditionnel à sa nouvelle patrie, ses mœurs et contenus culturels ? Une politique d'assimilation efficace suppose que le pays d'accueil présente un point d'ancrage durable, fier de lui-même, sûr de son avenir. Est-ce toujours le cas pour la France ?

Considérée comme un repoussoir par de nombreux discours politiques, l'assimilation ne semble plus susciter l'adhésion, contrairement au modèle anglo-saxon de l'intégration, présenté comme une approche plus pertinente permettant aux immigrés et à leurs descendants de nouer une relation apaisée avec la société.

Il ne s'agirait donc plus d'une adhésion pleine et entière, mais d'un contrat interactif moins ambitieux, qui autorise le maintien des liens avec la culture d'origine, la pratique sans complexes de la religion importée, tout en conservant un attachement de fond aux valeurs du pays d'accueil dont certaines demeurent d'ailleurs inaliénables.

La diversité démographique qui est la réalité de la France actuelle appellerait donc une solution « *intégrative* » qui puisse permettre une coexistence sans heurts pour offrir un cadre commun à tous les particularismes en évitant que chaque groupe ne définisse ses propres normes au détriment de la cohésion nationale. Tel était le « *Creuset français* », dont parle l'historien Gérard Noiriel. Ce creuset, conçu par la Révolution, fait de la Nation une communauté issue de la volonté de vivre ensemble selon des règles fondées sur les droits de l'être humain et non plus sur des usages coutumiers. Toutefois, dans la situation actuelle et alors que triomphe aujourd'hui le ressentiment de certaines catégories de la population envers leur pays d'accueil, cette accumulation de clivages persistants, et pour certains croissants, révéleraient-ils que nos valeurs à prétention universelle ne sont pas ou plus universalisables à ce stade? Et si tel était le cas, ces clivages pourraient-ils remettre en cause la paix civile du fait d'une « *distance culturelle irrémédiable* » pour reprendre les termes de Pierre Brochand. ⁽²³⁾

Enfin, la religion musulmane a-t-elle été à l'origine de l'échec de l'assimilation à la française comme tendent à le soutenir les ouvrages de Bernard Rougier (Les Territoires conquis de l'islamisme) et de Hugo Micheron (Jihadisme français) qui évoquent une « *entreprise politique et idéologique* » à l'œuvre? Le premier grand signal d'alerte en France a certainement été « *l'affaire* » du voile islamique à Creil, en 1989, il y a trente ans – l'année même de la « *fatwa* » contre Salmane Rushdie prononcé par le régime islamique iranien à laquelle il renoncera dix ans plus tard. Le livre collectif Les territoires perdus de la République en 2002 ou le rapport de Jean-Pierre Obin en 2004 furent autant de « *rappels* » que les gouvernements successifs n'ont pas su, n'ont pas voulu, en tout cas n'ont pas entendu.

Comment expliquer cet échec collectif? La société française doit-elle simplement s'habituer aux « *imperfections* » d'une société moderne ou fait-elle face au contraire à une menace existentielle que certains sous-estimeraient? Ne pourrait-il pas non plus exister une autre voie, celle de l'accueil d'immigrants reconnaissant l'intégrité des valeurs françaises et donc leur adhésion à ces valeurs comme condition sine qua non et contre les préceptes des intégristes musulmans quitte à faire d'eux de mauvais croyants? Et ces valeurs, comme le veut la démocratie, pourraient-elles évoluer dans le temps par le vote des nouveaux venus? La France pourrait-elle réfléchir pour le siècle qui s'ouvre, dans un monde ouvert et mondialisé, à un autre modèle d'immigration qui s'apparente à « *je vous veux* » et au « *qui m'aime me suive* » et qui resterait à explorer? Le risque séparatiste, avéré, fait de l'intégration une priorité absolue pour ne pas vivre la prédiction de Chateaubriand: « *Puisque nous refusons de prendre pour pilotes le talent, la raison, le bon sens et l'expérience, il ne nous reste qu'à nous abandonner, les yeux fermés, à la tempête: nous n'avons pas voulu conduire les événements, nous serons conduits par eux* » Journal des débats, 19 juillet 1826 in Œuvres, Éditions Pourrat frère, 1833, tome XXII, p.464

(23) Ancien directeur général de la Direction générale de la Sécurité extérieure (DGSE) de 2002 à 2008, il est intervenu lors d'un colloque de la Fondation Res Publica sur le thème: « *Pour une véritable politique de l'immigration* ».



CHAPITRE 9



*Pensées affectées pour notre chère Carole Brookings,
Présidente de la First Alliance Foundation, francophone, francophile, profonde,
partenaire engagée des Entretiens, victime de la Covid et disparue trop tôt*

LE RAYONNEMENT DE LA FRANCE

La chute du mur de Berlin en 1989 sonne le glas d'un ordre mondial défini dans un Yalta articulé autour des deux hyperpuissances alors en devenir et ouvre une période de triomphalisme pour les seuls États-Unis avec la mise en avant de leur modèle de démocratie libérale. À Washington, Francis Fukuyama questionne sur la possible « *fin de l'Histoire* » puisqu'un seul modèle aura subsisté et le monde occidental s'enthousiasme pour la découverte de la mondialisation heureuse. Pour une durée brève.

À peine advenu, ce « *nouveau monde* » ne fait déjà plus l'unanimité. Pendant que certains s'émerveillent d'une fluidité sans entrave, d'autres accusent une mondialisation sortie de ses rails et lancée dans une course folle, sans repères, sans contrôles, illisible, imprévisible. S'ouvre alors une période de transition, remplie d'incertitudes.

Si la perspective d'un conflit mondial dans l'esprit des deux précédents semble s'éloigner, les conflits régionaux se succèdent, la violence d'une société en période de transition et d'incertitude progresse, les institutions internationales nées sur la base du règlement du précédent conflit mondial et des menaces d'alors manquent d'une légitimité nouvelle. Les rêves d'une communauté internationale capable d'imposer un ordre humanitaire ou politique se heurtent sans cesse à la résistance des souverainetés nationales, parfois chèrement acquises ou récupérées depuis peu. Seule la réconciliation Franco-allemande suivie de la constitution d'une alliance stratégico-économique structurant l'Union Européenne échappe à la désarticulation du monde.

La crise pandémique de la Covid révèle ce monde sans amarres et sans cap, où chacun agit seul et désordonné, à l'instar des grands États marquant ainsi l'affaissement du multilatéralisme devenu une démonstration diplomatique davantage qu'une démarche de construction relationnelle, institutionnelle et opérationnelle. Les organisations internationales se sont avérées incapables d'anticiper la crise et de remplir la mission protectrice qui leur était confiée depuis leur création. Accusées d'être trop inféodées pour certaines, paralysées par leurs divisions internes pour d'autres, victimes de leur mode de désignation de leurs dirigeants pour les troisièmes. Pourtant, les faiblesses du modèle étaient perceptibles depuis longtemps mais satisfaisaient au fond les puissants et ceux qui pensaient l'être, au détriment des États les moins avancés qui n'avaient de toute façon pas voix au chapitre. « *Multilatéraux quand nous le pouvons, unilatéraux quand nous le devons* », le vœu pieu de l'ancienne Secrétaire d'État américaine Madeleine Albright, aujourd'hui qualifié d'état de « *mort cérébrale* »⁽²⁴⁾, semble si loin...

Si la crise achève de révéler la disparition des institutions du monde d'hier et les champions d'aujourd'hui qui ne sont pratiquement que des institutions privées, ses conséquences profondes ne se feront sentir que sur quelques années. Parmi celles-ci et en premier lieu l'impact immédiat des événements sur les choix démocratiques, comme le manifeste probablement la défaite de Donald Trump aux États-Unis. Mais aussi les conséquences sur l'État des Nations et leurs capacités intrinsèques de réaction face aux nouveaux défis. Aussi l'utilité des plans construits face à la destruction de valeur économique engendrée par neuf mois

(24) *Propos du Président de la République dans le cadre d'une interview écrite dans le magazine The Economist le 21 octobre 2019*

de quasi-paralyse des échanges internationaux. Naturellement, l'explosion du poids et de l'impact des opérateurs du digital. Et enfin sans recherche d'ordre de priorité, les tensions régionales apparues au cœur de la crise, les conséquences sur les relations de vassalité au cœur de la rivalité sino-américaine, l'avenir de l'Europe et de son architecture, la détermination des nouvelles institutions mondiales centrées sur les périls en vue - pandémie, climat... - et disposant de moyens de coercition légitimes, l'éventuelle recherche du ou des responsables à l'origine du virus, etc...

Les conséquences de la Covid-19 ne se feront sentir qu'à moyen terme et, s'agissant de la séquence en cours, la clarification ne sera complète qu'à l'issue de plusieurs étapes. L'élection américaine de 2020 fut la première. Reste encore à appréhender les effets du plan de relance en Europe et l'aggravation des tensions en de nombreux points du globe même si les bases d'un nouveau triangle mondial Chine - États-Unis - Europe semblent avoir été posées.

Ce triangle est-il appelé à demeurer structurant pour les prochaines années ? Les institutions internationales vont-elles réussir à renaître et sous quelle impulsion ? Dans cet espace encore incertain, quel rôle peut jouer la France pour défendre ses intérêts ? Avec quelles ambitions, quelle capacité d'action et surtout quels partenaires ? Et la fameuse maxime de Charles de Gaulle puisée dans ses Mémoires de Guerre (1959) : « *Vieille France, accablée d'Histoire, meurtrie de guerres et de révolutions, allant et venant sans relâche, mais redressée, de siècle en siècle, par le génie du renouveau !* » a-t-elle encore sa place au 21^{ème} siècle ?

Quelle stratégie européenne pour la France

S'il semble acquis que la pandémie contribuera à redéfinir les termes de la rivalité sino-américaine, il est également certain qu'elle constituera un test pour l'Union Européenne.

Dans un premier temps, ce sont les faiblesses et les divisions de l'Union qui ont été mises en évidence : mauvais réflexes des institutions, manque de solidarité entre États membres, aggravation des clivages Nord/Sud et Est/Ouest. La Commission, sur le plan budgétaire, et la BCE, sur le plan monétaire, ont tenté de compenser ces erreurs initiales en annonçant des décisions très fortes ⁽²⁵⁾ dont le processus d'approbation n'a pas échappé à la lancinante illustration des conflits internes entre pays dopés par les relents nationalistes observés en particulier en Europe de l'Est et du Sud.

Volonté européenne face aux réticences nationalistes, il ne faut en aucun cas sous-estimer le défi auquel l'UE est confrontée. Sa chance serait-elle que la prospérité des pays européens au cours du XXI^e siècle dépendrait exclusivement du renforcement de la décision coordonnée des nations et de leur parfaite coopération en tous domaines ? En tout cas, le sort de l'Europe se jouera dans les prochaines années certes sur le terrain économique, mais davantage sur le terrain politique. Si la puissance du marché unique semble constituer le vrai ciment de l'Union Européenne, l'inclination vers une « *Europe politique* » a pris un jour nouveau avec la multiplication des initiatives franco-allemandes. Cependant, les mois à venir devraient marquer un moment crucial pour l'Europe, qui devra faire entendre sa voix sur les grands sujets mondiaux que sont la souveraineté économique, les frontières, les migrations ou encore le changement climatique.

(25) Dont le plan de rachat d'actifs (principalement des obligations d'État) appelé « Pandemic Emergency Purchase Programme (PEPP) ». Qui vise à racheter 750 milliards d'euros d'actifs d'ici la fin de l'année 2020

La période qui s'ouvre est donc certainement celle de la plus grande opportunité de l'UE qui pourrait devenir un laboratoire de la conciliation entre souverainetés nationales et intégration continentale, résilience et ouverture, sécurité et liberté.

Dans ce contexte, l'approfondissement politique de l'Union Européenne doit-il toujours constituer un objectif politique pour la France, si tant est qu'il l'ait jamais été ?

Gabriel Robin, dans la revue *Le Débat* (n°210), évoque ainsi le risque pour la France de faire « *fausse route* » en persévérant dans cette voie. Il rappelle qu'à la Renaissance, la France s'est laissée prendre au mirage italien, alors que l'avenir « *n'était pas au-delà des Alpes mais davantage au-delà des mers, sur les rivages du nouveau monde.* »

Alors qu'une nouvelle ère géopolitique semble débiter, s'interroger sur la stratégie de la France face à l'Europe revient à s'interroger sur l'idée que la France doit se faire de son pouvoir d'influence et de sa propre route. Selon que l'on s'accorde sur une Europe qui gagnerait davantage en autorité et en autonomie par rapport aux États ou que les États nationaux sont les acteurs indépassables du siècle à venir, quelles pourraient-être les priorités françaises pour s'affirmer et se singulariser au sein d'une entité européenne renforcée dans le concert des nations ? Et parallèlement à l'Europe, la France a-t-elle vocation à renouer avec son envergure mondiale et à inspirer le monde comme elle a pu le faire en 1789, 1848, 1958 ?

David Diaïz, essayiste et enseignant à Sciences-po, à travers un article de la Revue Politique et Parlementaire intitulé « *Ni chêne, ni roseau* » exprime la persistance de l'idée selon laquelle la France aurait une destinée particulière et pourrait ainsi « *redevenir la nation championne du multilatéralisme* », *susceptible d'inspirer le monde en faisant « avancer les grandes causes universelles »* et alors que la France reste l'un des pays les plus actifs en ce qui concerne le traitement des enjeux globaux.

À l'heure d'une fragmentation géopolitique accrue et du retour en grâce des États nationaux, la défense du multilatéralisme pourrait-elle être un levier diplomatique efficace pour la France ? La défense de cette cause ne serait-elle pas plutôt le témoignage de son affaiblissement ?

C'est l'avis de Jean-Louis Bourlanges, député des Hauts de Seine, qui témoigne - à travers une étude critique parue dans le n°174 du magazine *Pouvoirs* et intitulée « *Une certaine idée de la France* » - de l'importance de l'atlantisme et de l'intégration européenne comme seuls moyens pour la France de continuer à peser dans les affaires du monde, alors qu'elle doit renoncer aux premières places et prendre acte de son nouveau statut. Ce débat rappelle celui qui était en 1958 lorsque le Général de Gaulle revint aux responsabilités avec sa vision d'une France grande qui était déjà largement contestée au sein même de la Nation française par les partisans de l'internationale communiste d'un côté et les fervents atlantistes de l'autre.

Dans une vision pragmatique de notre action extérieure, l'Union européenne reste un levier indispensable pour une maîtrise des conditions de la concurrence internationale (accès aux marchés, réciprocité, réindustrialisation dans certains secteurs, etc.) que permet son poids économique et démographique et donc son influence dans la régulation de la mondialisation.

Cependant, l'intensification de la rivalité sino-américaine devrait signifier une compétition accrue entre les États-Unis et la Chine dans le domaine normatif, risquant de marginaliser l'UE, alors qu'il s'agit là de l'un de ses rares points forts.

Pour retrouver une crédibilité et une parole forte, la France devrait-elle d'abord et avant tout redresser son économie afin de ne jamais se retrouver aux marges d'une situation de dépendance vis-à-vis de l'Europe qui

lui ferait perdre immédiatement sa position de leadership avec l'Allemagne ?

À cet égard, le défi est de taille mais il est indispensable tant le « *couple* » franco-allemand est au cœur de l'Union européenne et en détermine l'évolution.

Quels défis internationaux pour la France

À côté des enjeux géopolitiques traditionnels, il convient de mettre en lumière quatre grands défis géopolitiques complémentaires que la France pourrait vouloir relever dans les prochaines décennies.

1. Construire une relation stable et durable avec la Russie.

Que la Russie soit rejetée dans l'orbite chinois et l'Europe enfermée dans l'ensemble atlantique et le reste du monde sera inévitablement attirée par l'un ou par l'autre des deux blocs. De la simple rivalité entre deux nations on passera alors au duel de deux moitiés du monde. La France y perdrait de fait son indépendance et la maîtrise de sa sécurité. La France est un des rares pays qui soient en position de dévier le cours des choses et d'œuvrer à un rapprochement avec la Russie. Le retour d'une situation « *bloc à bloc* » n'aurait meilleur antidote qu'une Europe de « *l'Atlantique à l'Oural* » et même jusqu'à Vladivostok.

Elle serait ainsi assez forte pour se soustraire à l'attraction de Pékin et Washington et assez exemplaire pour amener le reste du monde à préférer l'indépendance à la vassalité. Cela passe par la France et la Russie de gestes francs et sans retour.

2. Investir dans une relation forte avec l'Inde.

Dans cet enjeu, le Brexit et avec lui une marginalisation relative du Royaume-Uni a réouvert le jeu des influences en Inde dans lequel l'Europe et la France pourraient y trouver une opportunité. Ces dix dernières années, l'Inde s'est hissée au rang des pays connaissant l'essor le plus important au niveau mondial. La fracture qui s'élargit entre la Chine et le reste du monde met indirectement l'Inde en valeur sur la scène internationale : les deux pays ont la même population, environ 1,4 milliard d'habitants et sont ennemis sur terre et sur mer. L'Inde est un acteur géopolitique régional majeur dont tire partie d'ailleurs les États-Unis. Lorsqu'en 2008, l'Inde signe un accord de coopération sur le nucléaire civil avec les États-Unis, devenus son plus important partenaire, la Chine et le Pakistan réagissent quelques mois plus tard en signant un accord bilatéral semblable. L'Europe, par sa capacité à accompagner l'Inde dans sa transformation technologique et environnementale peut se présenter en interlocuteur de premier plan. La France dans ces conditions pourrait profiter de cet immense marché pour renouer avec un lien géopolitique historique, valoriser ses acteurs industriels et approfondir la collaboration militaire, notamment navale.

3. Relancer la relation avec l'Amérique du Sud.

Au cours des trois dernières décennies, l'Amérique latine a connu de profondes évolutions politiques et économiques. Après la décennie des démocratisations, celle des années 80, sont venues les grandes réformes économiques, les privatisations, l'ouverture aux investissements étrangers et à la compétition mondiale. Les défis auxquels sont aujourd'hui confrontées les sociétés latino-américaines sont encore considérables : faire en sorte que le développement de modèles originaux de gouvernance débouche sur un véritable contrat social, imposer l'État de droit face aux dérives qui le menacent et à la violence qui le sape parfois, apporter aux enjeux globaux du climat, de l'environnement ou de la santé une réponse à la hauteur des ressources et des vulnérabilités de la région. L'Union européenne est aujourd'hui principal donateur d'aide au développement

en faveur de l'Amérique latine. Or, l'Amérique du Sud possède d'immenses ressources naturelles (pétrole, gaz, lithium, ect.) mais aussi et surtout au regard des enjeux de l'agriculture mondiale, l'Amérique du Sud reste le continent le plus prometteur en termes de production agricole. Le continent sera l'un des seuls capables de répondre à la hausse de la demande alimentaire dans les années à venir. D'autant que la demande par habitant ne cesse d'augmenter dans les huiles végétales, la viande ou les céréales. L'Argentine, le Brésil ou encore le Chili en sont les principaux producteurs. L'influence culturelle de la France en Amérique latine a permis au pays d'établir précocement un dialogue politique fructueux, pilier central du partenariat que le pays entretient de longue date avec les différents pays latino-américains. La grande tournée régionale du Général de Gaulle en 1964, appelant à « *un resserrement des rapports entre l'Amérique latine et la France pour aider le monde à s'établir dans le progrès, l'équilibre et la paix* », est encore présente dans les esprits. La crise de la dette des années 1980 entraîna un certain repli des entreprises françaises dans la région, mais dès les années 1990 les flux d'investissements directs, tout comme nos échanges avec les différents pays du continent, connurent un essor considérable. Aujourd'hui, avec la crise qui s'annonce, le Continent ne doit pas être oublié et constitue un enjeu majeur pour le développement des nouveaux cercles d'influence régionaux.

Le quatrième défi est celui du continent africain. Il nous semblait nécessaire d'y accorder une large place qui fait l'objet des pages qui suivent.



CHAPITRE 10



L'AFRIQUE ET SA RELATION RENOUVELÉE AVEC LA FRANCE

De nombreux acteurs européens sont attirés par le potentiel de l'Afrique à l'instar d'acteurs internationaux et de ce fait, depuis le début des années 2000, le continent africain a affiché d'impressionnants taux de croissance économique. Toutefois, cette performance remarquable est en grande partie due à l'essor prolongé de l'exploitation des matières premières, au rapide développement de l'économie de services et à l'apport de l'aide au développement, le tout au détriment de l'industrialisation.

Le secteur industriel africain ne contribue que de façon marginale à la croissance de l'économie malgré un potentiel considérable. Loin d'être irréversible, cette situation requiert cependant un changement de cap qui passe notamment par des choix de politiques industrielles audacieux. Les leviers traditionnels d'intervention de l'État doivent être repensés au profit d'approches polymorphes afin d'enclencher un cercle vertueux.

Au cours des trois dernières décennies, la valeur ajoutée manufacturière (VAM) a connu un très fort niveau de croissance, atteignant un pic de 19 % (en proportion du PIB) en Afrique du Nord et 14 % en Afrique subsaharienne. Cette tendance s'est fortement ralentie depuis 2003. À l'exception de l'Afrique du Sud et des pays d'Afrique du Nord, 95 % des Africains vivent dans des pays dont la VAM est inférieure à 100 USD/habitant. La dépendance quasi-exclusive aux matières premières et la volatilité des prix entretiennent la vulnérabilité économique du continent africain.

Selon une étude PWC « *Réaliser durablement le potentiel du continent* » de février 2019 il existerait 4 leviers stratégiques pour enclencher le rattrapage industriel du continent :

- Capitaliser sur les ressources naturelles du pays pour créer de nouvelles activités à forte valeur ajoutée via des partenariats stratégiques avec des acteurs de premier plan
- Miser sur des partenariats stratégiques en utilisant la proximité géographique entre le continent et les marchés voisins pour encourager des opérations de co-production et développer l'industrie locale
- S'appuyer sur les technologies de la révolution industrielle 4.0 pour intégrer la chaîne de valeur (« leapfrog ») en faisant preuve d'une plus grande souplesse en terme de production et ainsi contourner les problèmes d'infrastructure
- Améliorer le climat des affaires en proposant un environnement attractif pour les investisseurs étrangers et en minimisant les freins à l'investissement.

Le potentiel du continent africain n'est plus à démontrer : sept des dix pays qui connaissent la plus forte croissance économique du monde sont en Afrique.

Cependant le défi d'un développement durable et inclusif reste à relever. Ceci ne pourra avoir lieu qu'avec la mise en place de politiques industrielles innovantes, non dogmatiques et coordonnées entre les États.

L'enjeu de la bonne gouvernance et du partage des richesses.

L'un des principaux défis que les gouvernements africains doivent relever est également d'accélérer la démocratisation du continent tout en redynamisant l'économie. Cette double tâche exige un État efficace

et capable, apte à mobiliser la population autour d'une vision nationale commune. Les gouvernements africains doivent ainsi, dans les années à venir, mettre en place des organes de la société civile, toutes tendances confondues, forts, puissants et autonomes par l'intermédiaire desquels les citoyens peuvent influencer sur l'élaboration des politiques d'intérêt public, faire valoir leurs droits sociaux et économiques et lutter pour ces droits. C'est seulement grâce à l'élargissement des visions et à la sensibilisation que les gens pourront participer efficacement au processus politique et tenir les agents publics comptables de leurs actes. Par ailleurs, la croissance économique n'a de sens que si elle s'accompagne de politiques complémentaires visant à réduire les inégalités, à assurer l'accès des pauvres à l'éducation et aux services sociaux de base ainsi qu'à renforcer les infrastructures.

L'Afrique doit également transformer ses structures économiques pour que sa population bénéficie d'une croissance plus forte et plus inclusive. Pour ce faire, nous l'avons dit, elle doit privilégier des partenariats stratégiques, notamment avec l'Union Européenne.

Les ressources naturelles – énergétiques, minérales ou agricoles – du continent lui confèrent un solide avantage comparatif à partir duquel agir. L'OCDE préconise une action à quatre niveaux :

- Le premier niveau consiste à adopter des mesures pour améliorer les infrastructures, la logistique et les qualifications, et favoriser le développement du secteur privé. Par exemple, si les problèmes d'infrastructure, de rareté de l'eau, de déficit des qualifications et de pénurie d'énergie étaient résolus en Afrique du Sud, le secteur minier pourrait connaître une croissance annuelle de 3-4 % jusqu'en 2020 et générer au moins 300 000 emplois.
- Le deuxième niveau consiste à renforcer le secteur des ressources naturelles en investissant davantage dans des activités à valeur ajoutée et dans le savoir-faire, pour générer plus de recettes publiques et plus d'emplois pour les Africains.
- Le troisième niveau implique une gestion plus efficace et durable des ressources naturelles, mettre en place une fiscalité transparente et équitable, promouvoir la concurrence et lutter contre la corruption publique et privée.
- Le quatrième niveau consiste à accroître la productivité agricole et développer les interactions avec les industries extractives.

L'heure semble venue pour l'Afrique d'une meilleure utilisation de ses ressources naturelles et d'une croissance plus inclusive. Avec les mesures et l'approche stratégique appropriées, les progrès sociaux et économiques récents pourraient augurer d'une prospérité constante et durable en Afrique. C'est dans ce cadre que L'UE a présenté, en mars 2020, sa nouvelle stratégie globale concernant l'Afrique, qui inclut des partenariats dans cinq domaines différents.

Le document propose des partenariats sur la transition écologique ; le passage au numérique ; la durabilité de la croissance et des emplois ; la paix et la gouvernance ; ainsi que la migration et la mobilité. « L'Afrique est la partenaire toute désignée de l'Union européenne et sa voisine » a ainsi déclaré Ursula von der Leyen, la présidente de la Commission.

La première stratégie publiée par l'UE remonte à 2005. Elle avait été lancée dans le cadre des accords de partenariat économique (APE), un malencontreux projet d'accords de libre-échange avec plusieurs pays africains, dont un seul est entré en vigueur.

BESOIN D'AFRIQUE

Au début des années 1990, la mode avait basculé. Suite à l'effondrement du mur de Berlin (et du système soviétique), on ne s'intéressait plus qu'à l'Est. Le Sud, le « Tiers-Monde » n'intéressait plus personne. C'est pour répondre à ce dédain, souvent mâtiné de mépris, que Christophe Guillemin (alors à l'Onudi), Éric Fottorino (en ce temps journaliste au Monde) et moi – même (ancien du cabinet du ministre de la Coopération) avons écrit *Besoin d'Afrique*. Nous y dressions la liste de nos dettes envers ce continent et l'avantage que nous trouverions dans son développement rapide. L'« aide » que nous lui apportions nous semblait le meilleur des investissements.

Trente ans plus tard, qu'en est-il ?

L'intuition est devenue évidence. L'Afrique sera le prochain moteur principal de l'économie mondiale : chance pour ses premiers voisins, c'est à dire nous, la cacochyme et vieillissante Europe !

Tous les facteurs sont réunis : une population dynamique et créative, et des produits de base à profusion, au premier rang desquelles les deux premières des matières premières, déjà rares partout ailleurs : la terre et l'eau. On n'aura garde d'oublier ce pluriel que bafouent ceux qui parlent de « l'Afrique » au singulier : cette extraordinaire diversité, pas moins de 54 pays.

Si le monde a plus que jamais « besoin d'Afrique », l'appétit goulu de la Chine le prouve, c'est l'Afrique qui a le plus besoin d'elle-même.

Besoin d'elle-même pour résister aux prédateurs.

Besoin d'elle-même pour resserrer des solidarités régionales.

Besoin d'elle-même pour résister aux idéologies qui n'ont rien à voir avec ses traditions et d'ailleurs importées des néfastes rentiers du Golfe.

Besoin d'elle-même pour inventer des formes propres de gouvernance.

Besoin d'elle-même pour former sa jeunesse à un monde dont elle sera l'une des forces principales.

Besoin de toutes les Afriques, besoin d'elles mêmes !

L'effervescence est là. Le formidable programme de la Saison Africa 2020 le prouve.

Alors je ne sais pas vous, mais moi c'est décidément à ce grand flux divers que je vais chercher des forces nouvelles.

J'ai fait un mauvais rêve.

Nous étions en 2100. Un grand continent s'ébrouait tout joyeux dans le grand soleil du petit matin. De l'autre côté d'une mer toute bleue, une Europe émergeait lentement de ses rhumatismes. Alors l'Afrique se tourna vers elle :

- Tiens, tu étais encore là ?

Par Erik Orsenna - Fondation Terra Nova

Au cours des dernières années, les relations diplomatiques et politiques entre l’Afrique et l’UE semblent pourtant s’être refroidies, au profit de la Chine et d’autres pays même si l’UE représente la première source d’investissements étrangers directs sur le continent africain. Parallèlement, l’« *instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale* » (IVCDCI) proposé par la Commission dans le cadre du budget 2021-2027 pourrait mettre à disposition jusqu’à 60 milliards d’euros pour favoriser les investissements durables, en particulier en Afrique. L’UE promet aussi d’accorder une importance toute particulière à la zone de libre-échange continentale (ZLEC) sur les plans politique, technique et financier, et se dit ouverte à la « *perspective de créer, à terme, une zone de libre-échange intercontinentale* ».

La Francophonie

La France peut tirer profit de cette dynamique de rapprochement entre l’UE et l’Afrique en approfondissant un élément clé : celui de la francophonie. Dans un processus de globalisation qui risque, dans une dynamique d’approfondissement et d’uniformisation culturelle du monde, de précipiter l’émergence d’une langue unique, et donc de l’anglais, la Francophonie peut apparaître comme un espace géopolitique et géoéconomique alternatif dans le concert des nations. Mais qu’entend-t-on par Francophonie ? Il s’agit de la cinquième langue mondiale parlée dans le monde, partagée par 300 millions de personnes sur les cinq continents (la seule langue, avec l’anglais à être parlée officiellement sur tous les continents), dont près de la moitié en Afrique, 80 millions d’individus pour lesquels elle est langue d’enseignement, la langue officielle de 32 états et gouvernements ainsi que de la plupart des organisations internationales, et surtout la deuxième langue étrangère la plus apprise dans le monde.¹ La Francophonie apparaît ainsi pour la France comme un atout au service de sa diplomatie culturelle et de sa diplomatie d’influence. Elle pourrait constituer un puissant levier d’action dans les affrontements géopolitiques à venir, notamment en Afrique où l’espace francophone pourrait devenir un facteur de rassemblement culturel, politique et économique. Mais pour ce faire la Francophonie doit être bien davantage qu’une simple association d’États et de nations « *ayant le français en partage* ». Elle doit réussir à s’affirmer comme un espace géopolitique fondé sur des valeurs communes et un espace géoéconomique capable de construire de véritables partenariats, générateurs de croissance, d’emplois, en créant les conditions d’un développement solidaire et durable.

Parmi les grands défis auxquels le monde va être confronté, qu’il s’agisse du changement climatique ou de la gestion des migrations, la plupart ne pourront trouver de solutions globales sans un engagement fort de l’Afrique. Avec une croissance démographique exceptionnelle, qui verra sa population passer de 1,2 milliard à 3 milliards en 2050 ⁽²⁷⁾, dans le contexte d’une intense urbanisation, les défis humains de l’Afrique ne doivent-ils pas être au centre de notre attention ? À bien des égards, le présent et l’avenir de la France sont intimement liés à ceux de l’Afrique. La prospérité et la sécurité des pays africains conditionnent aujourd’hui largement les nôtres, parce qu’en matière de sécurité et de lutte contre le terrorisme, les défis sont communs et rendent illusoire un engagement et une vigilance qui ne s’étendraient pas aux pays africains. C’est le sens, notamment, de l’action de la France au Sahel.

(27) Chiffres publiés par l’Institute for Health Metrics and Evaluation (IHME), organisme basé à Seattle aux Etats-Unis publiés le 10 juillet 2020 dans la revue scientifique *The Lancet*

Parce que la prospérité croissante de l'Afrique ouvre des perspectives nouvelles à nos entreprises, il est aujourd'hui crucial pour les acteurs économiques français d'approfondir leur engagement continental afin d'aller au-delà du concept dénué de « *chasses gardées* » ? Un engagement d'autant plus nécessaire qu'on peut légitimement se demander combien de temps encore la France pourra bénéficier, si tant est que ce soit le cas, de ses liens historiques avec le continent - et son contingent francophone - alors que ce même continent, conscient du rôle qu'il a à jouer dans le concert des nations, semble légitimement se tourner de plus en plus vers d'autres partenaires. Comment approfondir les partenariats militaires et sécuritaires pour accompagner l'Afrique dans sa transformation et constituer ainsi, par le biais de la langue, un espace privilégié, compétitif et moins conflictuel ? Comment enfin approfondir la collaboration sur le développement humain et la formation de la jeunesse africaine, ainsi qu'en matière de développement économique, d'éducation, de santé, d'accès à l'eau, à l'énergie ? C'est là que se trouvent peut-être pour la France les axes prioritaires de son engagement en Afrique.



CHAPITRE II



LA CULTURE

L'influence d'un pays dans le monde ne se mesure pas seulement à la force de son économie, à sa puissance politique et stratégique, à sa place dans les institutions de gouvernance internationale. Elle repose aussi sur la capacité de séduction de ses idées, de ses savoirs, de sa culture et sur leur articulation avec les autres facteurs de puissance. Alors que la France a été le berceau d'artistes et d'intellectuels célèbres qui ont, à leur façon, façonné le monde dans lequel nous vivons, il est devenu habituel d'évoquer le déclin supposé de notre pays et singulièrement l'affaiblissement de son influence à l'étranger. Or la diplomatie culturelle, certes difficile à définir, est pourtant d'une importance cruciale pour un pays à l'histoire culturelle aussi forte : influencer, séduire, instruire, convaincre, diffuser un modèle, créer un climat de confiance voire d'intimité, construire et nourrir des relations durables et profondes, partager une vision du monde, se faire mieux que des alliés : des amis, voilà la richesse et le potentiel de la diplomatie culturelle. Et pour la France, c'est une part de son destin dans le concert des Nations du Monde qu'elle met en jeu à cet égard. « *La France n'a jamais été plus grande que lorsqu'elle était la France pour les autres* » disait Malraux en 1966. Rien n'a changé aujourd'hui.

La compétition mondiale ne porte en effet aujourd'hui plus uniquement sur les ressources et les territoires, mais aussi sur la capacité à innover, à faire valoir des concepts et des idées, à partager une vision du monde, qui s'exprime aussi par la création artistique, les usages linguistiques et les échanges culturels et universitaires. En novembre 2007, un article de Donald Morrison paru dans l'édition européenne du magazine Time annonçait « *la mort de la culture française* ». Dix ans plus tard, la France occupe la première place du classement Softpower publié par l'Institut Portland pour son engagement en faveur de la multipolarité et l'universalité de son réseau diplomatique et culturel. Ainsi, l'influence internationale de la France apparaît sans commune mesure avec son poids économique ou démographique. Néanmoins, dans le contexte global où nous évoluons, la concurrence est plus intense et le prestige culturel de la France diminue. Il faut voir dans ce phénomène non pas un déclin mais une forme de normalisation, la fin d'une rente de situation pour la culture française. N'est-ce pas une chance ? Celle de montrer que la France peut encore écrire l'histoire et lutter ainsi contre la muséification de son image et de sa culture.

Savoir faire à la fois prospérer un héritage et incarner la modernité.

Certes, la France dispose encore d'une aura culturelle et politique, mais est-elle encore valorisée suffisamment ? Il y a sans doute un travail à entreprendre pour accroître la visibilité des créateurs français et communiquer autour de la « *marque France* » autour d'un réseau culturel dense - 1 500 implantations aux statuts divers (lycées, centres et instituts culturels et de recherche, alliances françaises, etc.) qui en fait le plus étendu au monde.

Le succès d'une telle initiative ne saurait dépendre que de l'État d'autant plus que ses moyens s'érodent comme le décrit un rapport publié par la Cour des comptes en 2012 « *en dépit de ses efforts pour accroître des ressources extra budgétaires de 290 millions d'euros, le réseau culturel reste confronté à une érosion de ses moyens de financement* ». Quant à son dynamisme artistique, porté par 50 000 manifestations annuelles,

le même rapport conclut que « *ce foisonnement masque une grande variété d'audience et d'impact, au demeurant trop peu mesurée* ».

Dès lors, ne serait-il pas grand temps de s'affranchir d'une politique culturelle par trop inféodée aux organismes étatiques? Et de ce fait mobiliser davantage les énergies et les mettre au service des artistes, des professionnels de l'art, des organismes professionnels, des instituts et des fondations privés, qui sont autant de relais vivants et dynamiques prêts à défendre la « *marque France* » et l'exception culturelle française à l'international? C'est précisément la démarche que mène par exemple depuis près de 60 ans le Comité Colbert, qui fédère 75 maisons de luxe et 13 instituts culturels : œuvrer au rayonnement international de l'art de vivre français, conçu comme partie intégrante de la culture française. En mettant en avant le savoir-faire et l'esprit français des grandes maisons qui le soutiennent, cet organisme indépendant participe au rayonnement culturel, et de facto économique, de la France à travers le monde bien plus efficacement que des instituts qui n'ont que leur légitimité étatique à faire valoir, faute de réels moyens.

Le Rôle international de la langue française

Le français fut jadis la langue la plus prestigieuse du monde occidental, parlé par les élites et les religieux, avant d'être progressivement supplanté par l'anglais qui tend aujourd'hui à s'imposer comme un mode de communication international quasi hégémonique. La langue française offre ainsi l'illustration du « *paradoxe français* » : une influence potentielle mais rarement exploitée à sa juste valeur.

La promotion du français, parfaitement illustré par Albert Camus qui rappelait lors de son discours de réception au Prix Nobel de Littérature le 10 décembre 1957 que « *Ma patrie, c'est la langue française* » joue un rôle décisif dans la pérennité de notre culture, tout comme la promotion des langues régionales garantit à nos provinces la préservation de leur caractère et de leurs spécificités. Avec la mise en place, le 1^{er} janvier 2011, de l'Institut français, la France a donné un nouvel élan à sa politique culturelle extérieure. L'une de ses principales missions, partagée avec les lycées français à l'étranger et les alliances françaises, est d'assurer la promotion et la diffusion de la langue française. Deuxième langue étrangère enseignée dans le monde après l'anglais – les deux seules langues à être pratiquées sur tous les continents –, la France a voulu constituer un trait d'union entre les pays ayant le français en partage. Le français rassemble aujourd'hui 116 millions d'apprenants, dont un million d'élèves dans les instituts et alliances français. C'est la colonne vertébrale de notre offre d'enseignement à travers le monde.

Toutes les langues luttent pour conquérir ou conserver une prééminence dans la pratique. Car la langue est le premier de nos patrimoines, un bien très précieux qu'on doit faire fructifier. Elle résonne par sa littérature, par sa poésie, par la chanson, le théâtre, le cinéma, par l'art culinaire, le sport, le débat philosophique ou l'éloquence. En France comme ailleurs, les facteurs décisifs de l'évolution de la langue, de sa diffusion, de son influence furent, sont et seront de deux natures : politico-économique et culturelle, le « *prince* » et le « *poète* ». Le français grâce à ces dynamiques couplées, s'est progressivement émancipé de la France, il est devenu cette langue monde, une langue « *archipel* » car si d'autres langues se parlent dans des continents immenses avec un poids démographique supérieur, il est peu de langues qui se parlent dans cet « *archipel* » monde.

Parler le français, l'écrire, c'est entrer dans une immense communauté d'expériences et de regards et il est de la responsabilité de la France de faire vivre la Francophonie. Non pas comme un faux-nez d'un empire colonial perdu, mais pour faire perdurer le destin d'une langue, dans ce qu'elle véhicule, dans ce qu'elle dit du monde.

Une grande partie de ce défi se joue bien à travers le numérique. Le français y est d'ailleurs la quatrième langue et les livres en français occupent la troisième place des ventes sur Amazon. Mais la Francophonie doit affirmer plus clairement ses atouts et le combat sur les plateformes, les réseaux sociaux doit être à la fois politique et culturel. Les universités francophones peuvent ainsi être un bon levier de diffusion avec la mise en ligne des contenus académiques et des ressources pour la recherche et l'enseignement en Français. Le défi de la langue française est aussi médiatique. La France a la chance de pouvoir s'appuyer sur une institution puissante, France Médias Monde qui touche près de 135 millions de personnes chaque jour. L'ambition peut-elle être rehaussée ? Le défi est aussi celui de la production littéraire par le décloisonnement des milieux de l'édition francophone pour favoriser les cessions de droits du français vers le français. Partout hors de France où on veut lire en français, il y a des questions de cession de droits, il y a des problèmes de prix du livre pour accéder aux livres en français ? Ne faudrait-il donc pas travailler pour résoudre ce problème ? C'est en ouvrant les marchés respectifs de l'édition aux littératures en français dans toute leur pluralité qu'il sera rendu possible de former un grand ensemble de langue française.

C'est avec cette conscience des défis qui attend la langue française que le Président Emmanuel Macron a souhaité lui donner un nouvel « *écrin* ». Le Château de Villers-Cotterêts - où le roi de France François 1^{er} signait en août 1539 la fameuse « *ordonnance de Villers-Cotterêts* » qui impose l'usage du français pour tous les textes officiels et juridiques - s'apprête ainsi à devenir en 2022, après trois ans de rénovation la « *Cité internationale de la langue française* ».

Longtemps la France a rayonné à travers le monde par sa langue, sa diplomatie, ses arts et sa culture, renforçant son influence par l'image qu'elle renvoyait aux autres nations. Ce soft power, qui ne portait alors pas encore ce nom, s'est affaibli avec le temps, bousculé par une mondialisation qui a redistribué les cartes entre grandes puissances. Il y a là une raison de plus pour ne pas négliger notre diplomatie culturelle, à condition de ne plus l'envisager sous son seul aspect étatique. Le monde culturel a changé ; le modèle d'une diffusion à sens unique du centre vers les marges a disparu ; le marché de la culture s'est mondialisé. La révolution numérique a bouleversé les pratiques et les modes de production artistiques ; de nouveaux publics, en priorité la jeunesse, se sont éloignés de la culture et de la langue française. Les attentes de nos partenaires ont également changé et la France a perdu le bénéfice d'une rente de situation avec la montée en puissance des pays émergents. Enfin, les moyens financiers et humains sont soumis à la règle de réduction des dépenses publiques.

L'appropriation par les Français de leur culture.

À l'instar d'Annah Arendt qui rappelait dans la Crise de la Culture en 1954 qu'« Une personne cultivée devrait être quelqu'un qui sait choisir ses compagnons parmi les hommes, les choses, les pensées dans le présent comme dans le passé », si les nations sont protégées par des frontières, ce sont leurs cultures qui en font le liant, car les nations sont à la fois histoire, réalité et projet. La culture serait ainsi un préalable essentiel à

l'ouverture. En effet, pour aller vers l'autre, ne faut-il pas être soi-même constitué ? Pour partager, n'est-il pas nécessaire d'être à la fois singulier et conscient de l'existence d'un commun ? Pour recréer un sentiment d'appartenance et d'affection, la culture française offre sans aucun doute un levier unique si tant est qu'elle puisse être définie tant elle est, par nature, mouvante et soumise aux inflexions idéologiques du temps.

Les pratiques culturelles en France ont évolué au cours des dernières décennies et seront amenées à se transformer encore davantage peut-être lors du siècle qui vient. C'est là une véritable opportunité. À travers une enquête réalisée auprès de 9200 personnes âgées de 15 ans et plus, entre février 2018 et mars 2019 pour le ministère de la Culture, Loup Wolff et Philippe Lombardo ont pu constater que la société française est de plus en plus culturelle. De nouvelles manières de créer, d'apprécier et de consommer la culture s'y développent. Les domaines autrefois réservés aux milieux aisés et diplômés comme la musique ou le cinéma se sont démocratisés pour attirer au quotidien des publics larges, de milieux sociaux, de lieux et d'âges divers. Toutefois, bien davantage que les politiques publiques, c'est l'essor du numérique qui semble avoir fait l'essentiel de cette démocratisation, comme il a fait l'essentiel de la réduction des inégalités territoriales. Le confinement a accéléré ce mouvement de transition vers une consommation culturelle de plus en plus numérique.

Comment mieux répondre aux attentes des jeunes publics ? Quelle stratégie numérique adopter dans les années à venir ? Quelles priorités géographiques se donner ? Comment mieux accompagner nos industries culturelles et créatives dans leur expansion internationale ? Comment trouver un équilibre entre intervention publique et logique de marché ?

Cette transformation, qui au premier abord semble élargir l'accès à l'offre culturelle, pourrait-elle représenter un risque pour la qualité des pratiques culturelles et la transmission d'un patrimoine commun ? Selon l'étude, s'il existe un fort appétit culturel chez les jeunes générations, il semble pourtant s'exprimer aux dépens de la culture patrimoniale, marginalisée par ces mêmes jeunes : ils lisent moins, écoutent moins de musique classique, vont moins au théâtre et se détournent des formes de productions moins accessibles et plus exigeantes, posant ainsi la question de leur survie même. Dans un contexte où les industries numériques privées - avec leur recherche inhérente de profit - remplacent progressivement les institutions publiques, se pose la question de la légitimité de ces institutions censées jouer un rôle d'intermédiaire et préserver la diversité des expressions. Peut-il dès lors exister une légitimation institutionnelle des Arts ? Sur quelle base peut-elle se fonder lorsque la popularité des œuvres dans le monde numérique prend le pas sur la notion de qualité qui est censée primer dans l'univers classique ? Comment créer une symbiose avec le secteur privé qui occupe une place de plus en plus grande dans le milieu culturel ?

Au-delà de la seule production culturelle, il peut être pertinent de s'interroger sur l'impact de cette transformation en cours sur notre identité collective. Ces nouvelles pratiques sont-elles un risque pour la cohésion nationale, sachant qu'elles renforcent la pratique individuelle au détriment des cadres traditionnels ? Les nouveaux outils sont-ils des instruments efficaces de construction d'un imaginaire commun, comme ont pu l'être la littérature ou le théâtre ? En effet, nous ne sommes pas neutres, encore moins indéterminés. Or la culture est un patrimoine immatériel à transmettre, qui donne accès au temps, à ses œuvres. Elle n'est ni distraction, ni prétention ou injonction sociale mais exigence. Elle peut s'adapter mais elle doit surtout transmettre identité et curiosité, une compréhension de tout ce qu'il y a à explorer dans la pensée comme dans le monde. Cette segmentation des pratiques culturelles pourrait se rapprocher de ce que Jérôme Fourquet caractérise comme L'Archipel Français, c'est-à-dire une société en mouvement, consciente des

transformations en cours mais qui les appréhende séparément, affectée par une sorte d'archipélisation entre groupes sociaux et territoires? Les nouvelles formes de culture accentueraient-elles alors la séparation des groupes au lieu de les rassembler? Comment pourrait-il être possible de faire société avec une aussi grande diversité d'approches? Quel dénominateur commun peut-on retrouver, sans briser la liberté individuelle en matière de culture? Comment la puissance publique peut-elle faire en sorte que les espaces numériques s'organisent dans le sens de l'intérêt général alors qu'il existe une demande sociale forte de moderniser les grands repères de notre civilisation, de les reconsidérer à la lumière des enjeux de société actuels? Comment reconstruire un récit intelligible et partagé par tous et qui puisse être une source d'épanouissement?

L'ART DE VIVRE À LA FRANÇAISE AU PATRIMOINE IMMATÉRIEL MONDIAL

On résume souvent l'art de vivre à la française comme, l'art de savoir quoi et comment boire et manger, ce qui est vrai et réducteur à la fois. Quoi qu'il en soit, classée au patrimoine culturel immatériel de l'UNESCO, la gastronomie française tire sa renommée des nombreux chefs qui ont su exporter leur savoir-faire à l'étranger. Pâtisseries, viennoiseries, recettes traditionnelles, vins d'exceptions et curiosités culinaires sachant que chaque région possède ses propres spécialités alimentaires et viticoles. De surcroît, s'il y a bien un domaine dans lequel la France s'est illustrée à travers le globe, c'est donc cet art autour de la réception, associé au savoir-vivre, qui a progressivement rendu les Français fiers de cette distinction mondiale. Notre tradition culinaire et gastronomique est célèbre dans le monde entier mais les arts de la table occupent une place de choix jusque dans les foyers populaires. « Bien manger » et « bien boire » témoignent d'une sophistication du quotidien qui s'est démocratisée au point de s'étendre à toutes les couches de la société et de définir un véritable modèle de civilisation. L'art culinaire français reste donc toujours un « modèle ». Dans la plupart des grandes écoles hôtelières du monde, on apprend le « modèle français » qui reste un canon pour nombre de cuisines et de services à travers le monde, associé aux grandes marques de luxes françaises qui perpétuent cette tradition de la confection de services d'exception. Naturellement, cette tradition se perpétue dans le « savoir recevoir », l'hôtellerie à la française, qui reste une référence mondiale et perpétuée par des écoles autant françaises qu'étrangères aujourd'hui. En cela, l'art de vivre à la française est sans doute l'une des valeurs nationales les plus universalisées et transmises par un patrimoine vivant de « savoirs » et de « faire » impressionnants.

Car l'art de vivre français est aussi l'artisanat d'art, les entreprises du patrimoine vivant, c'est l'expression du génie créatif français et de la culture du pays car les liens étroits entre savoir-faire et culture ne doivent rien au hasard. Les entreprises qui s'illustrent dans le secteur de l'art de vivre, souvent depuis très longtemps et de manière aussi diverse qu'exceptionnelle, ont construit l'identité à la fois plurielle et unique de la marque France. Ces « maisons », selon l'expression consacrée, qui constituent un véritable réseau d'excellence, sont les héritières depuis plusieurs générations et même parfois depuis plusieurs siècles, de savoir-faire rares, ce qui ne les empêche pas de faire preuve d'une créativité et d'un sens de l'innovation remarquables.





Ce sont ces qualités qui leur ont permis de rester au premier rang mondial. Car le « romantisme » français, aurait depuis longtemps disparu s'il n'avait pas su s'adapter aux goûts, aux techniques, aux exigences du monde moderne.

Le respect de la beauté, la recherche du raffinement et de l'excellence apparaissent comme des éléments essentiels de l'identité française. Pour la France, le luxe, symbole de « l'art de vivre », constitue l'une de ses principales forces dans l'économie mondiale. Alors que sa balance commerciale est largement déficitaire (- 62,3 milliards d'euros en 2018) (28), plusieurs marchés du luxe s'imposent comme des piliers français à l'export. Pour preuve, les neuf entreprises françaises présentes dans le top 100 des plus gros acteurs du luxe dans le monde concentrent à elles seules 24,3 % des ventes mondiales (29). En 2018, le marché mondial des produits de luxe était estimé entre 276 et 281 milliards d'euros, en nette croissance par rapport à 2017 (30). Un marché de poids, donc, sur lequel la France se hisse en tête du classement. Le luxe est même l'une des principales forces du pays dans le jeu du commerce mondial. Cette domination se retrouve aussi du côté de la rentabilité financière, où les plus importants groupes français du luxe, La Maison Hermès, LVMH, le groupe Kering à travers ses marques, présentent des résultats sans précédent. Au total, et au sens strict, le luxe représente 165 000 emplois ; en englobant l'ensemble de la filière hôtellerie et mode, il faut compter plus de 900 000 emplois directs et 1 600 000 d'emplois indirects en France. (31)

Les maisons, comme les ambassadeurs de la gastronomie française, sont dans leurs domaines respectifs, les garantes du patrimoine français vivant. Un patrimoine qui évolue jour après jour, se réinvente en puisant dans les forces de son passé, tout en se voulant résolument moderne et innovant, car vivant. La qualité, la création, l'innovation sont donc les maîtres mots pour des entreprises et des institutions dont les créations, souvent rares et uniques, sont le reflet de la richesse, de la diversité et du savoir-faire du raffinement français. C'est pourtant cet art de vivre qui a été le plus durement touché par la crise que nous traversons. La gastronomie, l'hospitalité, la diffusion de notre richesse viticole et la mise en valeur des produits du terroir à l'international sont directement impactées, ce qui menace la préservation même de cette diversité des savoir-faire. Comment mettre en valeur un art de vivre à la française, quand le confinement ne permet plus de défendre et d'illustrer une réputation si chèrement acquise ? Comment demain retrouver la force de rayonner à l'étranger en réinventant ses modes de production et de diffusion ?

Si l'art de vivre à la française a résisté durant des siècles, il ne peut pas s'éteindre avec cette pandémie. Il est de notre responsabilité collective en revanche de le soutenir, de le promouvoir et de réfléchir à sa valorisation dans un monde qui se transforme. Il y a une façon de se sublimer pour un peuple qui s'appelle le génie. Partageons à nouveau l'art d'être français, croyons en celui-ci, soyons fiers d'en être comme Henry James était fier de l'écrire : « Vous pouvez tout reprocher aux Français, leur vanité, leur orgueil, leur arrogance, mais il est une chose que vous ne pouvez pas leur refuser, c'est leur entente certaine de la vie ! »

(28) *Cahiers français n°407, « Panorama du commerce extérieur français »*

(29) *Classement Deloitte, Global Powers of Luxury Goods, 2018*

(30) *Étude du cabinet de conseil en management Bain & Company pour la fédération italienne des entreprises de luxe Altgamma, « Worldwide luxury market monitor », juin 2018*

(31) *Ministère de l'Économie et des Finances*

CHAPITRE 12



LES TERRITOIRES

La France et ses territoires, une histoire complexe

La France, depuis le 17^{ème} siècle mais surtout après la Révolution, a fait le choix explicite de la centralisation, dite « *modèle jacobin* », vantée comme un modèle et d'ailleurs souvent copiée dans d'autres pays. Ce choix avait effectivement ses mérites : simplicité de l'organisation ; faibles coûts de fonctionnement ; unité des normes et des services publics sur tout le territoire. L'État français est ainsi la résultante d'une construction historique ; il en porte les stigmates tant il est vrai que les conflits d'influence entre l'État et les territoires - qu'on appelait naguère les provinces - sont aussi vieille que la France. Ils ont toujours été réglée à l'avantage de l'État central, que ce soit par la force des armes, de la conviction politique ou de l'efficacité.

En 1947, le géographe Jean-François Gravier expliquait déjà dans *Paris et le désert français* comment Paris (et déjà dans une moindre mesure Lyon, Marseille et la Côte d'Azur) « *dévorait* » les ressources humaines et politiques d'une France alors en plein exode rural.

« *L'effort multiséculaire de centralisation, qui fut longtemps nécessaire à la France pour réaliser et maintenir son unité malgré les divergences des provinces qui lui étaient successivement rattachées, ne s'impose plus désormais* », lançait le général de Gaulle à la Foire internationale de Lyon, le 24 mars 1968. Un discours qui se traduisait par l'ultime dessein du père de la Ve République : l'association des élus et des forces vives des régions au sein d'une instance étroitement contrôlée par l'Etat. Couplée à la mise à bas du Sénat, cette réforme a été repoussée par le peuple français voici un demi-siècle, le 27 avril 1969.

Mais de nombreux facteurs, notamment la complexification de la société et l'accroissement des exigences des citoyens mieux formés et davantage attachés à la démocratie locale, ont conduit la France à évoluer vers un modèle plus décentralisé commun à la plupart des pays occidentaux développés avec un principe de subsidiarité : ce qui relève à l'évidence de la proximité et de l'administration du quotidien doit aller vers le local. Cela s'est traduit par les importantes réformes du début des années 80, ce mouvement s'étant poursuivi depuis, notamment avec l'affirmation dans la Constitution, par la réforme de 2003, que l'organisation de la France est décentralisée.

Aujourd'hui certains reprennent les analyses de Jean-François Gravier - heureusement dépouillées de leurs références aux idées de l'Action française - pour décrire un territoire composé d'une douzaine de métropoles prospères attirant les gagnants de l'économie mondialisée de la connaissance, tandis que les perdants s'étioleraient dans des territoires ruraux « *sinistrés* » ou « *à la marge* » de l'évolution du monde.

C'est bien cette double dynamique territoriale et démographique qui interroge : le cœur des métropoles abriterait cadres, professions libérales et professions intellectuelles, tandis qu'une France populaire serait contrainte de se loger dans des zones périphériques et les territoires périurbains. Phénomène que Jérôme Fourquet intègre dans son « *archépélisation* » de la société et que David Goodhart reprend en opposant les « *nowhere* » des territoires périphériques et les « *anywhere* » des cœurs de ville.

Une césure qui existe pourtant depuis longtemps entre « *France d'en haut* » et « *France d'en bas* », pour reprendre la formule popularisée par Jean-Pierre Raffarin, mais qui a été récemment et violemment mis en exergue par le mouvement des « *gilets jaunes* ».

En dépit des différentes étapes de décentralisation, les difficultés seraient toujours présentes : complexification des modes de gouvernance locale, nouveaux rapports aux territoires induits par une société du mouvement perpétuel, contrainte financière, normes, responsabilité des élus locaux, attentes et exigences toujours plus grandes des citoyens.

Les réformes auraient mis les élus locaux, notamment municipaux, sous tension. Ainsi, au début de 2019, les maires disaient ne pas vouloir de bouleversement institutionnel. Cette attitude s'inscrivait dans un contexte d'incompréhension avec l'exécutif : 80 km/h sur les départementales, suppression de la taxe d'habitation, asphyxie des contrats aidés, contrats de Cahors, sans oublier le mouvement #BalanceTonMaire.

Si les élus locaux sont tardivement revenus en grâce pendant la crise des « *gilets jaunes* », puis à travers des gestes comme l'adoption d'une loi dite Engagement et proximité, il reste que, à la veille des municipales de mars 2020, seuls 31 % des maires disaient avoir confiance dans la parole du Gouvernement pour la mise en œuvre des futures réformes locales. Par contraste, à travers de multiples initiatives, les élus locaux encourageaient à tirer toutes les conséquences des réformes précédentes et en appelaient à une confiance de l'État dans ses territoires.

Certes, les collectivités territoriales ne peuvent pas tout faire, ni compenser à elles seules les mutations du capitalisme qui provoquent l'effondrement des territoires industriels, ni inverser les mouvements de populations, ni répondre à toute l'ampleur du défi écologique. Pourtant, la crise liée à l'épidémie de Covid-19 a mis en lumière les blocages et les lourdeurs de l'État central, quand les collectivités territoriales, c'est-à-dire les élus locaux, semblent avoir fait de leur côté la démonstration de leur réactivité, leur adaptabilité et leur inventivité.

La crise de la COVID ou la victoire des collectivités territoriales.

L'après Covid verra-t-il ainsi l'affrontement entre ceux qui voudront plus de mondialisation ou ceux qui la pensent impossible de produire de vraies solidarités ? Les territoires peuvent-ils représenter une nouvelle alternative à l'efficacité de l'action publique ? Eux qui se trouvent au carrefour de toutes les politiques : l'économie, l'approvisionnement de la chaîne alimentaire, l'aide au secteur médical, la réindustrialisation ?

Aurait-on assisté durant la crise au naufrage d'un État qui veut s'occuper de tout et cherche avec son obsession des procédures et des mises en conformité, à contrôler les initiatives des forces vives et des collectivités locales ? Cet État qui voudrait « *s'occuper de tout* » n'aurait pourtant pas été en mesure de garantir la sécurité sanitaire du pays. L'État serait-il donc trop complexe ? Trop jacobin ?

Comment expliquer les scènes de conflits politiques entre l'État et les collectivités territoriales qui révèlent toutes les faiblesses et les contradictions de la décentralisation actuelle.

L'État qui réquisitionne les masques achetés par une région ; l'État qui annule des décisions prises par des maires pour juguler l'épidémie ; des présidents de région qui s'enflamment comme Xavier Bertrand président des Hauts-de-France quand il déclare « *au-delà de la dimension sanitaire, la gestion de la pandémie a souligné les limites de l'État. Mais cela ne date pas d'aujourd'hui. Son rôle, normalement, est de protéger, éduquer, soigner et avoir une vision stratégique. Et ce rôle, l'État ne le remplit plus depuis longtemps* », des

maires de grandes villes qui disent au préfet : « *Laissez-nous faire puisque vous ne savez pas.* »

L'État central a montré une rare impéritie entravé par une lourdeur administrative et qui empêchent les instructions du sommet d'être appliquées. Un mélange explosif de bureaucratie et de désinvolture. Or la gestion de crise a besoin d'autorité. Le gouvernement a bel et bien semblé dépasser au début de la crise, perdant une grande part de sa crédibilité et de sa confiance en visant à cacher ses erreurs (masques et respirateurs, tests, médicaments...).

Le gouvernement semble pourtant et progressivement avoir pris la mesure de ce risque et en appelle maintenant - dans les discours - aux élus locaux pour prendre le relais des décisions qu'il a déjà prises. C'est dans cette carence de l'État que les collectivités locales s'engouffrent.

Une nouvelle étape pour la décentralisation ?

Fondant leur envie d'existence sur Alexis de Tocqueville qui rappelait dans « *De la Démocratie en Amérique* » que « *c'est dans les communes que réside la force des peuples libres* » Les élus locaux semblent supporter de moins en moins un État français qui prend tout à tour le visage froid de l'État bureaucratique ou celui faussement maternel de l'État-providence et ont de plus en plus de mal à comprendre l'approche centralisée et uniforme de la gestion de crise qui a conduit à certains manquements. Alors que le gouvernement se retrouve ainsi au pied du mur, les élus locaux se sentent légitimes pour demander que les responsables politiques nationaux fassent confiance aux initiatives des collectivités territoriales en acceptant différenciation et expérimentation, en respectant diversité et particularisme.

Assisterons-nous à une énième réforme de l'État ou à une révolution pacifique, qui aboutira à la reconnaissance de l'autonomie des collectivités locales dans l'objectif de redonner aux citoyens la liberté d'initiative et de mobiliser toutes les énergies pour permettre à la nation de surmonter cette épreuve et d'engager son redressement ?

Dans ce cadre, le Gouvernement a présenté un plan de relance économique exceptionnel de 100 milliards d'euros qui privilégie les secteurs structurants et porteurs d'emplois, tout en réduisant les émissions de gaz à effet de serre et en renforçant la cohésion sociale et territoriale.

Le soutien à l'investissement local est au cœur de cette politique économique. Ainsi aux 9 Md€ de dotations d'investissement pour les collectivités votés dès la loi de finances initiale pour 2020, s'ajoutent désormais les efforts du plan de relance.

Mobilités douces, transports en commun, rénovation des établissements scolaires et des logements sociaux, relocalisation industrielle, revitalisation des commerces de centre-ville, reconquête de la biodiversité, relocalisation de la production industrielle dans les territoires, investissements dans les « *villes de demain* » (financés par le quatrième programme d'investissements d'avenir « *PIA 4* »), projets hospitaliers prioritaires, rénovation énergétique des bâtiments publics, équipement numérique des établissements médico-sociaux... Tous les secteurs d'intervention des collectivités sont concernés par le plan France relance.

Le Premier ministre, Jean Castex, a ainsi considéré que « *la France des territoires détient en large part les leviers du sursaut collectif* » ; « *Nous devons réarmer nos territoires, nous devons investir dans nos territoires, nous devons nous appuyer sur nos territoires. C'est l'objet de la relance* ».

La déclinaison territoriale de la relance comprend ainsi trois volets : les dotations directes aux collectivités locales mises en œuvre par les préfets de région, les mesures qui pourront être contractualisées ainsi que les mesures ministérielles déployées à l'échelon local.

La vérité d'une République construite sur deux piliers – l'État et les collectivités territoriales – semble s'imposer plus que jamais comme une évidence pour la performance de l'action publique au service de nos concitoyens qui aspirent plus que jamais à « bien vivre ». Or investir dans les infrastructures, c'est se déplacer facilement, boire une eau de qualité sans gaspillage, être protégé des catastrophes naturelles, bénéficier d'un éclairage public économe en énergie, disposer du Très Haut Débit partout... et c'est pas conséquent offrir la possibilité aux citoyens d'évoluer dans un cadre de vie à la hauteur de leurs attentes.

L'État est à l'heure du choix. Si il souhaite être plus fort, plus performant, plus lisible dans son action, il devra engager un nouvel acte de décentralisation permettant enfin de faire des collectivités de véritables partenaires plutôt que des supplétifs contraints d'agir dès que sont constatés des manques ou des retards. Mais l'efficacité d'une décentralisation ne se décrète pas. Il est d'abord et avant tout question de confiance dans les institutions et dans les élus. Comme l'écrivait l'ancien délégué à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (Datar) Olivier Guichard, dans son rapport « Vivre ensemble » de 1976 remis à Valéry Giscard d'Estaing, il faudrait - enfin - réussir à sortir « d'un système où les Français assimilent toute administration à l'État, où ils voient dans leur maire tantôt un administrateur à responsabilité limitée, tantôt un avocat, où ils sont les administrés d'une organisation massive, hiérarchique, indépendante, qu'en tant que citoyens ils ne peuvent commander que malaisément d'en haut et médiocrement influencer d'en bas. » Cela est-il tout simplement possible? N'existerait-il pas un paradoxe français entre une demande de décentralisation et une volonté d'état fort et présent partout et de la même façon pour tous ?

Un discours décentralisateur?

Le Président Emmanuel Macron a appelé le 14 juin 2019 à « libérer la créativité et l'énergie du terrain ». Avec la crise sanitaire liée à la pandémie de coronavirus, les appels au renforcement de l'échelle « locale » de la politique semblent se renforcer. Les trois grandes associations d'élus locaux rassemblées au sein de Territoires unis ont présenté d'ailleurs début juillet 2019 leur projet d'une « *nouvelle répartition des compétences entre l'État et les collectivités* ».

Mais plutôt que de s'aventurer dans une nouvelle étape de décentralisation, le gouvernement et les municipalités nouvellement installées ne devraient-ils pas plutôt faire le bilan des précédentes ?

Le phénomène de métropolisation de notre territoire, corollaire du dogme de la concurrence entre territoires et collectivités, n'aurait-il pas au contraire renforcé les inégalités d'accès aux services publics et permettrait-il de répondre aux urgences écologiques, sociales et démocratiques auxquels nous faisons collectivement face ?

En effet, en donnant plus de responsabilité aux collectivités, celles-ci se trouvent en compétition les unes contre les autres, tant pour la valorisation de leurs actions que pour l'accès aux ressources et font ainsi perdurer les inégalités territoriales.

Les discours sur le localisme et la décentralisation masqueraient-ils le désengagement discret mais dangereux de l'État ? C'est la thèse défendue par Aurélien Bernier, essayiste et auteur de *L'illusion localiste* (éditions Utopia, 2020), un livre qui dénonce « *l'arnaque de la décentralisation dans un monde globalisé* ».

Pour l'auteur, cette volonté de « localisme » comporte un fantasme selon lequel on pourrait « reconquérir » la démocratie par le local. Dans son livre il est ainsi convaincu que c'est tout le contraire qui se produit, car on assisterait à une concentration des décisions politiques sans précédent, notamment avec un droit européen totalement acquis au libre-échange et aux politiques d'austérité. Il y aurait donc là « *un vrai mensonge de dire qu'on regagne des espaces de démocratie simplement parce qu'on associe des comités de quartier à des projets de voirie de la commune.* »

Loin de l'enthousiasme de certains élus, Aurélien Bernier estime que la fable du « *localisme heureux* » permet de masquer le désengagement de l'État et des services publics sur les territoires, tout en organisant « le transfert des pouvoirs aux élites locales » sans progrès démocratique substantiel.

Si le territoire français, par sa géographie et histoire, est une force de la France, elle doit être utilisée à bon escient dans un environnement concurrentiel de plus en plus complexe.

Quand on évoque la décentralisation il ne peut pas y avoir « *d'entre deux* », de demi-mesure.

Soit la France est capable de transformer en profondeur son modèle organisationnel en tendant vers une organisation fédérale et laissant ainsi la responsabilité aux régions de s'organiser.

Soit l'État se donne les moyens de développer ses territoires avec une vision d'ensemble pour profiter des atouts du pays. La crise a montré l'intérêt d'avoir une politique globale, coordonnée, cohérente. À la France de tirer profit de la richesse de ses territoires.





CONCLUSION SUR L'URGENCE DE LA PLACE LÉGITIME FAITE À LA FEMME DANS TOUS LES ASPECTS DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE

« *Jamais je n'ai compris qu'il y eut un sexe pour lequel on cherchât à atrophier l'intelligence* ». Louise Michel, dans ses Mémoires, parues en 1886 avait tout résumé en une phrase. Les coutumes, les rites, les religions qui ont attribué – ou attribuent encore – un rôle prétendument supérieur à l'homme ont construit des habitudes et enraciné les préjugés. De ce fait, l'évolution des consciences se fait avec lenteur et celle des comportements plus encore.

Or c'est toute la société qui est gagnante lorsque les femmes disposent de la légitimation nécessaire pour participer pleinement à la vie économique et sociale ; quand elles sont formées, émancipées, actives et autonomes ; quand on leur donne la possibilité de devenir des partenaires égaux et à part entière dans la société. Pour reprendre les termes d'un célèbre discours d'Hillary Clinton prononcé à Pékin le 5 septembre 1995, lors de la quatrième Conférence mondiale sur les Femmes de l'Organisation des Nations Unies, il s'agit de leur accorder les mêmes chances de s'épanouir car « *lorsque les femmes s'épanouissent, les familles s'épanouissent, les communautés et les nations font de même* ».

La France a donc la responsabilité d'agir et de mener ce combat pour l'égalité vraie.

C'est d'abord là un défi politique et institutionnel. En effet, les ambitions en ce domaine doivent revêtir en premier lieu une dimension politique et traduire un volontarisme sans faille dans la définition d'un cap, de règles et d'objectifs à atteindre.

C'est également un défi pour les entreprises car de nombreux efforts restent à faire en matière d'égalité professionnelle. Alors que les femmes représentent 48 % de la population active française ⁽³²⁾, les différences en termes de salaires, d'accès à l'emploi et de retraites apparaissent aujourd'hui encore comme un problème majeur. Certes, l'égalité professionnelle progresse – la France se positionne à la 8^e place mondiale en 2017 ⁽³³⁾ en ce domaine – mais l'égalité réelle, totale et sans équivoque n'est pas encore acquise.

Ces inégalités se traduisent d'abord par des écarts de salaires qui tardent à être remis en cause. Selon le ministère des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes (2017), les hommes gagnent en France 19,2 % de plus que leurs collègues féminines. En comparaison, en Belgique, l'écart de salaire médian est inférieur à 3 %. Ces écarts peinent à se résorber, ce qui est un sujet de préoccupation. Un rapport récent de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), souligne à cet égard qu'ils ne se réduisent plus depuis le début des années 2000. Aux écarts de salaires s'ajoute la persistance d'un « *plafond de verre* » : les femmes sont toujours sous-représentées dans les postes à responsabilité, que ce soit dans le secteur privé ou public. Seulement 42 % des cadres en France sont des femmes. ⁽³⁴⁾ Et la situation ne semble pas, là encore, s'être améliorée : en 10 ans, cette proportion n'a progressé que de 1 %. À l'inverse, les femmes sont surreprésentées dans les emplois les moins rémunérés : aides à domicile, aides ménagères,

(32) Insee, *Enquête Emploi 2018*

(33) *Étude Equileap, organisation à but non lucratif, publiée 11 avril 2017 sur l'égalité homme-femme au travail*

assistantes, secrétaires (98 %) et aides-soignantes (90 %). Une situation d'autant plus paradoxale qu'elle ne s'explique pas par le niveau de formation. Les femmes ont en effet un niveau de qualification plus élevé que les hommes : selon la Dares, on dénombre 60 % d'étudiantes en master contre 40 % d'étudiants (2013).

L'égalité entre les femmes et les hommes est enfin un défi du quotidien : chacun à son échelle, par le biais de petites attentions ou de grands gestes, par l'éducation des jeunes et moins jeunes, a un rôle à jouer pour changer durablement l'image des femmes dans nos sociétés.

Au cours des siècles, lentement, avec difficulté, les femmes ont surmonté les obstacles, religieux, culturels, juridiques, qui se dressaient sur la route de l'égalité avec les hommes. Elles ont progressivement rejeté ou ajusté des règles de vie faites par les hommes. Mais certaines barrières existent encore, certaines digues ne sont toujours pas tombées, certains obstacles freinent continuellement cet idéal d'égalité qui cherche à s'affirmer dans tous les espaces de vie des individus : espace intime, domestique, social, culturel, économique, et, bien sûr, politique.

La France peut-elle réussir à engager toute la société dans un mouvement qui permettra de changer les comportements, les habitudes, la conception d'un monde dans lequel les hommes prévaudraient sur les femmes, en vertu d'un ordre établi ainsi depuis des siècles et que rien ni personne ne pourrait renverser ?

(34) Insee, Enquête Emploi 2019









PARTIE 3

LES DÉFIS TECHNOLOGIES, DIGITAUX ET INDUSTRIELS
POUR LA FRANCE DU 21^{ÈME} SIÈCLE

CHAPITRE 13



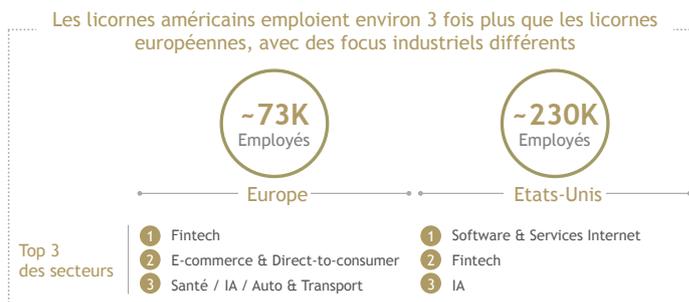
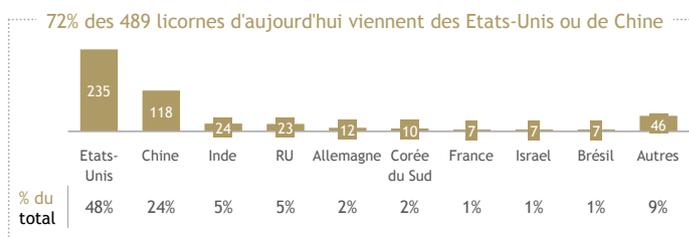
LA TRANSITION DIGITALE

Pour concurrencer les titans du numérique américains et chinois, quatre enjeux majeurs s'imposent à l'Europe : permettre aux licornes européennes de passer à l'échelle, attirer les entreprises étrangères de la Tech, aider les entreprises européennes à opérer la transition digitale, investir dans les talents.

Or l'Europe est aujourd'hui en retard : selon le cabinet CB Insights, 12 % seulement des licornes de la Tech sont européennes - la France n'a que 7 licornes en octobre 2020. Pourtant, l'Europe compte un grand nombre de start-up - la France en compte environ 10 000 sur son territoire.

La France a une carte à jouer au sein de l'Europe dans cette course vers le numérique

Avec 12% des licornes, l'Europe peine à faire passer ses start-ups à l'échelle et à créer de nombreux emplois



Source : CB insights, site internet des entreprises, Octobre 2020. Analyse du BCG

Le baromètre du MEDEF construit par le BCG soulignait en 2019 que la France est dans le peloton international sur quasiment toutes les dimensions qui font l'excellence digitale (talents, infrastructures, politiques, accès aux données, cybersécurité). Plus précisément :

- La qualité de la formation des talents digitaux, avec notamment l'excellence des formations scientifiques, permet à la France de se situer entre la 6^{ème} et la 7^{ème} position des principaux classements mondiaux ;
- Les incitations à la recherche sont fortes, avec 20 % de la R & D des entreprises soutenue indirectement par le gouvernement ;

- La mise à disposition des données publiques : selon l'OCDE, la France se classe en deuxième position quant à l'accès aux données et en troisième sur la disponibilité des données ;
- L'engagement de l'État pour la cybersécurité : la France est 8^{ème} pour l'indice Global cybersécurité, calculé par l'Union Internationale des Télécommunications (UIT).

La France doit néanmoins remédier à des faiblesses majeures. Ainsi, l'adoption de la transition digitale reste faible (moins de 20 % des entreprises françaises intègrent l'IA dans leur stratégie), d'autant que les infrastructures nécessaires ne sont pas pleinement déployées. De facto, le manque de projets d'ampleur et la moindre attractivité des salaires ne permettent pas à la France d'attirer et de conserver les talents digitaux. En résulte une pénurie de talents, la France attirant 1,6 fois moins que le Royaume-Uni et 2 fois moins que les États-Unis. Sa capacité à retenir les talents environ 1,5 fois plus faible qu'au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Néanmoins, les employés et managers français sont largement volontaires pour opérer la transition digitale, c'est-à-dire la mise en œuvre des technologies numériques et des méthodes de travail dans les activités d'une entreprise. 76 % des employés et 89 % des managers se disent impliqués dans la transformation digitale de leur entreprise, devant les allemands et les anglais.

Baromètre transformation digitale 2020 : les Français, en particulier les employés, très impliqués dans la transformation digitale



Note: Réponse des sondés dont les entreprises font ou pilotent un projet de transformation digitale : "Comment décririez-vous votre situation au sein de la transformation digitale de votre entreprise?". La transformation digitale a été définie aux sondés comme la "mise en œuvre des technologies numériques et des méthodes de travail dans les activités d'une entreprise. La transformation numérique de l'entreprise va au-delà du simple développement d'applications pour smartphone. Elle conduit les entreprises à repenser leurs produits et services, leurs méthodes de travail, leurs activités marketing et leurs interactions avec les clients."

Source: sondage sur la Transformation Digitale BCG et Ipsos 2020

La digitalisation de l'Etat et des administrations publiques

Lors du Grand débat national qui s'est tenu en France courant 2019, « plus de 1,5 million de Français ont exprimé leurs fortes attentes vis-à-vis des services publics »⁽³⁵⁾. Et 3 mots-clés souvent reliés au digital ont émergé : le besoin de simplicité, de rapidité et de proximité. Pour répondre au mieux aux attentes des citoyens, il est donc primordial pour les administrations françaises de repenser la manière dont leurs services sont livrés aux usagers finaux, et ce notamment, grâce au levier digital. Ce processus de transformation vers le digital que doit faire aboutir le service public est souvent désigné comme « *e-administration* », ou encore « administration en ligne ». Ce mot désigne alors l'ensemble des prestations électroniques qui permettent aux administrés - citoyens comme entreprises - d'interagir avec l'administration publique simplement, et directement en ligne. Les citoyens (en France comme à l'étranger) attendent de leurs administrations des démarches quotidiennes facilitées, et une meilleure qualité de service. C'est bien l'objectif de fonctionnement de la E-administration : proposer des services digitaux afin de faire bénéficier à leurs citoyens de moyens simples, efficaces et pérennes pour échanger avec eux. En France, certaines procédures digitalisées existent déjà. De la demande d'acte de naissance à l'inscription aux listes électorales, en passant par les changements d'adresse, la dématérialisation des démarches administratives s'intensifie, et elle a commencé à faire ses preuves dans la simplification de la vie citoyenne.

Mais la France semble encore loin de certains pays très avancés sur le sujet comme l'Estonie par exemple. En Estonie, dont la superficie n'est pourtant que de 45 000 km² pour 1,32 million d'habitants, une carte d'identité électronique a déjà été instaurée, et adoptée par près de 98 % de la population. Payer ses impôts, recevoir ses ordonnances médicales, créer son entreprise, suivre les résultats académiques de ses enfants... La quasi-totalité des démarches administratives estoniennes sont aujourd'hui réalisables en ligne 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. La ministre estonienne Urve Palo estime que le pays économise ainsi l'équivalent de 2 % de PIB par an.

Alors bien sûr cela pose la question de la protection des données. Ainsi en 2007, en pleine crise avec la Russie, le pays a été victime d'un piratage de grande ampleur qui a perturbé pendant plus de deux semaines le fonctionnement des sites institutionnels, des banques mais aussi des médias. L'Estonie a depuis fait de la cybersécurité une priorité. Avec le développement du numérique sont apparus de nouveaux risques, liés notamment à l'utilisation frauduleuse des données personnelles des administrés.

Leur gestion et protection devient donc clé dans le maintien et le renforcement d'un rapport de confiance entre l'administration et les usagers

Au delà des citoyens, l'intérêt de l'e-administration est aussi très important pour les entreprises qui voient dans cette digitalisation des pratiques un moyen considérable de faciliter l'ensemble des démarches qu'elles doivent entreprendre à chaque étape de leur développement, pour pouvoir au final gagner en compétitivité. De nombreuses demandes sont déjà réalisables en ligne de manière unitaire, comme les déclarations de chiffres d'affaires ou les déclarations préalables à l'embauche, minimisant ainsi les déplacements et l'envoi de courriers aux administrations concernées. Mais ces premières réponses digitales restent encore à être approfondies.

(35) 3^{ème} Comité interministériel de la transformation publique qui s'est tenu à Matignon, jeudi 20 juin 2019,

La révolution numérique est devenue une opportunité de meilleur service rendu aux citoyens tout en gagnant en efficacité. L'administration s'est ainsi engagée dans une modernisation de ses process et outils. C'est l'objectif du programme national « Action publique 2022 » autour de 3 points principaux :

- Améliorer la qualité des services publics,
- Offrir un environnement de travail modernisé aux fonctionnaires
- Maîtriser les dépenses publiques en optimisant leurs utilisations.

La transformation de l'Etat est donc très attendue par les citoyens qui souhaitent que les services publics l'aident et lui apportent plus de valeur ajoutée dans son quotidien. Repenser la dématérialisation autour du citoyen nécessitera à l'administration de redéfinir les contours de son action autour de la création de valeur et de lien plus authentique.

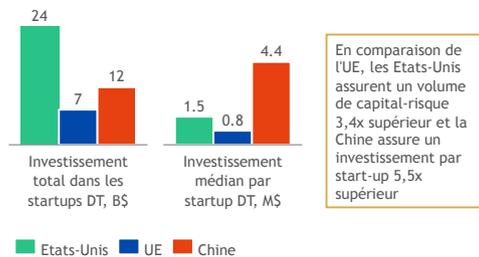
Comment faire émerger une filière numérique européenne forte ?

Face à la polarisation de la filière numérique autour des Etats-Unis et de la Chine, une stratégie doit être érigée à un niveau européen. Afin de créer les champions européens et français du numérique, aller jusqu'au bout par des investissements massifs est la clé. Les Etats-Unis assurent un volume de capital-risque 3,4 supérieur à l'Europe, et la Chine un investissement par start-up 5 fois supérieur. En outre, les start-ups chinoises et américaines ont accès à un marché intérieur unifié et large, à des consortiums industriels et créent un effet d'entraînements sur les entreprises.

La France ne sera capable d'assurer une place sur le numérique que si elle renforce sa capacité à s'appuyer sur un marché européen unifié et large. Soutenir une telle stratégie européenne est donc essentiel.

La polarisation inédite des Etats-Unis et de la Chine pose la question de l'émergence autour de filières digitales fortes

La côte ouest des Etats-Unis et la côte est de la Chine, pôles dominants de l'économie digitale mondiale



Trois facteurs clés de succès



L'accès à un marché intérieur unifié et large permettant le développement de géants du numérique



L'émergence de consortiums industriels sur les technologies numérique au niveau européen (« Airbus du digital »)



L'effet d'entraînement sur les entreprises hors secteur numérique

Comment assurer la souveraineté numérique de la France et faire émerger un « Airbus du digital » en France ?

1. Entreprises non-cotées valorisées >\$1B au 21 octobre 2020
 Source : Harvard Business Review, 18 of the Top 20 Tech Companies Are in the Western U.S. and Eastern China. Can Anywhere Else Catch Up?, 2018, François Candelon, Martin Reeves at Daniel Wu ; Rapport United Tech of Europe, CB Insights. Analyse du BCG



L'EXEMPLE DU SUPERCLUSTER CANADIEN POUR SOUTENIR L'INNOVATION

Il s'agit de \$1B d'investissement du gouvernement fédéral sur 5 ans pour développer l'écosystème et avoir un impact économique via une nouvelle méthode de collaboration basée sur le leadership technologique et en mettant en place 5 superclusters collaboratifs et pilotés par l'industrie

L'un des superclusters est SCALE AI : AI-powered Supply Chains avec un investissement partagé entre secteur public et secteur privée (260M\$ publics / > 300M\$ privés environ) autour de secteurs clefs préalablement identifiés : Retail, Manufacturing, Transport, IA, et de métiers (chaîne d'approvisionnement).

Cette approche transverse à de nombreuses entreprises, est une source d'opportunités de synergies :

- Forte création de valeur, forte pression concurrentielle
- Grands volumes de données (IoT, capteurs,...)
- Compétence historique à Montréal en recherche appliquée à la supply chain intelligente (e.g. IVADO)
- Solutions interopérables et accès à des données protégées

L'investissement public permet aux autorités politique d'exiger, pour chaque supercluster, la mise en place de contreparties :

- le financement de chaque projet au moins autant que l'État
- le développement des projets avec 3 acteurs minimums

L'EXEMPLE DE LA SILICON VALLEY OU LE TERRITOIRE STRUCTURÉ EN CLUSTER

La Silicon Valley a vu naître Hewlett-Packard, Intel, Apple, Google, Facebook, Yahoo, LinkedIn, Twitter, PayPal, eBay, Netflix, NetApp, Cisco, Oracle, Adobe, Symantec, Sandisk, Seagate Technology ou FireEye. Largement agricole dans les années 1950, cet espace a connu depuis une très large urbanisation et une forte hausse démographique grâce à son dynamisme économique et technologique.

Deux facteurs majeurs expliquent son développement initial : la présence d'une grande université technologique Stanford - fondée en 1891 - et le rôle des financements militaires.

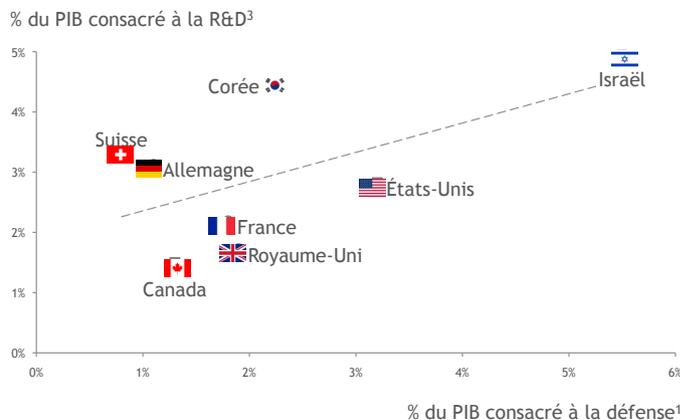
Dotée d'un campus de 33 km², Stanford compte aujourd'hui 17000 inscrits, dispose d'un budget de 24,8 milliards de dollars de dotations, emploie 14700 salariés, accueille 16500 étudiants et présente un taux d'admission de seulement 5%. Elle a produit 83 prix Nobel, 27 lauréats des Turing Award (récompense en informatique) et 8 médailles Fields (mathématiques). Considéré comme l'embryon de la Silicon Valley, le parc industriel et technologique de l'université, le Stanford Research Park ouvert en 1953 et qui s'étend sur 2,8 km², a pour objectif de faciliter l'essaiage des projets de recherche des laboratoires universitaires vers l'industrie. Il regroupe aujourd'hui 150 entreprises et 23000 emplois dans 140 bâtiments, dont des firmes comme Hewlett-Packard, Lockheed Martin, Tesla Motor, Nest Labs ou SAP.

La Silicon Valley est également étroitement liée au secteur militaire depuis le début puis plus globalement aujourd'hui à celui de la sécurité (notamment la cybersécurité). Plus récemment, la CIA se dote du fonds d'investissement In-Q-Tel au début des années 2000 afin de soutenir financièrement le développement de 171 start-up en vingt ans. Alors que l'intelligence artificielle est devenue un enjeu majeur, le Pentagone propose en 2018 la création d'une Commission de sécurité nationale pour l'intelligence artificielle (National Security Commission for Artificial Intelligence), co-pilotée par l'ancien PDG de Google Eric Schmidt et l'ancien secrétaire adjoint à la Défense Robert O. Work, avec pour objectif la sauvegarde de la prépondérance techno-militaire de la première puissance mondiale. Enfin, le Defense Innovation Advisory Board, un organe consultatif du Pentagone, veut accélérer les transferts d'innovations des firmes de la Silicon Valley vers le Département de la Défense.

Inspiré du Canada et de ses superclusters, un fonctionnement en centres d'accélération répartis entre les pays européens pourrait être la stratégie gagnante pour créer les champions européens et français du numérique et se positionner sur les sujets stratégiques où l'Europe et la France disposent d'atouts – les mobilités du futur, la robotique ou l'intelligence artificielle, par exemple.

Consacrer au numérique un budget à hauteur des objectifs économiques et géopolitiques

Panorama des stratégies d'investissement technologiques et militaires



Sources : 1. OCDE. Les dépenses des administrations publiques offrent une indication de la taille de ces administrations dans chaque pays. 2. OCDE. 3. OCDE. Les dépenses intérieures brutes de R-D désignent la dépense totale (courante et en capital) afférente aux travaux de R-D exécutés par l'ensemble des entreprises, instituts de recherche, laboratoires universitaires et publics, etc., résidents d'un pays. Analyse du BCG

Le numérique, au même titre que la Défense (les deux domaines se recouvrant d'ailleurs à travers les sujets de cybersécurité et d'objets connectés), représente un enjeu de souveraineté pour la France et l'Europe, qui se trouvent désormais sur ces deux domaines à la croisée des chemins tant sur le plan économique que géopolitique.

En l'espace de quelques années, l'expression « souveraineté numérique » utilisée à l'origine pour évoquer les risques émergents de « vassalisation » technologique de l'Europe par des sociétés américaines ou chinoises est devenue un sujet politique majeur ⁽³⁶⁾. A mesure que les technologies numériques se développent dans l'ensemble des champs de l'activité économique et politique de nos sociétés, elles modifient les dynamiques de pouvoir entre les acteurs privés et les États et entre les États eux-mêmes. Les instruments de la souveraineté des États sont ainsi indiscernables des outils de la puissance technologique. Les États-Unis et la Chine font très largement la course en tête dans les domaines de l'Intelligence artificielle (IA), du numérique, de la robotique et de la domotique depuis plusieurs années grâce à une stratégie affirmée. Ils ne dissimulent d'ailleurs pas leur volonté d'utiliser leurs champions du numérique pour asseoir leur domination économique, militaire, géostratégique et leur souveraineté numérique. Vladimir Poutine déclarait d'ailleurs

(36) Martin Untersinger, « L'incertaine mais nécessaire « souveraineté numérique » », *Le Monde*, 20 novembre 2019

en 2017 : « *L'intelligence artificielle représente l'avenir, non seulement pour la Russie, mais pour l'humanité tout entière. La nation qui deviendra leader dans le domaine de l'intelligence artificielle dominera le monde...* »⁽³⁷⁾

La mise en place du Centre européen de compétences industrielles, technologiques et de recherche en matière de cybersécurité va dans ce sens. Envisagé comme un organe de formation autant qu'un organe consultatif, ce centre permettrait de fédérer les acteurs de la recherche, les industriels et enfin les éditeurs de solutions, de manière à faire éclore des pépites compétitives à l'échelle mondiale.

(37) Discours du Président de la Fédération de Russie lors d'une conférence sur les nouvelles technologies à destination des étudiants russes, vendredi 1er septembre 2017



CHAPITRE 14



L'ENJEU DES TECHNOLOGIES QUANTIQUES

Jean-Sébastien Tanzilli, Directeur de Recherche et Chargé de Mission pour les « Technologies Quantiques » à l'Institut de Physique du CNRS, dresse un point de situation sur l'ensemble constitué par ces technologies et les performances que l'on peut en attendre à court ou moyen terme.

Contexte et concepts

Les découvertes fondamentales de la physique quantique résultent des travaux établis au début du siècle dernier. Elles ont permis la compréhension des lois qui régissent à la fois la matière, la lumière et leurs interactions. Au-delà des concepts, la physique quantique est à l'origine d'avancées technologiques sans précédent qui ont révolutionné notre vie quotidienne, telles que le transistor et le laser. Les extraordinaires progrès expérimentaux de ces dernières décennies permettent aujourd'hui d'observer des objets quantiques tels que les photons, les atomes ou les ions que l'on a appris à contrôler individuellement aussi bien que collectivement. On peut ainsi les préparer et les manipuler en utilisant les concepts de superposition d'états quantiques et d'intrication. Il en découle un ensemble de nouvelles applications si prometteuses que plusieurs pays, notamment les États-Unis et la Chine, en ont fait des programmes prioritaires. Dans ce contexte, la commission européenne a lancé en 2018, un nouveau programme de type Flagship sur le thème des technologies quantiques, où des résultats spectaculaires sont attendus à court, moyen, et long terme.

Les forces françaises reposent sur les trois opérateurs de recherche nationaux (CNRS, CEA, INRIA) et sur les grands pôles universitaires. Elles sont présentes dans les trois piliers technologiques principaux que sont 1) le calcul et la simulation quantiques (matériel et logiciel), 2) la communication quantique et 3) la métrologie et les capteurs quantiques.

Traiter l'information plus efficacement

L'ordinateur quantique vise la mise en œuvre d'architectures matérielles ultra-performantes, reposant sur la génération, la manipulation via des portes logiques et la lecture de registres composés d'un grand nombre de qubits - unité logique d'information quantique-, afin de réaliser des calculs massivement parallèles, présentant donc une efficacité accrue par rapport aux solutions classiques existantes. Toutefois, pour définir un champ d'applications à ce type d'ordinateur, il faut écrire en même temps les algorithmes de calcul quantique appropriés. Pour l'instant, seul un petit nombre d'algorithmes a été identifié, pour lesquels les calculs quantiques se montrent plus avantageux que leurs équivalents classiques.

Le concept repose sur l'exploitation d'un registre de qubits intriqués, correctement initialisé et que l'on fait évoluer à l'aide d'opérations logiques. Le problème principal réside dans le phénomène de décohérence qui tend à détruire l'intrication des qubits au cours des diverses opérations sous l'effet des interactions avec l'environnement.

L'ordinateur quantique suscite des efforts de recherche considérables aussi bien dans le milieu académique qu'au sein de grands groupes industriels de l'informatique et d'Internet tels Google, IBM, Intel, Microsoft, ou ATOS, qui y investissent des moyens très importants. Plusieurs startups françaises ont récemment vu le jour, comme c'est le cas des sociétés Quandela, PASQAL et Alice & Bob.

Communiquer l'information de manière ultra-sécurisée

Au cours des dernières décennies, la communication de l'information classique a révolutionné la société. Elle permet de véhiculer et router l'information à très haut débit et sur des distances quasi illimitées. Toutefois, une limitation forte existe lorsqu'il s'agit de communiquer des informations de façon pérenne et ultra-sécurisée. La sécurisation des données intervient pourtant dans de très nombreux domaines civil et militaire, et représente donc un enjeu stratégique pour la société en général, les industriels, les banques et l'État. Aujourd'hui, les protocoles utilisés pour le chiffrement/déchiffrement des données utilisent des clés publiques de plus en plus longues, à mesure qu'augmente la puissance des ordinateurs (classiques) capables de les casser.

La cryptographie quantique est une stratégie plus efficace, immune aux évolutions computationnelles. Contrairement aux systèmes standards, elle sert à établir, entre divers utilisateurs, des clés privées, utilisées ensuite dans des protocoles de chiffrement classiques. Elle repose sur la distribution de qubits photoniques générés et mesurés aléatoirement. C'est cet aléa « purement » quantique qui permet de garantir inviolabilité et pérennité des clés et des protocoles de communication qui en découlent. Les photons sont distribués par voie aérienne et/ou par fibre optique, et sont émis, selon le protocole, un à un ou par paires, par des sources dites de photons uniques ou de paires de photons intriqués.

C'est une technologie relativement mûre proposant des systèmes commercialisés par quelques petites entreprises comme IDQuantique en Suisse, et utilisés à plusieurs reprises en situations réelles. Certaines villes bénéficient d'un réseau local de cryptographie quantique permanent (Tokyo, Vienne, etc.). La Chine travaille sur une connexion par fibre optique entre Pékin et Shanghai (~1200 km). En France, Nice Côte d'Azur développe actuellement son réseau, un lien Paris-Saclay Paris-Centre devrait prochainement voir le jour, et la société Quandela commercialise des sources de photons uniques.

Mesurer des paramètres « physiques » avec de meilleures précisions/sensibilités

Les états quantiques de la lumière et de la matière sont très sensibles à l'environnement classique et fournissent des capteurs d'une grande précision, le plus souvent construits sur la base d'interféromètres (atomiques, photoniques). Par exemple, les accéléromètres et gyromètres à atomes froids sont fondés sur l'interférométrie atomique. Lorsqu'ils sont embarqués dans un système en mouvement (navire, avion, etc.), ils sont capables de mesurer avec une grande précision l'accélération ou la rotation du système, et constituent ainsi des appareils de grande fiabilité pour la navigation inertielle. D'autres systèmes existent et couvrent divers champs d'application, tels que les gravimètres à atomes froids, les horloges atomiques, les sondes à base de centre colorés dans le diamant pour la magnétométrie, les systèmes optomécaniques pour les transducteurs quantiques, ou encore ceux reposant sur l'intrication photoniques pour la qualification des matériaux.

Si certains de ces capteurs ont déjà débouchés sur des applications concrètes et au transfert industriel, comme c'est le cas notamment pour les senseurs inertiels à atomes froids avec la société bordelaise MuQuans ou d'autres aux USA et en UK, tous ces instruments quantiques sont continuellement rendus plus compacts, passant tour à tour de la démonstration de laboratoire de type preuve-de-concept à l'intégration de prototypes. Les capteurs quantiques à base de diamant ont également percé le marché, notamment avec la société suisse Qnami.

CHAPITRE 15

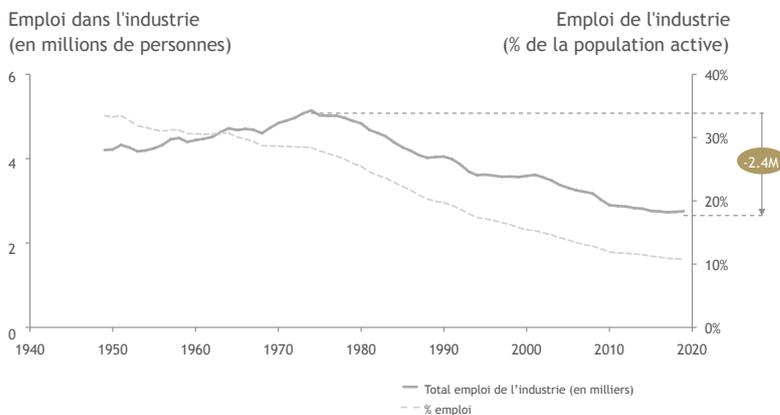


LES MUTATIONS TECHNOLOGIQUES INDUSTRIELLES

Réindustrialiser la France est l'un des axes majeurs du plan de relance. En effet, la France connaît une désindustrialisation massive depuis plusieurs décennies : 2,4 millions d'emplois ont été perdus depuis 1974, réduisant la part de l'industrie à 10 % de l'emploi total. Cette dynamique n'est pas spécifiquement française. La demande de services croît, les gains de productivité sont plus importants dans l'industrie que dans le tertiaire et l'industrie a beaucoup externalisé.

Si la France ne fait pas exception, la désindustrialisation y a été beaucoup plus forte que dans d'autres pays de l'Union européenne. L'industrie européenne représente environ 25 % du PIB européen et l'industrie allemande 21 % du PIB, soit 2,5 à 2 fois plus qu'en France. Or l'industrie aiguille l'innovation, la compétitivité, le dynamisme d'une économie. Longtemps dissimulée ou mal orientée, la volonté de réindustrialiser la France n'est pas un combat perdu. Pour cela deux défis doivent être relevés.

L'industrie française décline depuis plus de 40 ans, avec -2,4 millions d'emplois perdus depuis 1974, réduisant la part de l'industrie à 10% de l'emploi total



Source : Insee, Emploi intérieur salarié par branche en nombre de personnes. Analyse du BCG

Un double défi

- 2020-2030 - Transformer les usines existantes**
 Retrouver de la compétitivité grâce au digital et à l'environnement
- 2030+ - Construire les Smart Industries du futur**
 Positionner la France au cœur de la transformation industrielle internationale des années à venir

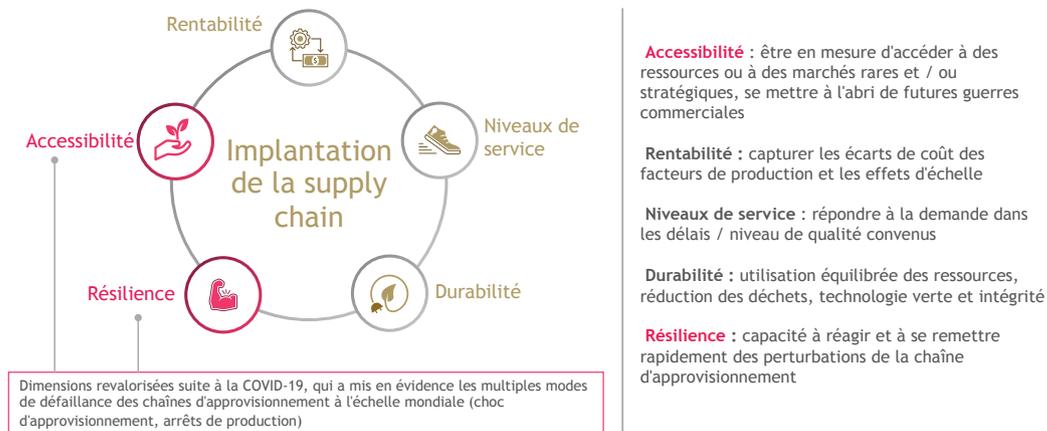
La régionalisation de l'industrie, une opportunité pour la France ?

Premièrement, il s'agit de sauver les usines et la base industrielle d'aujourd'hui. Il existe une fenêtre d'opportunité : après une vague de délocalisation dans les pays à bas coûts, les entreprises industrielles repensent aujourd'hui leurs chaînes de valeur et d'approvisionnement et tendent à repositionner des lieux de production sur chaque continent. Il s'opère ainsi une régionalisation de l'industrie.

La crise financière de 2008 a fortement ralenti les échanges commerciaux. Au-delà de ce facteur conjoncturel, le commerce mondial semble être entré dans une nouvelle phase de ralentissement structurel dans laquelle la régionalisation l'emporte sur la mondialisation. En 2018, selon l'OMC, 287 accords commerciaux régionaux (ACR) sont en vigueur dans le monde, soit autant de partenariats qui édictent des règles d'échanges commerciaux plus favorables au sein d'un groupe de nations qu'avec le reste du monde. Depuis 10 ans, les échanges se concentrent sur trois grandes zones de libre-échange : le pôle américain (pilote par les États-Unis), le pôle européen (dominé par l'Allemagne) et le pôle Asie (où se concurrencent le Japon et la Chine).

C'est suivant cette dynamique que les entreprises modifient progressivement leur chaîne de valeur. En outre, la COVID-19 renforce le poids de certains critères qui président à la conception de la chaîne d'approvisionnement, l'accessibilité et la résilience notamment. Le sujet est évidemment très politique tant la COVID-19 a pu faire apparaître la dépendance française à certains pays ce qui a fait dire à Bruno Le Maire, désormais ministre de l'Economie, des Finances et de la Relance, en juillet 2020 « La réindustrialisation est prioritaire, la relocalisation est prioritaire ».

Les entreprises arbitrent entre cinq dimensions pour concevoir leur chaîne d'approvisionnement, la COVID-19 renforçant le poids de certains critères



1. Environment, Health & Safe Source.
Source : Economist Research Center, analyse du BCG

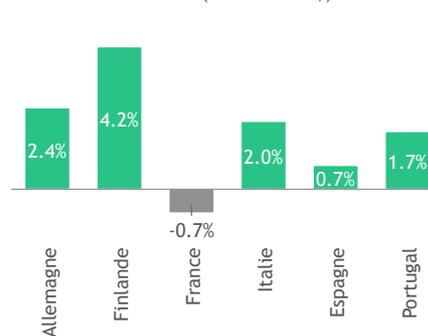
Or la France est mal positionnée dans ce contexte de régionalisation : elle a aujourd'hui la moins bonne compétitivité des coûts de fabrication des 35 principales économies d'exportation. Sa productivité manufacturière décroît entre 2015 et 2018 (-0,7 %), contrairement aux autres pays d'Europe (environ +2 % en Allemagne, Italie, Portugal, +0,7 % en Espagne, +4,2 % en Finlande sur la même période). Dès lors, sans une transformation massive et profonde de ces usines existantes, la France ne pourra pas bénéficier de la régionalisation de l'industrie.

Parmi les 35 principales économies d'exportation manufacturières, la France a la moins bonne compétitivité des coûts de fabrication et est un des seuls pays européens à voir sa productivité manufacturière par travailleur diminuer

Manufacturing-cost index, 2019 (US = 100)



Evolution de la productivité manufacturière par travailleur 2015-2018 (mesurée en \$)



1. Moyenne de toute la Chine (95) et de la région du delta du fleuve Yangtze (97)

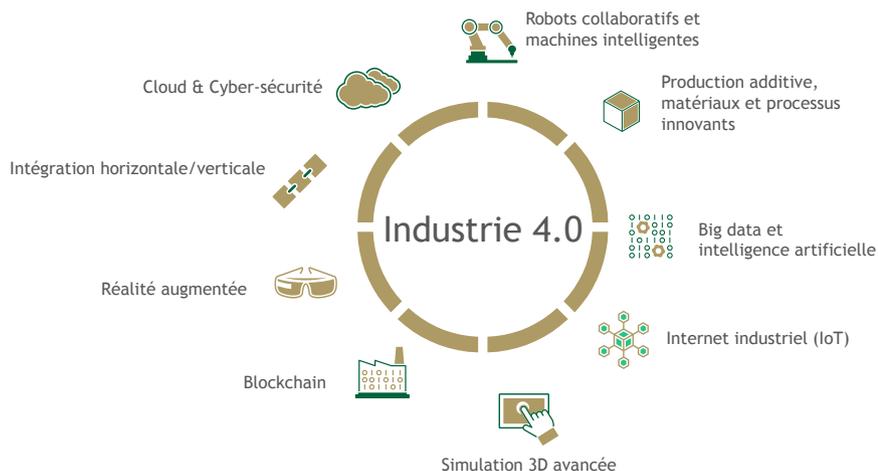
Sources : recensement économique des États-Unis; BLS; ÉTRE UN; OIT; Euromonitor; EIU; Économie d'Oxford; Centre de surveillance des prix de la NDRC; IEA; Eurostat; Analyse du BCG

Relever le défi de la transformation des usines existantes pour retrouver de la compétitivité

Trois volets d'action s'ouvrent pour transformer les usines existantes :

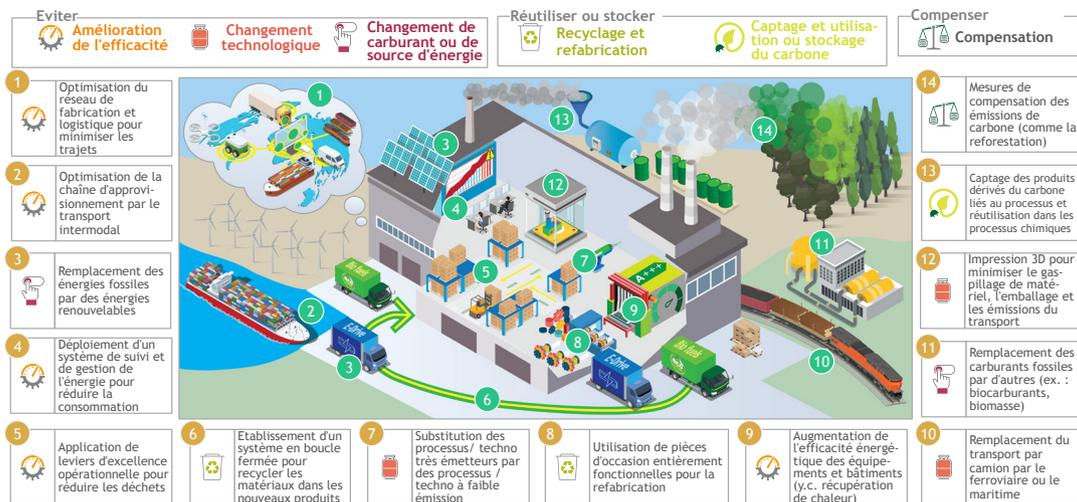
1. Digitaliser les usines existantes avec l'industrie 4.0., qui repose sur des évolutions majeures rendues possibles par une utilisation massive des données et la connectivité et qui apporte des gains financiers en améliorant la productivité.

L'industrie 4.0., ou industrie du futur, implique des évolutions majeures s'appuyant sur une utilisation massive des données et la connectivité



2. Promouvoir l'industrie verte. La France pourrait retrouver de la compétitivité industrielle dans un contexte où 75 % des entreprises industrielles placent la neutralité carbone comme l'une des initiatives majeures des années à venir

L'usine verte : de quoi parlons-nous ?



Source : BCG

3. Réduire la complexité administrative pour favoriser les adaptations rapides du dispositif industriel
Transformer les usines existantes implique notamment d'associer les grands groupes et les PME, aujourd'hui peu numérisées, pour assurer l'adoption en masse des technologies vertes et digitales. Selon le troisième baromètre Croissance & Digital d'Ipsos publié en 2019, seulement 46 % (contre 64 % des ETI) ont engagé leur transformation numérique avec une équipe dédiée. Le rapport de l'Institut Montaigne « Industrie du futur. Prêts, Partez ! » constate qu'en 2018, 10 % seulement des données générées dans une usine sont utilisées dans le cadre de la gestion des processus.

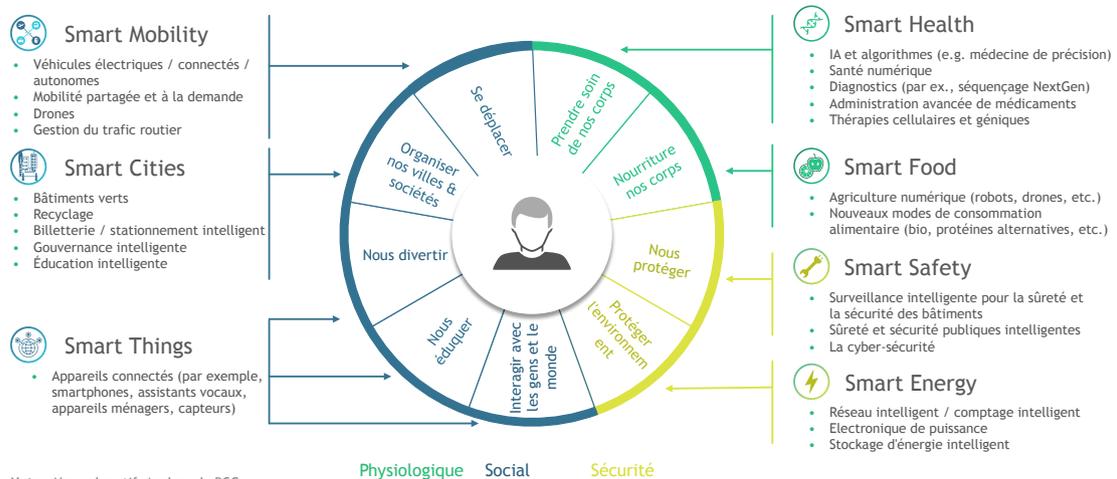
Or, selon le baromètre 2019 sur la digitalisation des PME publié par Ipsos, les PME qui ont entamé leur transformation digitale ont 2,2 fois plus de chance d'être en croissance que les autres. 54 % des PME engagées dans la transformation digitale ont connu une amélioration de la satisfaction client ; 42 % une meilleure rentabilité. Autrement dit, si la transformation numérique des entreprises exige un investissement financier, organisationnel et technique important, elle est un levier décisif de compétitivité et de croissance. Inciter le secteur privé à investir en leur faisant piloter des écosystèmes régionaux sous la forme de 15 à 20 centres d'accélération permettrait d'amener l'usine verte et digitale à l'ensemble des entreprises d'une filière, de la PME à la grande entreprise. Dans cette logique, les grands industriels joueront le rôle de chefs de filières, et seront les leviers de la digitalisation et de la décarbonation de leur filière.

Relever le défi de la construction des smart industries du futur

Le second défi pour l'industrie française est d'inventer et de construire les usines de demain. Une étude sur la relocalisation des achats stratégiques du Conseil national des achats, identifie 58 produits particulièrement « propices » et « prioritaires » pour l'industrie française, dont 20 pourrait avoir une fabrication ancrée en France : robots chirurgiens, les emballages recyclables ou encore les services d'impression 3D métallique par exemple. Si la fabrication de 20 % des 58 produits identifiés se fait en France, 75 000 emplois directs pourraient être créés.

L'enjeu est donc de parvenir à attirer une partie des industries du futur qui se localiseront en Europe. Outre les produits identifiés par le Conseil national des achats et PwC, l'Europe a une carte à jouer pour être à la pointe de la prochaine transformation industrielle avec les Smart Industries. En effet, l'ensemble du secteur industriel est entré dans une phase de profonde mutation qui voit les technologies numériques s'intégrer au cœur des processus industriels. Cette quatrième révolution industrielle donne naissance à une nouvelle génération d'usine qui repose sur les smart industries. Les smart industries (Smart mobility, Smart Health...) sont à la rencontre de la deep tech, de l'industrie, du digital.

Les smart industries, la rencontre de la deep tech, de l'industrie et du digital, toucheront à l'ensemble de l'univers des besoins



Note : Non exhaustif. Analyse du BCG

En raisonnant à une échelle européenne aux standards unifiés, notamment en termes de régulation, les nouvelles industries fonctionneront en écosystèmes à l'échelle de plusieurs pays, combinant le partage et l'acquisition des compétences, sécurisant les financements, atteignant rapidement le passage à l'échelle, partageant les risques, et créant ainsi un système industriel flexible et résilient avec différents pôles, dont des pôles français.

En conclusion, les ruptures technologiques et environnementales qui s'imposent peuvent offrir à la France l'opportunité de revenir dans la course industrielle européenne voire mondiale. Pour réussir, un tel mouvement va requérir un effort majeur et coordonné de tous les acteurs (pouvoirs publics, grands groupes et pme, fonds d'investissement, établissement scolaires et universitaires...) et d'adresser l'ensemble des freins historiques à la réussite industrielle, y compris culturels (tant du côté du patronat que des syndicats).





CONCLUSION SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX, LEURS RISQUES ET LEURS IMPACTS SUR LA DÉMOCRATIE

L'affaire semble entendue. Les réseaux sociaux seraient assez largement responsables de nombre des maux auxquels font face nos démocraties modernes. S'il a pu exister un imaginaire positif autour du renouveau démocratique permis par internet, il semble avoir disparu.

Deux grands récits sont proposés sur le pouvoir de la révolution du numérique sur la démocratie.

Le premier est celui de l'abandon progressif de « *l'espace public* », soumis à la pression de la vitesse, de la fin de l'attention et de la fragmentation en micro-communautés. Les réseaux posent un problème de liberté d'expression illimitée sans responsabilité. Une radicalité se développe, marquée par une intolérance virulente au point de vue de l'autre. Les réseaux sociaux ont contribué à créer de la méfiance des citoyens vis-à-vis des acteurs du pouvoir et un relativisme dangereux. En quoi est-ce nouveau? C'est la facilité déconcertante à détourner des images, des messages. Les réseaux sociaux sont devenus des outils de persuasion très efficaces, qui marquent la mémoire collective avec des effets de persuasion très rapides sans possibilité d'analyse. En cela, ils ont émancipé l'opinion en lui faisant croire qu'elle pouvait gouverner elle-même. Or Pierre-Simon Ballanche dans son *Essai sur les institutions sociales dans leur rapport avec les idées nouvelles* publié en 1818 avait déjà prévenu : « *Autrefois il suffisait de gouverner avec l'opinion, à présent il faut gouverner par elle, sous peine de la laisser gouverner elle-même, ce qui constituerait une véritable anarchie* ». L'envahissement du Capitole est-il le premier délit d'une opinion portée par les réseaux sociaux qui se serait mise à vouloir gouverner ?

Mais les réseaux sociaux sont-ils pour autant les seuls responsables? Selon l'essayiste Eugénie Bastié, « *l'échec des grands médias à déconstruire efficacement le discours conspirationniste à grand coup de « fact-checking », doit nous interroger sur notre impuissance à contrer ce relativisme* »⁽³⁸⁾. Pour elle, ce relativisme que la société a contribué à produire est présent dans toutes les strates de la société. Avec quelles armes convaincre ceux qui voient de la fraude partout dans l'élection de Joe Biden, lorsqu'on a passé soi-même quatre ans à soupçonner la main russe dans l'élection de Donald Trump? Comment prétendre combattre le relativisme, quand on a comme M. Delfraissy alors président du Comité consultatif d'éthique, déclaré : « *Je ne sais pas ce que sont le bien et le mal* »⁽³⁹⁾? Le complotisme, la tentation de trouver des boucs émissaires, le refus de la contingence, ont toujours existé. Mais ils prennent aujourd'hui une nouvelle dimension : décuplés par la puissance des réseaux sociaux, accentués par une polarisation politique qui transforme l'adversaire en ennemi, ils sont d'autant plus difficiles à combattre que les émetteurs qui se présentent en « *gardiens de la vérité* » ont perdu la confiance des citoyens. Pour répondre à cette crise profonde, il conviendrait de s'interroger d'abord sur l'origine de ce relativisme généralisé qui trouve sa source dans la disparition des sociétés holistiques et d'une référence morale unique ?

(38) *Complotisme, relativisme, post-vérité: à qui la faute? », Le Figaro, 16 novembre 2020*

(39) *Interview à Valeurs actuelles du 3 mars 2018*

Le second récit de mise en cause est celui de la surveillance. Ce récit souligne la fausse promesse du numérique « *émancipateur* » qui se voit retourné, par l'État, ou par des grands acteurs privés - quand ce n'est pas les deux - dans un esprit de sujétion ou d'asservissement. Les élus écoutent de plus en plus leurs électeurs et interagissent directement avec eux par le biais des réseaux sociaux. Comme ces plateformes servent de plus en plus de médiateur pour la compréhension du public des enjeux nationaux et des événements mondiaux, des entreprises comme Twitter et Facebook définissent non seulement la réalité elles-mêmes, mais déterminent qui est autorisé à parler à son gouvernement et ce qu'il est autorisé à dire par simple changement algorithmique. Qui plus est, les réseaux sociaux agissent « *hors sol* » avec un fonctionnement par cloud et non territorialisé. Or ces derniers ne sont-ils pas, au même titre que tout autre média, responsables de ce qu'ils publient ? Peuvent-ils ainsi être condamnés pour cela ? Pourquoi dans ce sens ne pas étendre une législation qui existe et les forcerait ainsi à respecter les lois de chaque pays ?

Ces deux récits sur le pouvoir de la révolution du numérique sur la démocratie touchent juste dans leur mise en garde mais peinent à rendre compte de la profondeur de la complexité de la question du rapport de nos démocraties à la révolution numérique et n'apportent pas de solution.

Si une législation beaucoup plus claire vis-à-vis des plateformes, notamment en ce qui concerne leur manque de transparence vis-à-vis de leurs utilisateurs, la territorialité de leur responsabilité, l'exploitation commerciale des données ou le problème des algorithmes, se justifie, les nouvelles technologies sont un outil extraordinaire, porteuses de potentialités multiples. Ne devrions-nous pas abandonner l'idée d'un outil qui définirait son propre mode d'emploi ? Ne faudrait-il pas plutôt essayer de réparer l'émetteur, c'est-à-dire restaurer la confiance, et rétablir l'autorité du contenu, sapé par des décennies de déconstruction ?

L'élargissement du débat démocratique à la société entière et à la fois un progrès de la démocratie. Face à une société qui se réorganise, le défi est de réinventer les institutions. Internet est ainsi devenu un hémicycle virtuel et permanent où toutes les contraintes matérielles qui ont rendu nécessaires le système de la représentation tombent les unes après les autres : la distance, l'éparpillement, le temps disponible. Il ne reste plus que les raisons politiques et morales. Le grand débat national a été une tentative de « *réinvention* », la convention citoyenne une autre. Sans grand succès pour l'instant mais l'heure est à la recherche, à l'élaboration de nouvelles institutions en flux, en dialogue, en écoute. La France pourrait-elle monter la voie ? De nouvelles formes démocratiques sont à construire et les premiers à réussir cette transformation pourront influencer le reste du monde. A la France de prendre des risques, d'oser inventer de nouveaux équilibres et de ne pas rester sur des schémas anciens, hérités. A la France de revenir au cœur de l'Histoire par le numérique, ou plutôt l'orientation des conversations numériques pour se saisir de l'espace public avec créativité.







PARTIE 4
LEADERSHIP

CHAPITRE 16



CE QUI POURRAIT FONDER LE LEADERSHIP DU 21^{ÈME} SIÈCLE

Peut-on définir le leadership? Est-ce un concept historiquement déterminé qui présente à chaque étape de notre Histoire des caractères propres ou est-ce une notion intemporelle? Étymologiquement (to lead) on peut aborder la notion de « *guider* » ou « *conduire* ». Il s'agirait donc de définir le cap (vision et objectifs), la route à emprunter (la stratégie) afin d'y emmener ses équipes, ses troupes, son peuple (capacité d'entraînement, de mobilisation, d'enthousiasme...et d'adhésion) et finalement la manière d'atteindre les objectifs (tactique)?

On peut aussi identifier les manifestations du leadership dans différentes dimensions: technique, managériale, charismatique. Ces manifestations se retrouvent à tous les niveaux de la société, dans des dosages très variables. Dans tous les cas, il s'agit pour celui qui l'exerce d'acquérir une légitimité, au-delà des principes hiérarchiques.

Dans un contexte de crise de l'autorité, corollaire du leadership, les pressions pesant sur les chefs se multiplient. D'abord les menaces planétaires sont de plus en plus nombreuses: surpopulation, migrations de masse, inégalités, changement climatique, combinées à l'extension des violences et des conflits armés, qui favorise le terrorisme et le retour des Etats puissances. Comment apporter une réponse à ces angoisses et ces peurs?

Ensuite la « *dictature* » du court terme, dans le domaine économique ou politique, avec l'obsession de la performance immédiate, pénalise grandement la nécessaire vision stratégique pour construire une destinée. Dans ces conditions, comment réussir à retrouver la notion du temps long?

Par ailleurs, les nouvelles technologies nous invitent à réfléchir sur la bonne utilisation de la science et aux usages politiques des moyens qu'elles nous offrent. Le progrès technique nous met face à des défis inédits, créant des angoisses nouvelles. Comment y répondre?

Enfin, la perte de sens ressentie au sein de nos sociétés qui se traduit par l'effritement du socle de valeurs partagées sur lequel elle se fondent, favorisant l'expansion de l'individualisme.

Le 21^{ème} siècle nécessitera donc une conception plus large du monde dont seuls seront capables les leaders visionnaires et les organisations prêtes à affronter les enjeux à venir. Les leaders du 21^{ème} siècle devront montrer la marche à suivre pour anticiper les transformations de notre société., convaincre et fédérer les énergies au service de la réussite collective, quel que soit leur niveau de responsabilité ou leur médiatisation. Deux grandes conditions apparaissent comme indispensables à la restauration d'un leadership efficace. D'abord « *La confiance* ». Elle constitue indubitablement le socle de l'adhésion du groupe au projet collectif porté par ses leaders. Ensuite « *L'autorité* ». À la différence de la domination brutale, elle peut être considérée comme la forme spécifiquement humaine de l'exercice du pouvoir.

Bien que chaque être humain puisse développer le sens des responsabilités et l'aptitude au discernement moral, le développement de nos sociétés est bien souvent guidé par l'action de quelques individus qui ouvrent la voie et donnent l'exemple. Ces leaders ont en commun une capacité à influencer la marche du monde et à entraîner avec eux les autres dans l'objectif d'améliorer l'efficacité des organisations auxquelles ils appartiennent: entreprises, organisations associatives et culturelles ou administrations publiques.

Il s'agit d'une capacité à repenser le système en place et à anticiper ses évolutions pour les rendre possibles. En stimulant notre capacité collective à redonner de la perspective et de l'espérance, le leadership révèle sa

capacité à créer un monde auquel les autres veulent appartenir. Il se fonde sur une capacité à diagnostiquer et à comprendre le monde actuel, afin de concevoir et d'incarner le monde voulu. Face à la menace, le leader - qu'il agisse dans le domaine économique, politique, culturel, spirituel ou scientifique - a ainsi pour rôle d'impulser la mobilisation générale.

Dans ce nouveau siècle, les leaders devront entraîner et susciter l'adhésion, faire émerger de nouveaux paradigmes, de nouvelles façons de fonctionner, de travailler. Dans toutes les organisations, politiques, économiques, associatives, de plus en plus de dirigeants ont pris conscience du rôle qui est le leur dans la transformation de nos modèles.

Le leadership doit ainsi répondre avec pertinence aux exigences de son temps. Il est plus complexe aujourd'hui parce que ballotté dans les crises et transformations globales d'une mondialisation avancée. Le dirigeant a l'impérieuse obligation de s'y adapter en proposant de nouvelles configurations managériales, de nouvelles formes d'échanges, des stratégies économiques innovantes et des valeurs conformes aux aspirations de la société contemporaine. Il doit ainsi dépasser la simple vocation utilitaire et financière et l'enrichir d'une vision claire. Ainsi, le leader ne serait-il pas celui qui permet à celles et ceux qui le suivent de s'affranchir des rivalités grâce à un projet et une identité collective dépassant les intérêts individuels ?

Les dirigeants du 21^{ème} siècle devront aussi répondre à une attente nouvelle en matière d'exercice de la responsabilité et donc de l'autorité. Ils sont confrontés à une aspiration paradoxale : on les désire plus proches, plus sincères, toujours bienveillants, tout en attendant d'eux une autorité forte et rassembleuse. Une des tâches du leader consiste à aider ses collaborateurs à passer ces étapes contradictoires : leur proposer un cadre, tout en leur enseignant l'esprit d'initiative pour qu'ils atteignent une liberté nouvelle et qu'ils réalisent pleinement leur potentiel. En conséquence, les leaders de demain devront comprendre l'homme, le réconcilier avec sa communauté de destin et avec lui-même, pour lui redonner un rôle au service du collectif. « *Le chef est un absorbeur d'inquiétude et un diffuseur de confiance* » dit Pierre de Villiers (Qu'est ce qu'un chef ? 2018).

C'est tout l'idée du concept de leadership « *partagé* » ou « *distribué* » qui a commencé à recevoir une attention croissante au début du 21^{ème} siècle. Le leadership n'est pas seulement un processus vertical, « *top-down* » (de haut en bas) entre le leader formel et les membres de l'équipe, il peut y avoir plusieurs leaders au sein d'un même groupe et le leadership est ainsi une toile entremêlée entre les individus qui ont des activités et des interactions plus ou moins étendues selon les situations. Ce concept se traduit par l'encouragement de la participation des employés à faire preuve de leadership et à prendre des décisions dans l'objectif d'une action collective fédérée autour des objectifs de l'organisation.

Le temps où le dirigeant décidait seul semble en tout cas bel et bien révolu, pas forcément encore dans les faits, mais en tout cas dans les modèles. Le leadership a changé de nature, et les modèles de management admis sont de moins en moins pertinents. Il s'agit de remettre la personne au centre des préoccupations et de répondre au risque de déshumanisation par le souci des autres et l'intelligence du cœur.

L'exercice du leadership n'a au fond jamais été plus compliqué, d'autant qu'il est désormais, dans l'entreprise comme dans d'autres institutions, en contact direct avec le public : l'organisation fait de moins en moins écran autour du dirigeant, qui doit assumer sa responsabilité pour convaincre ses interlocuteurs. Cette désintermédiation du leadership est un véritable défi pour l'entreprise. Le dirigeant, premier média de sa marque, devient ambassadeur de la mission de son entreprise. On attend de lui qu'il s'engage et incarne son organisation.



CHAPITRE 17



LA VISION DE PLUSIEURS ÉCOLES DE FORMATION S'AGISSANT DU LEADERSHIP AU 21^{ÈME} SIÈCLE

Aborder la question des qualités intrinsèque du leadership c'est aussi réfléchir à la formation des leaders. Comment réussir à former des stratèges et non des tacticiens ? Les modèles de formation classiques ont-ils échoué ? Le leader se révèle-t-il toujours en situation de crise ? Qu'est-ce qui pousse les leaders à se mettre au service du bien commun ?

Pour approfondir la réflexion sur le leadership du 21^{ème} siècle et sur la formation des leaders, *les Entretien de Royaumont* ont choisi de donner la parole à quatre écoles françaises, complémentaires qui sont amenées à former les leaders de demain : l'école Polytechnique, l'Essec, l'ENA et l'Université Paris Dauphine. À ces contributions vient s'ajouter celle d'Hubert Joly, professeur à la Harvard Business School. Loin de l'idée de penser que le leadership s'enseigne uniquement dans ce qu'il est commun d'appeler « *les grandes écoles* », cette notion est au contraire une notion qui s'apprend au quotidien et à travers tous les cursus. Mais alors qu'il peut être plus facile pour des Instituts universitaires ou d'autres organismes de s'adapter aux évolutions de la société que leur témoigne la diversité des élèves, il nous a semblé intéressant de comprendre dans quelle mesure, ce qu'il est courant d'appeler les « *grandes écoles* », étaient capables de prendre le recul nécessaire pour appréhender cette notion cruciale du leadership.



« Former des Leaders responsables » - Contribution de *Éric Labaye, Président de l'École polytechnique et de l'Institut Polytechnique de Paris & Nicolas Mottis, Professeur à l'École polytechnique, Département Management de l'Innovation et Entrepreneuriat.*
ÉCOLE POLYTECHNIQUE

Les évolutions de la mondialisation, les tensions géopolitiques et la persistance de nombreux conflits territoriaux, l'accélération des ruptures scientifiques et technologiques, le réchauffement climatique et l'extension du risque sanitaire sont quelques-uns des enjeux majeurs que les dirigeants de demain devront apprendre à gérer. Ces enjeux sont d'autant plus difficiles à appréhender qu'ils comportent un fort degré d'incertitude et remettent fortement en question les connaissances établies. Quelles sont alors les compétences clés attendues des leaders de demain ? Citons-en trois.

Tout d'abord, une grande capacité d'abstraction pour appréhender des situations aux dimensions multiples et intrinsèquement instables. Un enseignement de très haut niveau scientifique permet de développer un esprit d'analyse, de synthèse et de rigueur hors du commun. C'est en s'appuyant sur les fondamentaux et les progrès des sciences et en appliquant la démarche scientifique du questionnement que les futurs leaders apprendront à tirer les bonnes conclusions dans un monde complexe et confus. Une formation pluridisciplinaire assurée par des chercheurs à la pointe de leur discipline facilite cette compréhension et donnera le « *coup d'avance* » au diplômé, qui saura faire preuve d'agilité et faire ainsi des choix instruits pour éviter les écueils des modes ou des mirages technologiques.

Ensuite, un comportement éthique et responsable, incluant une double signification : celle du sens de l'intérêt général et celle du développement durable. Pour la première, la formation humaine et militaire est très utile : elle inculque le sens de la discipline, du devoir et de la responsabilité individuelle et collective. Le futur leader acquiert ainsi une aptitude à agir dans un cadre collectif porteur de sens et à élaborer des compromis prenant en compte la diversité des parties prenantes, pour le bien commun. Mais être un dirigeant responsable au 21^{ème} siècle, c'est aussi et surtout œuvrer en faveur d'un développement durable. Grâce à une formation détaillant ces principes, apportant un éclairage factuel sur les enjeux et s'appuyant sur la pointe de la recherche, le futur leader sera guidé par cette raison d'être tout au long de sa carrière.

Enfin, au-delà d'un esprit d'équipe, un sens profond de l'humain en apportant une attention particulière aux autres. Le monde actuel a besoin de managers et dirigeants qui commandent avec humanité, inspirent et « *élèvent leurs collaborateurs* », comme l'a décrit le général d'armée François Lecointre lors d'une intervention à l'École polytechnique. Un leader assure et assume son rôle indispensable de modérateur, de soutien et d'exemple au sein de son équipe. Ses valeurs humaines créent un environnement propice à la création et à l'innovation, qui encourage chacun et chacune à se dépasser pour répondre efficacement aux multiples défis rencontrés.

C'est donc pour permettre la croissance plus durable et plus résiliente dont notre société a besoin que nos institutions doivent attirer et former les meilleurs talents, afin de les aider à devenir des leaders sensibles à l'intérêt général et capables d'articuler de façon unique progrès scientifique et développement durable.





« Le Leadership dans l'action publique » - Contribution de Patrick Gérard, Directeur de l'ENA.
ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION

Dans le monde du hockey sur glace, le canadien Wayne Gretzky est considéré comme le meilleur joueur du 20^{ème} siècle : il ne l'est pas seulement pour ses résultats inégalés mais surtout par l'influence qu'il avait sur ses coéquipiers et la crainte qu'il inspirait à ses adversaires, les uns et les autres placés de par son aura en position de force ou d'infériorité avant même le début des rencontres auxquelles il prenait part. Celui qui disait « *je patine à l'endroit où le palet va être, et non là où il a été* » exerçait dans son domaine un véritable leadership.

Sur le plan théorique, les définitions du leadership varient selon les époques et selon les auteurs. Cependant se dessinent quelques impératifs permanents auxquels doit répondre le leader : recherche du sens dans l'incertitude, proximité des autres, goût de l'innovation, courage d'aller à contre-courant, capacité d'assumer le risque et le résultat, partage collectif des responsabilités et des succès tout en endossant individuellement celle de l'échec, entraînement des autres dans un esprit d'humilité et d'exemplarité, etc...

Mais si à l'examen des pratiques, l'on se risque à établir une sorte de morphogenèse du leadership, celui-ci apparaît surtout comme une « *figure* » très plastique qui naît par le mouvement et l'anticipation dans lesquels Wayne Gretzky guidait son équipe, alors que le manager entrerait plutôt dans l'ordre du « *type* », pouvant s'accorder avec la stabilité relative du contexte dans lequel il exerce ses fonctions.

Comme l'observe le professeur Lapierre, « *Le leadership est action, une praxis qui s'apprend en grande partie à l'épreuve de l'expérience, celle des autres tout d'abord, la sienne ensuite* »⁽⁴⁰⁾. Le leader n'est pas reconnu comme tel en raison de considérations liées à ses qualités humaines ou à des compétences professionnelles décrétées a priori. Il est une figure a posteriori née de cette praxis. Elle s'est multipliée ces dernières décennies dans l'administration de l'Etat, en raison de la nécessité pour celle-ci de s'adapter en permanence à la multiplication des défis et à leur rapide survenance. Le besoin de leaders répond aux enjeux de transformation et d'innovation de l'action publique. La notion de leadership nourrit la réflexion sur les modalités de gouvernance au sein de la Fonction publique, sur l'émergence de nouvelles formes d'autorité et d'influence, de coordination de l'action, fluides aux côtés des hiérarchies classiques.

Le leadership se définit donc en actes et la variété de ces actes explique les différentes façons de concevoir le leadership. Une même personne peut prendre un réel leadership dans une situation donnée et se montrer incapable de le faire sur une autre. Il s'agit alors moins d'étudier le caractère intrinsèque du leader que les circonstances de temps et de lieu qui rendent possible, opportun et utile un leadership. L'objectivation des

(40) Laurent Lapierre « *Enseigner le leadership ou former vraiment des leaders* », p 143 in *Réinventer le leadership, sous la coordination de Soufyane Frimousse et Yves Le Bihan Collection Académie des Sciences du Management de Paris (ASMP), éd. EMZ 2017.*

dynamiques est ainsi tout aussi utile à comprendre que les indispensables aptitudes à savoir-agir. C'est leur subtile rencontre qui permet la manifestation d'un leadership.

Le leadership est un existentialisme

Le leadership ne se révèle que dans le mouvement : il ne peut y avoir de leader sans projet. Le leader conduit un projet ou une démarche qui s'inscrit dans une logique de changement, d'innovation mais qui peut aussi être le règlement d'une situation conflictuelle ou de crise. Le leadership se construit au moment même où il se révèle dans l'incertitude du résultat. Il peut exister des situations paradoxales où un leadership est exercé sans que la personne ne se rende compte qu'elle l'exerce. Il ne se décrète pas, il n'est pas inné et son acquisition est fragile puisque essentiellement contextualisée. Il n'y a donc pas de personnalité providentielle, exceptionnelle, appelée à être un leader, mais le leader va apparaître au gré des situations, des ambitions, des contraintes et des besoins de l'organisation.

Le leadership est forcément circonscrit dans le temps et c'est heureux tellement son action demande d'énergie car il est principalement mouvement. La situation stable est alors la situation à risque, celle où le leader va tendre à s'isoler et l'amener à considérer qu'il n'est plus dans le même cercle que l'équipe avec laquelle il travaille.

Cet effort qu'il faut se consentir d'abord à soi-même, pour être constamment en première ligne, est le ressort même de l'exemplarité du leader et il est d'autant plus exigeant qu'il nécessite une forte visibilité.

Le leadership est un pouvoir d'action au sein d'une organisation qui peut coïncider avec le pouvoir d'ordre de la hiérarchie et du dirigeant mais ce n'est pas obligatoirement le cas. En effet, le leader qui émerge peut inscrire son action hors de la chaîne de « *commandement* » d'une entreprise ou d'une administration, aux confins de leurs domaines d'intervention ou en les dépassant, en bousculant les modes habituels, les règles et les procédures, pour renouveler l'action de l'organisation et favoriser son développement. Ses initiatives peuvent alors être perturbatrices en changeant les choses de l'intérieur. Ses habiletés relèvent d'une spécificité individuelle qui lui imposera de rendre le risque du mouvement acceptable pour permettre la transformation de l'entreprise ou de l'administration. Mais en contrepartie, l'intérêt de toute organisation est aussi d'assurer le développement de son capital humain afin d'en valoriser toutes les potentialités et de pouvoir s'appuyer dans un processus de transformation, sur de nombreuses possibilités d'initiative.

Le leadership est alors la capacité avec courage d'affronter les résistances au changement avec leurs ruses habituelles (surestimation du changement pour crier à la mise en péril de l'organisation, sous-estimation ou banalisation de celui-ci sur la rengaine habituelle du « *nous le faisons déjà* », surenchère aux mesures proposées ou au changement proposé pour paraître aller dans son sens tout en le rendant inapplicable).

La question du leadership ainsi caractérisée est souvent à la croisée des choix dans un contexte de mutations majeures : se fier au réflexe de la centralisation du commandement pour réduire les incertitudes et l'inquiétude du futur ou bien diffuser autonomie et coopération, accroître la responsabilité et l'autonomie individuelles induites par les formes émergentes d'organisation du travail et l'immédiateté des relations permises par la technique. L'enjeu sera alors la solidarité. Sera leader celui qui parviendra à donner ce liant vital. Le leadership est avant tout collaboration et débat devant la toute aussi évidence que le dialogue construit est la force première de toute organisation.

Enfin, l'Histoire est remplie de funestes destins causés par des leaderships incontestés. Le leadership peut conduire au bien commun comme à l'inacceptable. C'est donc une notion qui ne correspond pas toujours aux prescriptions de la morale.

Même lorsque sa finalité n'est pas contestable, la manière d'exercer le leadership peut poser question et risquer de nuire à l'accomplissement de cette finalité.

Il ne peut donc y avoir un leadership sain que sur la base d'une délibération collective régulière sur les fins et les moyens. Une déontologie du leadership est nécessaire pour s'assurer du respect des autres et de leur liberté, d'une confiance mutuelle. On imagine mal à l'autre extrême un leadership exercé dans une bulle complète de rationalité et d'objectivité, débarrassé des ambiguïtés d'ordre psychologique, voire psychanalytique.

Le leadership s'exerce aussi dans l'administration

Ce leadership se construit dans la dialectique du politique et de l'administration.

Le pouvoir politique dispose de l'administration ⁽⁴¹⁾, le politique dispose donc de leaders de l'administration et le sens des politiques publiques est avant tout un sens politique. Mais le politique ne peut pas s'appuyer sur une administration sans relief qui ne serait qu'une simple exécutante. L'administration a le devoir de proposer, d'agir et de prendre des risques.

L'exercice du leadership dans l'administration présente essentiellement deux principales spécificités :

- le leadership n'implique pas nécessairement l'exercice de l'autorité identifiée en tant que position de commandement, quel que soit son niveau dans une structure verticale. Il peut naître hors de toute sujétion hiérarchique. Cette possibilité rejoint en grande partie la problématique de l'innovation et de l'expertise.
- le leadership est l'aptitude à négocier son interdépendance avec des alliés ou adversaires, des parties prenantes où la négociation et le compromis sont la règle. Il n'y a pas de relation ami/ennemi. Le leadership s'exerce dans un univers construit avec de multiples acteurs, les autres administrations, les organisations syndicales, la société civile dans toute sa diversité. Même sur la scène internationale, la coopération multilatérale est la règle (avec les exceptions de conflits qui peuvent la confirmer).

Une observation s'impose aujourd'hui sur les conditions et caractères de l'émergence d'un leadership au féminin. Cette émergence est liée à l'augmentation (décidée par le législateur) du nombre de femmes occupant des emplois de cadres supérieurs et dirigeants dans les administrations et au souci de déroulement de carrières aux conditions égales à celles des hommes. Elle est aussi nécessaire pour amener plus de créativité dans l'administration et pour que celle-ci ressemble davantage à la société qu'elle doit servir. Même si la réglementation a pour objectif de favoriser l'arrivée en plus grand nombre de femmes aux postes de responsabilités, il reste qu'aujourd'hui encore « *les femmes n'accèdent pas de manière mécanique aux postes de leadership, elles se confrontent beaucoup plus que les hommes aux stéréotypes de rôles et de genre* » ⁽⁴¹⁾. Elles doivent davantage travailler pour une légitimité identique tout en ayant une charge plus importante dans la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, toutes circonstances étant égales par ailleurs.

(41) Constitution de 1958, art. 20: « Le gouvernement dispose de l'administration et de la force armée »

Des recherches approfondies permettraient sans doute de mieux caractériser les possibilités de ce leadership au-delà des constatations régulièrement évoquées sur la plus grande importance accordée par le leadership féminin à la coopération, la communication et aux situations individuelles.

Le leadership est nécessaire à la transformation de l'action publique

Multiplication des administrations de mission, apparition des agences et des opérateurs de l'Etat, décentralisation et organisation de l'administration territoriale de l'Etat, raréfaction des ressources, mutations structurelles du travail (distance, immédiateté et saturation des informations par l'utilisation des messageries), forte demande des usagers et de la société en termes de résultat et de participation, autant de changements, de réformes et d'enjeux qui, depuis plusieurs décennies, conduisent à une permanente (r)évolution des modes d'organisation et des métiers dans l'administration de l'Etat.

Ces transformations successives de l'action publique ont rendu nécessaire l'exercice de formes extrêmement hétérogènes de leadership dans des cadres très variés (hiérarchie classique, direction de projet, mission, préfiguration, etc.) et conduit à des adaptations organisationnelles permanentes, brouillant parfois la visibilité des structures traditionnelles.

Ce besoin de leadership continuera à se développer en raison de plusieurs impacts :

- le développement du numérique, qui a une évidente action sur la façon dont l'administration se transforme. Il met à mal les structures verticales trop exclusives d'autres modes de fonctionnement et prône la collaboration et des relations réticulaires. Il suppose aussi parfois l'immédiateté d'une prise en compte et d'une réponse. La question de l'anticipation est ⁽⁴²⁾ essentielle dans un contexte en constant changement et en accélération continue sans que l'on puisse réellement deviner un mur ou une limite à l'innovation technologique ;
- la diffusion de l'innovation dans la conception des politiques et services publics par l'apport des sciences comportementales, qui a incité un grand nombre d'administrations à installer des « *labs* » en leur sein ;
- le portage de projets de grande ampleur (système d'information, immobilier) qui suppose la capacité de « *manager* » l'apport des consultants et prestataires ;
- le déploiement de politiques de formation et de recherche ambitieuses (création d'organismes ministériels de formation et d'études) ;
- l'impératif de transition écologique qui impose aux administrations une responsabilité sociale et environnementale.

Le leadership revêt de plus en plus un caractère protéiforme confirmant qu'il ne se manifeste qu'en actes : leadership d'influence et d'organisation, leadership organisationnel, leadership d'expertise, leadership pédagogique, etc. La récente pandémie n'a-t-elle pas fait apparaître certains spécialistes de la santé comme des leaders ?

(42) Devenir une femme leader: quand des femmes au sommet se racontent » par Sophia Belghiti-Mahut, Anne-Laurence Lafont, Angélique Rodhain, Florence Rodhain in le leadership recherches et pratiques sous la coordination de Florence Noguera et Jean-Michel Plane., éd. Vuibert 2016.

Le leadership peut-il s'enseigner à l'ENA?

Tel qu'ainsi décrit, le leadership semble impossible à enseigner mais une école de service public comme l'ENA – pas seulement parce qu'elle a été fondée par un leader exceptionnel, le général de Gaulle - ne peut pourtant pas ignorer cet enjeu pour la formation des futurs cadres supérieurs et dirigeants de l'État.

Pour résoudre cette aporie, l'angle retenu est d'offrir quelques matériaux pédagogiques utiles car contextualisés et d'étudier les différents savoir-faire et savoir-être nécessaires à l'exercice d'un leadership rendu possible par les circonstances.

Les enseignements et activités pratiques peuvent alors être une entrée de compréhension du leadership. Ils se déploient aussi bien en formation initiale qu'en formation continue.

Pour la formation initiale de ses élèves, l'ENA s'est engagée, depuis 2018, sur une redéfinition de la scolarité en mettant en place une approche par les compétences et une individualisation du parcours des élèves.

À partir de 2021, les enseignements de l'École seront entièrement basés sur un référentiel identifiant les apprentissages dans trois compétences : « concevoir, mettre en œuvre et évaluer les politiques publiques », « piloter les transformations de l'action publique » et « exercer les missions essentielles de l'État » ; ce référentiel sera complété de deux socles identifiant les techniques et savoir-être indispensables à l'exercice des futures fonctions des élèves.

Le socle comportemental va plus particulièrement distinguer les apprentissages suivants :

- se connaître et se développer en portant un regard réflexif sur son propre fonctionnement et sur son positionnement et en gérant son temps et son stress ;
- prendre des décisions intégrant la complexité, en étant conscient des biais cognitifs et en anticipant ses effets et ses conséquences ;
- manager une équipe en développant la maturité du collectif, en favorisant le développement de chacun et en recherchant les complémentarités, tout en prévenant les risques psychosociaux ;
- communiquer en tenant compte de l'audience et des circonstances et en maîtrisant les relations avec les médias.

Pour la formation continue de ses auditeurs, les axes proposés sont autant d'entrées d'intelligibilité qui doivent permettre de poser les bonnes questions et de se focaliser sur la recherche ou l'amélioration des acquis suivants :

- L'intelligence émotionnelle et l'assertivité. Le leadership se construit dans les épreuves de l'action collective et de cette histoire qui se fait en actes, le leader est celui qui est capable d'en faire une communication narrative pour fédérer autour d'elle. Il n'y a pas de leadership sans cette vision partagée. Le leadership réclame de posséder une bonne intelligence émotionnelle, car la capacité à comprendre et maîtriser ses réactions émotionnelles, ainsi que celles des autres, est essentielle pour entraîner les autres dans un projet. Enfin, l'assertivité du leader est un gage d'efficacité. Elle repose notamment sur une connaissance de soi et sur une capacité à savoir exprimer et défendre son opinion tout en étant à l'écoute, savoir articuler souplesse et fermeté, ou bien encore « *savoir dire non* ».
- La communication narrative. La communication narrative est l'art de raconter une histoire avec force et conviction afin de captiver son auditoire pour mieux le convaincre. Un cadre dirigeant, un directeur de

projet, un élu, etc... doit faire adhérer une équipe, intéresser un journaliste ou ses supérieurs hiérarchiques à un projet. Sa force de persuasion est celle de l'auteur. Elle réside alors dans l'art de raconter une histoire sans raconter d'histoires, en plaçant son public cible au cœur afin qu'il puisse s'identifier.

- L'art oratoire. Loin d'être un don comme d'ailleurs toutes les qualités supposées d'un leader, l'art oratoire requiert de la technique afin que l'idée touche le public visé. Cet art intègre tout autant la responsabilité du dirigeant qui assume, la sociabilité du communicant qui écoute et regarde, prenant en compte l'altérité, que l'énergie de la voix. Pour gagner en éloquence, le leader conjugue efficacité, rationalité et éthique, en jouant des ressorts du plaisir, de l'émotion et de la conviction.

En somme, même si les enseignements dispensés peuvent l'accompagner, face à la confrontation, à l'incertitude, au risque, au conflit ou encore au défi, le leader doit mobiliser alors un vaste champ de références, tant individuelles que situationnelles, allant de la confiance en ses capacités (connaissances, expériences) à l'appui sur les collaborateurs (partage de l'information, référence, alliances) en passant par l'ambition et bien entendu les résultats escomptés.

Mais à partir du moment où le leadership est avant tout « l'acte », la première qualité du leader sera toujours le sens du timing, la maîtrise du « kairos », l'intuition du moment opportun pour décider d'une action et de la direction qui sembleront les plus justes et pour susciter ainsi l'engagement des autres.

L'ENA se réjouit donc de pouvoir accompagner les leaders actuels ou de demain, cadres supérieurs et dirigeants de l'Etat simples et efficaces au service du bien commun car à quoi servirait le leadership s'il n'était pas mis à ce service ?







« Le Leadership du Siècle » - Contribution de Vincenzo Vinzi, Directeur général du Groupe ESSEC et Laurent Bibard, Professeur, Titulaire de la chaire Edgar Morin de la complexité.
ESSEC BUSINESS SCHOOL

La question du leadership au 21^e siècle ne peut pas ne pas être posée : les crises s'accumulent dans tous les domaines dont certaines, comme celle du climat, s'annoncent gravissimes. L'humanité entière a été plongée dans une posture de dénégation persistante malgré les nombreux avertissements en quoi ont consisté et consistent les crises géopolitiques (à commencer par les attentats du 11 septembre 2001), financières (2008), ou encore les catastrophes naturelles et technologiques (Fukushima la première).

Le court-termisme propre à la sphère économique et financière joue un rôle déterminant dans l'aveuglement où nous sommes eu égard aux grands enjeux sociétaux, climatiques, géopolitiques. L'évolution du monde économique et financier est en effet de plus en plus court-termiste, ce qui s'exprime par une attente de résultats optimaux en particulier sur le plan des performances financières, toujours plus exigeante. S'ensuit un phénomène identifié depuis les débuts de la pensée politique partout dans le monde, un enrichissement exponentiel d'une partie de plus en plus infime de la population mondiale, et un appauvrissement généralisé de la très grande majorité des humains. La crise actuelle de la COVID-19, qui est tout autant sinon plus une crise politique, économique et sociale qu'une crise sanitaire, aggrave significativement le problème. La difficulté à considérer les enjeux sociétaux dans leur globalité et sur le long terme en regard de la nécessité de performances immédiates s'exprime de la manière suivante.

Tout le monde s'accorde sur la nécessité, pour s'y adapter de manière efficace et durable, de reconnaître la complexité du monde actuel. Reconnaître sa complexité demande de reconnaître l'incertitude inhérente à notre monde, son aspect contradictoire, l'émergence incessante des signaux faibles qui annoncent des événements déjà en route mais encore peu visibles. Enfin d'y évoluer de concert, de manière collaborative, en donnant sa place à chacune et chacun au mieux de ses contributions possibles. Ceci, en contrepoint d'un monde que l'on avait - par une certaine naïveté -, supposé sous contrôle, cohérent, transparent, que des leaders sachants, dûment patentés, pouvaient gouverner en toute certitude et sécurité, et pour eux-mêmes et pour les autres. La multiplication des comportements tyranniques manifeste d'ailleurs une inquiétante régression sur ce plan.

Au sein du monde économique, dans les discours, l'on s'accorde à valoriser un leadership d'un nouveau genre, propre à la « libération » des entreprises et des populations. Par excellence, l'ubérisation massive

du monde économique fait partie de cette dynamique, et alimente le credo selon lequel l'on sait vivre dans un monde complexe et qu'on sait le faire de concert. Le problème contemporain fondamental est cependant que dans les faits ou dans les pratiques il n'en est rien – ou si peu. Le paradoxe s'exprime particulièrement dans les grands groupes sous la forme suivante, qui peut sans grand risque d'erreur être considérée comme très générale: conscients de la nécessité de faire évoluer leurs entreprises dans un monde qui nécessite agilité, adaptabilité, résilience, innovation – soit, tout ce qui ressort de la vulgate contemporaine en gestion et prête le flanc à idéologisation -, les leaders imposent le plus souvent autoritairement que tout le monde se « libère ». Ceci, afin d'affronter ensemble et de manière « agile » une réalité économique de plus en plus complexe et exigeante en termes de performance... immédiate. Cela passe par des restructurations, des délocalisations et des relocalisations, des diminutions d'effectifs et de nouveaux recrutements, etc. Et les processus de contrôle de s'accumuler, pour garantir la cohésion de l'ensemble organisationnel que constitue chaque entreprise.

L'effet de ces contradictions sur les personnes, les employés, les populations est catastrophique. L'on clame qu'il faut libérer les énergies de toutes et tous, quand l'on bride dans le même temps initiatives et créativité en multipliant les procédures de contrôle, et en faisant peser en cas de non obéissance, d'insubordination ou de non « compliance », les menaces du licenciement et du chômage.

Il n'y a pas en ce début d'un 21^{ème} siècle douloureux, plus contradictoire injonction que l'exigence de liberté. « Libérez-vous ! », clamé non plus par des révolutionnaires, mais par les sommets hiérarchiques des collectifs quels qu'ils soient – s'exprimant de toutes sortes de façons, ce paradoxe concerne tout autant la vie politique que la vie économique et sociale.

Le monde est en effet complexe, il l'a toujours été, nous le redécouvrons – en parole. L'urgence de la tâche d'un leadership digne de ce nom est désormais de mettre à l'œuvre dans les faits et donc dans les pratiques, ce qui est de mieux en mieux compris en théorie. De sorte que tous les humains se sentent à la fois chez eux dans ce monde, et concernés par son évolution. Pour ce faire, il est une condition sine qua non, qui est de s'imposer de lever le nez du guidon ensemble, de réapprendre à considérer les grands enjeux sociétaux sur les moyen et long termes en « embarquant » tout le monde. Cela exige que les populations soient effectivement libérées pour donner le meilleur d'elles-mêmes, ce qui s'appelle l'éducation.

La tâche fondamentale des leaders de demain est de mettre au centre de leur préoccupation l'éducation de toutes et tous, pour que les défis que rencontre l'humanité soient pris en charge par toutes et tous, à tout niveau de nos sociétés et de nos entreprises. L'éducation doit être pensée comme un processus collectif permanent, commençant dès la formation des plus jeunes, et se continuant toute la vie. Être un bon leader, c'est favoriser l'amélioration effective permanente de chacune et chacun, en sorte que la problématisation et l'appropriation des grands enjeux contemporains soit le fait de toutes et tous, et à tout niveau de nos sociétés. L'on fomenté sinon l'exclusion et la violence, en nourrissant le sentiment qu'il n'y a pas d'autre issue pour s'insurger contre un monde vécu comme insensé, que de ne plus décoller et pire, de passer à l'acte. En favorisant l'appropriation par toutes et tous des grands enjeux du monde, l'on nourrit le désir personnel d'y trouver sa place, d'identifier son rôle aussi modeste soit-il, et de le jouer à fond, au beau milieu du monde.





« Pour favoriser l'innovation et la transition écologique, former des esprits libres, responsables et imprégnés d'interdisciplinarité » - par le Professeur E.M. Mouhoud, Président de l'Université Paris Dauphine / PSL. UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE

La crise sanitaire mondiale, dont les effets sont inédits, place notre jeunesse face à des perspectives contradictoires. Si nous voulons être capables de dessiner et d'accompagner les ruptures nécessaires, nous devons mieux connaître les enjeux de nos sociétés au niveau mondial et anticiper les nouveaux besoins. Les leaders de demain, qui pourront conduire ces bifurcations, sont nos étudiants.

Les effets de la crise sont très profonds : destruction de croissance économique de long terme, destruction de capital humain, détérioration des compétences transmises et de l'expérimentation sociale dans la mobilisation de ces compétences... Même lorsque la crise sanitaire aura disparu, une persistance de ses effets est très probable. En l'absence de mécanismes de régulation, d'incitations forts et d'un accompagnement stratégique collectif, les entreprises seront incitées à compenser les surcoûts de la crise et ses effets destructeurs par une aggravation des stratégies défensives, somme toute classiques dans les grandes périodes de crise : délocalisations croissantes, en particulier dans les activités immatérielles, retrait de l'investissement dans le capital humain (réduction des budgets de formation et de R & D), résistance à la transition énergétique et écologique,... Les réflexes de replis nationalistes risquent bien de renforcer ces tendances dépressives et de s'opposer aux aspirations des jeunes qui sont les vrais porteurs des possibilités de ruptures vertueuses.

Les résultats d'une enquête récente sur les jeunes face au COVID montrent des attitudes paradoxales. Si le confinement a engendré sentiments d'angoisse, d'isolement et fracture chez les jeunes, 53 % des 18-19 ans (même taux pour les étudiants) considèrent que « la période leur permettra de réinventer le monde dans lequel ils vivent » et 49 % que ce fut « un moment où ils sont parvenus à garder le contrôle de leur vie ». Ainsi, 60 % des étudiants considèrent que la préservation de la santé sous l'effet de la crise est plus importante même si cela peut avoir un impact négatif sur l'emploi. Les projets personnels semblent davantage affectés par la crise sanitaire que les projets professionnels. Responsables et déjouant les idées reçues, 73 % des étudiants arbitrent en faveur de la santé au prix de la réduction de leurs libertés. Optimistes également, deux tiers des 18-24 ans considèrent que « la vie va reprendre un cours normal ». Enfin, résultat plus inquiétant, si près de la moitié des jeunes se perçoivent moins bien lotis que leurs parents au même âge, à l'inverse, leurs parents et grands-parents considèrent que leurs enfants et petits enfants vivent mieux qu'eux-mêmes au même âge. Ce regard asymétrique révèle une certaine mécompréhension entre les générations qui peut faire obstacle à la nécessaire coalition des motivations pour un véritable accompagnement des changements nécessaires.

Les nouvelles aspirations des jeunes réclament de répondre à trois grands changements qui devront être portés par les nouveaux leaders de demain. La transition écologique, la transition numérique, une vision alternative de la création de richesses. Ces trois éléments sont intrinsèquement liés.

La transition écologique est devenue une revendication profonde des jeunes. Mais elle impose des arbitrages dont les coûts ne seront pas partagés par tous, même si à long terme l'ensemble des acteurs pourra en bénéficier. Cependant, les innovations nécessaires à la transition écologique ne s'imposent pas spontanément. La destruction massive des activités, des richesses et des compétences engendrées par la crise sanitaire ne sera pas nécessairement créatrice. C'est pourquoi, les questions de formation initiale et continue en savoirs techniques mais aussi en termes de sensibilisation aux changements de comportements individuels et sociaux en faveur de la transition sont cruciales et prendront du temps. Les managers, ingénieurs, décideurs de demain, doivent systématiquement être acculturés à ces enjeux dans leur formation. Les universités et les organismes de formation doivent proposer des formations de qualités et pluridisciplinaires. Il s'agit réellement de changer de dimension en multipliant les lieux physiques et numériques prestigieux dans le cadre d'une véritable coopération internationale entre les universités. Les pratiques de recrutement de tous petits effectifs de nos grandes écoles ne sont plus adaptées dans la mondialisation des savoirs et des compétences dont bénéficient grandement les États-Unis par exemple. Les Initiatives d'excellence (IDEX) dans le regroupement de nos grandes écoles et de nos universités, vont dans le bon sens. Les technologies numériques au service de réelles innovations pédagogiques, tant en termes de contenus des savoirs pluridisciplinaires que de pratiques de transmission des connaissances, constituent une chance pour viser un large public d'étudiants de grande qualité au niveau mondial.

Réussir la transition écologique nécessite également de réussir la transition numérique. Or, en dépit d'un avantage comparatif solide dans la disponibilité des meilleurs spécialistes mondiaux dans l'intelligence artificielle (IA), souvent « *siphonnés* » par les GAFAM, la transition numérique de la France n'as pas été au rendez-vous. La France et l'Europe peuvent être les véritables leaders de la révolution de l'IA à condition de combiner technologie et prise en compte de l'éthique et de la responsabilité. Amplifier les investissements massifs dans la recherche publique et privée, cibler et augmenter substantiellement les dispositifs de type Crédit d'impôt recherche, doivent se faire en orientant les acteurs vers un modèle d'IA éthique et responsable, qui peut faire la différence dans la compétition mondiale. Mais cela ne peut réussir que si les acteurs de l'industrie et des services développent des collaborations étroites avec le monde académique qui peut proposer une vision pluridisciplinaire transmise par les meilleurs spécialistes mondiaux. De même, le recrutement des futurs leaders doit également mieux refléter la société (en termes de diversité sociale et ethniques) car la richesse des approches, des connaissances, et des comportements innovants sont sources de bénéfices pour la réussite des bifurcations.

Enfin, les jeunes ne sont plus dociles face aux savoirs, méthodes de management et d'organisation dans les entreprises. Ils cherchent désormais à imposer leur vision collaborative et moins hiérarchisée, plus libre également, de l'organisation du travail. Les méthodes de management dans beaucoup d'entreprises sont obsolètes à cet égard, ce qui finira par générer une perte d'attractivité. Les savoirs transmis dans les formations de management doivent également évoluer dans ce sens, d'où la nécessité et la chance offerte par le regroupement grandes écoles / universités d'offrir des doubles formations « *managers et ingénieurs* » ou « *sciences et arts* ». En répondant aux aspirations profondes des étudiants, choisis pour leur excellence, leur pluri-compétences, leur diversité sociale et ethnique, nous parviendrons à former les leaders de demain capables d'innover et de mettre en œuvre de nouveaux modèles de croissance, plus responsables.







**HARVARD
BUSINESS SCHOOL**

L'Entreprise à sens humain : une affaire de coeur - Par Hubert Joly, ancien PDG de Best Buy et du groupe Carlson, professeur à Harvard, auteur de « The Heart of Business – Leadership Principles for the next Era of Capitalism ».

HARVARD BUSINESS SCHOOL

En synthèse

Quinze années à la tête de grandes entreprises internationales, en France et aux Etats-Unis, m'ont conduit à développer la vision d'une entreprise à sens humain, loin de la poursuite effrénée du profit à court terme. Ma conviction est que les entreprises doivent aujourd'hui mettre les collaborateurs au cœur d'un projet mobilisateur au service du bien commun. C'est ainsi qu'elles peuvent satisfaire, simultanément, l'ensemble de leurs parties prenantes et obtenir des résultats extraordinaires, voire inattendus. C'est la clé de ce que nous avons réussi à faire avec les équipes de Best Buy, géant américain de la distribution qui a su survivre, puis prospérer, de manière totalement improbable et avec un succès retentissant, face à Amazon, alors que tout le monde prévoyait la disparition de l'enseigne.

Facile à énoncer, cette approche est en réalité difficile à mettre en œuvre. Elle requiert de repenser profondément :

1. Notre vision du travail. Notre société a longtemps vu le travail comme un mal nécessaire, voir une punition liée à une faute commise par un certain Adam.

A l'image de Viktor Frankl (*Men's Search for Meaning*), nous pouvons à l'inverse choisir de voir le travail comme une plateforme au service du sens que nous souhaitons donner à notre vie.

2. Notre définition de la nature et de la finalité de l'entreprise. La primauté des actionnaires affirmée en 1970 par Milton Friedman a conduit les entreprises à faire de la recherche du profit leur étoile polaire. Or, l'histoire a démontré qu'une focalisation excessive sur le profit était dangereuse et à courte vue.

Pour moi, l'entreprise est essentiellement une organisation humaine, composée d'individus qui collaborent à la poursuite d'un objectif, qui doit être, d'une manière ou d'une autre, de contribuer au bien commun. La définition de cet objectif peut se faire en cherchant à l'intersection entre les besoins qui existent dans le monde, ce qui passionne les collaborateurs, les savoir-faire de l'entreprise, et ce qui leur permet d'être rentable. C'est en s'intéressant à chacune des parties prenantes de l'entreprise et en refusant les jeux à somme nulle qu'on peut le mieux développer avec elles des relations porteuses de sens et répondre à leurs besoins et aspirations.

3. Comment mobiliser les femmes et les hommes qui y travaillent. On a cru pendant longtemps, à l'image de Robert McNamara, que le management consistait à demander à un petit groupe de dirigeants brillants de

définir une stratégie, de concevoir un plan de mise en œuvre communiqué aux équipes chargées d'exécuter la stratégie, et de mettre en place un système d'incitation financière et de contrôles pour assurer l'alignement de l'organisation autour des objectifs ainsi définis. La réalité est que cette approche n'est généralement pas efficace.

La clé de la réussite aujourd'hui consiste plutôt à créer un environnement qui puisse libérer la magie humaine, qui existe au cœur de chaque collaborateur, au service d'une noble cause. Dans mon expérience, ceci passe notamment par mettre le sens individuel et collectif au cœur de l'entreprise, faire en sorte que des relations humaines authentiques puissent s'y développer, donner de l'autonomie aux individus pour qu'ils puissent être le meilleur d'eux-mêmes, investir dans le développement de chacun, et créer un environnement propice à la croissance.

4. Notre vision du leadership. L'article joint qui va être publié courant 2021 par la revue Leader to Leader du Leader to Leader Institute esquisse le type de leadership nécessaire pour opérer cette révolution. Il bat en brèche le modèle du leader super-héros, homme brillant qui sauve la mise par son intelligence, et dessine la vision du leader du 21^{ème} siècle, autour de cinq idées-clés. Ce leader :

- Met la quête du sens au cœur de son leadership, en étant clair sur le sens de sa vie, en cherchant à appréhender ce qui motive ses collaborateurs, et en assurant le lien entre cette quête de sens individuelle et la raison d'être de l'entreprise ;
- Est clair qu'il n'est pas là pour se servir lui-même ou sa hiérarchie, mais pour servir les acteurs qui sont sur la ligne de front ;
- Est clair que son rôle n'est pas d'être le plus intelligent et d'apporter des solutions à tout, mais de créer un environnement dans lequel les collaborateurs de l'entreprise peuvent exprimer tout leur talent et s'épanouir ;
- Est un leader qui incarne et promeut des valeurs ;
- Sait être authentique et vulnérable, sait être lui-même, cherche à être la meilleure version de lui-même, et encourage les autres à faire de même.

Au total, les leaders d'aujourd'hui et demain doivent apprendre à agir et être avec leur tête, leur cœur, leur âme, et leurs tripes. Comme le dit le poète Khalil Gibran, « *Le travail est l'amour rendu visible* ».

En somme, au moment où notre système économique et social fait face à des défis sans précédent, il est urgent d'imaginer l'avenir avec compassion, ambition et optimisme, et de refonder l'entreprise et notre système économique autour du sens et de l'humain. C'est la clé pour assurer un avenir plus harmonieux, durable et prospère.







The Case for Purposeful Leadership - by Hubert Joly, former Chairman and CEO of Best Buy, Senior Lecturer at Harvard Business School, author of the upcoming book "The Heart of Business – Leadership Principles for the Next Era of Capitalism".

HARVARD BUSINESS SCHOOL

My eight years as CEO and later Executive Chairman of Best Buy were an inspiring and fulfilling adventure. The company that Amazon was supposed to kill became once again a thriving, growing retailer, partnering with Amazon itself and staffed with dedicated, fired up employees. By June 2019, Best Buy had recorded six straight years of growth, earnings had tripled, and the share price, which slouched toward single digits in 2012, reached \$80. Media reports spoke of how we "defied expectations," "broke the mold," and "rescued the company." I felt I had accomplished what I had set out to do when I passed the CEO baton to Corie Barry and her leadership team. Then in June 2020, I stepped down as chairman.

During my time at the company, I was able to put into practice what I had learned earlier in my career, and I also learned an enormous amount from the people of Best Buy. I learned about work, about the nature and role of companies, about what lights the kind of fire within employees that results in exceptional performance. I also learned about leadership.

I learned that much of what I had been taught at business school and as a consultant and young executive is either wrong, outdated, or incomplete. I learned that the purpose of a company is not to make money, contrary to what the 20th century economist Milton Friedman wanted us to believe. I learned that the old top-down approach to management — having a few smart executives formulate a strategy and its implementation plan, then tell everybody else in the company what to do while crafting incentives to motivate them — rarely works. And I learned that the model of the leader as a smart, powerful, super-hero is outdated.

Through all my experiences, culminating in the incredible years at Best Buy, I have come to believe — to know — that purpose and human connections constitute the very heart of business. And I believe they should be at the heart of the necessary and urgent re-foundation of business now under way. Capitalism as we have known it for the past few decades is in crisis. More and more people hold the system responsible for social fractures and environmental degradation. Employees, customers, and even shareholders expect much more from corporations than a blind pursuit of profit. Disengagement at work is a global epidemic. More recently, a new civil rights movement and the Covid-19 pandemic have accelerated the need to rethink our system if we want to tackle the enormous challenges facing us.

*Business can be a force for good in this fight and is uniquely positioned to help address some of the world's most pressing issues. A growing number of business leaders agree. But they and I know from experience that it is hard to do. I have written *The Heart of Business: Leadership Lessons for the Next Era of Capitalism* as a playbook for leaders ready to abandon old paradigms and eager to lead with purpose and humanity. In this article, which is adapted from this book, I focus on the case for purposeful leadership.*

Debunking three myths about leadership

What kind of leader do I want to be? Who should we put in position of leadership? These are two of the most critical choices we get to make as leaders.

I grew up influenced by three myths about leadership that have shaped how I initially thought about the answer to these questions and the business world more broadly.

Myth #1: *leaders are super-heroes. Growing up, I thought successful leaders saved the day pretty much on their own, by figuring out all the answers. Being smart — and making sure everyone else knew it — seemed to be the mark of great leaders.*

Recently, though, the infallible leader prototype has lost much of its appeal. First, projecting infallibility, strength and authority at all times comes across as inauthentic and distant. Also, it is easy, for successful hero-leaders, to start believing that they are smarter than everyone else, untouchable and ultimately, indispensable. It is easy for them to be seduced by power, fame, glory and money, which is a dangerous and slippery slope.

Myth #2: *People are born leaders. When Lloyd Blankfein was still CEO of investment bank Goldman Sachs, I heard a speech he once gave at the Minneapolis Club. Blankfein shared with us that, every day while shaving, he asked himself, "Is it today? Is it today that the world is going to realize that I am not competent for this job?" Here was one of the most successful bankers in the world, and he was doubting his own abilities. Most leaders I know — myself included — suffer from the same imposter syndrome.*

That syndrome is born in part out of the misguided belief that leadership is an innate ability, emerging out of a level of intelligence, self-confidence and charisma that you're born either with or without. If it were true, there would be just a few exceptional beings who could do the job, and the rest of us would be out of luck. Research suggests it's not true, though; so do the lives of great leaders.

I believe that most of the attributes often associated with "innate" leadership — from strategic thinking to eloquence — can be learned.

Myth #3: *You cannot change. During my time at Best Buy, one of our executives was convinced that people do not and cannot change. I vehemently disagreed, because I am a living proof that people can change. The way I lead today is remarkably different from thirty years ago. I once believed that leadership was about a top-down management approach driven by data and analytics; I now focus on purpose and human magic. I once strove to be the smartest person in the room and solve all problems; I now focus on creating an environment in which others can flourish and find solutions.*

A new leadership model

As I eventually concluded that leaders are neither born nor super-humans, I realized that I was free to decide what kind of leader I would be. The notion that companies are not soulless entities, but human organizations made of individuals working together in pursuit of a common purpose implies that we need to change what we expect of leaders, at all levels. What is required now is an approach that puts purpose and people first — what I call purposeful leadership. Such leadership can be summed up in five “Be’s”.

1. Be clear about your purpose, the purpose of people around you and how it connects with the purpose of the company

When recruiting leaders, I used to ask candidates about their experience and the skills they had developed over time, their career goals and whether they would be a good fit for the organization. These felt like the most important considerations.

I now spend more time seeking to understand a candidate’s dreams and purpose. “What gives you energy?”, I ask, “What drives you?”

“My purpose,” says Barry, now listed among the most powerful women by Fortune magazine and one of the youngest Fortune 500 CEOs, “is to leave something a little better than when I found it — and that’s true in my community, in my family and at Best Buy.” Corie is very clear about her own purpose in life, and how it connects with Best Buy’s mission to enrich lives through technology. Before becoming CEO, she was instrumental in shepherding the company into new directions such as healthcare, in line with her own as well as Best Buy’s purpose.

During the Covid-19 pandemic, many of the business leaders I spoke with saw the crisis as a key moment for them to be clear about their purpose and connect it to their company’s. They understood, to put it in Churchillian terms, that this could be and should be their “finest hour.” They knew that their performance would be judged by how their company and its leadership were fulfilling a higher purpose and looking after its multiple stakeholders, not by the company’s share price and or whether it was hitting its earnings-per-share guidance.

2. Be clear about your role as a leader

In 2014, two weeks before Black Friday — one of the busiest days of the year for any retailer — law enforcement authorities contacted Best Buy to tell us we might have suffered a data breach. This was potentially catastrophic, and I was deeply concerned. What should I do? Vent anger and frustration? Dive into problem solving mode?

Instead, I reminded myself that my role was to be a thermostat and set the temperature, in this case to upbeat and positive. “No one would wish this two weeks before Black Friday,” I told our crisis management team. “But this gives us an opportunity to make a big difference and be the best version of ourselves — starting with myself. You are all incredibly qualified and talented, and I look forward to working with each one of you so we can create the best possible outcome. Now let’s get on with it.”

Luckily, the FBI’s call turned out to be a false alarm. But it was a good reminder that a leader’s main role is to unleash what I call “human magic” by creating an environment in which everyone is inspired and able to give their best. This includes creating energy and momentum — especially when circumstances are

dire. It is to help others see possibilities and potential. Creating energy, inspiration and hope: I would have dismissed this idea thirty years ago, but it is essential to the role of purposeful leader. Put another way, supposedly by John Quincy Adams: "If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader."

3. Be clear about whom you serve

"If you believe you're serving yourself, your boss, or me as the CEO of the company, it's OK, it's your choice," I once said to the officers of Best Buy. "But then you should not work here. You should be promoted to customer." I meant that there was no room at Best Buy for people whose main purpose was to advance their career. One smart executive, who was recruited on the basis of his expertise and experience, ended up leaving Best Buy in large part because his personal ambition drove him. That he was primarily serving himself put him at odds with his colleagues. Some leaders think that having sharp elbows and listening to their ego will serve their career. But is this the kind of person you want to be? "The best leaders do not climb to the top," says my friend Jim Citrin, who leads Spencer Stuart's North American CEO practice: "they are carried to the top. And serving others is how it happens."

As a leader, you must serve the people on the frontlines, driving the business. You serve your colleagues. You serve your board of directors. You serve the people around you, first by understanding what they need to give their best, so you can do your best to support them.

4. Be driven by values

When I worked for McKinsey, I sought some leadership advice from one of my partners, Russ Fradin, who later became the lead independent director of the Best Buy board. "Tell the truth and do what's right," he said. For the most part, we all agree on what is right: honesty, respect, responsibility, fairness, and compassion. On paper, every company has great values. But values are no good if they remain on paper. Being driven by values is doing the right thing, not just knowing or saying what is right. A leader's role is to live by these values, explicitly promote them and make sure they are part of the fabric of the business.

I am proud of how values guided Best Buy's leadership during the Covid-19 crisis. In most states, Best Buy was deemed to provide an essential service — helping people working and learning from home to have the right equipment and support — which justified keeping stores open. Demand soared, but it had to be balanced with a more basic and fundamental priority: the safety and security of employees and customers. When employees worried about their safety and customers became understandably nervous, Corie and her team closed stores without hesitation. Within days, Best Buy pivoted its operating model to contactless curbside pickup. There was no way of knowing how closing down stores would impact the bottom line, but that didn't matter; what mattered was doing the right thing first.

5. Be authentic

On June 11, 2020, I stepped down from my role as Chairman of Best Buy. In many ways, it felt like a bigger step than passing the CEO baton the year before. Although I would keep cheering, admiring and supporting Best Buy and its people, I no longer had any formal role at the company. After eight wonderful years, I emptied my office. Since the country was in the midst of the Covid-19 pandemic, I had to say goodbye

electronically. "I love you!" was the title of the email I sent to our senior leaders and our board members, with whom I had worked so closely. Above all, I wanted to express how I felt. And, in the words of English writer A. A. Milne, I felt lucky to have something that made saying goodbye so hard. I shared similar emotions in a farewell video to all Best buy employees. "Au revoir, my friends," I concluded. "I am keeping you in my heart."

Laying bare my heart and my soul in this way would have been unthinkable a few years ago. I have been told that the longest journey you'll ever take is the 18 inches between your head and your heart. It is a long and arduous journey indeed. Like many leaders of my generation, I long believed that emotions were not meant to be shared in a business context. But vulnerability is at the heart of social connection, and social connection is at the heart of business. I had a lot to unlearn, and it took me a lifetime to embrace the fifth, and for me by far the hardest, "Be": be yourself, your true self, your whole self, the best version of yourself. Be vulnerable. Be authentic.

Conclusion

Rethinking how we lead is essential to the refoundation of business and capitalism we so desperately and urgently need. Rethinking how we lead is essential if we are to make purpose and human connections the heart of business.

Becoming a purposeful leader starts with ourselves, articulating and remaining connected with what drives us, who we are and who we aspire to be. This itself requires ongoing introspection and reflection. We cannot be authentic and truly connect with others without deeply connecting with ourselves. To help people around us succeed and become the best version of themselves, we have to strive to be the best version of ourselves as well, day after day.

So, start with yourself. Be the leader you are meant to be. Be the change you want to see.



PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE CONDUITE PAR LE BCG SUR « LE LEADER AU 21^{ÈME} SIÈCLE » À L'OCCASION DE LA XVII^{ÈME} SESSION DES ENTRETIENS DE ROYAUMONT

Sous la direction de Marie Humblot-Ferrero, directrice associée au BCG

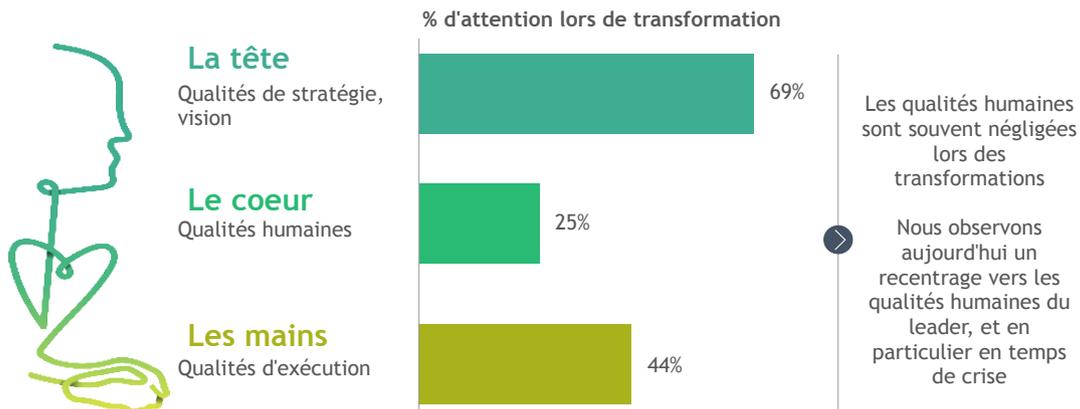
Le leader est visionnaire ... et de plus en plus humain

La crise que nous traversons est polymorphe : sanitaire, économique, politique et elle révèle un besoin renouvelé de leadership. Mais pas de n'importe quel leader !

Pour ces derniers, cette crise a cristallisé une tendance amorcée au cours de la dernière décennie : est devenue prioritaire la capacité à faire preuve de considération, d'empathie, mais aussi à embrasser des enjeux humains plus larges que ceux de la seule entreprise. L'essor du numérique et du « home office » restructurent profondément le monde du travail et son organisation. Les salariés sont désormais 60 % à souhaiter la possibilité de télétravailler. Mais parce qu'elle réduit les interactions sociales directes, cette évolution risque de fragiliser leur engagement. L'entreprise n'est plus ce lieu unique où l'on se rassemble pour une même durée quotidienne afin d'effectuer une tâche commune. Sans unité de temps, de lieu et d'action, il devient complexe pour les leaders de bien faire jouer les acteurs. Leur capacité à définir la stratégie, à l'incarner, la partager est donc devenue plus importante que jamais. Mais cela ne suffit plus.

Comment repenser leur manière de tisser et de maintenir le lien avec leurs équipes ? Comment fédérer et transmettre une vision ? Qu'est-ce qui fait l'étoffe d'un bon leader aujourd'hui ? Pour le savoir, BCG a mené une grande enquête auprès de 4 000 actifs à l'automne 2020 en France, en Espagne, au Royaume-Uni et en Allemagne. En complément de cette enquête, nous avons mené une trentaine d'entretiens avec des professeurs et chercheurs experts du leadership, membres de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines. Les résultats invitent les dirigeants à une prise de conscience. Ce que les collaborateurs attendent d'eux a changé. La seule vision, même brillante, ne suffit plus à faire adhérer à un projet et donc in fine, à créer de la valeur. Les facultés de cœur se révèlent désormais être un prérequis.

Les qualités des leaders relèvent de trois types : de stratégie (la tête), humaines (le cœur), d'exécution (les mains)



De quelles qualités les dirigeants doivent-ils faire preuve ?

Les recherches menées par le BCG sur les qualités du leadership en entreprise montrent qu'elles relèvent principalement de trois types. Les excellents dirigeants sont reconnus pour leurs qualités stratégiques (Head, la tête), humaines (Heart, le cœur) et d'exécution (Hand, les mains). Les organisations qui font de ces trois qualités des priorités se révèlent trois fois plus susceptibles de s'améliorer durablement que celles ne se concentrant que sur une seule, voire aucune des trois.

L'exemple de Satya Nadella, le PDG de Microsoft, se révèle à cet égard très parlant. Lors de sa nomination, en 2014, la capitalisation boursière du groupe atteignait 300 millions de dollars. Elle est de plus d'un milliard aujourd'hui. Or, Satya Nadella a souvent déclaré suivre trois principes de leadership : apporter de la clarté en situation d'incertitude (Head), insuffler de l'énergie aux équipes (Heart) et s'attacher à obtenir de bons résultats même lorsque les conditions ne s'y prêtent pas (Hands).

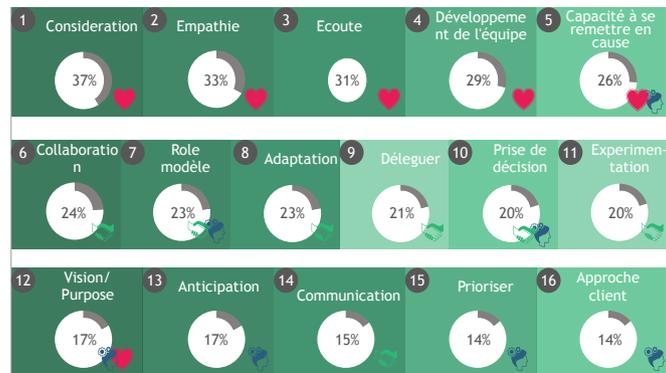
Il n'a cependant pas encore fait assez d'émules. Notre enquête montre en effet que 69 % des entreprises en cours de transformation se concentrent sur les qualités stratégiques, 44 % sur les qualités d'exécution et... seulement 25 % sur les qualités humaines. Ces dernières sont également négligées dans les cursus de formation des futurs cadres dirigeants, qui ne sont dès lors que peu préparés au leadership en entreprise.

Ce sont pourtant elles qui définissent le mieux les bons leaders, selon plus d'un sondé sur cinq. En effet, la considération (37 %), l'empathie (33 %), l'écoute (31 %), l'attention portée au développement des équipes (29 %) et la capacité à se remettre en question arrivent en tête des 16 facultés mentionnées dans l'étude pour dresser le portrait du dirigeant idéal. Les qualités stratégiques telles que la capacité à donner du sens (17 %), la capacité à établir des priorités (14 %) et la prise en compte des besoins des clients (14 %) font partie des moins citées par les participants.

Un bon leader aujourd'hui est celui qui possède des qualités humaines avant des qualités stratégiques et d'exécution



Parmi les qualités suivantes, quelles sont celles qui caractérisent un bon leader ?



En 2020, les qualités humaines sont celles qui définissent un bon leader

Parmi les qualités suivantes, quelles sont celles qui caractérisent un bon leader ? 5 réponses possible.



Note: only displayed are top 5 answers
Source: BCG x BVA survey, October 2020. 4,000 respondents

Au-delà de quelques variations de pourcentage entre les pays, l'ensemble des participants donnent unanimement la priorité à l'humain. Leurs réponses attestent que de bonnes facultés stratégiques et d'exécution ne suffisent plus pour susciter l'adhésion et l'engagement des collaborateurs. Ces derniers attendent que l'on prenne soin d'eux, qu'on les reconnaisse pour ce qu'ils sont davantage que pour ce qu'ils font.

Autre fait marquant de notre étude, nous observons très peu de différences dans les réponses par genre ou par génération. Il s'agit donc bien d'un besoin qui marque l'ensemble des générations et pas seulement les plus jeunes.

La valorisation d'une humanité forte chez nos leaders est une tendance qui a progressé ces dernières années avec le besoin croissant des employés de retrouver leur place au travail, de retrouver du sens et une raison d'être de l'entreprise. La crise COVID a néanmoins accéléré le passage à une nouvelle ère du leadership et un retour en arrière n'est pas envisageable.

Nos leaders doivent donc prendre conscience qu'un leader visionnaire, capable de prise de décisions rapides, peut compromettre ses résultats s'il néglige ses qualités humaines.

Que les leaders sachent se connecter émotionnellement avec leurs équipes, montrer de la considération, de l'empathie, de l'exigence dans le développement de leurs compétences et de la réalisation personnelle de ses collaborateurs est devenu un prérequis pour permettre aux équipes de s'engager sur le reste (la stratégie, les décisions opérationnelles).

Le leader est donc appelé à se recentrer sur les individus. Selon 36 % des sondés, renforcer la cohésion des équipes est d'ailleurs l'enjeu majeur des dirigeants pour les années à venir, loin devant des sujets de long

terme comme l'innovation ou le numérique. Viennent ensuite des priorités comme les nouvelles méthodes de travail collaboratives (29 %) et l'engagement (28 %). Faut-il s'en inquiéter ? La RSE et la transition écologique arrivent en dernière position (13 % du total, mais 17 % chez les dirigeants).

Quelle forme de leadership privilégier en temps de crise ?

Pour une majorité de salariés, les dirigeants d'entreprises se sont montrés à la hauteur de la situation depuis le début de la pandémie de Covid-19. C'est particulièrement vrai aux Royaume-Uni (71 %) et en Allemagne (66 %), tandis que 63 % des Français et 60 % des Espagnols se disent satisfaits.

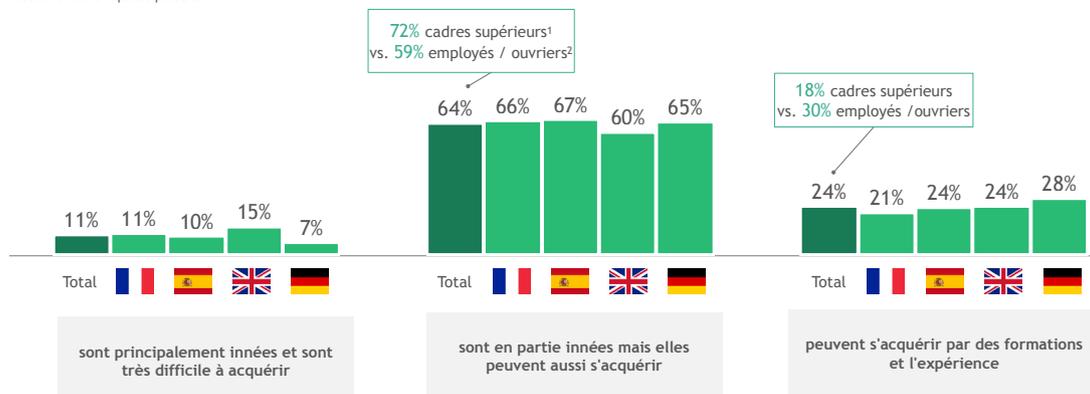
Comment l'expliquer ? L'attention portée à l'humain demeure une attente forte dans une période aussi complexe et la considération, l'empathie restent des qualités qui arrivent parmi les premières citées. Dans de telles circonstances néanmoins, notre enquête montre que deux qualités additionnelles de nos dirigeants ont été essentielles : la première d'entre elles est l'adaptabilité et la capacité à gérer l'incertitude (alors qu'elle arrive en 8e position hors de ce contexte) et la deuxième, les salariés apprécient une communication active, transparente, sur les décisions prises et la situation financière de l'entreprise, critère habituellement situé en 14e position.

S'il veut être écouté et suivi, un dirigeant en période de tempête doit donc être sur le pont et montrer qu'à ses capacités stratégiques (Head) et d'exécution (Hands) s'ajoutent ses qualités humaines (Heart). En permettant à certains individus de faire preuve de ces trois talents conjugués pour la première fois, les crises sont aussi des moments au cours desquels se révèlent des personnalités de leaders.

64% des participants pensent que les qualités d'un bon leader sont en partie innées mais qu'elles peuvent aussi s'acquérir par des formations ou par l'expérience

D'après vous, les qualités qui font un bon leader ...

Seulement une réponse possible.



1. Higher occupations correspond to managers, professionals/scientists, technicians / associate professionals and armed forces occupations 2. Lower occupations correspond to clerical support workers, service and sales workers, skilled agricultural/forestry/fishery workers, craft and related trades workers, plant and machine operators/assemblers, elementary occupations.
 3. Survey B: interviews with experts and researchers (AGRH), November 2020.
 Note: excludes 'Don't know' (0.7% of total responses). Source: BCG x BVA survey, October 2020. 4,000 respondents

Naît-on leader, ou le devient-on ?

Le leadership s'exerce à tous niveaux, des PDG aux managers de proximité. Savoir emmener les gens avec soi est indispensable à la réussite des entreprises et des organisations. Mais cette responsabilité peine à séduire. Seuls 13 % des non-managers aspirent en effet à encadrer à leur tour, un chiffre qui n'a pas bougé dans les cinq dernières années. Si certaines personnes montrent des prédispositions et d'autres non, il ne s'agit pourtant pas d'une faculté totalement innée. Comment dès lors permettre à chacun de la développer ? Selon notre enquête, 64 % des gens pensent qu'elle peut être pour partie acquise et 24 % qu'elle peut l'être entièrement. Les Allemands sont les plus nombreux dans ce cas. Pour eux, pas de déterminisme. Les Anglais en revanche sont les plus enclins à penser qu'il y a dans le leadership quelque chose de spontané (15 % contre 11 % en moyenne).

De façon générale, le leadership se forge principalement par l'expérience. Les qualités nécessaires, qui peuvent être renforcées par des formations ad hoc ou un coaching, sont accessibles à tous. Mais les participants à l'étude considèrent qu'une telle démarche nécessite une implication personnelle. Pour un tiers d'entre eux, il leur appartient d'en faire la demande à leur manager.

Pour autant, les institutions de l'enseignement supérieur ont un rôle à jouer, en expliquant par exemple à leurs étudiants que les soft skills tels que l'écoute, le respect ou l'empathie ont autant d'importance que les hard skills. De leur côté, les entreprises gagneraient à mettre en valeur et promouvoir les salariés faisant preuve de qualités humaines et à cesser de se concentrer uniquement sur leurs performances stratégiques ou d'exécution.

Malheureusement cette responsabilité peine à séduire. Seuls 13 % des non-managers aspirent en effet à encadrer à leur tour, un chiffre qui n'a pas bougé dans les cinq dernières années. Signe d'un manque de valorisation de ces fonctions ? d'une absence de modèle inspirants ? Ou plus simplement d'un déficit de confiance et d'encouragement par les managers actuels ?

Devenir un leader,
une responsabilité
qui peine à
séduire

en particulier ceux
qui n'ont pas de
responsabilités
managériales

Si vous deviez choisir, que souhaiteriez-vous faire dans 5 ou 10 ans ?

Une seule réponse possible.

13%

Des salariés qui n'ont pas de
responsabilité managériale
aujourd'hui souhaitent encadrer
une équipe dans les 5 ans à venir

18% pour l'ensemble des
répondants
(y compris les managers)

13%

15%

12%

14%

Quels sont les leaders qui inspirent les salariés aujourd'hui ?

À l'exception notable de l'Allemagne, les salariés choisissent donc des personnalités non issues du monde de l'entreprise lorsqu'on leur demande de désigner le dirigeant qu'ils trouvent le plus inspirant (de ce siècle ou du précédent). Nelson Mandela est cité par 28 % des répondants, le Dalaï Lama par 11 %. Bill Gates et Steve Jobs n'arrivent qu'en cinquième et sixième position, avec respectivement 8 % et 7 % des voix.

Et si l'on se penche sur les sphères d'où sont issues les leaders que les sondés prennent en exemple, celle qui arrive en tête est la sphère familiale et amicale (34 % des réponses), puis celle des personnalités qui ont marqué l'histoire (30 %) ou qui sont reconnues pour leur engagement dans de grandes causes (31 %).

Dans un monde toujours plus connecté, sont ainsi plébiscités les meneurs préoccupés par l'humain et par le sort de l'humanité. On observe cependant une différence importante entre les réponses données par les dirigeants et les dirigés. Les premiers sont en effet 36 % à trouver des modèles dans la sphère économique (c'est d'ailleurs leur premier cercle d'inspiration), contre seulement 27 % des seconds. Le chiffre tombe même à 20 % chez les travailleurs manuels. Cette différence illustre l'un des principaux enseignements de cette enquête : il existe une fracture entre la perception des dirigeants et les attentes des dirigés. Un constat qui doit amener à réfléchir à la façon de restaurer leur légitimité.

Faire preuve de leadership dans la « Nouvelle Réalité »

Bien diriger est un art qui conditionne la qualité des interactions entre les salariés. En période de forte incertitude et d'effritement du collectif, il est tout particulièrement vital.

Trois pistes se dessinent pour répondre aux nouvelles attentes des salariés. Les dirigeants doivent d'abord montrer l'attention qu'ils portent à des équipes dont la vie a été chamboulée. En s'assurant de la qualité des relations internes, ils créeront un climat propice au rebond.

Ils doivent ensuite réfléchir à la raison d'être de leur entreprise, qui doit inspirer les employés sur le long terme. Car la crise amène ceux-ci à se poser des questions et à douter du sens de leur travail.

Enfin, les leaders ont intérêt à instaurer une culture de la responsabilité et de l'efficacité, en limitant le nombre des « comités Théodule » qui sapent l'énergie et en encourageant les équipes à donner leur point de vue.

La nécessité de disposer d'une stratégie (Head) et d'une exécution (Hands) impeccables ne doit ainsi jamais faire oublier l'importance à accorder à l'humain (Heart). Dans la crise, c'est ce dernier point qui fait la différence entre un bon et un excellent leader.





EN GUISE DE CONCLUSION...

« Il faut donner quelque chose à aimer, et leur donner à aimer la France »

Simone Weil, *L'Enracinement*, 1943

Comment clore ce cahier préparatoire sinon par l'essentiel, qui fait notre union, notre pays et les valeurs qu'il porte. La France ne se limite pas à une idée, à un simple espace géographique ou, encore, à un corpus de valeurs. La France est, avant tout, un patrimoine vivant.

La nature l'a faite belle et l'Histoire l'a faite grande. Chaque Français est dépositaire de cette richesse, mais aucun n'en est propriétaire. C'est important de se le rappeler. Ne tirons, donc, aucune gloire personnelle de son rayonnement ; à l'inverse, ne nourrissons pas, non plus, de complexes pour ses difficultés. Appliquons-nous, en revanche, à explorer, sans relâche, les replis intimes de son âme, ses forces comme ses faiblesses, pour préparer son avenir.

Cette exploration nous fera découvrir un aspect bien singulier de la France. D'un côté, certains de ses instincts – tels la soif de liberté ou l'ouverture aux autres pays – se retrouvent à toutes les étapes de sa construction, brochant le portrait d'une figure inaltérable et universelle. D'un autre côté, ses contradictions, ses sautes d'humeur et son génie créatif en font une réalité inattendue et changeante, qui ne peut se laisser enfermer dans une classification étriquée. Il y a là les deux faces d'une même médaille, qui toutes deux doivent être aimées, également.

La France est un acte d'amour. Il s'agit d'une dimension essentielle. La patrie ne s'épanouit que parce qu'il y a des hommes et des femmes capables d'un attachement lucide, qui fasse une place à l'amour autant qu'à la raison. Pour Romain Gary « *La France, c'était du fait à la main, à tous les points de vue, dans tous les domaines, patiemment, avec respect de la qualité et de l'œuvre* »⁽⁴³⁾ mais la France a aussi longtemps été un horizon salutaire où les plus belles vertus pouvaient trouver refuge. Oui, la France est belle par son histoire, par sa culture, par son terroir, par son génie, par ses valeurs, par ce qu'elle est, par ce qu'elle fait. En ces temps – qui ne sont pas les premiers –, où la France est attaquée, elle demande et mérite plus que jamais notre attention fidèle et notre engagement, plein et entier.

Comment ne pas consacrer une partie spécifique aux valeurs portées par la devise nationale « *Liberté, Égalité, Fraternité* » ? La devise française n'a rien de banal et d'anecdotique.

Est-ce à dire, comme a pu l'exprimer Philippe Séguin, dans un célèbre discours à la tribune de l'Assemblée Nationale le 5 mai 1992, qu'il existe « *une République française comme il y eut une République romaine* » ? Une République ayant pour « *maxime originelle la souveraineté du peuple, l'appel de la liberté, l'espérance* »

(43) *La nuit sera calme*, Romain Gary, p. 80-81.

de la justice, elle-même inséparable de la dignité de la personne humaine et de son émancipation, de l'Etat de droit, de l'équité et de l'égalité des chances. Inséparable aussi de la solidarité nationale, de l'ambition collective nationale, de l'esprit national, de l'indépendance nationale. Inséparable enfin de l'État qui, en son nom, doit arbitrer, rendre la justice, attaquer inlassablement les privilèges, combattre les féodalités, accorder la primauté aux mérites et à la vertu. »

Assimilée tantôt à une façon de vivre et de penser, tantôt à une façon d'être un homme, la France s'est souvent trouvée dépouillée de sa réalité géographique pour s'accomplir dans l'expression d'un idéal humain que la disparition progressive des grandes idéologies collectives à fini par éroder engendrant une forme de dépression collective chez les français. Un sentiment qui empêche le pays de mettre en avant ce qui pourrait constituer la trame d'un nouveau récit, politique, économique et social qui, loin de la maintenir dans le passé, la propulserait vers l'avenir.

Que sont devenues les valeurs du pays - Liberté, Egalité, Fraternité - dans le siècle qui s'ouvre? Quelle vision avons-nous, anciens comme la jeune génération face à cet idéal porté jusque dans le sang par des générations de français?

La crise que le pays traverse est un événement historique dans la mesure où il s'agit d'une expérience commune à tous, au delà de la diversité individuelle. À l'instar d'une guerre sur le territoire national, la pandémie a affecté la liberté de chaque français, imposant des sacrifices qui ont permis, pour la majorité d'entre nous, de préserver notre santé. Pourrait-elle être pour autant un nouveau point de départ pour la société? L'occasion de réaffirmer les valeurs cardinales de la République: garantir l'esprit de liberté, retrouver le goût de l'égalité qui a si souvent été le moteur des transformations de la société française et recouvrer le sentiment de fraternité au sein d'une communauté nationale déchirée? Le risque élevé de voir progressivement monter dans la société des revendications de plus en plus affirmées et nourries par le sentiment que la situation se dégrade, que la perspective d'un « *destin collectif* » s'échappe définitivement et que les gouvernements ne sont plus en mesure de régler équitablement la société, pourrait-il relancer l'envie de revivifier les principes républicains?







www.entretiensroyaumont.org

XVII^{ème} SESSION - DÉCEMBRE 2020

Crédit photos : Gérard Dolidon, Jérôme Galland, Yann Monel, Joseph Degbadjo
Conception-réalisation Agence RDVA - Impression STIP imprimerie

