LES ACTES _ 2019

Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence

Renouer avec la confiance !

Renewing Trust!

ACTE III

CONFIANCE ET SOCIÉTÉ

Trust and Society

Aix Le Cercle des économistes
Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence

Session 1 A-T-ON OUBLIÉ LES CLASSES MOYENNES ? 3-22
Contributions : R. Leblanc ; Th. Pech ; M. Queisser ; G. Ryder ; K. Sneader
Coordination : A. Suwa-Eisenmann / Modération : Ch. Menanteau

Session 2 LA FRACTURE NUMÉRIQUE, NOUVELLE FRACTURE SOCIALE ? 23-43
Contributions : Fr. Bria ; B. Dumazy ; A. Finger ; S. Hammouche ; Th. Jadot ; C. Ratti
Coordination : J. Toledano / Modération : Ph. Mabille

Session 3 COMMENT RÉCONCILIER TERRITOIRES ET MÉTROPOLES ? 45-65
Contributions : M. Brunel ; A. Knape ; Th. Mallet ; J.-Ph. Ruggieri
Coordination : Ch. Saint-Étienne / Modération : Ph. Escande

Session 4 VERS UNE MOBILITÉ À DEUX VITESSES ? 67-87
Contributions : Fr. Brottes ; C. Guillouard ; P. Jeantet ; V. Levita ; T. Zhiri
Coordination : Ch. Saint-Étienne / Modération : A. Bensaid

Session 5 RÉINVENTER LES MOBILITÉS 89-101
Contribution : G. Pepy / Coordination : P. Geoffron

Session 6 MAUVAIS ÉLÈVE AUJOURD'HUI, CHÔMEUR DEMAIN ? 103-126
Contributions : L. Bigorgne ; B. Guillaume-Grabisch ; J.-J. Guiony ; S. Hammouche ; Cl. Toumieux
Coordination : St. Carcillo / Modération : S. Foulon

Session 7 L'USINE DE DEMAIN SE PASSERA-T-ELLE DE MAIN-D'ŒUVRE ? 127-151
Contributions : A. Chelbi ; N. Dufourcq ; L. Gallois ; M. Rehnberg ; V. Rouaix
Coordination : É. Labaye / Modération : St. Antoine

Session 8 LA CONCENTRATION DES ENTREPRISES EST-ELLE LA SOLUTION ? 153-177
Contributions : P. Allibert ; D. Kling ; I. de Silva ; B. Spitz
Coordination : B. Jacquillat / Modération : N. Doze

Session 9 LE DIALOGUE SOCIAL À L'ÉPREUVE DES INDIVIDUALISMES ? 179-199
Contributions : J. Beunardeau ; Sh. Burrow ; G. Finchelstein ; St. Kooths ; M. Pénicaud
Coordination : A. Roulet / Modération : N. Dos Santos

Session 10 VERS UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL ENTRE LES GÉNÉRATIONS ? 201-221
Contributions : P. Baralt ; E. Fornero ; H. Hiridjee ; Ch. Schmidt de la Brélie ; L. Yviquel
Coordination : A. Bozio / Modération : E. Duteil

Session 11 LE LIEN SOCIAL PEUT-IL SURVIVRE AUX INÉGALITÉS ? 223-238
Contributions : Sh. Burrow ; J.-P. Clamadieu ; G. Roux de Bézieux
Coordination : Cl. Waysand / Modération : D. Seux

Session 12 PEUT-ON FAIRE DISPARAÎTRE LA CORRUPTION ? 239-250
Contributions : N. Okonjo-Iweala ; L. Osofsky ; M. Sapin
Coordination : E. Auriol / Modération : Ch. Schubert

Aix Le Cercle des économistes
Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence

ACTE III

CONFIANCE ET SOCIÉTÉ

Trust and Society

A-T-ON OUBLIÉ LES CLASSES MOYENNES ?

1

COORDINATION **Akiko Suwa-Eisenmann** *(Cercle des économistes)*

CONTRIBUTIONS **Robert Leblanc** *(Aon)*
Thierry Pech *(Convention citoyenne pour le climat)*
Monika Queisser *(OCDE)*
Guy Ryder *(International Labour Organisation)*
Kevin Sneader *(McKinsey)*

MODÉRATION **Christian Menanteau** *(RTL)*

CHRISTIAN MENANTEAU — Cette thématique nous a beaucoup occupés les uns et les autres, à la fois en France, mais aussi au-delà de nos frontières. L'actualité nous l'a rappelée d'une manière assez récurrente pendant 28 semaines d'affilée. La question des classes moyennes est certainement l'une des plus pertinentes actuellement, celle sur laquelle les réflexions fusent de tous côtés. Leur présence massive pour ne pas dire hégémonique sur les ronds-points a-t-elle une vraie signification ou bien était-ce juste une irruption ? Est-ce le sentiment d'un abandon ? Est-ce le sentiment d'une maltraitance sociale ? Est-ce une crise de transition ? Est-ce plus largement une crise du monde du travail ? Est-ce que sociologiquement, les populations se « pixélisent » au point que plus personne ne rentre dans le cadre ? Faut-il encore parler d'une classe moyenne ou bien des classes moyennes ?

AKIKO SUWA-EISENMANN — Revenons d'abord sur le concept même de « classes moyennes. » L'expression « classes moyennes » est un paradoxe, voire un oxymore qui juxtapose une

notion économique fondée sur le revenu, c'est-à-dire un flux monétaire continu homogène et une notion sociologique, celle de classe, qui insiste au contraire sur ce qui définit un groupe et, ce qui définit un groupe, c'est aussi ce qui exclut les autres ou éventuellement ce qui se définit contre les autres.

Première définition, en termes de revenus. Les classes moyennes sont celles dont les revenus se situent entre deux tiers et deux fois le revenu médian. C'est-à-dire en France, pour une personne seule, entre 1140 et 3400 euros par mois. Et elles rassemblent les deux tiers de la population française ; monsieur Giscard d'Estaing avait raison.

La classe sociale est souvent définie par la profession et dans ce cas-là, les classes moyennes comprennent les professions intermédiaires, les techniciens, les artisans et commerçants, les cadres B de la fonction publique, certains cadres supérieurs, ceux qui sont arrivés par promotion interne, et certains employés qualifiés. Selon cette définition, les classes moyennes représentent environ 40 % de la population, une part en augmentation depuis les années 1960, parce que ces professions à l'époque étaient plus rares.

Ces deux définitions, l'économique et la sociologique, aboutissent cependant à un même constat. En France, la taille des classes moyennes est restée globalement stable depuis les années 1990, ainsi que leur position relative par rapport aux plus riches et aux plus pauvres, que ce soit en termes de salaire ou en termes de risque de chômage. Les États-Unis sont une exception. En outre, la définition sociologique met en avant une caractéristique importante des classes moyennes. Plus qu'un point moyen, les classes moyennes sont un carrefour, pour reprendre un terme de Dominique Goux[1], un carrefour où se croisent ces trajectoires familiales ascendantes ou descendantes. C'est vraiment là que se passe la mobilité sociale, le cœur battant de la société. L'ascenseur social serait-il en panne ? Pas vraiment. Il semble que selon l'INSEE, plus de 40 % des gens qui sont dans des professions intermédiaires en 2015, estiment que leur profession est plus

1. Les *Nouvelles Classes moyennes*, Seuil 2012.

élevée que celle de leurs parents et 24 % pensent que leur statut a baissé. L'ascenseur social semble fonctionner encore.

Donc, comment comprendre le malaise actuel ? J'avancerai deux points pour lancer la discussion. Le premier, c'est que la crise des gilets jaunes a commencé autour du rôle de la voiture en zone péri-urbaine. Dans une vision de classe, les objets comptent parce qu'ils soutiennent le mode de vie. La logique économique sur laquelle est fondée notre redistribution sociale, c'est transférer des euros, de nouveau du revenu, un flux monétaire continu et homogène. La redistribution n'est donc pas très bien armée pour traiter d'objets statutaires dont l'utilité est spécifique à son propriétaire. Deuxième point : peut-être faut-il chercher aussi l'une des raisons du côté non pas de la classe moyenne elle-même, mais du côté des pauvres. Depuis la crise, en effet, ce sont les pauvres qui ont décroché par rapport au reste de la société. Ce qui veut dire que pour les classes moyennes, la mobilité descendante fait encore plus peur qu'avant. Aussi, les classes moyennes, longtemps carrefour social, sont-elles en train de devenir une classe qui essaie tout simplement de préserver ses acquis, son statut. Alors faut-il que la protection sociale se recentre autour de ces classes moyennes ? Ne faut-il pas au contraire qu'elle continue à essayer d'aider les pauvres à s'en sortir ?

CHRISTIAN MENANTEAU — Voilà déjà une première analyse de ces fameuses classes moyennes. Nous cernons mieux le dossier et nous allons l'approfondir en évoquant les classes sociales. Y a-t-il d'autres leviers qui mobilisent une classe qu'on pourrait appeler la classe moyenne ? Pour cela, je vais demander à Guy Ryder, de l'Organisation Internationale du Travail, si c'est à travers l'emploi, la qualification qu'on peut aussi définir la classe moyenne.

GUY RYDER — There is something very interesting about the increasing debate about the fate of the middle class and, at the same time, the absence of any type of discussion about the working class. Whether the working class has ceased to exist, whether it

has become a not interesting subject of discussion, the question of the working class is actually interesting because it is relatively easy to define, if you do it in terms of working relationships and relationship to labour markets. So there is a question of definition.

I am not going to go further into the question of the definition of the middle class, because I am not quite sure where I would go to on that but let us just look at some of the facts in the world. We talk a lot, do we not, about the rise of the global middle class. I think it is well accepted that if you look globally, you have a bigger middle class in the world today than you have ever had. If you look at the global income distribution, it is true that the world has become less unequal. However, that tendency co-exists with the fact that practically every country on earth is becoming less equal, so you have these two co-existing, apparently but not really contradictory phenomena. This leads to the conversation between the economists who say the world is becoming less unequal and the citizens who say, "not where I live, because where I live, my perception is of greater inequality."

The second point is whether this growing inequality, and I use this inequality as a proxy for the condition of the middle class, is to be considered a problem? I think the answer is yes. The international community has identified current levels of inequality as a problem and has committed itself to reducing inequality; have a look at the UN 2030 Sustainable Development Agenda. It is a problem because levels of inequality are now recognised as being a brake upon potential for job creation and economic growth. It has become a social problem and has been for a very long time. Now, I would say it has become a political problem as well, because the middle class, if you wish to call it that, is actually making its views felt at ballot boxes and in the street, or at roundabouts, in respect of the continuing apparent incapacity of policy-makers to reverse growing inequality.

The facts are, and the ILO has just published some of the figures, the percentage of global income that goes to the middle class, defined as the middle 60% of workers, is continuing to decrease and to decrease fairly substantially. Therefore, despite the

recognition of growing inequality and the pressure on the middle class as a problem, policy-making is not addressing the problem, which continues to get worse. There is really very little worse in terms of political credibility than recognising a problem, making a commitment to do something about it and then failing, and that is what we are living through at the moment.

Does a lot of this originate in labour markets in the world of work? Absolutely, yes. Growing inequality, the squeeze on the middle class, is very largely a result of what happens in labour markets. I think that the interesting thing is we know very well what the labour market policy instruments are to tackle inequality and they are called collective bargaining, minimum wage policy, social dialogue, progressive fiscal stances and a few other things as well. I think it is a mistake to think that we do not know what to do about this; the question is if we have the political will and wherewithal to do something.

A last word, looking forward not backwards; as you may know, the ILO is just celebrating its 100th birthday, which we have dedicated to looking at the future of work. I think there is reason to believe and indeed to fear, that left unaddressed, current trends in the world of work, the transformative impact of technology in particular, is likely to lead to a further accentuation of inequalities and this squeeze on the middle class. That is unless we change our policy settings and seek to address these problems.

These are some of the labour market mechanics of the situation in which we find ourselves. There is an underlying sociological, psychological feel that I think is reflected in our politics and that is that large segments of our societies find themselves moving in the wrong direction. There is a feeling of a loss of control. There is a feeling out there that somehow, things are happening in the world over which I have very little control and I do not trust and cannot trust other people to address them. There is a question here of a social contract, of some sort of social contract that might have informed Les *Trentes Glorieuses* or a certain period in our history and I think there is a widespread sentiment out there, particularly in the world of work, that that contract has been put in the waste paper basket or weakened in some way.

CHRISTIAN MENANTEAU — Guy Ryder a évoqué toute une série de mécanismes du marché du travail, qui manifestement ne sont pas adaptés à la situation. En tout cas, les décisions prises sur ce marché du travail ne poussent pas les salariés vers un optimisme béat. On connaît les outils, il y a la réalité des chiffres que nous proposent certains économistes et il y a la perception. Monika Queisser, vous êtes à l'OCDE et vous observez une vingtaine de pays les plus industrialisés du monde. Vous avez donc une vision panoramique. Y a-t-il eu un dérapage ? Et si ce dérapage existe, est-il global ou est-ce très spécifique à certains pays ?

MONIKA QUEISSER — At the OECD we have been looking at inequality, social mobility and middle class for the past 30 years. Although it has taken a while, I think that the idea of inclusive growth we started putting forward in a rather forceful way, has been accepted all around the world, which is very good news. What we have been observing is a hollowing-out of the middle class. More people are moving to the bottom and more are moving to the top. Our work on social mobility shows that they get stuck both at the bottom and the top. This is a longer-term worry because we really do need the middle class to be strong, to cooperate and feel that they are being heard and respected in the way that policy is being done. Akiko was saying at the beginning that we need to be careful, that the middle class is paying for two-thirds of direct taxes and is receiving about 60% of the social benefits. Once the middle class decides that they do not want to be in the game anymore, we will be confronted with huge problems.

At the OECD, we have identified three pressure points. The first pressure point, as has already been said, is that, increasingly, people are seeing both the economic and the social protection system as something that is unfair. The OECD did an opinion survey of 21 of our member countries asking them what kept them up at night, what they worry about and how well they think policy is addressing their concerns. 58% of middle-income households, on average, said that they find the system unfair; that they are not getting a fair share of the benefits considering how much tax they pay. That is a warning sign and even more, an alarm signal.

We also asked them whether they thought they would be able to easily access benefits if they had a problem because they were unemployed or lost their income. On average only 20% of the respondents said that they could access benefits easily if needed. We are talking here about the richest countries in the world! In France, the share was even lower, only 17%. As I am sure you know, every other year the OECD releases data showing that France is the biggest spender on social protection. Something is clearly wrong here, but we have to be very careful about the conclusions. Earlier, the *Gilets jaunes* were mentioned; if you saw how the debate with this movement was going, it is clear that there is no point in saying France is spending the most so there is no problem. We have to listen to why people think that they are not getting benefits. Is it maybe it is too complicated to access them? Is there stigma? Are the services not working? We really have to listen better to people's worries in order to be able to respond appropriately.

The second point is cost of living increases. The middle class expects a certain lifestyle and housing is an important part of this lifestyle. Housing prices in OECD countries have been growing three times faster than median incomes, so if you are looking for a source of frustration it is right there. In the nineties households would spend about a quarter of their income on housing costs; now it is more like 30% and growing. Here we come back to something that Guy was also saying, we have to look at regions because if you take the average in many countries there is enough housing. But there is not enough affordable housing in certain places and in big cities there is a huge crisis with people no longer being able to stay there, including when they want to study.

The third pressure point, which is very important to us, as Guy mentioned, is the labour market. Huge anxiety is coming from the labour market, and it is not only about wages and collective bargaining, it is also about skills. Middle class jobs are traditionally middle-skilled occupations. Digitalisation is resulting in labour market polarisation, with low-skilled and very high-skilled jobs being created, while at the same time middle-skilled jobs are being lost as they are at much greater risk of automation.

CHRISTIAN MENANTEAU — On comprend bien que le système est jugé inéquitable, que les coûts sont contraignants, notamment celui du logement et qu'il existe une véritable anxiété vis-à-vis du marché du travail. Nous allons voir avec Kevin Sneader, de chez McKinsey, si l'Europe est un continent, non pas à la dérive, mais seul. En effet, vous avez une profonde connaissance, à la fois des États-Unis, bien évidemment, mais aussi de l'Asie où vous avez longtemps travaillé. Ce concept de classe moyenne existe-t-il partout et s'il existe, comment évolue-t-il aujourd'hui ?

KEVIN SNEADER — I do think it exists everywhere. First and foremost, I think the concept of the middle class is universal; the challenge is that the context in which we are talking about the middle class is not universal. Guy made a point, which I would just underscore, in many ways the world is more equal than it has been in the past. If you just look at the headline numbers you would find that actually the relative gap between the so-called emerging countries and the developed countries has narrowed, largely because of the creation of a whole group of middle income consumers, largely in China and India, who have entered the market and started to spend. That is why there are actually 1.3 billion more middle class people, if you define it as those with disposable income, over the next ten years than there are today. That is a huge number, but as Guy said, it is also true that in any given country the inequality has become far more significant. Therefore, I think you end up saying that the problem is universal.

Much as I love numbers, I am going to put them to one side and instead I am going to refer you to an American book called, *Hillbilly Elegy*[2]. I am not a hillbilly, but apparently, I should be. I grew up in Glasgow, a city that would be awfully like the Appalachian Mountains in West Virginia, which is a part of America that used to heavily vote Democrat, social conscience and all that went with it, but now votes heavily for Trump. It has become very red and *Hillbilly Elegy*

2. *Hillbilly Elegy, A Memoire of a Family and Culture in Crisis*, J.D. Vance, William Collins ed. 2017.

explores how that could happen. The author is J. D. Vance and the book, which came out three years ago, caused a sensation. Its core had two phrases that stick in my mind and I think explain partly why we are now having such a disagreement around what we do and why it has become so emotional. He said, "If you believe hard work pays-off, then you work hard." That was the overwhelming message that you heard from people in this *Hillbilly Elegy* book. However, "If you think it is hard to get ahead even when you try, then why try at all." In reality, in China and India people still believe to a large extent that if you try hard the rewards will come. I think what is happening is that basic belief, which underpins much of what the middle class has always stood for, is no longer widely held.

It is not widely held for a number of reasons and I think you can then turn to the numbers and the economists to understand. One of those numbers is simply a factual one. The world has actually been on a terrific run in terms of economic development and productivity, the problem is that it has not benefitted everyone equally. The problem is that many households do not see the returns from that trend and that is a new phenomenon. If you looked at household income in the OECD between 1993 and 2005, and others here are better qualified than I to explain why, 98% saw real incomes go up. However, if you look at the PA between 2005 and 2015, that 98% who saw incomes go up and 2% who say it goes down, has become 70% seeing their incomes go down. Where is the hope and ambition if that is what you are dealing with?

Couple that with the reality that returns to labour have been falling and I think this underpins a lot of what Guy and the ILO's research would also say. I will just echo some of it and add to it, which is that returns to labour have been falling; returns to capital have been going up. Capital is less broadly distributed, while at the end of the day, labour is the majority of the people in any given economy. As those returns have fallen, we have started to see the consequences of households seeing their income go down, people feeling less well-off and less opportunity rich.

When you put that all together, I think you end up with a dangerous cocktail. The dangerous cocktail is how do we actually

change this? Guy said that the levers are well known and maybe they are, I would not take issue with that. What I would simply say is the reason why this is urgent because I think the most of the forces we are going to see unfold over the next few years in terms of automation and the way in which the labour force is going to be evolving are probably going to underscore that returns to capital are going to be greater. They will probably underscore that the scale of the reskilling that needs to occur in the so-called developed economies is profound.

That the people who most need to be reskilled are actually those who are least well equipped to be reskilled because in a lot of cases they are minorities, women and those are the ones in the sharp-end of what we are discussing. Therefore, we have to now think about a scale of change that is quite profound and we will have to come up with some pretty big answers to face the challenge we face today.

CHRISTIAN MENANTEAU — Le concept de classe moyenne est donc universel, mais il est interprété très différemment et il a une évolution assez singulière. Cet oubli des classes moyennes, qui est un sujet récurrent, est peut-être aussi un sujet de vieux, de parents. C'est un sujet de vieille nation parce que ce n'est peut-être pas la préoccupation des nouvelles générations, comme vous le dites, Robert Leblanc. Est-ce que cela rejoint ce que vient de dire Kevin Sneader ?

ROBERT LEBLANC — J'aborde volontiers le sujet sous cet angle-là. Je dirige une entreprise de courtage en assurances, je ne suis pas du monde académique, je suis, si j'ose dire, dans la vraie vie au contact avec une grande diversité de personnes. En tant que citoyen et chef d'entreprise engagé, je participe à différents groupes. Et je participais à un groupe de travail sur le fossé qui se creuse entre l'élite et le peuple. Nous avons démarré il y a un an, donc avant certains événements publics en France, et le fruit de ces réflexions est d'abord de se dire qu'on ne sait pas trop ce qu'est l'élite, à part dire que ce sont ceux qui décident et dont les autres

subissent les décisions. Nous ne savons pas très bien ce qu'est le peuple, sauf à dire que c'est tout le monde et nous aussi. Et nous ne savons pas où passe le fossé, parce qu'on voit plutôt un continuum qu'un fossé. Ou alors, si ce n'est pas un fossé, ce sont d'innombrables fractures. Notre société est atomisée. Christian Menanteau disait « pixellisée », Jean-Pierre Robin écrivait dans *Le Figaro* : « La classe moyenne est aussi difficile à définir qu'un tas de blé. » Et Yann Algan évoquait en ouverture des Rencontres la fin des sociétés de classe et leur mutation en sociétés d'individus isolés[3].

On peut toujours avancer des chiffres, entre deux tiers ou trois quarts du revenu médian et deux fois le revenu médian. On va donc trouver un certain nombre de personnes dans cette catégorie numérique, mais cela ne constitue pas une classe. À mon avis, c'est une vision purement arithmétique des choses qui ne correspond pas du tout à la vraie vie. De nombreuses oppositions se font sur différents critères. Cela rejoint le sujet de la démocratie et de la démocratie représentative. En effet, chacun a un avis. Les groupes se forment et se déforment critère par critère et personne n'est reconnu comme habilité à représenter une majorité. Nous voyons bien que nulle part ne se dégagent des majorités stables, ce qui pose, à mon avis, un plus gros problème que de savoir où est passée la classe moyenne, qui est un concept assez ancien. Dans les films de Jacques Tati, avec l'avènement de l'électroménager, de ce monde moderne qui se substitue à un monde ancien, on voit l'émergence d'une classe moyenne triomphante. Mais elle n'est plus du tout d'actualité.

Lorsqu'on parle des classes moyennes, c'est surtout pour parler du déclassement et de l'inquiétude du déclassement. Pour moi, c'est un sujet de vieux. C'est-à-dire que les vieux s'inquiètent toujours pour les jeunes. Les jeunes ont d'autres sujets d'inquiétude, mais je crois qu'ils ne portent pas l'inquiétude des vieux. Par exemple, on évoque beaucoup l'évolution de la détention des biens vers l'usage des biens. En fait, aujourd'hui, qu'il soit plus difficile d'accéder à la possession d'un certain nombre de biens, ce qui peut être vu

3. Voir Acte I, session 1.

comme un déclassement, n'est pas un sujet dans la mesure où ce qui compte n'est pas de détenir ces biens, mais d'en avoir l'usage. Deux exemples. Le partage de voiture : Blablacar change complètement les choses même s'il faut bien que quelques-uns en achètent pour que les autres puissent monter dedans. Les chaînes stéréo, quand j'avais 20 ou 25 ans, c'était à celui qui achèterait la plus grande chaîne, soit parce qu'il avait un peu plus d'argent, soit parce qu'il en mettait un peu plus là-dedans par rapport à autre chose. Aujourd'hui, tout le monde a des appareils qui permettent d'écouter de la musique gratuite aussi longtemps qu'on veut et où on veut.

La notion de déclassement est très liée à la projection d'une génération sur la suivante. Mais la suivante n'a ni les mêmes aspirations ni les mêmes outils à sa disposition et ne souffre pas, à mon avis, de cette comparaison. Si on doit parler de souffrance, je dirai qu'elle est toute autre. Je crois que les moins de 25 ans interpellent la génération de leurs parents sur la question de l'écologie qui les préoccupe beaucoup plus que cette idée de déclassement. Là-dessus, nous avons un peu plus de mal à leur répondre. Nous avons du mal à nous comprendre. Ils portent une accusation que je reçois difficilement, mais je ne dis pas que j'ai raison. En tout cas, leur inquiétude mérite un regard beaucoup plus attentif.

Il est important que chacun s'exprime. Ce n'est pas uniquement aux élites d'enseigner au peuple. J'ai encore entendu un certain nombre de personnes qui se placent du côté des élites dire : « il faut qu'on explique. » Oui, cela ne fait pas de mal d'expliquer, mais il faut aussi écouter.

CHRISTIAN MENANTEAU — Thierry Pech, vous êtes le directeur du groupe de réflexion Terra Nova et vous allez avoir le privilège extraordinaire de co-piloter les 150 citoyens français pour cette Convention citoyenne pour le climat qui élaborera, on l'espère, de nouvelles propositions à la fois pleines de bon sens et d'imagination. Mais avant cela, nous venons d'entendre dire qu'on pouvait finalement caractériser la classe moyenne, à la fois par son niveau de vie, bien sûr ses revenus, revenu facial et revenu disponible, mais aussi par la contrainte de l'automobile ou du

logement, l'insertion par le travail. Il y a des sujets que nous n'avons peut-être pas évoqués comme l'insertion culturelle, l'éloignement spatial et la participation démographique. Terra Nova a beaucoup travaillé là-dessus, comment voyez-vous cette évolution ?

THIERRY PECH — Merci d'avoir dit un mot de la Convention citoyenne. Elle suppose non seulement qu'il y ait de la confiance dans la société, mais aussi que les élites fassent confiance à la société. Souvent, on pose la question de la défiance depuis le haut en regardant le corps de la société et on dit que les gens n'ont plus confiance, notamment dans leurs représentants. Mais leurs représentants ont-ils confiance dans les citoyens ? C'est une autre question qui mériterait d'être posée.

La notion de classe moyenne préexistait à toutes ces définitions économiques et sociales. Elle était d'abord une notion politique. Aristote parle de classe moyenne, Montesquieu aussi, les révolutionnaires de même. Que disent-ils exactement ? Ils ne décrivent pas la société en termes de revenus, de qualification, ils n'ont pas une lecture matérialiste de la société. Ils disent simplement qu'un régime politique ne peut tenir que s'il y a, au milieu de la société, un groupe qui a confiance, qui n'est ni trop riche pour être le défenseur des intérêts pécuniaires, ni trop pauvre pour verser dans la démagogie. L'idée de la classe moyenne dans cette histoire conceptuelle, politique, c'est l'idée d'une classe de stabilisation du pouvoir, de la cité, quel que soit le visage qu'ont pris les classes moyennes et elles en ont pris beaucoup. La bourgeoisie libérale de la monarchie de juillet est la classe moyenne de son époque, les premiers emplois intermédiaires des grandes bureaucraties privées et publiques de l'ère industrielle à la fin du XIXe siècle inventent leur classe moyenne. Marx dit : « Ça ne marchera pas ! » ; Jaurès dit : « Ils tomberont dans le prolétariat » et Leroy- Beaulieu, économiste libéral à l'époque, dit : « Pas du tout, de nouveaux emplois sont en train de voir le jour. » Et puis, juste avant la Première Guerre mondiale et juste après, il y a la classe moyenne salariée qui voit le jour en Allemagne et qui, parce qu'elle va être laminée par l'hyper inflation d'après-guerre, va faire le lit du parti nazi.

Il y a donc une très longue histoire de ces classes moyennes. Et aujourd'hui, si on écoute Aristote ou Montesquieu, où est cette classe moyenne de stabilisation du pouvoir, de pacification démocratique ? Pour la repérer, il ne faut pas l'appréhender à partir des revenus, ou à partir des qualifications, ou à partir de je ne sais quel outil économétrique. C'est utile, mais c'est évidemment très imparfait. Il faut essayer de l'appréhender à travers une philosophie sociale et un mode de vie. C'est ainsi qu'elle se conçoit d'ailleurs. Quand on demande aux personnes si elles appartiennent aux classes moyennes, y compris celles qui de par leurs revenus n'en sont pas, elles répondront en très grand nombre qu'elles en font partie. Que veulent-elles dire ? Elles veulent dire qu'il y a un étau social partagé qui repose sur l'idée très simple que si le monde est bien fait, si le système est à peu près juste, il récompensera le travail, l'épargne et le mérite. Il récompensera la vertu, comme dit Serge Bernstein[4] dans un très beau texte à propos des classes moyennes. C'est ça la philosophie sociale des classes moyennes, c'est l'idée d'une société fluide, dans laquelle on peut bouger et dans laquelle l'ascension sociale est la récompense d'un mérite, d'un effort, qu'il prenne la forme de l'épargne ou du travail.

Cette idée-là est en crise dans beaucoup de milieux, disons des professions intermédiaires, si on voulait l'exprimer dans les termes de l'INSEE, parce qu'on ne croit plus beaucoup, à tort, au rendement des diplômes. On sait bien que si on n'a pas de diplôme, la vie est beaucoup plus difficile. Mais beaucoup de gens aujourd'hui, dans le cœur de la société française, pensent que le système risque de faire de moins en moins de gagnants parce que l'effort est de moins en moins récompensé ; l'effort des études, l'effort du travail, etc.

Ensuite, c'est un mode de vie qui s'est caractérisé, à partir des années 1960, par le culte de la maison individuelle, le culte de la voiture, la recherche du salariat et bien sûr la participation à la société de consommation. Ce modèle d'organisation de la vie, qui peut paraître presque évident parce qu'on a grandi avec et qu'on vit dedans, est une parenthèse historique relativement courte. Il a

4. Historien français né en 1934, spécialiste de la Troisième République.

commencé à voir le jour à la fin des années 1950 et d'une certaine manière, il arrive peut-être à son apogée aujourd'hui. Ce modèle de vie a notamment pour caractéristique une emprise territoriale extrêmement vaste et coûteuse en termes de ressources. Ce qu'ont révélé les gilets jaunes par exemple, si on voulait résumer leurs propos les plus objectifs, c'est précisément le coût de ces mobilités. En France, il y a à peu près trente ou quarante ans, la plupart des Français vivaient dans la commune où ils travaillaient ou travaillaient dans la commune où ils vivaient. Aujourd'hui entre 60 et 75% travaillent dans une autre commune que celle où ils vivent. Ils prennent donc leur voiture et se déplacent de plus en plus. Ce modèle d'organisation territoriale est probablement arrivé à son terme, d'une certaine manière.

J'ai brossé un panorama historique très rapide. À chaque fois que les classes moyennes ont connu une crise importante, ça s'est assez mal fini. Beveridge[5], à la fin de la Seconde Guerre mondiale, disait : « La guerre a donné de l'importance aux gens ordinaires » et on a fait le *World First Aid* keynésien. Quelle est la politique des gens ordinaires pour demain qui soit cohérente avec la transition écologique qui nous attend ? À mon avis, c'est la grande question des décennies qui viennent.

QUESTION DU PUBLIC — Kevin Sneader, you said that returns to labour have been falling, so this observation relates to the revenue side of the equation. I am wondering whether the pain the middle class have been feeling is also related to the cost side of the household budget. There are three observations and questions for you and the panel. One, housing costs have been rising very rapidly. Are not central banks to blame for flooding the market with cheap cash and financing the real estate market? Two, the democratization of mobility. With more and more spending required for both labour and leisure, are not local authorities to blame for not having managed the cost of democratisation of

5. William Henry Beveridge (1879-1963) est un économiste et homme politique britannique.

mobility? Finally, and perhaps most importantly and more on the social side, is the cost of envy. With Instagram and Facebook, it has become much easier to generate envy for travel, gadgets, and entertainments and the middle class is spending a lot more on those topics. Are we all to blame for posting not only our best vacation pictures on Facebook, but also for glorifying the Kim Kardashian's of this world who generate so much envy and spend?

KEVIN SNEADER — Guy was just asking me if I envy Kim Kardashian and I was going to say, no. Moving on to the first part of your question, the answer to that is, yes. In other words, the cost side of the balance sheet or the P&L[6] has been a real issue, because obviously we have seen wages stagnating or falling in real terms and education and healthcare costs going up. Therefore, the answer is yes. We have just published a report on the sources of inequality and it very much looks at the consequence of that happening. It is part of the reason we actually have to step back and say this is just not working. We are going to have to find a very different approach to how these costs are going to be translated into individuals, because the other part of it is taxation and how it is going to play through the system. Clearly, one of the things we looked at in our report on household income, you can obviously dampen the effects through redistribution through the tax system. You cannot eliminate it, so what we are still seeing is despite what I just described, if you look at the levels, we saw this inequality issue and household income issue in almost all the countries in the OECD. That is why I think we are all sitting here saying that it is really going to come down to some really fundamental choices around education, reskilling, making sure that people are in the kind of jobs that do create a return. By the way, that also means we have to look at the service industries much more thoughtfully and how those industries are going to generate the kind of income we say.

Just one comment on your Facebook question and it is a different angle than the point you make. What I find quite interesting is

6. *Profit and losses*, en français les pertes et profits.

that as returns to labour from traditional industries have gone down, you start to wonder where the value is in the Facebook and the others, and of course, it is in the data. Therefore, who monetises and owns that data? If you have returns to labour falling in traditional capital and other areas of the economic model and people do not get access to data and the value of data, where is the income going to come from for the vast majority of people who may no longer be able to get it from the traditional sources of revenue or income that we have been discussion?

There are some fairly profound questions to be resolved; I do not pretend to have all the answers. Maybe Guy does.

GUY RYDER — I have very little to add because I agree with what Kevin has said. Just to give a number to it, the labour share of national income globally is now at just about 51%. It was 53.7% 15 years ago. This has been going on for 30 or 40 years and I think it is not the whole of the story of the squeeze of the middle class, but it is probably the major locomotive.

QUESTION DU PUBLIC — Si la classe moyenne n'est pas une réalité économétrique, mais qu'elle préexiste sociologiquement, pourquoi ne la voit-on pas ? Cela ramène aussi au concept de conscience de classe. Pourquoi n'y a-t-il pas aujourd'hui de conscience de classe moyenne ou même de prolétariat ? N'est-ce pas la faute des intellectuels ? Plutôt que de dire que c'est difficile à définir, qu'on ne voit plus de sociétés de classe, mais des sociétés d'individus isolés, n'est-ce pas aux intellectuels de créer des *narratives* qui permettent de créer une conscience de classe réelle qui ensuite pourra permettre à la classe moyenne de se défendre elle-même ?

THIERRY PECH — Deux choses. D'abord, quand j'ai évoqué le concept philosophique de classe moyenne, ce n'était pas du tout un concept sociologique dans la bouche de Montesquieu ni des révolutionnaires, c'était un concept politique. Ensuite, tout le monde a oublié cette question qui s'est posée dans les années 1930.

D'ailleurs, le premier article publié par Raymond Aron porte sur ce sujet. Dans les années 1930, les classes moyennes essayent de se doter d'une conscience de classe, d'une existence politique sous cette forme-là. Des syndicats de classes moyennes se forment. On les a oubliés parce qu'ils n'ont pas très bien marché. La difficulté à laquelle ils se sont confrontés est très simple : les conditions économiques et sociales objectives, pour utiliser le vocabulaire de la sociologie classique, étaient trop diversifiées au sein de cet ensemble pour trouver un socle réellement solide. Elles ne pouvaient donc exister que par leur malheur, par la communauté d'épreuves qu'elles rencontraient. Les années 1920 et 1930 en Allemagne sont des années très difficiles et les années d'après la grande dépression en France sont également difficiles. Donc, cette conscience de classe n'a jamais vu le jour autrement que comme une réaction à un moment d'épreuves.

CHRISTIAN MENANTEAU — Monika, vous avez fait allusion à des solutions, quelles sont-elles ?

MONIKA QUEISSER — Il faut absolument ce qu'on appelle une réponse compréhensive. C'est-à-dire que ce n'est pas une seule mesure, ce sont plusieurs mesures qui doivent toutes être prises au même moment. Et surtout, nous insistons à l'OCDE pour qu'elles soient prises tout au long de la vie. Nous avons regardé le développement des inégalités tout au long de la vie et nous nous sommes rendu compte qu'en regardant emploi, santé, éducation et revenus du travail ensemble, à l'âge de 50 ans, ces inégalités sont tellement incrustées qu'il est quasiment impossible de faire quoi que ce soit.

Il faut donc que cela commence vraiment très tôt, dans les crèches, dans l'éducation primaire. Les mesures prises en France sont très importantes à cet égard, parce qu'une fois que c'est parti, c'est difficile de changer le trajet. Il faut aussi travailler sur la politique du logement. 20 % des ménages de la classe moyenne aujourd'hui sont surendettés et c'est un vrai problème. Pour qu'ils puissent se défaire de ces dettes, il faut des solutions politiques. Il y a aussi la politique régionale de réglementation, ce n'est pas juste

une question d'avoir l'argent pour acheter un logement. Et la taxation fait évidemment partie du package.

KEVIN SNEADER — I think business has a big role to play here too. At the end of the day, some of the incentives under which business operates at the moment are remarkably short-term and they favour traditional returns to capital. I think it would be very helpful if they were actually real incentives around reskilling workforces and retaining workers, rather than necessarily trying to just hire people straight out of school that you will train-up. What about the 40-somethings already in employment? Therefore, I think it is very important that we have a hard look at the incentives under which, business operates and that includes things like reporting and the way that they report, because the frequency of each report drives short-termism. There is a whole series of things that I think governments need to do to create a framework in which employment and the contract between employers and employees reflects some of the changes we have been discussing. I do not think that is happening fast enough at the moment.

QUESTION DU PUBLIC — Ma question est relative au modèle auquel les populations peuvent s'identifier qui a été très bien décrit par le responsable de Terra Nova. Ne pensez-vous pas qu'une partie de la réponse est dans le fait qu'on ne voit pas les classes moyennes au niveau global, mais qu'on peut les identifier dans des territoires, dans des villes ? En effet, une partie des solutions se fait à la racine, par des volontaires qui décident de vivre un peu autrement. Finalement, cette question sur les classes moyennes n'est-elle pas une question très violente par rapport à la globalisation et à l'idée d'uniformiser la consommation à travers une croissance globale des entreprises ?

ROBERT LEBLANC — Je retiens, dans la question, le mot de globalisation, à opposer à ce qu'on a dit sur la pixellisation, la fragmentation, l'éclatement. Nous sommes tous dans un même grand bain mondial, où les marchés sont mondiaux, y compris

le marché du travail. Et de fait, quand un ouvrier français est en concurrence avec un ouvrier d'un pays à bas coût, il est de plus en plus concerné par la globalisation. Mais l'aspect sociologique de la notion de classe moyenne me paraît important ne serait-ce que parce que je crois que personne ne dit : « je suis la classe moyenne » ou « je suis de la classe moyenne » et parce qu'il y a cet éclatement.

Nous n'avons pas prononcé le mot réseau social, alors que cette évolution est extrêmement profonde. On est dans de la dématérialisation, on vit plus dans les univers virtuels que dans l'espace réel. Le rôle de stabilisateur joué par la classe moyenne n'existe plus. Il faut donc rebâtir la confiance sur quelque chose de plus éclaté, sur du dialogue, partir des gens. J'aime bien l'expression « les gens. » Ce ne sont pas que des consommateurs, ce ne sont pas que des citoyens, ce sont les gens. Je pense donc qu'il faut partir des gens, pas d'un concept abstrait comme celui de classe moyenne.

THIERRY PECH — En fait, quand on regarde ce qu'on a appelé classe moyenne dans l'histoire, cela change radicalement tous les cinquante ans. Ce n'est jamais très homogène, mais si on demande aux gens ce qu'était la classe moyenne à la fin du XIXe siècle, ils répondront que c'étaient des petits commerçants indépendants, des agriculteurs propriétaires et quelques salariés dans les très grandes entreprises. Aujourd'hui, ils répondront que ce sont des gens qui ont un niveau de revenu moyen, etc. Quelle sera la réponse demain ? Je pense qu'on a créé un modèle de classe moyenne hyper matérialiste, hyper enchâssée dans la consommation de masse, etc. Or, ce n'est plus tout à fait cela qui monte de la société aujourd'hui et notamment de la jeunesse. Les classes moyennes de demain, qui seront stabilisatrices mais d'un autre modèle, d'un autre système, n'ont probablement pas le visage matérialiste et consumériste de celles que l'on a connues et dans lesquelles nous avons grandi ces dernières décennies.

LA FRACTURE NUMÉRIQUE, NOUVELLE FRACTURE SOCIALE ?

2

COORDINATION **Joëlle Toledano** *(Cercle des économistes)*

CONTRIBUTIONS **Francesca Bria** *(City of Barcelona)*
Bertrand Dumazy *(Edenred)*
Aria Finger *(DoSomething.org)*
Saïd Hammouche *(Mozaïk RH)*
Thierry Jadot *(Dentsu Aegis Network France)*
Carlo Ratti *(Senseable City Lab)*

MODÉRATION **Philippe Mabille** *(La Tribune)*

PHILIPPE MABILLE — Nous allons parler de la fracture numérique, nouvelle fracture sociale. C'est ce qu'on appelle en anglais le *digital divide*. Ce *digital divide* est-il une réalité ? Comment s'en prémunir ? Quels moyens peut-on mettre en place, notamment en termes d'éducation, pour résoudre ce fossé qui se creuse entre ceux qui savent se servir d'internet et ceux qui ne savent pas, entre ceux qui ont accès à internet et les autres ? Comment faire en sorte que chacun puisse se servir de toutes ces technologies formidables sur les objets de notre vie quotidienne, notamment sur ces smartphones qui sont un peu la télécommande de nos vies numériques ?

JOËLLE TOLEDANO — L'expression « fracture numérique » ou « *digital divide* » nous vient effectivement des États-Unis. Elle date des années 90. On l'a un peu oublié, le fait d'accéder à internet à l'époque signifiait accéder à la société d'information naissante, vecteur de connaissance et de démocratie. Privé de

ce facteur de démocratie et de connaissance, toute une série de populations exposées déjà aux inégalités sociales étaient de fait défavorisées. Les premières politiques publiques pour éviter la fracture numérique ont concerné l'accès à des « infrastructures ». Les réponses aux mécanismes d'exclusion n'étaient pas tout à fait les mêmes que celles d'aujourd'hui. Ainsi, le service universel des télécoms américains finançait-il l'accès des bibliothèques publiques à internet ou à des micro-ordinateurs.

La situation a tout de même beaucoup changé. À la fois parce qu'en ces temps de *fake news*, on ne voit pas internet que sous cet angle, mais surtout parce que le numérique est absolument partout dans un pays comme la France : au travail, dans l'entreprise, dans la recherche d'emploi, dans les loisirs, etc. Rares sont les activités où internet n'est pas *a minima* préférable et souvent même obligatoire. Mais étant donné que tout le monde n'y a pas accès, la fracture numérique peut effectivement exclure une partie des citoyens de l'organisation économique et sociale. C'est le véritable enjeu du débat d'aujourd'hui.

Que signifie cette fracture numérique ? Que recouvre-t-elle ? Évidemment des sujets d'infrastructure, mais pas uniquement. Il y a aussi, entre autres, des questions de compétence. En ce qui concerne les sujets d'infrastructure, on a l'habitude de parler de « zones blanches », c'est-à-dire des zones où il n'y a pas d'accès, ce qui conduit effectivement à des politiques publiques destinées à financer ces accès, aussi bien en fixe qu'en mobile. Ce sont des dizaines de milliards, voire des centaines de milliards selon les pays qui y sont consacrés.

Si on y regarde de plus près, la faculté ou la fréquence de l'accès est variable. Le prix aussi. Cela revient à dire qu'il y a le problème des personnes qui ne sont pas connectées, mais aussi celui des mal connectés. Si on regarde maintenant la question des formations, c'est au fond le sujet où il y a le plus de convictions partagées qui concernent à la fois la formation aux outils et à l'usage. Ce qu'on sait peut-être moins, c'est qu'à côté de l'accès technique et de l'accès à la formation, il y a en réalité toute une série d'autres dimensions qui entrent en jeu : la confiance en soi, la qualité et le design des inter-

faces, la motivation à se connecter et à utiliser les outils ainsi que l'environnement technique personnel.

Voici très rapidement le résultat d'études qui ont été menées pour essayer de quantifier cette réalité technique et psychologique. Aujourd'hui, 17 % des Européens ne se considèrent pas comme assez compétents pour utiliser les techniques numériques. Il y en a même 30 % qui considèrent que cette incompétence est un frein pour utiliser les services publics, que ce soit pour payer les impôts ou obtenir un visa.

Qui sont les acteurs les plus concernés ? Dans tous les travaux, ce sont à la fois les plus âgés, les personnes en situation de handicap, les non-diplômés et les revenus les plus faibles. À l'intérieur de ces populations, 40 % des 70 ans et plus en France ou 46 % des non diplômés sont effectivement concernés.

Il y a une autre catégorie, celle qu'on appelle en France les « abandonnistes » qui renoncent à utiliser certains services parce qu'ils ont peur de se connecter ou parce qu'ils n'en sont pas capables. Parmi ces « abandonnistes », les études montrent qu'on retrouve toutes les catégories de la population, pas seulement les moins diplômés ou ceux qui sont dans les zones les plus isolées. En résumé, la fracture renvoie à des réalités plurielles.

PHILIPPE MABILLE — On a parlé d'illettrisme. Aujourd'hui on parle d'illectronisme. Comment y remédier ? Étant donné que tout est numérique, l'illectronisme est évidemment devenu un handicap social.

Parler d'illectronisme ou de fracture digitale, c'est aussi se poser la question de l'accès des pays émergents. On voit bien que leur accès aux technologies – on parle beaucoup du *leap frog* africain – fait qu'il y a aussi une capacité de rattrapage par la technologie.

Pour répondre à ces questions essentielles pour l'avenir économique et sociétal du monde, nous entendrons Aria Finger qui vient des États-Unis. Elle a créé une *civiltech* qui s'appelle *DoSomething.org* et cherche à agir avec le numérique. Bertrand Dumazy est le patron du groupe Edenred. Il s'agit d'un grand groupe très connu, notamment parce qu'il nous nourrit dans le monde entier avec les

tickets restaurant, mais il ne fait pas que cela. Francesca Bria est *chief transformation officer*. Elle est chargée de la transformation numérique de la ville de Barcelone. Elle nous parlera de *Smart City*. Saïd Hammouche est le créateur et fondateur d'un cabinet de recrutement dans la diversité qui s'appelle Mozaïk RH. Il travaille sur ces questions en Île-de-France, mais aussi dans toute la France. Thierry Jadot est le patron de Dentsu Aegis Network pour la France, le Benelux et le Moyen-Orient. Carlo Ratti est le patron MIT du *Senseable City Lab*.

THIERRY JADOT — On confond souvent le déploiement des technologies et le développement de leur usage. On a tendance à considérer que tout va très bien à partir du moment où les infrastructures se développent dans le monde ainsi que l'accès à internet, notamment dans les pays émergents. En France, on estime que les zones blanches excluent seulement 500 000 personnes de l'accès à internet, ce qui est peu en termes relatifs. On peut donc considérer qu'on a quasiment réglé le problème des infrastructures en France.

En fait, le vrai sujet de l'inclusion ou de l'exclusion, est celui de l'apprentissage des usages. J'évoquerai seulement quelques statistiques qui concernent d'autres pays. En particulier sur l'impact positif du numérique sur la création de l'emploi à horizon de cinq à dix ans. Il est intéressant de voir que les pays qui ont émergé tels que la Chine, l'Inde et le Mexique considèrent à raison de plus de 60 % de leur population que le numérique va créer des emplois dans l'avenir. À contrario chez les Occidentaux, 33 % des Français considèrent que le numérique va créer des emplois à horizon de cinq à dix ans. L'Allemagne est en bas du classement bien que ce soit un des pays qui a le plus robotisé son industrie et qui par là même a réussi à conserver des usines en Allemagne. Cela étant, seuls 18 % des Allemands pensent que le numérique va créer des emplois à horizon de cinq à dix ans. Il existe d'ailleurs des écarts assez considérables entre les pays émergents, qui ont une vision plutôt positive de l'impact du numérique sur leur vie quotidienne : pour 60 % des Chinois et des Indiens le numérique les aide à vivre mieux alors que seuls 29 % des Japonais le pensent.

Selon moi le véritable enjeu est l'exclusion numérique. L'exclusion ou l'inclusion numérique passe par un gros travail sur l'apprentissage des usages, quel que soit le niveau des infrastructures.

PHILIPPE MABILLE — Bertrand Dumazy vous ne croyez pas trop à la fracture numérique. Pourquoi ?

BERTRAND DUMAZY — Ce n'est pas que je ne n'y crois pas, mais lorsque je la regarde en dynamique et en historique, je considère que c'est un phénomène en voie de résorption très rapide. Un exemple tiré de la statistique : il a fallu 68 ans pour que 50 millions de personnes puissent prendre un avion. Il a fallu deux ans pour que 50 millions de personnes aient accès à Twitter. Simplement pour dire que la numérisation du monde est en accélération considérable et que la fracture numérique tend à se réduire.

Je peux donner d'autres exemples. L'accès à un smartphone en Afrique subsaharienne a gagné 30 points en dix ans. On est passé de 40 % à 72 %. Y a-t-il une fracture numérique ? Oui. Est-ce qu'elle se réduit à toute vitesse ? Absolument.

J'ai la chance de diriger un groupe qui est présent dans 45 pays dans le monde. Il y a deux milliards de personnes qui ne sont pas bancarisées. Ce sont des personnes qui sont payées à la pièce. La sécurisation de leur revenu est donc très faible. Ces personnes ne sont pas bancarisées parce que les activités bancaires traditionnelles ne permettent pas de développer un modèle économique cohérent avec des gens à faibles revenus. Grâce à la numérisation mise en place par Edenred à Dubaï, sur une population de cinq millions de travailleurs, un million de salariés qui n'avaient pas de compte bancaire ont aujourd'hui, grâce au numérique et aux smartphones, accès à un salaire payé et dépensé de manière numérique. C'est donc sécurisé et avec des coûts de bancarisation qui sont 50 % moins chers que hors numérique. Il faut donc prendre en compte tous les bienfaits de l'inclusion dans la société et l'accès à des services qui adviennent grâce à la numérisation.

CARLO RATTI — I think you are right. The old digital divide is disappearing because we have more cell phones than people on the planet and those cell phones are all becoming smartphones with an internet connection. However, there are new technological divides emerging, such as the ones that I experienced recently when I was in China. I have been going to China frequently over the last six months to curate the Shenzhen Biennial. The first time I went back to China after a couple of years, I was on the other side of the divide because nobody uses email anymore, everybody uses WeChat and if you do not, you are totally lost in China, for communications, payments, etc. What I mean is that I agree with you that the old digital divide as it was defined maybe 20 years ago, is disappearing but at the same time new ones appear, and it is always important to look carefully at them.

ARIA FINGER — I will also go along with the positivity. I think what has happened in the last decade has been really positive for bringing more people into digital society. However, I think it is also important to look at who is being excluded. In the United States, the government estimates that 25 million people do not have access to broadband Internet, but Microsoft puts that estimate at 75 million. First of all, it is unclear what the government is trying to hide, but when you look at who is being excluded, it is often low-income people living in rural America and it is people of colour. Those are the most disenfranchised groups we have in society and something must be done to bring them into what is going on. If you look at New York City and public schoolchildren who go to government schools a third of them do not have broadband Internet access at home. How can they do their homework? How can they access telemedicine? How can their parents apply for jobs?

One thing that I think is particularly nefarious in the United States is the pricing of our broadband internet. The US is 21st in the developed world in terms of how expensive our Internet access is. One of the reasons for that is the monopoly power of just two companies who essentially own the entire broadband Internet market in the United States. It is their lobbyists who have allowed

the government to say that other companies cannot enter the market, and have sometimes even make it illegal, especially for cities, to compete on broadband Internet access. I run a company that is all about the power of young people, teenagers, university students to be active and use their voice to fight back against the folks who are most powerful. We need to hold our government and our companies accountable so that in a place like the US, which is so wealthy, we do not have somewhere between 25 million and 75 million people without access to Internet. Again, it is not because we are unable or do not have the technology to make this possible, it is actually a government problem and one of the reasons it persists is the problem of money in politics. We need young people and all people to speak up to ensure that we have a society free from this monopoly power and free from the influence of money and politics.

PHILIPPE MABILLE — Francesca Bria, maybe you could explain what they are doing in Barcelona to fill this gap between people.

FRANCESCA BRIA — We have a motto in Barcelona which is to say that there is no digital revolution without a democratic and feminist revolution. I think for us it is really important to shift the focus from the digital, meaning the technology, connectivity, sensors, big data and all the technological infrastructure and shift it back to how we make sure that data and technology is at the service of citizens. It is also making sure that we do not start from technology problems and end up solving technological problems, making it faster, inter-operable, open, etc. Instead we want to start build what matters to people, that is access to affordable housing, a kind of energy transition, the fight against climate change, sustainable mobility, conquering more public and green spaces in cities and then participatory democracy.

What we have done in a very positive way was to rethink the Smart City. The Smart City used to be a very top-down technocratic project, which mainly means technology firms come in and propose

solutions to your problems. What we did was start from a large-scale participatory democracy movement involving over 400,000 citizens in shaping the government plan for Barcelona. Today, 70% of the action for the proposals that we are running in government came directly from citizens. For us, this is really fundamental because it helped us to address the key issue of the lack of trust in democracy and in political institutions today. That is why more and more people are voting for right-wing, populist parties, because they do not trust politics to have the answers anymore to solve the real major challenges for the future.

We had to rethink the relationship between government and the citizens. Only then, did we how technology and data help us to address these big questions, –if governed in a democratic way– such as climate change, energy transition and affordable housing. I think this is a very important point. I would say that we are not going to be talking about an egalitarian, just sustainable and democratic digital future if we do not fix the question of governance for technology. That is what it means to have democratic control of digital infrastructure, who owns your data and how we can enhance the data-sharing culture, while at the same time respecting the fundamental rights of citizens in the digital age. For example, in Barcelona we created a platform that gave citizens the ability to decide what data they want to keep private, what data they want to share with whom and on what terms. We are trying to give less power to the technology giants that control the data, but we need the data for better planning, mobility and housing policies and we shifted the control to the citizens themselves.

I believe that we have to talk more about a new social contract that we need in the digital age, that puts citizens rights and our big challenges in society at the very core.

PHILIPPE MABILLE — Saïd Hammouche, cette question de la fracture numérique est-elle encore déterminante pour l'accès à l'emploi, notamment pour les jeunes de banlieue, à un moment où on voit bien que tout devient technologique, y compris le marché du travail ?

SAÏD HAMMOUCHE — Je m'occupe d'une initiative qui s'appelle Mozaïk RH. Elle a pour vocation de lutter contre les discriminations à l'emploi et de favoriser l'inclusion économique. Nous partons des opportunités économiques en France, c'est-à-dire des entreprises qui recrutent pour de l'emploi, des stages et de l'alternance. Nous identifions ensuite des candidats qui ont eu au départ moins de chances que les autres. Il faut savoir qu'en France, à compétences égales, lorsqu'on habite un territoire défavorisé, notamment un de ces fameux quartiers de politique de la ville, on a 2,5 fois moins de chances d'accéder à un entretien. C'est donc une vraie injustice en matière d'égalité de traitement.

Nous considérons que la fragilité ou fracture sociale va s'aggraver. Nous pensons que cette situation qui existe *de facto* depuis un certain nombre d'années va avoir un impact beaucoup plus important dans les prochaines années.

Plus on travaille sur un processus de recrutement traditionnel sur la base du CV, plus les biais discriminants s'installent. Aujourd'hui, on sait que ne pas avoir fait une Grande école est pénalisant, ainsi que le fait d'être une femme, d'avoir une adresse qui renvoie aux stéréotypes des zones défavorisées. Sans parler d'une origine ou d'un accent typé. La non-maîtrise du français renforce les difficultés, faire des fautes d'orthographe et de grammaire dans l'univers numérique est un signal négatif supplémentaire.

Nous pensons qui si nous investissons très tôt dans un socle commun de compétences numériques, ce serait une formidable façon de traiter les inégalités. Je pense qu'il est grand temps de standardiser des kits de survie dans les universités. Il s'agit d'apprendre à se positionner et à maîtriser la communication numérique. Il s'agit d'apprendre à gérer son image. Il s'agit d'en comprendre les impacts. C'est une première conviction.

Il faut ensuite considérer que l'ère du numérique permet en réalité d'accéder à des informations qu'on n'avait pas hier. On avait l'habitude de juger un candidat sur son parcours, sur la base de son CV de manière automatique et rationnelle. Aujourd'hui, on est en mesure d'évaluer les individus non plus sur ce qu'ils ont fait ou ce qu'ils ont étudié mais sur ce qu'ils sont et sur leurs qualités intrinsèques.

Je trouve qu'il est aujourd'hui plus judicieux de s'intéresser à la compétence et à la personnalité plus qu'à l'origine sociale ou à l'historique de formation de l'individu. Grâce au numérique, au *big data* et à la psychométrie, nous pouvons donner de nouvelles opportunités à quelqu'un qui n'a pas fait de Grande école mais qui est capable, grâce à ses capacités de raisonnement et par ses traits de caractère, de faire la différence dans un processus de recrutement traditionnel.

Pour cela, nous avons lancé une plateforme de recrutement « nouvelle génération » *diversifiezvostalents.com* qui est libre d'accès. Elle a pour vocation de mesurer le potentiel de chacun par l'intermédiaire de tests de personnalité divers pour faire l'interface dans le processus de recrutement. Cette nouvelle façon de faire est aussi une nouvelle manière de positionner le rôle de l'entreprise.

Je tiens à saluer toutes ces entreprises qui se posent des questions sur leur objet social et leur capacité à faire émerger de nouvelles initiatives. De grandes entreprises du conseil telles que PwC ou Accenture ont fait le choix d'investir dans le mécénat de compétences pour accompagner ces initiatives. Il s'agit d'accélérer le processus. Il revient à l'entreprise privée de trouver des solutions efficaces à ces problèmes. Nous avons lancé le réseau de cabinets de recrutement un peu partout en France. Aujourd'hui, nous sommes présents dans cinq régions qui rayonnent au niveau national. Ce sont plus de 6 000 candidats qui ont signé un contrat. Nous avons aujourd'hui une base de données de plus de 16 000 candidats qualifiés par l'intermédiaire de *diversifiezvostalents.com*.

JOËLLE TOLEDANO — Il y a effectivement un certain nombre d'outils nouveaux. Dans ce domaine, on est en permanence en train de changer de fracture numérique. Ainsi des zones blanches, qui sont quasiment résorbées. Il y a effectivement de nouvelles technologies qui vont à leur tour créer des nouvelles difficultés.

Pour revenir au côté démocratique de notre problématique, je voudrais rappeler l'époque pas si lointaine où Facebook voulait donner l'accès internet à tous les Indiens, sous réserve que ce

soit par l'intermédiaire de Facebook. La démarche revenait à se débarrasser de la neutralité du net. De la même façon, on a eu récemment l'idée merveilleuse avec Libra de donner à chacun l'accès à un compte bancaire… à condition que ce soit une monnaie privée. Deux exemples qui montrent la rapidité d'évolution des techniques et l'impératif de vigilance qui nous incombe. Je pense qu'il y a une évolution permanente du numérique qu'il faut aussi considérer en termes de démocratie et de contrôle des technologies.

PHILIPPE MABILLE — Thierry Jadot, est-ce qu'on passe d'une fracture numérique à l'autre ? Sommes-nous condamnés à avoir toujours une guerre d'avance sur la technologie ?

THIERRY JADOT — Je pense qu'il faut être conscient du fait que le numérique n'est pas un outil, mais un espace dans lequel il faut apprendre à se mouvoir avec beaucoup d'autonomie tout en conservant son libre arbitre. J'essaie d'avoir un regard aussi équilibré que possible sur ces questions d'infrastructures. Une partie grandissante de la population mondiale considère que le numérique n'apporte pas de solutions positives aux différentes sociétés. Et ce, y compris dans les pays émergents. Lorsqu'on voit les oppositions entre les salariés formés et les salariés non formés, entre des nomades, des citadins et des sédentaires en banlieue, entre des nations qui deviennent innovantes et des nations qui ont l'impression d'être en voie de déclassement, on ne peut pas dire que le tableau soit positif. Pour autant, je ne conteste pas le fait que le numérique a apporté de la croissance. Cela a sans aucun doute aidé à sortir des millions de personnes de la pauvreté partout dans le monde. D'ailleurs, l'espérance de vie augmente partout dans le monde. On accède à des produits et à des services gratuits ou en tout cas moins chers. En revanche, le sentiment d'inégalité se renforce, ce qui pose un réel problème pour nos démocraties. Je pense en particulier aux démocraties occidentales qui sont des pays matures. J'ajouterai que nous sommes tous des exclus potentiels du numérique, des analphabètes de demain, il faut en être conscient.

C'est pour cette raison que je parle d'un espace dans lequel il faut apprendre à se mouvoir.

Lorsqu'on introduit de l'intelligence artificielle ou la blockchain dans une compagnie d'assurance, certaines personnes très bien formées par ailleurs vont avoir du mal à comprendre comment ça fonctionne. Ce n'est pas si simple. L'exclusion est beaucoup plus diffuse dans l'activité de nos sociétés que ce qu'on veut bien croire, elle ne concerne pas seulement celui qui ne sait pas écrire un email. Ce n'est plus du tout ça.

Il y a une chose à faire avant de parler de solutions, c'est d'arrêter de dramatiser ces problèmes. La dramatisation et l'utilisation d'un glossaire administratif opaque font effectivement grimper l'anxiété partout.

PHILIPPE MABILLE — Bertrand Dumazy, pour un groupe comme le vôtre, l'accélération de la technologie ne présente-t-elle pas le risque d'être constamment en retard ?

BERTRAND DUMAZY — Je pense que la révolution numérique se caractérise effectivement par sa rapidité. On l'a dit, pour passer d'une voiture à cheval à une voiture à moteur thermique, il a fallu une génération. Dans ce cas, le taux de pénétration a été assez lent et les transitions se sont gérées relativement facilement. À contrario, la propagation du numérique et la réduction de la fracture initiale d'infrastructure entraîne une très forte réduction des temps d'adaptation.

C'est pourquoi face à cette situation, le nouveau devoir de l'entreprise est l'employabilité et la formation continue. Le train ne s'arrêtera pas. Les révolutions numériques vont se succéder de plus en plus rapidement. Le risque de déclassement est permanent. Pour suivre cela sans angoisse, nous devons entrer encore plus dans une société apprenante avec une responsabilité nouvelle de l'employeur.

En tout cas, à Edenred, c'est ce que nous essayons de faire. Il y a de plus en plus de formation continue, rendue possible par ailleurs grâce à la numérisation. Un de nos combats c'est le ticket

formation. Au même titre qu'existent les tickets restaurant, je souhaite qu'il y ait demain un ticket formation. Il sera ainsi possible d'utiliser une somme d'argent rapidement et librement pour continuer à se former et être dans le rythme des différentes révolutions numériques.

CARLO RATTI — Things seem to be moving faster. Remember Nokia, which went from zero or very small to "master of the universe"—the equivalent of Amazon or Apple today—and now back to very small in less than 20 years. At one point it was one of the largest companies on the planet, which gives you an idea of how fast things are changing. That is freaking everybody out, because change has never been so quick. This is just one example, but you can find many others.

This accelerated pace also applies to technology, which is creating new jobs but destroying existing ones. I agree that managing the transition and continuously learning is vital, but there is another very important point, which is redistribution. We need to look at transition and redistribution together. Who is going to benefit from the changes brought about by new technologies? Will it be just the people who have invested capital in robotics or AI? Or is it going to be the people who might lose their jobs? I think we can foster a better society if we manage these two things, first the transition, as you were saying, and then redistribution. Today, that is certainly not part of a lot of the political debate in the United States or Europe. It is not at the core of it, but I think it is vital if we want to build a fairer society.

PHILIPPE MABILLE — Aria Finger, what can we do? What can you do to fight the digital divide?

ARIA FINGER — As I said earlier, you need to get young people excited about what is going on in order to fight it. However, I think what several other panellists said about the rise of the right and how it relates to the digital divide is also relevant. Certainly, in the US, the party in power has used the rhetoric of losing

jobs, moving jobs overseas, which is partly due to digitalisation, enhanced technology and automation. Yet, they have blamed the moving of jobs overseas or blamed the loss of jobs on immigration. They have changed this debate and told low income, rural Americans, folks working in manufacturing that they are losing their jobs because of immigration. They have turned immigration into a negative for our country and made them a reason for people to vote for far-right candidates. Whereas, I think we have seen in the current Democratic primary there are several folks talking about automation and how enhancing technology is really positive, but that we also have to look at some of the negative effects and increase the lifelong learning that Bertrand and Carlo are talking about. Again one of the solutions is to get people more involved in their citizenry, in civic engagement and understanding what is actually going on and what is driving the changes in society.

FRANCESCA BRIA — I wanted to pick up on what I am hearing from the panel to maybe provoke discussion. I was in a meeting with very powerful people during the Facebook Cambridge Analytica scandal, the sort of people who had the privilege not to be on Facebook. Everybody was saying that they did not use Facebook, they could control their data and had their privacy. I told them that this was becoming a privilege and we are seeing more and more rich powerful people can be disconnected, be in the countryside and live a good live, while everybody else is always connected, giving their data to the tech giants and then hoping that redistribution, equality and democracy will happen magically.

I think this is not the case and first we need to ensure that we maintain rights in the digital society. That working rights, citizen rights and environmental standards are all preserved, which I think is a massive challenge for Europe and it is obviously not about technology. This is a political challenge that means we want to set the rules for the future digital world and have our welfare and our values embedded in the digital society. Otherwise, more and more will just leave the big investors and if you now look at the map of the big tech giants, it is the US *vs* China. We do not even appear

in the picture as Europe. There is a lot to do first of all on this democratisation and understanding that this is really about the future of our jobs, our houses our environment and our life, so we have to take a stand.

I am also going to advocate for cities to be a space where we can have experiment along the lines of democratic and sustainable alternatives. I think that cities can experiment with new educational models, new democratic controls on digital technologies, with new technology for better mobility and better healthcare, because we are closer to citizens and can somehow involve them in finding solutions, but also in setting the standards that will drive things like electric mobility, mobility in the city. I think it is very important that we bring it back closer to the citizens and then bottom-up we can set the new solutions we need.

When we recently incentivised people in Barcelona to participate democratically we did not use Facebook. That is because we actually built a decentralised, privacy-enhancing and free software platform, which is now used by 60 cities around the world. Governments are looking at it.

We are scaling it up. It is modular. It is actually integrated with Blockchain, which means it is encrypted and can preserve the sovereignty of citizens and it works better. We have some kind of democratic standards and accountability and most importantly, is what the business model is for the digital society. Obviously, if the business model is based on collective manipulation of personal information and economic exploitation of personal data, then we do have a problem of democracy. Maybe we should look at how we can shift away from this surveillance capitalist model, towards a more democratic and better way to redistribute wealth and the creation of value in the digital society.

THIERRY JADOT — Je souscris à cette approche. Je prendrai l'exemple des mairies et des pouvoirs publics. D'ailleurs, on le voit souvent avec la dématérialisation de la relation avec les pouvoirs publics. C'est souvent quelque chose qui est très *top-down*. Alors que dans une entreprise la première chose à faire, c'est

d'écouter ses clients. Il est temps d'écouter les usagers pour savoir ce qu'ils veulent faire des outils numériques et comment ils veulent améliorer leur vie dans les villes.

L'une des raisons pour lesquelles il y a autant de défiance à l'égard du numérique, c'est l'utilisation abusive des données personnelles. C'est de très loin le premier facteur de la méfiance. Le deuxième facteur, c'est l'innovation pour l'innovation. Si on a des solutions à apporter, il est temps d'écouter les usagers et de savoir ce qu'ils veulent pour que la technologie s'adapte à leurs besoins, en particulier à l'ergonomie des sites. C'est un vrai problème dans l'administration française.

CARLO RATTI — You know what Henry Ford said, "If I asked people what they wanted they would say faster horses". Sometimes, people cannot name the new things they want. I think it is very important to remember that innovation cannot usually be done by asking people what they want, instead we need to engage everyone with a multiplicity of options. It is a very different process.

QUESTION DU PUBLIC — I think we have to listen to people, and I am sure that if you had asked at the end of the 19th century, people might have said that they wanted to go faster from Boston to New York, without talking about horses. I think that citizens are mature enough now to say exactly what they need. Francesca said something very interesting: the young people who use ad blockers and who have less connection on social networks, are using the Internet more than the others, because they are more in control of their environment, they are more confident about using the Internet. I think this is how we can help the young, –but not only the young– to be mature and to control their own lives through the technology.

PHILIPPE MABILLE — Nous assistons au succès d'écoles telles que l'École 42 qui permettent à des jeunes qui n'ont pas forcément pu faire des études très poussées d'avoir accès à des métiers de développeur. Est-ce que la technologie permettrait une

nouvelle inclusion sociale ? Dans certains métiers, il y a une très forte demande pour le codage et le développement. Est-ce que ce serait une manière de combler ce fossé ?

SAÏD HAMMOUCHE — Ce sont certainement de formidables opportunités pour demain parce que ce sont de nouveaux métiers et une nouvelle manière de penser. Mais attention, si nous conservons les pratiques qui ont créé les dysfonctionnements d'aujourd'hui, si nous continuons à développer des start-ups et à penser l'ère numérique avec un prisme masculin et des réflexes de Grandes écoles, nous allons nous couper d'une partie de la population. Il ne faut pas l'oublier. À condition de donner à tous les mêmes chances, nous aurons une formidable opportunité de remettre tout le monde sur la même ligne de départ.

BERTRAND DUMAZY — Edenred est une maison qui est passée de 5 000 à 10 000 collaborateurs en trois ans et demi, grâce à la numérisation. Le numérique a permis à cette entreprise de trouver un deuxième souffle de croissance. Lorsque je regarde le profil et la diversité des quelque 4 500 nouveaux collaborateurs qui sont répartis dans 45 pays, dont environ 20 % en France, c'est sans aucune commune mesure avec les 5 000 premiers. Les outils numériques sur lesquels nous travaillons permettent une diversité de recrutement sans précédent.

THIERRY JADOT — Je partage ce point de vue. Je préside une entreprise de 1 300 personnes dont 80 % travaillent dans les univers numériques. Il y a une diversité de profils qui n'existait pas dans les métiers de la communication il y a encore dix ans.

La réponse à laquelle je suis arrivé est la suivante : cela s'explique par le fait que les parents qui sortent de Grandes écoles ou ceux qui viennent de banlieues sont probablement au même niveau d'incompétence numérique. Ça remet un tout petit peu les compteurs à zéro ! D'où une plus grande diversité. Je trouve que c'est formidable. Bien entendu, ça ne remet pas en cause le fait que les discriminations continuent à exister sur l'ensemble des activités.

PHILIPPE MABILLE — Il n'y a pas de zone blanche mais il y a des zones où la 4G voire la 3G fonctionnent plus ou moins bien. On attend la 5G. Comment combler la fracture numérique dans les territoires ? Est-ce une source d'opportunités pour développer ces territoires ?

JOËLLE TOLEDANO — Je pense que ça ne peut effectivement être que par le biais de politiques publiques au plus près de cette problématique. Très souvent, on ne sait pas bien ce qui se passe. Par exemple, sur la façon dont ont été reçues la 3G ou la 4G. Pendant un certain temps, l'autorité de régulation en charge des télécoms avait des cartes qui montraient que la 3G et la 4G passaient. Sauf que ces cartes n'étaient pas suffisamment précises et aucune vérification n'était faite. Il faut absolument vérifier en permanence comment ça se passe, pour ne pas créer des fractures extrêmement importantes.

Ce que nous montrent les travaux de sociologues, c'est que l'utilisation de ces outils ne permet plus d'établir une distinction entre milieux sociaux, milieux urbains et ruraux. Les agriculteurs s'en saisissent également. Il n'y a pas de fatalité, mais il faut avoir conscience que les fractures se fabriquent très facilement. Les gens qui sont exclus en conçoivent des sentiments violents de colère et d'abandon.

PHILIPPE MABILLE — Lors de la session d'ouverture[1], Yann Algan disait que nous sommes en train de fabriquer une société d'individus isolés. Tout devenant numérique, on peut effectivement isoler des territoires entiers et des individus qui peuvent se retrouver dans une situation pire que celle qu'ils connaissaient auparavant.

CARLO RATTI — I think this is very important and to me it is one of the biggest fears I have. The fact is that at the beginning, the digital world mirrored physical space. Originally, it was the big

1. Voir Acte I, session 1, « Quand avons-nous perdu confiance ? »

printed newspapers that were mirrored in digital space and people would get access to the same news physically and digitally. Now, fast forward 20 years and we are getting multiple universes–and much more polarized. Think about the quintessential Christmas dinner where a crazy uncle John comes with extreme views and everybody will try to bring him back to more normal views, to recompose tensions in physical space. In the digital space, the same uncle John, who is a bit nuts, will go online and find other people who think like him in an escalation of polarized views. The extremists will get together with the extremists, the fascists with other fascists. I think that the physical space is where we come together and encounter diversity, which for me is a crucial aspect of an open and tolerant society. It is one of the reasons why when you look at the last elections in the United States, and if you look at big cities and small cities and how people voted, the people who voted for a message of openness were mostly in big cities. Somehow, I think the physical space –the space of encounter and of the city, which incidentally is the space we are inhabiting today in Aix– is actually one of the biggest antidotes to the polarization of digital society.

ARIA FINGER — I think it is critically important, to improve on what Francesca said about rich people having the privilege to opt out of Facebook, that one thing we are seeing in the US is that if you look at young people who are well-off, they are using technology and screens about four hours a day for entertainment. If you look at low-income young people in the US, they are using screens over eight hours a day for entertainment. These are poor children in the United States who are not learning social skills by talking to other individuals, reading books, or exercising –obesity is increasing– because these low-income Americans are on their phones eight plus hours a day. If you look at the tech titans of Silicon Valley, the CEO of Snapchat does not let his child use a phone. If he is not letting his child use a phone, we should think about our own kid's phone usage.

FRANCESCA BRIA — I would just like to reconnect to the question of cities. In Europe, we have a lot of open, diverse, progressive mayors, who are trying to put forward policies against climate change, for migration, sustainability and democracy. Really, it is the progressive end, but we need to be aware of the fracture between the countryside and cities. I think one of the reasons why we do not have yellow vests in Spain and until now, no right-wing extremist movement, is because of this public policy for the people. We really need to put the questions around the future of jobs, education, public space, affordable housing and the climate question at the heart of the matter and combine it with social equality and rights. Otherwise, we are going to have a backlash against all of this

QUESTION DU PUBLIC — Je suis persuadé qu'on ne pourra pas numériser tout le monde en l'espace de dix à quinze ans. C'est impossible et je crois que vous l'avez montré. Quelle est la priorité ? C'est un peu la même chose sur un bateau.

BERTRAND DUMAZY — Chez Edenred, il y avait des façonniers, c'est-à-dire des gens dans des usines qui fabriquaient des carnets de tickets. Nous avons pris la décision de ne licencier personne. Le devoir d'un chef d'entreprise est aussi de reconnaître la contribution de chacun pendant des années. Mais ces ateliers vont fermer les uns après les autres. Nous avons planifié ces fermetures en expliquant le pourquoi des choses. Les gens comprennent bien que la part du numérique vient empiéter sur celle du papier. Nous avons été extrêmement transparents sur la vitesse de mutation de notre business. Ensuite, nous nous sommes pris en main, car nous sommes suffisamment riches pour former et trouver les emplois qui ont une vraie réalité économique. L'idée n'est pas de créer de faux emplois pour un traitement social de la mutation. Nos façonniers ne sont pas nés pour être façonniers toute leur vie. Cela nous ramène au thème de la confiance et de la reprise de soi en disant : « Nous marcherons ensemble et nous accompagnerons cette mutation. » Chez Edenred, je peux

témoigner du fait que nous avons eu la chance de l'organiser à l'avance. Nous avons eu à cœur de le faire et n'avons laissé personne sur le bord de la route.

THIERRY JADOT — Nous avons le plein-emploi dans un grand nombre d'industries. Nous devons donc aller chercher des talents qui ne sont pas formés. Pour la partie de population qualifiée de « perdue pour le numérique », il ne faut pas faire de la pédagogie mais de l'accompagnement. Au niveau local, l'ensemble des acteurs locaux ont les moyens d'accompagner ces personnes pour les entraîner dans un monde où ils se sentiront plus à l'aise.

Contrairement à l'industrie française, l'industrie automobile allemande a énormément robotisé ses usines. Elle a créé 100 000 emplois. Le numérique n'est pas un obstacle à la création d'emplois. À contrario la France n'a ni numérisé ni robotisé et a fermé des usines pleines d'ouvriers

JOËLLE TOLEDANO — De toutes façons, il faut « faire société ». Lorsque quelqu'un n'est pas capable de le faire, on l'aide. Nous ne sommes pas qu'un ensemble d'individus qui devons tout savoir, tout faire. Il y a bien évidemment un certain nombre de situations qui demandent des collaborations. Dans ce cas, il faut demander de l'aide. C'est un peu comme ça qu'il faut regarder le numérique, et non comme quelque chose où tout le monde doit savoir tout faire.

COMMENT RÉCONCILIER TERRITOIRES ET MÉTROPOLES ?

3

COORDINATION **Christian Saint-Étienne** *(Cercle des économistes)*

CONTRIBUTIONS **Méka Brunel** *(Gecina)*
Anders Knape *(Congress of local and regional Authorities, Council of Europe)*
Thierry Mallet *(Transdev)*
Jean-Philippe Ruggieri *(Nexity)*

MODÉRATION **Philippe Escande** *(Le Monde)*

PHILIPPE ESCANDE — Depuis Fernand Braudel, on sait que ce sont les villes qui mènent le monde. Mais la mondialisation et les nouvelles technologies ont fait exploser cette tendance. Les quinze premières villes françaises rassemblent 40 % de la population, 50 % de l'activité économique et 70 % des créations d'emplois. Le PIB par habitant y est de 50 % plus élevé que dans le reste du territoire. Les écarts se creusent donc à grande vitesse. Peut-on encore raccrocher au train de la croissance les quelque 50 % de la population qui en semblent exclus ? Faut-il se résoudre à cette situation avec des villes où on travaille et des territoires où on se repose ou doit-on remettre de l'économie au centre de nos villages ? Comment réconcilier territoires et métropoles ?

CHRISTIAN SAINT-ÉTIENNE — Je suis à l'origine du statut des métropoles en France après avoir écrit le rapport sur les métropoles à la demande du Président de la République de l'époque ainsi que les articles de la loi de 2010 qui a lancé les métropoles et les pôles métropolitains en France. Le succès a été phénoménal

et toutes les villes se sont précipitées pour obtenir le statut de métropole.

Depuis cette période et notamment avec les gilets jaunes, j'ai vu se répandre l'idée, bien française, que la métropolisation réussit et que les territoires s'appauvrissent. À la française aussi, la théorie selon laquelle il faut freiner les métropoles et remettre des ressources dans les territoires éloignés pour régler les problèmes. Je suis radicalement contre cette vision qui consiste toujours à ralentir ce qui fonctionne et à mettre de l'argent dans ce qui ne fonctionne pas.

Lorsque j'ai fait ce rapport, j'ai travaillé avec le Corps des Ponts et l'inspection des finances. Nous avons abordé ces problèmes à la manière anglo-saxonne qui consiste à investir dans les zones denses et à essayer ensuite de leur raccrocher les territoires.

Si vous investissez aujourd'hui dans des métropoles comme le Grand Paris, le Grand Marseille, le Grand Toulouse et les autres grandes métropoles, certains investissements peuvent avoir des rendements sociaux-économiques de 40 à 60 % ; mais si vous investissez dans des villes en perdition, le résultat oscillera entre - 10 et - 20 %.

Que faire dans le cas d'une crise des finances publiques ? La réponse française, c'est d'investir là où il y a des rendements de - 10 %. Le résultat de cette stratégie est une croissance à 1 % depuis 20 ans. La crise française est une crise de faiblesse de la croissance : sur les vingt dernières années, nous avons eu une croissance de 1,1 % ou 1,2 %, or le niveau qui permettrait à la France de maintenir ses ambitions devrait être compris entre 1,8 % et 2 %. Le problème en France est donc de trouver 1 point de croissance supplémentaire. Pour le trouver, il faut accélérer les métropoles. Au sens de l'INSEE, la métropole du Grand Paris n'est pas du tout une métropole sans gouvernance. La métropole de Paris est celle qui est définie par l'INSEE. C'est une entreprise de 11 millions d'habitants qui produit 30 % du PIB de la France, mais n'en reçoit que 22 % en termes de revenus. Cela veut dire que le Grand Paris est une machine colossale qui crée des richesses et les redistribue sur le territoire. C'est la même chose pour Lyon, Toulouse, etc.

La question centrale est de savoir comment accélérer l'activité économique dans notre pays. La crise des gilets jaunes est le produit de la désindustrialisation de notre pays. Les usines ne se trouvent pas Place Vendôme ! On commence maintenant à mettre des usines dans le tissu urbain, mais auparavant, l'essentiel des usines se trouvaient dans les territoires actuels des gilets jaunes. Lorsqu'on a fermé les usines, ils n'ont plus eu d'alternative.

La métropolisation du monde est une évolution naturelle liée à la nouvelle révolution de l'informatique et du numérique. Elle conduit à une concentration des talents. Si on bloque ça, on bloque la croissance. La question centrale est donc plutôt d'accélérer la croissance dans les métropoles. C'est la question économique. À partir du moment où on arriverait à accélérer le rythme de croissance des métropoles, comment relier l'ensemble des territoires aux métropoles ? C'est la question politique. C'est le point central.

On a un autre problème. La population la plus pauvre a été rejetée loin des centres économiques parce qu'elle souhaitait avoir un logement individuel et que la politique publique dans les grandes villes, notamment à Paris, a rejeté très loin derrière les banlieues ce qu'on appellerait aux États-Unis « les petits blancs ».

Dans les banlieues, dans les parcs HLM où étaient auparavant les ouvriers, les employés de la ville de Paris, les policiers et les infirmières, on a mis les nouveaux arrivants de la migration. Il y a donc aujourd'hui des employés de la ville de Paris, des infirmiers des hôpitaux de Paris qui dorment dans des voitures parce qu'ils n'arrivent pas à se loger dans Paris.

Il faut donc parvenir à une conception globale du développement économique et du développement social en intégrant toutes les fonctions afin de mettre tout le monde dans le bateau de la réussite collective sans casser le mouvement de métropolisation qui est au cœur de la croissance.

PHILIPPE ESCANDE — Thierry Mallet, vous êtes le président de Trandev, premier opérateur privé de France et d'Europe voire du monde en termes de transport public. Aujourd'hui, on a

un peu l'impression qu'il n'y a pas de salut sans voiture en dehors des métropoles. Comment en est-on arrivé là ? Quelles sont les conséquences ?

THIERRY MALLET — Transdev, c'est 82 000 femmes et hommes qui transportent tous les jours 11 millions de personnes dans le monde, dans 18 pays pour être précis. En France, 3,5 millions de passagers sont transportés tous les jours par 34 000 personnes aussi bien dans les grandes villes que dans les petites, voire dans le rural si on inclut les transports scolaires.

Je voudrais revenir sur l'histoire de la mobilité, qui n'est pas indépendante de l'urbanisme. Dans les années 50, tout était à proximité. On ne prenait guère le train pour aller travailler. La voiture individuelle est arrivée dans les années 60, mais pas pour tout le monde. La voiture, c'était à la fois une promesse de vie meilleure, d'un meilleur travail. C'était aussi la promesse d'un homme étendu, d'un homme augmenté puisqu'il pouvait aller passer ses vacances ailleurs.

La France se construit alors sur la base de la voiture. On va se mettre à construire des maisons individuelles et ce, jusqu'aux années 80 quand intervient la première crise économique.

Aujourd'hui, le décor français est constitué de quelques grandes métropoles. Il y en a huit qui marchent très bien. Entre 2007 et 2017, elles représentent 85 % de la création d'emplois dans douze départements, dont cinq en région parisienne et sept dans d'autres départements. Huit métropoles en France qui représentent donc 85 % des emplois qui ont d'ailleurs de plus en plus tendance à rejoindre les centres. On crée les usines avec le numérique dans le centre. Un centre qui devient de plus en plus cher dans ces métropoles qui s'enrichissent. On repousse les gens vers la banlieue et pour cela on crée une marée pavillonnaire, des lotissements qui chaque année représentent à peu près la taille d'un département ; c'est de l'habitat pas cher et adapté à la voiture.

Le deuxième phénomène, c'est la destruction d'emplois dans le rural. Ces emplois ne sont pas remplacés sur place mais en métropole et dans le cœur des métropoles. Le même phénomène

s'est produit dans les petites villes de France, leur centre s'est paupérisé, beaucoup de commerces ferment. C'est finalement la banlieue qui est devenue plus riche.

Le résultat est une France de moins en moins dense. Aujourd'hui, les « aires urbaines » des métropoles, représentent 70 % de zones peu denses. La partie dense du centre ne représente plus que 30 %. C'est à peu près le schéma dans lequel on est aujourd'hui en région parisienne.

Dans ce schéma, si vous vivez dans les territoires ruraux, vous devez faire de plus en plus de kilomètres pour trouver du travail, même chose dans les petites villes. De ce fait, l'organisation a été complètement déstructurée avec d'un côté le centre commercial et de l'autre l'habitat. La voiture est donc devenue un élément indispensable en matière de mobilité. Nous sommes bien dans le cas d'une dépendance à la voiture.

En revanche, le développement de grosses infrastructures dans les huit grandes métropoles fait que la part de la voiture y est inférieure à 50 %. Mais la périphérie des métropoles est mal desservie puisqu'alors on est dans l'aire urbaine, ce ne sont ni le même gouvernement ni les mêmes élus. Ils s'occupent de leur aire urbaine et non de la métropole.

On peut prendre l'exemple de Bordeaux. L'aire urbaine de Bordeaux fait 50 kilomètres de diamètre. Si vous vivez à Brive ou à Limoges, comment profitez-vous de la croissance de Bordeaux ? C'est là que l'enjeu se situe. La mobilité est essentielle, c'est un droit fondamental qui permet d'accéder aux autres droits, aux services. C'est cela qui permet entre autres d'accéder à la formation.

Il est donc essentiel de créer soit de l'accessibilité, soit de la mobilité pour permettre aux gens de continuer à évoluer. Je ne dis pas qu'il faut arrêter de construire des métropoles, je dis qu'il faut à tout prix les connecter pour recréer de la densité. On arrivera à recréer des services de qualité uniquement si l'on crée de la densité et si on arrête cette marée pavillonnaire.

PHILIPPE ESCANDE — Jean-Philippe Ruggieri, vous êtes directeur général de Nexity. Vous êtes très actifs dans la

promotion immobilière et dans le conseil aux particuliers et vous avez même des agences immobilières. Comme on l'a vu, les métropoles ont gagné la partie. Quelles sont les conséquences pour l'immobilier ?

JEAN-PHILIPPE RUGGIERI — Il est vrai que les métropoles ont triomphé et que notre « diagonale du vide » est de plus en plus vide. Faut-il s'en désoler ? Cette situation est inéluctable et elle est mondiale. Il ne faut pas s'en désoler parce qu'il y a des compensations et notamment un rééquilibrage qui se fait entre le Grand Paris et les grandes métropoles régionales.

La France n'est pas l'Allemagne et ses *Länder*, mais on se rapproche de métropoles qui arrivent à vivre indépendamment de Paris. Même si le Grand Paris fournit encore une bonne partie de son PIB à l'ensemble de la France, cela se rééquilibre progressivement au profit de métropoles comme Toulouse, Bordeaux, Marseille, Nice et surtout Lyon.

Paris et Strasbourg fonctionnaient déjà comme des métropoles avant que cette terminologie n'apparaisse. Les autres grandes villes se sont inventées comme métropoles en suivant leur exemple. On voit ainsi émerger une douzaine de grandes métropoles attractives.

Néanmoins, cette attractivité pose quelques problèmes, Christian Saint-Étienne a parlé de l'origine du mouvement des gilets jaunes. Jean Tirole l'a abordé dans un très bel article paru dans Le *Journal du Dimanche*[1]. Il voit dans les raisons de cette crise non pas la désindustrialisation mais plutôt le phénomène de l'étalement urbain. La ville s'est construite par cercles excentriques, mais en détendant le centre-ville on a tendu le périurbain et la banlieue.

Par exemple, la densité du périurbain a augmenté de 100 % en dix ans, celle de la banlieue de 50 % et celle des centres-villes a légèrement diminué. Les bureaux et les locations type Airbnb en ont profité du fait de la hausse des prix. L'urbanisme fait donc vraisemblablement partie de la solution.

1. *JDD*, 8 décembre 2018.

Le logement n'est que le réceptacle d'une politique urbaine, économique et de transport. Tout d'abord, une politique économique qui définit la stratégie de la région, car je pense que le bon échelon n'est pas la ville ni l'intercommunalité, mais la région. Nexity prône une politique régionale de l'urbanisme et du logement des particuliers. Ce n'est qu'ensuite que viennent les transports et le logement.

Le raisonnement politique qui a conduit à la construction de pavillons de banlieue et à l'étalement urbain est socialement insupportable parce qu'il éloigne, sépare et rejette même l'individu. Il coûte très cher économiquement. Je suis né à quinze kilomètres de Toulouse. Je mettais, lorsque j'y vivais, vingt minutes pour aller au centre-ville. J'y suis retourné il n'y a pas très longtemps pour me rendre sur la tombe de mes grands-parents. J'ai mis une heure et quart pour y aller. C'est insupportable ! On se sent rejeté. Économiquement, dès que votre enfant a 18 ans et le permis de conduire il faut une troisième voiture et cela coûte extrêmement cher. En outre, écologiquement, on a tellement artificialisé les sols qu'il y a actuellement, par exemple, un écart de huit degrés entre Paris et la forêt de Fontainebleau. On a créé des zones de chaleur.

On a donc créé cette folie urbaine. Je ne sais pas si c'est un crime contre l'humanité, mais c'est en tout cas un crime contre l'urbanité ! Sans doute qu'une solution pour la métropole permettant de mixer l'intensité urbaine tout en dégageant de la biodiversité au sol, serait de monter ces villes en hauteur, de ne pas faire le bas, mais plutôt le haut et le bord.

Pour répondre à votre question, la solution immobilière dans ces métropoles est sans doute une refonte totale des plans locaux d'urbanisme (on les appelle intercommunaux et d'habitat) et j'ajouterais mon grain de sel en disant « et des transports et de l'économie ».

PHILIPPE ESCANDE — Méka Brunel, vous êtes la présidente de Gecina. Vous vous occupez notamment beaucoup de l'immobilier de bureaux. Jusqu'à une époque récente, les usines étaient à la campagne et les bureaux en ville. Peut-on inverser cette tendance ?

MÉKA BRUNEL — Il faut bien comprendre que cette urbanisation, cet exode vers les villes, est inexorable, que ce soit vers les grandes villes ou vers les villes moyennes. En 2050, près de 70 % de la population mondiale habitera en ville.

La deuxième chose, c'est que nous souffrons de cet étalement urbain. Le rêve de *Desperate Housewives* est terminé. Les gens veulent vivre autour des *hubs* de transport. Je ne parle pas des quartiers les plus centraux comme les Champs-Élysées. Les gens normaux n'habitent pas sur les Champs-Élysées, mais dans des coins où il y a de la mixité d'usage, où on peut travailler, commercer, vivre, habiter, étudier, où la connexion de transport existe. Le rêve des jeunes, ce n'est pas d'acheter une voiture, mais plutôt d'utiliser la voiture comme un mode de transport parmi d'autres, en fonction de leurs besoins. La voiture devient donc un service.

D'autre part, les nouveaux modes de fonctionnement de la société imposent cette flexibilité. On travaille différemment, quand on veut, où on veut.

Enfin, on a parlé de l'urgence climatique à laquelle on n'échappera pas. Ces densifications entraînent effectivement des zones de chaleur. Pour autant, l'éloignement des villes ne permet pas de régler ces problèmes climatiques.

Aujourd'hui, la technologie permet d'avoir des bureaux en ville, mais également des activités de production et même de l'agriculture. C'est le sens de tous les efforts qui sont faits un peu partout dans le monde et pas seulement dans les très grandes métropoles.

Les deux notions de lieu de travail et de lieu de logement ne sont pas déconnectées l'une de l'autre. Pour que les habitants travaillent tranquillement et dans de bonnes conditions, il est nécessaire de leur fournir un logement décent. Je partage tout à fait les éléments qui ont été donnés sur la densification, voire sur le fait qu'il faut construire des logements confortables avec de l'innovation. Les modes de vie changent. On n'est pas forcément marié pour la vie. On se marie, on se sépare, on se remarie, on a des enfants qui grandissent, des parents âgés qu'on doit pouvoir loger, etc. Bref, les besoins changent.

Dans cet environnement-là, il faut aussi changer le logement. Le logement est indispensable et on ne peut pas tout miser sur le logement social ou sur l'acquisition pour les particuliers. Il faut aussi que le logement intermédiaire et le logement locatif existent et nous ne construisons pas assez. C'est une des raisons de la hausse des prix et de la désertification des centres-villes.

PHILIPPE ESCANDE — Anders Knape vous êtes suédois, maire d'une ville importante de Suède qui s'appelle Karlstad et président du Conseil des collectivités locales qui est une partie du Conseil de l'Europe. Le Conseil de l'Europe représente 820 millions d'habitants et 47 pays et s'occupe notamment de la Cour européenne des droits de l'Homme. Vous êtes en charge de la politique des territoires dans ce Conseil qui rassemble quelque 150 000 collectivités locales. Le phénomène qui vient d'être décrit pour la France s'étend-il à toute l'Europe ?

ANDERS KNAPE — Thank you so much for giving me the opportunity to speak to you here today. I cannot just focus on the French situation, I have to give a sort of overview of the member states of the Council of Europe, and the local and regional point of view of the issues we are discussing today.

First of all, I want to say that when I was invited, I saw that the theme of the conference was trust, and today, all over Europe there is a lack of trust in many senses. There is a lack of trust between decision-makers and the citizens; a lack of trust between central government and local and regional authorities; a lack of trust between big cities and small local authorities. The Council of Europe monitors the Charter of Local Self Governance and if we look over Europe, there are big differences in this area. We can see very clearly that where we have strong local authorities that are independent in terms of decision-making processes and economics, there is much trust not only in local politicians, but also in society. I think it is very important to underline the fact that one of the cornerstones for keeping society together is also to keep urban areas and the periphery together, because we need each other.

Today, if you look at the trends in some member countries, the very strong populist movements do not start in the cities, they start in the suburbs and in small local authorities. They do not have refugees or a lot of the problems you get with crime, etc., in the big cities, but there is a feeling that nobody cares about you. The bank has closed. The police have disappeared. The school has closed. You can see that they feel abandoned in field after field and nobody is taking care of or voicing their interests. Here there is the question about the responsibilities of local elected people and strong local governance.

There is another clear trend that the girls are leaving these municipalities for the cities. They continue to go on to higher education and go to bigger cities, while the boys are left behind. The problem is that the labour market is not the same as when their fathers were born, when education was not the most important thing in getting work in a factory or in local society. Today, even in a factory there is a need for good education and skills, and this is a problem, which also creates some of the situations we see with a lot of young men who cannot find a place in society. We can see that very clearly all over Europe.

Another trend we can see is the enormous demographic challenges when the young people leave for the bigger and some may think better, big cities. The old people are left behind, and they need care, but there are not enough people to take care of them because they have left. It is not that easy to move old people from their roots; from places they have lived their whole lives and as a consequence there is nobody who can take care of them. In the Western part of Europe there is much stronger competition between working in the private market and working in the public sector. The public sector used to have lower salaries and other types of work and that means that this will increase, which will also the problems we see as a consequence of the demographic challenges.

PHILIPPE ESCANDE — Comment réconcilier territoires et métropoles ? Avez-vous déjà des pistes pour améliorer les choses ? Thierry Mallet, vous nous avez dit qu'il fallait effectivement

qu'on réduise la dépendance à la voiture et que l'habitat était trop peu dense. Quelles solutions proposez-vous ? Quelles sont les solutions concrètes qui permettent de recoller les territoires à ces métropoles ?

THIERRY MALLET — Il faut d'abord se féliciter du succès des métropoles et pas forcément de leur périphérie. Il ne faut pas se tromper. Il y a beaucoup de gens qui contribuent au développement économique des métropoles alors qu'ils vivent dans la périphérie et qu'ils y vivent mal. Aujourd'hui, s'il y a des métropoles et des cœurs de métropoles qui fonctionnent bien et où on peut se passer d'une voiture, c'est aussi aux dépens d'une périphérie qui ne fonctionne pas bien et devient une zone de souffrance.

Certaines zones rurales et de petites villes sont aussi en réelle souffrance avec des habitants assignés à résidence. Les coûts de transport et les frais de déplacement pour ces personnes y sont généralement trois fois supérieurs à ceux des habitants des cœurs de métropole et l'argument selon lequel le coût du logement y est bien inférieur, n'est pas juste puisque le niveau de salaire de ces travailleurs y est également très inférieur. Ce sont donc très souvent des gens en souffrance et c'est là que se recrutent les gilets jaunes, il faut les écouter. Nous ne réussirons pas dans le cœur des métropoles si nous ne nous occupons pas du reste de la population. Des solutions ont été évoquées, il faut entre autres travailler à la bonne échelle. La région est probablement la bonne échelle.

PHILIPPE ESCANDE — Si la région est une meilleure échelle que le département, comment les choses vont-elles se passer en Aquitaine, entre Biarritz et Poitiers par exemple ?

THIERRY MALLET — En Aquitaine, un des enjeux est de savoir comment connecter Brive et Limoges à Bordeaux. Comment éviter que ces villes-là meurent ? Comment faire en sorte qu'elles participent au succès de Bordeaux ? C'est vraiment important. Pour Libourne, c'est facile puisque c'est à cinquante kilomètres. Il faut aller au-delà et c'est la région qui a les moyens de le faire.

Le deuxième enjeu va être de densifier. Évidemment, derrière l'enjeu économique, il y a en filigrane l'enjeu écologique de la voiture. La densification et le réaménagement urbain sont indispensables. Cela va prendre des années, il faut donc commencer très vite. Il y a des embryons de solution. Le premier est le train. Il existe de superbes infrastructures ferroviaires entre les métropoles, notamment le TGV. Aujourd'hui, l'enjeu est le train du quotidien. Le train du quotidien est le moyen d'entrer en ville, mais il faut y ajouter une qualité de service.

Düsseldorf en Allemagne a revu le service de ses lignes ferroviaires qui servaient à 500 personnes par jour. La qualité de service, c'est un train qui passe de 4 heures du matin à minuit avec des trains toutes les demi-heures et tous les quarts d'heure aux heures de pointe. On est alors passé de 500 à 23 000 personnes par jour. Le train est un moyen de transport fiable. Les gens prennent les transports publics quand ils deviennent une alternative, pas parce que ce n'est pas cher ou même gratuit, mais parce que c'est un service.

Autre exemple. Si on ne peut pas faire passer de trains, on peut faire du multimodal. En région parisienne, à Briis-sous-Forges, à côté du péage de Dourdan, nous avons construit avec la société Cofiroute un parking autoroutier au milieu de nulle part. Les gens viennent de dix kilomètres à la ronde. À partir de ce parking, nous avons créé une ligne de cars qui transporte les usagers jusqu'à Massy qui, le matin, partent toutes les cinq minutes. Le succès est tel que nous avons dû passer à des cars à impériale. Nous avons ainsi créé artificiellement de la densité à court-terme et du service en installant des parkings presque au milieu de nulle part. Ces dix kilomètres-là sont parcourus en dix minutes et pour les vingt derniers kilomètres, il y a même maintenant une voie dédiée sur l'autoroute. Les solutions existent.

Il y a également des solutions en milieu rural. Il y a notamment une très belle solution aux Pays-Bas que nous allons importer en France. Il s'agit des *Brengbus*. Dans les petits villages un peu éloignés, là où le coût d'une ligne de bus permanente est trop élevé, on met à disposition de la collectivité locale un véhicule de huit places qui peut être conduit par qui le veut. La collectivité locale ou la région paie

l'essence, la formation des chauffeurs – tous volontaires – l'entretien et l'assurance. Près de deux-cents réseaux fonctionnent de cette façon aux Pays-Bas. Une trentaine de volontaires conduisent des bus. Ça permet d'avoir un service à un endroit où il n'y en aurait jamais eu. C'est un service collectif conçu par la collectivité. Il permet de raccorder les villages à la gare la plus proche ou à la ligne de bus.

Il y a donc de nombreuses petites solutions très concrètes à mettre en place pour répondre aux besoins du territoire. D'ailleurs, ce sont des solutions qui vont se faire sur le terrain et qui doivent être décidées au niveau du terrain. Comme dans les entreprises, on n'invente plus rien à Paris et à Berlin. Il est indispensable de redonner le pouvoir au terrain.

PHILIPPE ESCANDE — Il est bien de redonner le pouvoir au terrain, mais ça ne suffit pas. Si les gens quittent les centres-villes, c'est aussi parce que c'est trop cher. Je parle des grandes métropoles. Que peut-on faire contre cette fatalité qui fait que les prix doublent en quelques années dès que le TGV arrive à Bordeaux ? À Paris, il est pratiquement impossible de loger des gens de la classe moyenne aujourd'hui.

MÉKA BRUNEL — Comme je le disais, je pense qu'il n'y a pas assez d'offre et c'est pour cela que les prix montent. On ne construit pas assez et on ne diversifie pas assez. Les gens ont envie d'être en ville, pas à trente kilomètres. La crise des gilets jaunes est évidemment la crise des gens qui ont été envoyés en périphérie. C'est aussi la crise des solitudes. J'ai été frappée de voir que les gens ont fêté le Nouvel An ensemble sur les ronds-points alors que le mouvement est parti derrière des écrans sur Facebook. Il y a donc ce besoin d'être avec l'autre.

La décision d'aller en ville n'est pas simplement le fait de ne pas avoir le choix parce qu'on cherche du travail. La plupart des gilets jaunes, tous ces représentants des classes moyennes et populaires qu'on retrouve dans les mouvements populistes sont des gens qui travaillent. Le problème, c'est qu'ils n'arrivent pas à vivre décemment de leur travail. Dès lors qu'ils travaillent, il est

important de pouvoir leur offrir cette complémentarité de l'offre pour qu'ils puissent profiter des villes.

Comme le disait Thierry Mallet, ça prendra des années. On ne passe pas d'une politique à une autre du jour au lendemain. En revanche, nous ne pouvons pas faire l'économie de cette densification, de cette offre variée et de cette innovation. Aujourd'hui, on a la chance de pouvoir innover. Saisissons l'occasion. Le problème du jour, ce n'est pas les taux d'intérêt. Le problème du jour, c'est de savoir comment nous pouvons innover afin que le plus grand nombre puisse trouver bonheur et qualité de vie.

Je vais paraphraser le slogan de la marque Sony dans les années 70 qui disait : « *Think global, act local* ». C'est ce qu'il faudra faire. Il faut « localiser » notre réflexion sur ce qu'on fait en matière d'urbanisme et qu'on l'adapte aux circonstances. On ne peut pas être en permanence dans cette fuite en avant qui éloigne les gens les uns des autres, qui nous cantonne derrière un écran, que ce soit la télévision ou les réseaux sociaux. Il faut donc augmenter l'offre qualitative.

Je le dis d'autant plus que l'activité de Gecina est constituée à 80 % de bureaux et à 20 % du résidentiel locatif. Il faut ouvrir l'offre dans sa globalité. Il ne faut pas simplement ouvrir l'offre de logement social pour la location ou l'accession privée. Il doit également y avoir de l'offre institutionnelle locative privée, ce qui donne une garantie au locataire grâce au bail de six ans renouvelable. Il faut aussi qu'on puisse mettre des services en œuvre, ne serait-ce que dans le domaine de l'environnement.

C'est cet environnement-là qui nous permet d'avoir des immeubles de bureaux remplis. Si on veut que les gens puissent travailler, il faut qu'ils aient un toit et un logement décent. C'est là-dessus que nous devons tous travailler. On ne va pas réussir du premier coup, mais si on n'essaie pas, il est certain qu'on n'y arrivera pas.

PHILIPPE ESCANDE — Jean-Philippe Ruggieri, j'imagine que vous dites aussi qu'il faut densifier puisque votre métier est de construire des logements. Est-ce la réponse absolue ?

JEAN-PHILIPPE RUGGIERI — Mon métier est d'abord de comprendre les gens et leurs besoins. Ils ont besoin de bureaux, de logements, de travailler et d'habiter au plus près des services associés. J'ai une idée et une proposition de loi. Anders Knape rappelait tout à l'heure que l'enjeu est la démographie. Les gens, c'est d'abord la démographie. C'est quantitatif, mais aussi qualitatif. Le vieillissement de la population est un enjeu essentiel pour nos campagnes puisqu'il ramène les populations vieillissantes vers la ville pour qu'elles y trouvent des services et échappent à la solitude. Chez Nexity, on a des solutions à proposer.

Tout d'abord la bonne nouvelle : il y a une quinzaine d'années, dans le domaine de la construction de bureaux, on réalisait l'essentiel de notre activité économique tertiaire sur le Grand Paris. Aujourd'hui, l'activité économique et tertiaire de Nexity se passe aussi dans les régions. C'est une bonne nouvelle pour la province. C'est une bonne nouvelle pour les métropoles. Ce n'est plus « Paris et le désert français ».

Dans les métropoles, l'enjeu est de donner aux gens la possibilité de profiter de leur jardin s'ils le souhaitent et il y a une solution pour cela. Nous l'avons étudiée avec Terra Nova. Il se trouve que le rêve des Français est d'habiter un village. Mais pas nécessairement un village comme au début du siècle dernier, avec une rivière au milieu… un endroit où les personnes âgées vivaient à côté des jeunes, où les familles côtoyaient les gens qui allaient travailler, avec des jardins, une boulangerie, des services. De cette vision idéale est née l'idée de ce que nous avons appelé « le village vertical ». C'est une idée qui est née chez Nexity il y a une dizaine d'années et que nous avons construite et livrée il y a quelques mois. Il a fallu dix ans pour convaincre la collectivité, Aubervilliers nous a fait confiance. Il s'agissait de construire une résidence de logements un peu hors-norme : dix-huit étages, qui imbriquent du logement social, de l'accession à prix maîtrisé, du logement locatif intermédiaire et du logement locatif privé. En pied d'immeuble, il y a de l'activité commerciale. Dix-huit étages c'est la hauteur maximale avant que le bâtiment soit un IGH (immeuble de grande hauteur) et que les choses deviennent plus compliquées. Si on

arrivait à construire ça dans toutes nos métropoles… Entre 5 et 18 étages, il y a des choses à faire !

Pour imbriquer les usages, il faut apporter des services et ne pas séparer les gens de leur travail et de leur habitat. Il ne faut pas leur faire subir une heure de transport le matin et une heure de transport le soir, sous peine de les priver de l'envie de ressortir le soir pour un bout de culture. Le seul moyen, c'est le village vertical.

Je propose d'inscrire ce qui suit dans la loi. Depuis quarante ans, les plans locaux d'urbanisme – qu'on appelle aujourd'hui intercommunaux et d'habitat – sont réglementés par des hauteurs maximales. Nous proposons d'inverser le sujet en disant qu'en zone tendue, là où on doit accueillir la vie et le travail, on construit avec des hauteurs minimales pour ne pas gâcher le sol pour les générations futures. C'est ce qu'on appelle l'urbanisme de projet. En effet si vous renoncez à construire de la hauteur, par défaut vous choisissez de rejeter les gens en périphérie. Ce n'est pas un choix. Il ne faut pas rester dans un entre-soi. On a fait semblant de regarder ailleurs pendant longtemps. Aujourd'hui, ne pas construire en ville, c'est rejeter les gens en périphérie.

PHILIPPE ESCANDE — Comment fait-on pour détendre les prix dans ces métropoles afin d'éviter l'effet qu'on a vu à Bordeaux, à Lyon et évidemment à Paris ? Est-ce que le seul fait de multiplier l'offre est suffisant ?

CHRISTIAN SAINT-ÉTIENNE — C'est effectivement la faiblesse de l'offre qui a produit la très forte hausse de la demande. Je voudrais être un peu technique un court instant sur la question de la métropole. Nous avons introduit la chose suivante dans la loi de 2010. Vous aviez dans les EPCI[2], des communautés de communes, des communautés d'agglomération et des communautés urbaines. Nous avons introduit une nouvelle catégorie, celle de la métropole. Il ne s'agissait pas simplement de donner un nouveau nom à la grande ville. Par rapport à tout ce qui a été dit, je pense qu'il y

2. Établissemens Publics de Coopération Intergouvernementale.

a une confusion entre grandes villes et métropoles. La notion de métropole au sens de la Banque mondiale qui fait beaucoup d'études sur les grandes métropoles internationales depuis dix ans, est centrée sur la notion de gouvernance. Une grande ville, c'est beaucoup de gens. Une métropole, c'est une grande ville qui est bien gouvernée.

Qu'est-ce que la bonne gouvernance d'une grande ville ? Un exemple à l'étranger, le Grand Londres. Depuis plus de trente ans, il y a une autorité du Grand Londres. Selon la Banque mondiale, une autorité de gouvernance d'une grande ville qui devient une métropole doit exercer trois fonctions simultanément : définir les schémas de transport, les schémas de développement économique et les schémas de logement. Ça, c'est pour le Grand Londres. La seule grande métropole française qui fonctionne bien, c'est le Grand Lyon. Et ce, pour des raisons qu'on ignore. C'est peut-être lié à la sociologie particulière de Lyon. Depuis soixante-dix ans, Lyon a eu une succession de grands maires. Ces grands maires ont tous contribué collectivement à l'émergence de cette métropole.

Un mot sur cette gouvernance qui recoupe tout ce que nos grands architectes disent, que ce soit Christian de Portzamparc, Jean Nouvel ou Antoine Grumbach et qui était aussi au cœur du travail de Christian Blanc, qui a été à l'initiative du Grand Paris. Aujourd'hui, sur le Grand Paris de Christian Blanc, je pense qu'il est important de rappeler qu'il n'avait pas imaginé un métro. Il avait imaginé huit grands districts de production pour le Grand Paris, c'est-à-dire huit grands centres de production en liaison avec la planète. Paris était donc divisé en huit grands districts de production à l'intérieur desquels il devait y avoir des écoquartiers.

Tout ce qui a été dit précédemment rejoint exactement ce que les urbanistes et les architectes proposent aujourd'hui. Il s'agit de la mixité des usages, comme l'a rappelé Méka Brunel. C'est cette nécessité de mettre ensemble le travail, les loisirs et le logement. S'il faut faire deux heures de transport pour aller à son travail, comme c'est le cas à Paris, on massacre la vie des gens. La question de la gouvernance est donc clé.

Selon la Banque mondiale, il y a à peu près trois cent soixante-quinze grandes métropoles dans le monde. Les villes bien gouvernées ont une croissance double de celles qui ne sont pas bien gouvernées. Quel est le problème du Grand Paris ? C'est justement qu'il n'y a pas de gouvernance. Les trois fonctions que j'évoquais sont exercées par trois autorités différentes. Il n'y a pas de vision d'ensemble du Grand Paris. Tous les Présidents de la République calent, ils sont tétanisés devant le sujet. Ils n'osent pas créer l'équivalent du Grand Londres avec l'équivalent de l'autorité du Grand Londres. Et pourtant, il faudra en passer par là si on veut des métropoles de qualité.

Dernier point clé : s'il ne faut pas confondre métropoles et grandes villes, il ne faut pas non plus confondre densification et pourrissement de la vie. Une croissance durable exige de la densification de l'habitat et des activités économiques sur des lignes de transports électrique, trains, métros ou tramways. Pour faire de la croissance durable, il ne s'agit pas forcément d'empiler des logements médiocres et invivables. C'est au contraire penser cette densification par l'urbanisme afin d'avoir simultanément de la vie productive, de la vie associative et de la vie culturelle. Dans ces écoquartiers et dans ces districts, il faut des parcs et de l'agriculture urbaine. Il faut le penser vraiment. C'est de la planification stratégique. En France, on a vraiment du mal avec ça, et pourtant il faut y aller sinon nos problèmes vont perdurer pendant les trente, cinquante voire cent prochaines années.

PHILIPPE ESCANDE — Anders Knape, vous disiez tout à l'heure qu'il fallait des autorités fortes et indépendantes. Est-ce que ce mouvement d'une amélioration de la gouvernance des grandes métropoles est déjà en marche en Europe ?

ANDERS KNAPE — It is not only a question of having the tools and legislation in place. It is as much a question of leadership and the interaction with the citizens and the atmosphere of allowing open and transparent discussion. You also sometimes have to take difficult decisions, so it is not always about taking the easy way.

I just want to comment a bit on the situation of the rural areas in this context, because I think it is so important. When we live in big cities, we always want to have nice rural areas with an open landscape, with people and animals living there, etc., but it costs money to keep this. On the European level we can see that one of the most important things to give people the opportunity to live all over a country is the access to fast Internet, for example. Fast Internet is extremely important for entrepreneurs and business communities, because if you have access to this tool, you can be a bit outside the main routes. The other thing is that land is often cheaper in the countryside, outside big cities, but it is never the same price to build a house on that land. There is also a trend in banks all over Europe to be less interested in financing houses far from the centres. That means that young people who want to stay and to be there and have their family growing up there, often have problems in getting finance to build a house and stay in these areas. This is a growing problem that we have to address, we need to create the possibilities for people to live all over the country. They cannot have the same service. They cannot have a metro or bus arriving every 10 minutes, but we can do a lot of things to create an atmosphere that makes it possible to live outside the big metropolises.

QUESTION DU PUBLIC — Christian Saint-Étienne, vous avez cité Lyon comme exemple. Est-ce que la réussite de cette métropole n'est pas due à son statut particulier ? C'est peut-être lié à l'intégration des échelons décisionnaires comme la commune, le département et la région.

CHRISTIAN SAINT-ÉTIENNE — En ce qui concerne Lyon, vous avez totalement raison. Un découpage du département est intervenu avec Lyon. Disons que ça a un peu couronné la bonne gouvernance de la métropole de Lyon. En fait, le redécoupage que vous évoquez doit avoir quatre ou cinq ans. L'excellence des grands maires de Lyon dure depuis plus de soixante-dix ans.

QUESTION DU PUBLIC — Est-ce que l'État a envisagé de céder ses compétences au niveau du port et de l'aéroport de

Marseille ? Quelles sont ses compétences ? C'est d'être le concédant de ces installations. C'est ce qui se passe dans beaucoup de villes du monde. C'est ce qui se passe à Anvers, où c'est un conseil municipal qui est patron du port. C'est quelque chose dont l'État pourrait maintenant non pas se débarrasser mais transmettre aux collectivités locales. Aujourd'hui, ce n'est pas l'État qui devrait privatiser Aéroports de Paris. C'est la région parisienne.

CHRISTIAN SAINT-ÉTIENNE — En ce qui concerne Aix et Marseille, c'est plus compliqué que ça. Il y a une sociologie très particulière. Les riches Marseillais sont venus vivre à Aix. D'une certaine façon, ils ont abandonné Marseille. D'ailleurs, c'est une question qui remonte aux années Trente. Ce n'est pas pour rien qu'il y a eu des effondrements de certains quartiers à Marseille. Les élites marseillaises n'ont pas investi dans leur ville. Promenez-vous dans Marseille, vous verrez des quartiers entiers dans un état de délabrement insupportable. Ça va vraisemblablement changer dans les prochaines années.

En ce qui concerne la métropole d'Aix-Marseille Provence, il y a une nécessité absolue de faire exactement ce que j'évoquais tout à l'heure, c'est-à-dire de créer une autorité qui conduise simultanément les systèmes de transport, les systèmes urbanistiques et de développement économique. Si vous regardez cette métropole Aix-Marseille Provence, les systèmes de transport sont monstrueux. Les embouteillages sont permanents. Il y a très peu de transports en commun. Il faut donc investir massivement dans les transports en commun.

Sur les grands équipements que vous évoquiez, le port a effectivement été géré indépendamment de la ville. Il en va de même pour l'aéroport. Pourtant, il y aurait des projets phénoménaux à réaliser.

Si on réfléchit de manière stratégique sur trente ans, Aix-Marseille devrait être la capitale de la Méditerranée. On pourrait doubler la taille de l'aéroport de Marignane en en faisant un centre de congrès mondial et en incitant tous les pays de la Méditerranée à venir à Aix-Marseille à chaque fois qu'ils veulent se réunir. Il y a

tout un ensemble de projets qu'on peut imaginer et qui n'ont pas été conduits jusqu'ici.

QUESTION DU PUBLIC — Le périphérique de Paris fait quarante kilomètres de diamètre. Si vous en construisez la moitié en logements de dix étages et non dix-sept, vous faites dix millions de mètres carrés. J'ai calculé ça de tête rapidement. Dans ce cas, vous cassez le prix du marché à Paris.

Mais ma question portait plutôt sur la démocratie. Tout le monde a vu avec les gilets jaunes que la véritable démocratie est celle qui se tient au niveau local par la mairie et le maire. Comment concilier la responsabilité et la démocratie locales avec la grande métropole ? On voit bien que plus on a de métropoles, plus on éloigne les responsables du peuple.

JEAN-PHILIPPE RUGGIERI — La couverture du périphérique à Paris peut être une excellente idée. C'est maintenant aux politiques d'en décider.

QUESTION DU PUBLIC — Je voudrais vous demander ce qui se cache derrière la notion de hauteur minimale. Est-ce que ce n'est pas la porte ouverte à la possibilité de rehausser tous les immeubles haussmanniens de Paris ?

JEAN-PHILIPPE RUGGIERI — La possibilité de rehausser a été simplifiée par la loi Duflot. Le problème, c'est que le droit de la copropriété et de l'assemblée générale se heurte à ça. Néanmoins, c'est une mesure un peu symbolique. Nous proposons d'instaurer un seuil minimal de constructibilité en zone urbaine. La hauteur minimale, c'est l'idée que le projet, les usages et les gens qui vont y habiter sont plus importants que la hauteur. Plutôt que d'essayer de faire le bas, ce qui est une non-réponse, l'idée est de faire le haut.

VERS UNE MOBILITÉ À DEUX VITESSES ?

4

COORDINATION **Christian Saint-Étienne** *(Cercle des économistes)*

CONTRIBUTIONS **François Brottes** *(RTE)*
Catherine Guillouard *(RATP)*
Patrick Jeantet *(SNCF Réseau)*
Vincent Levita *(Infravia Capital Partners)*
Touriya Zhiri *(Université Mohamed V de Rabat)*

MODÉRATION **Alexandra Bensaid** *(France Inter/France 2)*

ALEXANDRA BENSAID — La mobilité à deux vitesses est une des grandes craintes des Français. Il y a beaucoup de défiance derrière cette question. Nous l'avons vu cet hiver avec les gilets jaunes. La question de la mobilité a bien été l'étincelle. Être mobile, c'est avoir une capacité d'émancipation, pouvoir trouver un travail, accepter une formation et sur ce sujet, on les a entendus, les Français attendent qu'on leur assure l'égalité, l'égalité entre les villes et les campagnes, l'égalité entre les riches et les pauvres. En même temps, il faut préserver le climat, bouger sans polluer et il va bien falloir financer cette transition. C'est notre équation à trois facteurs : les citoyens, l'écologie, le budget. Les solutions appartiennent-elles aux entreprises ? Est-ce qu'elles appartiennent aux transports publics, aux élus des territoires, aux scientifiques, aux urbanistes, aux banquiers, aux investisseurs ? Où sont les priorités ? Par où commencer si on veut colmater les fractures, les résorber, les éviter ?

CHRISTIAN SAINT-ÉTIENNE — La crise des gilets jaunes en France l'hiver dernier est venue à la fois de la hausse du prix de

l'énergie et d'une décision gouvernementale qui avait été prise sur la limitation de vitesse sur les routes nationales. Ce n'est pas une attaque contre le gouvernement, mais il est vraisemblable qu'il n'avait pas totalement pris en compte le fait que les 65 millions d'habitants de la métropole en France sont constitués de 25 millions de personnes vivant dans des villes plus ou moins bien connectées et de 40 millions de personnes qui ne vivent pas forcément mal, qui vivent peut-être mieux que les 25 millions des villes connectées, mais qui ont absolument besoin d'une voiture individuelle pour aller travailler, emmener les enfants à l'école, aller à la pharmacie... Ce sont toutes ces questions clés qui ont contribué à faire éclater cette crise, dans la mesure où ces personnes se sont senties menacées dans leur capacité de mobilité. La mobilité est un élément central de la liberté. Il n'y a pas de liberté sans mobilité. La liberté, c'est la possibilité de dire ce qu'on pense, la possibilité d'entreprendre, la possibilité de contribuer à la vie sociale, mais dans tous ces domaines, il faut de la mobilité.

Comment s'organise la mobilité ? J'ai pris l'exemple de la France, mais ces problématiques sont les mêmes ou presque dans tous les pays développés. Il y a cette dichotomie entre les zones dans lesquelles il y a une forte inter-connectivité et les zones dans lesquelles le véhicule individuel joue un rôle clé. Comment améliorer la mobilité compte tenu de cette dichotomie ? Faut-il accepter la disjonction entre les métropoles et les territoires ? Comment traite-t-on ces questions ?

Nous allons essayer d'aborder ces questions de mobilité dans un contexte de croissance durable, en prenant en compte cette différenciation qui est de plus en plus perçue comme un problème, alors que la différence entre métropoles et territoires pourrait être une chance à condition qu'on arrive à faire en sorte que les métropoles et les territoires travaillent ensemble.

ALEXANDRA BENSAID — Les habitants du Grand Paris ont toujours quelque chose à dire sur leur ligne de métro, leur ligne de tram ou de bus. Catherine Guillouard vous êtes la Présidente de la RATP. Vous cherchez à éviter cette mobilité à deux vitesses. En tout cas, vous cherchez à proposer des solutions.

CATHERINE GUILLOUARD — Le secteur de la mobilité est en plein bouleversement. Nous sommes présents dans douze pays, quatre continents. Quarante agglomérations en France nous font confiance, plus évidemment le réseau parisien. En tant que PDG du Groupe RATP, je me dis de plus en plus que la *data* va devenir aussi importante que l'énergie de traction. Pourquoi ? Parce que la mobilité devient un secteur où le numérique et les opérations se mêlent très étroitement. Cela a des conséquences, par exemple sur la façon dont nous faisons de la maintenance prédictive, dont nous organisons nos opérations et dont nous communiquons avec nos clients, notamment avec l'émergence de nouveaux modèles, comme la *Mobility as a service*[1].

Nous opérons actuellement douze modes de transport. Quand je suis à Lorient, je fais du bateau, à Salève, je prends le téléphérique. Il n'y a pas que les métros, les RER, les bus… Quand nous répondons aux appels d'offres, nous essayons d'avoir pour chaque territoire des propositions qui correspondent vraiment à ce que souhaitent les habitants. Je prends un exemple. Quand je suis à Vienne qui est une communauté de 69 000 habitants, – rien à voir avec nos douze millions de clients par jour à Paris – nous essayons d'être innovants et d'apporter une solution sur mesure qui intègre le périurbain et le rural. C'est possible aussi grâce à l'arrivée des nouvelles technologies. Autre exemple, nous avons fait un pilote de *Mobilty as a service* à Annemasse qui intègre tous les transports de la Communauté d'Annemasse, ceux de Genève, plus du VTC, plus du parking intelligent.

Le deuxième sujet fondamental est la transition énergétique. Pour donner un ordre d'idée, ce sont 3 300 gigawatts émis tous les ans par la RATP, 69 % de la traction des bus qui créent des gaz à effet de serre. Nous avons voté un plan extrêmement ambitieux. Nous allons réduire nos gaz à effet de serre de 50 % et notre énergie consommée de 20 %. À la fin de 2018, nous étions - 9 % sur le premier objectif et - 6 % sur le second. Nous nous sommes fixé ces

1. *Mobility as a service* est un concept finlandais fondé sur le principe d'un service de transport permettant d'aller d'un point A à un point B quel que soit le mode de transport utilisé, public ou privé.

objectifs pour 2025 et nous sommes en train de nous lancer dans une conversion industrielle majeure, puisqu'actuellement, il y a vingt-cinq dépôts de la RATP à Paris qui font tourner 4 778 bus et un quart de la flotte est « propre ». Nous sommes en train de tout changer et de tout passer soit à l'électrique, soit au biogaz. Cela a un coût : 2,1 milliards pour convertir et petit à petit, renouveler totalement la flotte de bus.

Nous pilotons la transition énergétique. Nous sommes le premier opérateur au monde à être certifié ISO 50001. En termes de gestion de l'énergie, nous donnons des notes aux RER, aux métros, aux bâtiments et aux bus. Nous faisons exactement la même chose sur nos actifs industriels. Pour nous, la notion d'entreprise à mission est très forte.

Troisième sujet : l'innovation sociale. Actuellement 24 % des chômeurs disent ne pas trouver un emploi pour des raisons de mobilité. Dans les territoires, nous essayons de discuter avec les élus locaux. Nous avons des dispositifs très particuliers. Je prends l'exemple des quatre départements de la couronne parisienne. Nous travaillons avec les missions locales pour l'emploi pour intégrer des personnes à la RATP qui embauche 4 700 personnes cette année dont la majeure partie en Île-de-France. Nous embauchons aussi à l'international. Sur les 63 000 salariés du Groupe, il y en a maintenant plus de 14 000 à l'international. La RATP, ce n'est pas que le métro à Paris. Ce n'est pas non plus qu'un opérateur de mobilité. C'est un acteur de la ville intelligente. Quand nous rénovons par exemple nos centres électriques de bus, nous créons au-dessus un service public. Par exemple, nous venons d'ouvrir un centre de bus complètement rénové à l'électrique. Au-dessus, nous avons installé une crèche de 96 berceaux, créé 660 logements et nous revendons une partie de ces logements, de façon à payer notre conversion industrielle. Nous créons des bouts de ville intelligente, où sont intégrés transports, emplois, services. C'est un savoir-faire unique de la RATP, que je souhaite d'ailleurs développer.

ALEXANDRA BENSAID — Patrick Jeantet, les voyageurs ont toujours quelque chose à vous dire, par exemple sur les petites

lignes, puisque vous gérez le réseau ferré français. Votre entreprise, SNCF Réseau, est responsable de la maintenance, de l'entretien et de la construction de nouvelles lignes. Vous gérez aussi la circulation de tous les trains et cela va devenir de plus en plus important.

PATRICK JEANTET — La géographie économique et humaine de notre pays est bouleversée et se bouleverse constamment depuis que les Français se déplacent, ce qu'ils font depuis le XIXe siècle. C'est le ferroviaire qui a donné son élan aux déplacements des Français, mais aussi de tous les Européens et des habitants du monde. L'exode rural, le développement des métropoles au XXe siècle, la périurbanisation, les nouvelles interdépendances entre les métropoles et les villes moyennes expliquent ces déplacements. Mais des petites villes et des territoires ruraux restent isolés, fracturés. Message ancien renouvelé par les gilets jaunes. Comment construire un modèle économique et écologique durable de l'accessibilité, donc des déplacements pour tous les territoires ? Je vais développer trois idées-forces.

La première est que la mobilité ne doit pas courir après l'organisation de l'espace. C'est ce qui a été fait avec le développement du RER en Île-de-France, en même temps que les villes nouvelles périurbaines de l'agglomération parisienne. C'est ce qui a été fait récemment en Occitanie, par exemple, avec le Plan Rail qui a permis de connecter des villes moyennes à Toulouse, pour éviter l'exode des habitants de ces villes moyennes vers la banlieue toulousaine. Néanmoins, force est de constater qu'on a oublié l'investissement, par exemple en Île-de-France. Depuis le RER, il y a quelques grands projets comme Éole, mais en réalité, il y a eu un vide de nouvelles infrastructures de transport, alors que l'agglomération parisienne se développait extrêmement rapidement. Le projet Éole, le Grand Paris Express sont des rattrapages de vingt ans de vide Ce sont aussi quatre lignes de l'extension de la RATP qui sont absolument essentielles, pour justement éviter que le périphérique parisien isole Paris du reste des agglomérations.

La décentralisation est extrêmement importante, mais la question est la cohérence de sa gouvernance. On peut se poser la ques-

tion. Toujours en Île-de-France, « Île-de-France Mobilité » gère les transports ; les villes et les communes restent maîtresses de leur foncier ; départements, villes et État gèrent les réseaux routiers. Or, tout cela est totalement interconnecté et une politique efficace nécessite une fluidité entre ces trois domaines. Les lois successives ont clarifié une partie du problème, en particulier sur l'articulation de la mobilité où la région devient aujourd'hui chef de file de la mobilité tandis que les métropoles sont depuis très longtemps indépendantes sur ce sujet de la mobilité. La question qui va se poser dans les années à venir est donc celle de la bonne articulation entre métropoles et régions. Par exemple, on lance à la demande de la Ministre des Transports une étude sur les RER métropolitains des grandes métropoles françaises et cette question sera au cœur du débat. C'est la première idée.

La deuxième idée-force est qu'on ne peut pas avoir une politique uniforme centralisée pour tous les territoires. Il faut des infrastructures lourdes pour les zones denses, des infrastructures légères pour les zones peu denses. Pourquoi ? Parce que les infrastructures de transport, qu'elles soient routières ou ferrées sont des infrastructures à coûts élevés et fixes. Cela veut dire que pour amortir ces coûts élevés fixes, il faut des trafics denses. Il faut donc une approche différenciée, avec des solutions adaptées. C'est ce que nous essayons de faire, par exemple en développant des tram-trains avec la RATP dans des zones périurbaines, voire dans des zones plus rurales. Je pense à Chateaubriand-Nantes, par exemple. Ce sont aussi des exploitations de type nouveau, plutôt des exploitations en navettes : une seule ligne avec un seul train qui fait des allers et retours entre deux petites villes à condition que la distance ne soit pas trop longue. Cela évite d'avoir des systèmes de signalisation coûteux. On baisse considérablement les coûts et ce sont des infrastructures adaptées.

Il faut maximiser l'usage de nos infrastructures existantes. Le fonctionnement du système ferré français, comme tous les systèmes ferrés européens, est fondé sur des systèmes technologiques qui datent de la première moitié du XXe siècle. Aujourd'hui, nous avons des technologies autour du numérique et des télécommuni-

cations qui nous permettent de transformer cela complètement. Sur la LGV Paris-Lyon, nous avons aujourd'hui treize trains par heure et nous allons passer à seize, voire vingt trains par heure, avec les nouvelles technologies. Sur Marseille-Vintimille, nous allons augmenter le débit des trains avec ces mêmes technologies de 30 %, 40 % ou 50 %. Je ne peux pas encore donner la réponse exacte, puisque les études sont en cours, mais les infrastructures existantes et les technologies nouvelles, qui vont aller jusqu'à l'automatisation du train et permettre d'augmenter encore le débit, représentent des investissements de centaines de millions d'euros. Le coût d'une ligne nouvelle aujourd'hui se compte en milliards d'euros.

Il faut aussi faire la différence entre équité et égalité. On ne pourra pas développer des lignes à grande vitesse dans toutes les villes françaises. C'est impossible financièrement et inefficace d'un point de vue transport. Il nous faut donc des solutions adaptées à chacune des situations et c'est ce que nous essayons de faire à la SNCF.

La troisième idée-force concerne les territoires. Force est de constater qu'on raisonne historiquement en silos, par modes de transport. La région, c'était le ferroviaire ; le département, c'était le car et on organisait des systèmes urbains dans les métropoles. Il faut abandonner ce système par silos. La loi nous y pousse, puisque la région va devenir chef de file des mobilités. Il faut que nous ayons une approche intégrée, multimodale, cohérente, lisible. Cela veut dire qu'il faut partir des attentes de nos concitoyens, de ceux qui se déplacent. Aujourd'hui, 70 % des déplacements en région tous modes confondus sont réalisés hors heures de pointe.

Il faut arrêter de réfléchir sur la fermeture de telle ou telle petite ligne, mais proposer aux Français des solutions multimodales, les intégrer dans une plateforme qui peut être régionale, nationale ou les deux, de manière à ce que cette plateforme propose à chacun d'entre nous la solution souhaitée. C'est de l'auto-partage, c'est du car, c'est du ferroviaire. En fait, c'est l'ensemble de ce système cohérent et rationnel qui répondra aux problèmes des territoires et de leur fracture.

ALEXANDRA BENSAID — En réalité ni Catherine Guillouard de la RATP, ni Patrick Jeantet de la SNCF ne pourraient faire leur métier sans vous François Brottes qui vous occupez de gros câbles, ces autoroutes de l'électricité qui alimentent cette mobilité et plus encore à l'avenir. Vous êtes président du Directoire de RTE, Réseau de Transport d'Electricité.

FRANÇOIS BROTTES — RTE est une grosse PME. « Monopole » n'est pas un gros mot. C'est un service public, comme la RATP et la SNCF. D'ailleurs, à nous trois, nous constituons l'expression d'une responsabilité qui concerne la totalité de la population française. RTE, Réseau de Transport d'Electricité, ce sont effectivement les grands pylônes, avec 105 000 km de lignes à travers le pays. Nous sommes présents dans une commune sur deux. C'est mieux que La Poste, moins désiré parfois ! La loi nous fait obligation d'apporter la même qualité de service en continuité, au même prix. Cela s'appelle la péréquation et ce n'est pas un gros mot non plus. La France a quelques atouts pour faire face à la question des deux vitesses. On ne fait pas grand-chose sans électricité. Même le numérique marche à l'électricité ! J'entends dire que le monde des *data* va s'y substituer. Nous, nous gérons 300 000 données à la seconde, parce qu'il y a beaucoup de pilotage automatique, mais nous allons bientôt en gérer trois millions. Si on n'a pas de l'intelligence artificielle adaptée, de plus en plus de *data*, on n'y arrivera pas, mais sans électricité, pas de *data*. Il est très important de le préciser, parce que le *smart grid* est très à la mode, mais sans le *hard grid* qui est derrière, le *smart grid* ne peut rien faire.

Notre autre métier est la gestion de l'équilibre du réseau à chaque seconde. On ne le sait pas assez. On trouve que les grands pylônes défigurent le paysage, mais, à l'inverse d'un réseau de gaz, d'eau, de télécommunications, le cœur d'un réseau électrique doit battre partout en même temps, à la même heure, à 50 hertz sur l'ensemble de l'Europe. Nous avons cinquante interconnexions avec nos voisins et s'il y en a un qui fait l'imbécile, la fréquence baisse et cela peut « planter » tous les autres. Le 10 janvier dernier, à 21 heures 03, la France a coupé 21 industriels électro-intensifs qui

avaient donné leur accord et sont payés pour cela. Il y a des choses qui se passent à bas bruit, dont on parle peu. Ce métier d'acrobate n'est pas celui d'un gestionnaire d'infrastructures. Il y a cette modernité ambiante qui fait que *small is beautiful*, que seul compte le service, etc. Mais que pourrait-on projeter, s'il n'y avait pas ces infrastructures qui permettent de garantir sur le territoire pour ce qui est de l'électricité des solutions qui peuvent être identiques dans beaucoup d'endroits ?

Pour la voiture électrique, puisque la loi nous fait obligation de cette mission, nous devons éclairer l'avenir. Nous rendons tous les ans un bilan prévisionnel, soit à horizon de cinq ans, soit à horizon de quinze ans. Par exemple, si en 2035, il y a de l'ordre de quinze à seize millions de véhicules électriques en France, ce qui n'est pas totalement inaccessible, la conclusion de l'étude est que c'est une chance pour le système électrique. En énergie, ça représente plutôt moins que le chauffage électrique. Nous ne sommes pas mauvais en France dans ce domaine et c'est d'ailleurs pour cela qu'on n'a pas de problème l'été, parce que tant que les climatiseurs consomment autant que le chauffage électrique l'hiver, il peut encore faire un peu chaud ! Ce n'est donc pas un sujet d'énergie. Mais un parc de seize millions de véhicules est l'équivalent en stockage d'électricité de dix stations de transfert d'énergie par pompage, ces barrages qui permettent de stocker de l'eau et de la déstocker pour produire de l'électricité quand nous en avons besoin.

C'est une chance pour le système électrique, parce qu'on stocke beaucoup et on pourra injecter autant qu'on stocke. Injecter veut dire délivrer l'énergie qu'on aura sur nos batteries électriques, avec un pilotage plus ou moins automatique. Une voiture reste garée à peu près 94 % du temps. Cela veut dire que pendant ce temps, on peut stocker, déstocker, stocker, déstocker. Comme c'est plutôt bien réparti sur le territoire, c'est extrêmement pratique pour neutraliser la variabilité des énergies renouvelables. Il n'y a pas toujours de vent et il n'y a jamais de soleil la nuit. On doit effectivement mesurer à quel point l'avènement de la mobilité électrique peut être une chance.

Le prix de l'électricité en France est de 14 % inférieure à la moyenne européenne. C'est toujours trop cher, mais on a une

électricité encore accessible, parce que le parc se diversifie, un peu lentement, mais assez sûrement et il est relativement bien géré. Il peut y avoir des coupures, mais honnêtement, la continuité de service est au rendez-vous, avec des gens qui ont une expertise extraordinaire. Arrêtons de pleurer. On peut se projeter sur une mobilité qui ne doit pas être à deux vitesses, grâce à la mobilité électrique…

ALEXANDRA BENSAID — Dans certains pays, ce n'est pas l'État qui investit. Vincent Levita, vous êtes le fondateur et président de Infravia Capital Partners. C'est un fonds d'investissement spécialisé dans les infrastructures.

VINCENT LEVITA — Bien sûr, la mobilité est au centre de beaucoup d'enjeux : développement économique, compétitivité des territoires, intégration, inégalité sociale, inclusion sociale. Aujourd'hui, certains de ces ressorts sont cassés et il y a un vrai problème de reconquête de ces frontières immédiates. La démocratisation de la voiture, le TGV, les autoroutes, ont permis le désenclavement des territoires, le développement économique et une certaine mobilité sociale. Mais actuellement on arrive à la limite de ce plan. On a demandé aux gens d'acheter des voitures diesel dont ils ont besoin pour aller au travail, à l'école, à l'hôpital. Ce système fonctionne moins et la crise des gilets jaunes était entre autres une crise de la mobilité.

Au niveau urbain, c'est à peine mieux. On a basé le développement de la mobilité urbaine sur la voiture, les parkings, les métros et les tramways. Pour ceux qui habitent Paris, la situation du transport est totalement ubuesque et montre que cela ne fonctionne plus. Le métro est saturé. On accable aujourd'hui les Parisiens qui s'écharpent pour savoir si les embouteillages sont nécessaires pour réduire les voitures et réduire la pollution, ou au contraire si les embouteillages créent de la pollution. On s'écharpe aussi pour savoir si les trottinettes, c'est super parce que c'est de la mobilité douce, ou si c'est un désastre écologique, parce qu'elles sont rechargées au fioul pendant la nuit, déplacées en camion et ont une

durée de vie de trois semaines. Je n'ai pas la réponse. Je dis juste que le système a atteint ses limites.

On peut rajouter l'avion. Les étrangers qui viennent à Paris débarquent à Roissy et ont le choix entre passer deux heures dans un taxi parisien ou traverser la banlieue en RER. C'est très bien. Cela fait trente ans qu'on discute d'un projet, qui ne sera pas prêt pour les Jeux Olympiques. C'est parfait. Pour compléter ce tableau réjouissant, si on parle de privatiser ADP, les forces vives de la France se rebellent. On voit qu'il est très facile de diviser les gens, entre les usagers qui souffrent, les opérateurs qui gagnent trop d'argent, le secteur public qui essaye de faire son travail et le fait d'ailleurs bien, à l'inverse du secteur privé qui est très méchant.

À mon avis, nous avons un problème de reconquête. La chance est que ce travail de reconquête de la mobilité arrive à un moment où il faut le mixer avec des questions de transition énergétique et une évolution du numérique, avec toutes les opportunités que cela comporte. Effectivement, on est à l'ère de *Mobility as a service*, ce qui veut dire que je n'ai plus besoin d'une voiture, mais que je veux aller d'un point A à un point B et qu'il y a plusieurs manières de le faire. Normalement, un de ces jours, j'interrogerai mon téléphone qui me dira ce qui est le mieux entre les VTC, les vélos, le métro ou autres. Les acteurs seront différents. Bien sûr, les acteurs existants du public jouent très bien leur rôle, mais il y aura aussi les acteurs du BTP qui auront leur rôle à jouer, les acteurs de l'automobile et il n'est pas exclu que les nouveaux acteurs du numérique veuillent s'en mêler.

C'est aussi un changement de comportement. C'est l'ère du partage, du libre-service, de l'utilisation à la demande. Cela pose des questions aussi bien de technologies, que d'usages. On rentre dans ce qu'on appelle les *smart infrastructures*, les infrastructures intelligentes. Ce n'est pas parce que c'est *smart*, que c'est intelligent, mais cela veut dire que ce sera différent. Cela devrait permettre d'améliorer la maintenance. On fera de la maintenance prédictive. Cela simplifiera les modes de facturation. Cela devrait aussi améliorer les usages. On devrait réduire nos temps d'attente. D'après ce que je lis comme statistiques, un tiers des voitures qui roulent dans Paris

cherche une place. Si on leur en trouve une, on devrait résoudre les problèmes de trafic. Cela va aussi poser de nouveaux problèmes, il ne faut pas rêver. On a déjà vu la régulation des trottinettes qui est un sujet totalement passionnant. La couverture sociale des chauffeurs Uber est une vraie question. La protection des données est un vrai sujet aussi. Aujourd'hui, avec des puces électroniques dans les voitures, on n'a plus besoin de péage au parking, ni d'horodateur et cela pourrait même éviter les excès de vitesse. Cela pose aussi des questions de *business model*. On n'a pas encore trouvé la manière de rentabiliser la *mobility as a service*. Cela pose aussi des problèmes d'infrastructures. Les infrastructures de transport ont besoin d'infrastructures d'énergie, mais aussi d'infrastructures numériques, pour que le système à deux vitesses n'existe plus. Sinon, demain, nous aurons des *smart cities* d'un côté, des *stupid villages* de l'autre et ce sera encore pire au niveau des gilets jaunes.

Cela fait quinze ans que je finance des infrastructures. Quand on dit qu'on ne peut pas le faire à cause du financement, c'est un prétexte pour ne pas le faire. Les schémas existent. Je ne vais pas remonter à Louis XIV, mais le canal du Midi a été financé par Pierre-Paul Riquet sous un schéma de concession. C'était le premier. Le plan très haut débit en France a été financé par le privé, sous régulation publique. Le plan énergies renouvelables a été financé par le privé, un peu par EDF. Les schémas existent. Cela pose des questions parfois compliquées. Quand on veut faire un tramway dans une ville, il faut savoir qui va le payer. Est-ce que c'est l'utilisateur ? Est-ce que c'est la subvention publique, donc l'impôt ? Est-ce que c'est une taxe sur les automobilistes ? C'est un débat que je n'ai jamais vu posé.

J'ai commencé par dire qu'il était facile de diviser les gens, sur la mobilité en particulier, puisqu'il y a plusieurs divergences très sensibles, mais il est aussi possible de créer de la convergence. Cela demande de la réflexion.

ALEXANDRA BENSAID — Touriya Zhiri vous êtes professeur à l'université Mohamed V de Rabat et spécialiste de l'économie des transports. Vous êtes aussi consultante et vous portez

un regard sur l'autre côté de la Méditerranée, où ce n'est pas d'une mobilité à deux vitesses qu'il s'agit, mais d'une mobilité à plusieurs vitesses. Ce n'est pas une crainte, c'est déjà une réalité.

TOURIYA ZHIRI — Au Maroc, pays en développement à l'urbanisation rapide, la question de la mobilité à deux vitesses se pose à deux niveaux qui exigent des réponses adaptées.

Le premier niveau est celui que connait le monde entier et qui est débattu ici imposé par la révolution numérique et qui amplifie les inégalités de mobilité géographique et sociale.

Le deuxième niveau, beaucoup plus crucial pour notre pays, est celui de la cohabitation entre développement et sous-développement, qui se reflète au niveau des villes qu'elle étouffe par la cohabitation de moyens de déplacement d'âges différents, des voitures individuelles jusqu'aux charrettes, parce que le système de transport collectif par autobus est défaillant.

C'est une mauvaise compréhension et une mauvaise mise en pratique de la notion même de service public, conjuguée à l'indigence des moyens des communes et probablement à une mauvaise gestion de la chose publique qui ont débouché au Maroc sur le marasme que vivent les villes. C'est le problème de transport collectif qui s'est mué en crise du transport urbain et finalement, en crise de la ville.

À l'indépendance, le Maroc nouveau avait pourtant adhéré à la notion de bien public. On a voulu alors mettre en place un transport collectif qui réponde aux besoins d'une population très peu fortunée et à celle de villes en pleine croissance. On a repris les concessions de voirie qui avaient été données à des transporteurs privés et créé des régies communales de transport urbain. Ces régies devaient travailler sur la base d'un tarif unique et bas, puisque la population à transporter était pauvre, et desservir des zones peu denses. Elles ont par ailleurs été mises à contribution pour soutenir la politique de l'emploi de l'État. D'où personnels pléthoriques. Tous les ingrédients étaient réunis pour que la situation financière des régies périclite rapidement et avec elles, leurs parcs.

Ces parcs délabrés et insuffisants, ont progressivement été délaissés par tous ceux qui pouvaient ne pas les emprunter et l'autobus au Maroc est devenu le transport du pauvre. La mobilité à deux vitesses s'est créée et « pauvres » et « riches » ne se rencontrent plus jamais dans les transports.

Les villes continuant à grandir, les besoins continuant à se développer, il a fallu trouver des solutions. Mais les mêmes causes produisant toujours les mêmes effets, toutes les solutions qui ont été trouvées ont abouti à des échecs. Le premier échec, celui de l'expérience « régies » créées en 1960, était patent au bout de quinze ans. Pour faire face à la demande grandissante de transport, la solution trouvée a été d'ouvrir les réseaux à des entreprises privées. On a parlé de « privatisation partielle » du transport collectif par autobus, les régies restant en activité.

Les entreprises privées en mettant en circulation des véhicules neufs ont redonné du souffle à la ville. Mais cette accalmie a été de courte durée. En effet, en pleine crise énergétique des années 1970, au moment où les prix de tous les intrants du transport connaissaient des augmentations vertigineuses, l'État, pour des raisons de paix sociale, a gelé les tarifs des transports, replongeant le secteur dans le marasme. Et ce en moins de dix ans.

Entre-temps, pour répondre aux besoins de déplacement des populations, et se substituant ainsi aux autobus défaillants, les entreprises et les administrations se sont organisées et ont commencé à assurer le transport de leurs personnels, clientèle naturelle des transports collectifs. Les populations se sont organisées et des « hordes » quasi incontrôlées de transporteurs formels et informels (taxis collectifs, motos, triporteurs, et même charrettes dans les périphéries) ont envahi les villes, surchargeant la voirie, surcongestionnée par ailleurs par la croissance rapide du parc automobile, moyen de transport des nantis.

Les autorités locales ont également proposé des solutions. Elles ont autorisé les taxis périurbains à entrer dans les villes. En sachant qu'il faut dix à quinze taxis pour offrir un service équivalent à celui d'un autobus, on voit la surcharge de voirie que cela a entraînée. Cette surcharge de la voirie a évidemment une incidence sur la

rentabilité des autobus, dont la vitesse commerciale et les recettes ont baissé.

À la suite de la faillite de cette deuxième expérience, il a commencé à se dire qu'il fallait désormais faire assurer le transport par autobus par des *professionnels* – il en était grand temps, quarante ans après l'indépendance ! D'où la troisième expérience, celle de la gestion déléguée.

À ces professionnels, choisis par appel d'offres, ont été imposés un marché encombré par une multitude d'opérateurs, la prise en charge des contraintes de service public ainsi que les passifs des régies – finalement liquidées – et leurs personnels pléthoriques. Ils n'y résisteront pas et s'effondreront à leur tour, plus rapidement encore : à Rabat, Veolia, en déficit dès la première sortie de ses autobus, a jeté l'éponge deux années après le démarrage de son exploitation. À Casablanca, M'dina Bus, encore en activité, est en déconfiture. Un contre-exemple cependant : celui de Marrakech. À Marrakech, l'expérience de gestion déléguée est une réussite. La raison en est simple : la RATMA qui avait déposé son bilan, a été liquidée avant l'arrivée de la société ALSA, qui n'a donc pas eu à trainer ses casseroles.

Depuis 2010 (après soixante ans d'une gestion chaotique du transport collectif urbain), la notion de service public semble commencer à être appréhendée dans la globalité au Maroc. Aujourd'hui, on commence à envisager des solutions plus appropriées à la mobilité de citoyens qui exigent, par ailleurs, plus de considération. Les tramways mis en circulation à Rabat-Salé (mai 2011) et Casablanca (décembre 2012), en marquant une rupture avec la qualité des services proposée jusque-là, sont empruntés par tous, ce qui pourrait être le début de la fin de la mobilité à deux vitesses version marocaine. Parce que les autobus de demain en circulation dès 2019 pour les premiers dans le cadre d'une expérience nouvelle de gestion déléguée devront offrir un service au moins équivalent.

Alors seulement, le Maroc pourra se pencher sur les réponses à apporter aux inégalités de mobilités géographique et sociale qu'amplifie déjà la révolution numérique.

CHRISTIAN SAINT-ÉTIENNE — Le problème de la mobilité ne peut pas être traité indépendamment de la question du développement économique, de l'urbanisme. Je ferai une incise concernant uniquement les métropoles. Une métropole, ce n'est pas une grande ville, c'est une grande ville avec une gouvernance intégrée des transports, du développement économique et de la qualité de vie. Le Grand Paris manque d'une gouvernance intégrée, comme le Grand Londres. C'est le problème central. On ne peut pas avoir des autorités différentes qui s'occupent des routes, des transports urbains, des rails. Quand on analyse ce que disent les architectes et les urbanistes, le point central est de conduire simultanément le développement économique, le développement des transports et le développement de l'habitat. Si on veut réduire les déplacements habitat-travail et avoir une meilleure intégration entre vie sociale, vie économique, vie politique, vie culturelle, la question centrale est celle de la gouvernance intégrée des territoires et des métropoles. Ce qui est vrai pour les métropoles est vrai pour les territoires.

Des innovations institutionnelles donnent à la région une responsabilité d'intégration pour demain. Il aurait été bien qu'on le fasse il y a vingt ans. On le fait maintenant avec les grands opérateurs que nous avons évoqués. Il ne faut pas non plus faire de l'autocritique en permanence. C'est la France qui a inventé la gestion déléguée au XIXe siècle, et elle dispose d'opérateurs exceptionnels. En dépit des problèmes sur l'EPR, EDF est considéré comme l'un des plus grands électriciens mondiaux. La RATP et la SNCF sont souvent données en exemple d'excellence technologique. Nous avons des atouts exceptionnels et la capacité à progresser collectivement sur l'intégration des systèmes. L'intégration du développement économique au niveau des territoires et des métropoles est un enjeu clé pour la qualité de vie et la réduction des écarts de mobilité, mais c'est aussi potentiellement une industrie majeure pour le futur et un élément de croissance future absolument essentiel. Si nous démontrons dans la gestion de nos métropoles et de nos territoires l'excellence collective potentielle, cela pourra être une industrie d'exportation. La question de la mobilité n'est donc pas seulement une question sociale interne à nos territoires, à nos

métropoles, c'est aussi un moyen de développement économique, technologique et global pour notre pays.

CATHERINE GUILLOUARD — Je voudrais réagir sur deux choses. La première est que les opérateurs comme la RATP sont des machines à investir. L'année dernière, nous avons investi 1,6 milliard, ce qui représente 37 % du chiffre d'affaires de l'EPIC[2]. Cette année, nous aurons investi 1,9 milliard et dans le prochain plan qui nous lie à Île-de-France Mobilité, on dépassera les 2 milliards par an. Je pourrais citer les 3,3 milliards, que nous avons votés avec la SNCF pour le RER B. La RATP a dégagé l'an dernier pour la première fois un milliard de liquidités, elle s'est totalement autofinancée, sans augmenter sa dette, elle l'a même réduite et a atteint avec deux ans d'avance le ratio d'endettement que lui fixait l'État. Nous sommes dans un secteur où il faut investir dans les infrastructures et les matériels.

Deuxième chose : dans un pays comme l'Algérie, la RATP est le deuxième employeur français, avec 4 000 salariés. Nous n'avons qu'1 % d'expatriés. Nous avons imposé à Ryad que 10 % de femmes conduisent les bus que nous leur vendons.

QUESTIONS DU PUBLIC

1. Quelles sont les relations de la RATP et la SNCF avec les plateformes numériques ? Le rapport fait par le *Think Tank* « La Fabrique de la Cité » montre que sur la question de la congestion, notamment les systèmes de guidage, les VTC ont plutôt tendance à aggraver la congestion, voire à vider les transports en commun. Dans un document d'Uber, il est quasiment écrit que le concurrent est le transport en commun. Est-ce que ces gens ont intérêt à changer de système, dès lors qu'ils se nourrissent de ces dysfonctionnements ?
2. Il va bientôt y avoir la libéralisation du transport ferroviaire domestique de voyageurs. Dans quelle mesure SNCF Réseau peut-il stimuler cette concurrence, la variété des offres de mobilité et avoir des offres à plusieurs vitesses ?

2. EPIC = Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial.

3. Je voudrais parler un peu de la réalité sur le terrain. Je constate une dégradation, à la fois des rames RATP à Paris qui sont couvertes de graffitis et des métros qui sont sales. Est-ce qu'on est en train d'attaquer la maintenance, à la fois de la RATP et de la SNCF ?

CATHERINE GUILLOUARD — Sur les plateformes, nous essayons d'être pragmatiques. Nous voulons développer du point à point et intégrer toutes les nouvelles mobilités. Nous avons créé un fonds qui s'appelle RATP Capital Innovation, nous avons des participations dans Klaxit qui fait du covoiturage, de l'auto-partage et dans Zenpark qui fait du parking partagé. C'est aussi Cityscoot, les scooters électriques. Nous intégrons dans notre application l'accès à l'ensemble de ces solutions avec le gramme de CO_2 consommé, ce qui est quand même important. Je rappelle que quand on prend le métro, c'est cinquante fois moins de CO_2 émis qu'en voiture, et à peu près la moitié avec le bus.

Nous sommes conscients qu'il y a beaucoup d'acteurs sur le marché. Je ne crois pas au Léviathan qui va tout intégrer et dans lequel tout sera possible et imaginable, parce que par nature, les mondes des *start-ups* et celui des grandes entreprises doivent collaborer et il y aura toujours plusieurs solutions de recherche.

Dans la loi d'orientation des mobilités, la LOM, les articles 9 à 11 sont des articles techniques, mais qu'il faut bien savoir lire. Premièrement, elle garantit une égalité de traitement entre le public et le privé, ce qui n'était pas le cas ; la RATP est le deuxième opérateur d'*open data* en France, avec 200 requêtes par seconde qui sont copiées par la terre entière sur les données RATP. En revanche, on ne peut pas aller copier les données d'Uber. La LOM dit qu'aujourd'hui, il faut qu'il y ait réciprocité. Deuxièmement, elle parle de complétude de l'offre et pose un cadre minimal d'intervention entre les acteurs publics et privés, les *start-ups*, les grands groupes, ce qui va définir une règle du jeu.

FRANÇOIS BROTTES — Le numérique, c'est quarante térawattheures, autant que le chauffage électrique des ménages au-

jourd'hui. 2 % de consommation d'électricité juste pour les data. Ce n'est pas pour autant que la consommation électrique augmente et c'est tant mieux.

Il y a actuellement une campagne de consultants qui expliquent dans toutes les métropoles de France qu'il n'y a pas assez de puissance électrique pour raccorder les nouveaux *data centers*, dont nos plateformes ont besoin accessoirement. C'est une *fake news*. Il y a ce qu'il faut à la maison !

PATRICK JEANTET — Les créations de plateformes numériques sont essentielles. À la SNCF, nous avons lancé *Mobility as a service*. C'est une première étape, bien sûr. L'idée est que nous intégrions dans cette plateforme le maximum d'opérateurs, de manière à pouvoir proposer à nos clients des solutions de bout en bout. Nous verrons comment tout cela évolue.

Je voudrais insister sur l'importance du travail en commun des grands groupes industriels tels que la SNCF, la RATP ou RTE et des *start-ups* du numérique. C'est ensemble que nous réussirons à basculer. Je ne crois pas à la pérennité des plateformes qui ne seront que virtuelles. Elles seront obligées de s'intéresser au *hard*. On peut voir Amazon comme une plateforme, mais aussi comme le numéro un de la logistique mondiale, car il contrôle sa logistique. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de multiples partenaires. Je crois beaucoup à la convergence de ces gestionnaires d'infrastructures que nous sommes et au monde du virtuel. C'est comme cela que nous réussirons à améliorer notre service dans les grands groupes.

Deuxièmement, l'ouverture à la concurrence est bienvenue. C'est une chance. On en parle depuis longtemps et le gouvernement l'a fait. Elle va permettre plusieurs choses, d'abord de baisser les coûts, en particulier sur le TER. On voit d'autres pays comme l'Allemagne qui l'a fait il y a vingt ans, et cela a baissé les coûts de 20 % de manière durable. En Allemagne, le choix a été fait par les régions de réinvestir ces 20 % dans des services supplémentaires. Ils sont rentrés dans une spirale positive du train régional. Cela me paraît être l'une des réponses à la fracture des territoires.

Autre sujet : l'innovation. Flixtrain a annoncé qu'elle allait ouvrir des services sur les lignes classiques sur lesquelles la SNCF ne fait plus de ligne. Il y a encore quelques Intercités, mais beaucoup moins qu'auparavant. Ouvrir une ligne de nuit Paris-Nice est un sujet sur lequel on travaille. Chez SNCF Réseau, j'ai monté une équipe, pour aller démarcher les opérateurs ferroviaires partout en Europe et dans le monde, afin de leur démontrer que le service français, plutôt que l'infrastructure française, peut avoir des prestations qui aujourd'hui ne sont pas développés. C'est de notre intérêt. Nous avons le deuxième réseau européen après l'Allemagne, mais l'un des moins utilisés. Nous devons avoir plus de trains pour entrer dans une spirale positive. Plus de trains, plus de péage, plus de rénovation des voies et à la fin, un abaissement des coûts.

QUESTION DU PUBLIC — Qu'allez-vous faire de toutes les questions de qualité de service?

CATHERINE GUILLOUARD — Nous travaillons évidemment notre qualité de service. Il faut savoir d'abord qu'on ne peut pas climatiser un métro parce qu'il ferait 45 degrés sur les quais. On fait donc de la ventilation réfrigérée. Aujourd'hui, la ventilation réfrigérée est à 100 % dans les RER et à 70 % dans les métros. On va réinvestir dans les métros et huit lignes du métro parisien vont voir leur matériel ferré changé entre maintenant et 2030. Il y aura du numérique, de la ventilation mécanique réfrigérée, etc. Ce sont des investissements colossaux.

Nos deux entreprises dépensent des fortunes pour la propreté. Nous avons 1 300 agents et c'est l'équivalent de 179 stades de foot que l'on nettoie tous les jours. Il y a des problèmes d'incivilité, que l'on combat par des campagnes. On investit à peu près 85 millions d'euros par an et on fait de plus en plus de nettoyage en journée. La nuit, on fait du nettoyage patrimonial.

PATRICK JEANTET — Avec Guillaume Pepy nous avons lancé un grand programme sur la qualité de service, sur la ponctua-

lité au départ. Nous avons progressé de cinq points en sept mois. Nous étions à 80 % de ponctualité à la seconde au départ, nous sommes à 85 %. En matière de régularité à l'arrivée, nous sommes à plus de 90 % aujourd'hui, c'est-à-dire que neuf trains sur dix sont à l'heure. Un train sur dix est en retard et nous avons un projet pour améliorer cela. C'est un travail de tous les jours. En effet, il y a parfois des situations difficiles. Il faut savoir qu'en France en particulier, il y a une augmentation terrible des personnes sur les voies ferrées qui causent de gros problèmes. À part le réseau LGV, le système n'est pas enfermé dans un grillage. On ne le fera pas car ce serait totalement déraisonnable économiquement.

CATHERINE GUILLOUARD — Pour le RER A, c'est une progression de sept points et c'est un travail commun avec la SNCF. Sur le RER B, c'est une progression de la régularité de 2,2 points et c'est également un travail commun avec la SNCF. Cela passe notamment par la technologie et l'automatisation de tout le tronçon central du RER A.

RÉINVENTER LES MOBILITÉS

5

COORDINATION **Patrice Geoffron** *(Cercle des économistes)*

CONTRIBUTION **Guillaume Pepy** *(SNCF)*

PATRICE GEOFFRON — Guillaume Pepy incarne la SNCF depuis une bonne dizaine d'années puisqu'il en est le patron depuis 2008 et pour quelques mois encore[1]. Il a découvert l'entreprise en 1988, est devenu le patron du TGV en 1997, puis le patron de la SNCF en 2008. Une loi sur les nouvelles mobilités a été votée il y a peu. Par ailleurs, 2019 a été marquée par toute une série de choses étranges : une révolte populaire induite par une taxe carbone notamment, par des trottinettes envahissant certaines métropoles françaises, par des injonctions à ne plus prendre l'avion. Autant de sujets pour alimenter l'injonction « Réinventer la mobilité ».

GUILLAUME PEPY — Les mobilités se réinventent tous les jours. Pour prendre un exemple, nous transportons tous les jours dix millions de personnes en France, en Europe et dans le monde ; nous sommes un partenaire de la vie quotidienne des gens. Que ce soit à Toronto, qui était au début une ville industrielle et est en train de devenir une mégalopole où ils veulent inventer un RER sous la ville, ou à Clichy-Montfermeil, banlieue parisienne à 17 kilomètres de Paris, où il n'y a aucun moyen de transport public qui mette moins d'une heure pour aller dans Paris. Nous sommes donc vraiment sur le sujet de la relégation géographique, c'est-à-dire qu'une partie de l'Île-de-France n'est en fait desservie,

1. Jean-Pierre Farandou a succédé à Guillaume Pepy fin octobre 2019.

malgré ses dizaines de milliers d'habitants, par aucun mode de transport.

À travers ces deux exemples, nous voyons bien que la mobilité est très liée au développement économique, à l'emploi, à la capacité des gens à se cultiver, à progresser dans l'échelle sociale. Sans mobilité, il n'y a pas de progrès économique et social. L'autre exemple et principal obstacle à l'apprentissage en France, c'est la mobilité des gamins qui feraient volontiers un apprentissage, mais à 40 kilomètres de leur lieu de stage, à 17 kilomètres de l'entreprise, sans moyen de transport, très souvent, ils sont obligés de renoncer à faire un apprentissage.

Par ailleurs, ces questions sont enrichies ou dramatisées par le fait que les mobilités génèrent 27 % des gaz à effet de serre. Il y a donc une nécessité de réinvention. Trois pistes sont suivies.

La première piste, la plus fructueuse, est ce qu'on appelle les mobilités partagées. Quand on regarde l'occupation des moyens de transport, qu'il s'agisse des trains, des bus, des voitures, des camions qui transportent les marchandises, tous sont entre un quart et trois quarts vides. La première « réinvention » est donc de remplir. N'oublions pas que le taux d'occupation moyen d'une voiture en France est de 1,1 personne. Il est rare qu'on soit deux dans une voiture, il est très rare qu'on soit trois et il est encore plus rare qu'on soit quatre. À l'origine, le partage s'appelait le stop. Le covoiturage en est la forme moderne. L'apparition du numérique et des plateformes a tout changé et rendu le partage possible. Ce mouvement est en train de gagner le secteur des marchandises. C'est une vraie révolution. Au lieu d'avoir une ville couverte de camionnettes et de petits camions, nous inventons le fait que pour entrer dans une ville avec une camionnette ou un camion, il faudra ouvrir les portes de derrière, bourrer avec trois, quatre, cinq ou six différents chargements et faire en sorte que le camion n'entre dans la ville que lorsqu'il est plein et qu'il est électrique. Au niveau de notre groupe, nous sommes en train d'inventer une plateforme qui s'appelle Upply, l'objectif étant d'augmenter l'occupation de tous les moyens de transport qui dépensent de l'énergie et polluent.

La deuxième piste est faite de mobilités douces, dont le vélo comme mode de transport collectif. Le vélo existe depuis des centaines d'années, mais il peut être un mode de transport collectif. Avec une application qui permet d'aller en vélo à la gare ou à la faculté, et qu'on a la certitude ou la capacité de réserver pour rentrer, cela devient un mode de transport géré collectivement. On passe de la propriété d'un vélo qu'on se fait voler trop souvent, à un système de transport public qui s'appelle le vélo en libre service ou *free-floating* quand il n'y a pas de station à l'entrée et à la sortie. La marche à pied est aussi en train de redevenir un moyen de transport collectif parce qu'on se rend compte qu'elle a des avantages considérables pour la société et pour l'individu.

La troisième piste est le *low cost*. Il fait exploser l'idée que la mobilité est chère et qu'il y a beaucoup de gens qui ne peuvent pas y accéder. Nous avons lancé Ouigo, qui est un TGV à grande vitesse, et il y a évidemment l'avion *low cost*. Tout cela donne un peu de contenu concret au droit aux transports, qui est affirmé très haut dans les sociétés contemporaines. Comment est-on capable de fabriquer un service moins coûteux, dont le prix est la moitié ou le tiers de ce que sont les services « normaux » et qui permet ensuite d'offrir à des classes sociales ou à des populations un transport auquel ils n'avaient pas droit ?

Derrière ces trois pistes un peu classiques il y a deux pistes plus nouvelles. La première piste s'appelle le *Mass mobility as a service*. C'est essayer de mettre entre parenthèses la notion de propriété du mobile, voiture, vélo, ou moto, et considérer que tous ces « véhicules » relèvent d'un service collectif mis à la disposition de l'ensemble des citoyens. On collectivise l'investissement, on collectivise la propriété, en revanche, on fait de l'accès aux services un droit absolu pour toute la population, gratuit ou pas. Ce *Mobility as a service* s'accompagne très souvent de la possibilité d'avoir des abonnements tous modes et illimités, sur l'exemple des téléphones portables. Cela existe dans quelques pays, notamment nordiques comme la Finlande. En France, l'idée commence à se répandre qu'on a besoin d'être propriétaire de rien pour se déplacer. En

revanche, on a une ou plusieurs applis sur lesquelles on trouve le *Plan Book Pay Ticket. Plan*, c'est chercher un itinéraire. *Book*, c'est s'assurer que le mobile est disponible. *Pay* veut dire qu'on paie une seule fois le trajet de bout en bout. Et *Ticket* veut dire que pour débloquer le mode de transport, on a soit un portable équipé de technologie NFC[2] , soit du code données, qui permet, tout au long de son voyage, d'accéder à sa place dans le mode de transport choisi.

Nous venons de lancer un service qui est parti de l'application SNCF, téléchargée par 13 millions de Français, qui devient ce qu'on appelle l'assistant. Cette activité est peu à peu en train de se charger de tous les autres modes de transport.

Une dernière piste encore plus innovante est la globalisation par les villes. Aux États-Unis ou dans des pays scandinaves, au lieu de raisonner purement en termes d'investissement, c'est-à-dire envisager de dépenser des milliards à faire un métro, des couloirs réservées aux bus, etc. les villes se demandent comment organiser entre elles les systèmes de mobilité existants pour en faire un véritable réseau. En Californie, Uber est très souvent un transport collectif. Il passe de l'usage individuel au fait qu'il fait partie du système collectif. Beaucoup de start-ups travaillent sur ces hypothèses, c'est-à-dire comment changer un système de transport privé en système de transport public. Par exemple, beaucoup de gens vont de Boulogne à Roissy. On prend n'importe quel VTC transformé en un système partagé, pour aller de Boulogne à Roissy, et au lieu d'avoir dix VTC, on en prend trois qui transportent chacun trois ou quatre personnes. À la fin, on a fait un transport collectif qui ne coûte que quelques euros et d'un point de vue écologique et énergétique, on est super efficace. Ce sont donc les villes qui sont en train de réinventer la mobilité en combinant voiture électrique, navettes autonomes, VTC, train, bus, et métro. Tout cela peut générer un gigantesque système de *smart city* qui résout les problèmes de transport sans exiger des dizaines de milliards d'investissements.

---

2. *Near Field Communication*.

Je termine par les technologies de demain : *Hyperloop*. On installe soit des containers maritimes, soit des capsules avec des gens dedans dans un tube à vide et, par un système d'alimentation d'aimants à très haute puissance, on fait circuler ce tube à une vitesse de 800-1 000 kilomètres/heure. C'est en quelque sorte un avion sans aile sur la terre. On s'intéresse à cette technologie d'avenir, surtout pour le transport des marchandises, mais elle pourrait révolutionner l'ensemble des modes de transport et effacer la frontière entre l'avion et le train. Autre technologie très intéressante, le train autonome, piloté automatiquement. L'objectif n'est pas de supprimer le conducteur, mais de se dire : « Si à chaque instant, j'ai un calculateur qui calcule la bonne vitesse au kilomètre/heure près de tous mes mobiles, je ferai circuler beaucoup plus de mobiles sur la même voie. » On gagne donc 30 % de capacité sur une voie sans dépenser beaucoup d'argent, simplement en ayant un calculateur qui règle la vitesse des mobiles. Cette technologie sera installée en 2022 sur le TGV entre Paris et Lyon et permettra, au lieu de faire passer 16 trains par heure, au lieu de 12 sans dépenser des milliards.

Restent quatre questions non résolues. Première question, jusqu'où chercher à satisfaire la demande de mobilité ? Y a-t-il un moment où la société devrait réguler la demande de mobilité ? Est-ce raisonnable que des crevettes, pêchées par exemple dans un pays du nord, soient envoyées par avion dans un pays du Maghreb pour être décortiquées, compte tenu du coût de la main-d'œuvre, pour se retrouver ensuite le lendemain ou le surlendemain dans un supermarché à 50 kilomètres de l'endroit où elles ont été pêchées ? On crée artificiellement un niveau de transport aberrant.

Deuxième question. Est-il raisonnable de vouloir passer le week-end à Barcelone ou trois jours à Marrakech pour 25 euros en ignorant complètement l'impact en termes de gaz à effet de serre de l'aérien courte distance ? Faut-il pousser ce développement ? Et pour mettre un boulet dans notre camp, le TGV, c'est très bien, mais quand des clients m'expliquent qu'ils habitent à Lille et travaillent à Paris, ils font juste 500 kilomètres par jour. Veut-on d'une société dans laquelle pour aller travailler, on fait 500 kilomètres par jour ?

Troisième question : qui paye ? Le transport, aujourd'hui en France, est payé aux deux tiers par le contribuable et un tiers par le voyageur en moyenne. Personne ne le sait, mais c'est assez violent. Cela veut dire que ceux qui voyagent beaucoup, tirent en fait sur le contribuable qui a très souvent payé l'infrastructure. Veut-on continuer à dire que ce sont les contribuables qui payent le transport quand le voyageur n'en paie qu'un tiers ?

Enfin, il y a la question de l'équité de la concurrence entre les différents modes. L'objectif de la société est-il que la concurrence entre l'avion, le train, le camion soit équitable, que tout le monde ait la même fiscalité, les mêmes règles sociales, etc. ? Ou la société a-t-elle envie d'avoir des priorités stratégiques ? Autrement dit, l'avion sur ligne intérieure est-il une priorité ou faut-il la donner à la grande vitesse ferroviaire ? Veut-on supprimer les camions des routes, mais est-on prêt à trouver un système pour favoriser le fluvial et le ferroviaire ? Autrement dit, l'objectif est-il une vision libérale des transports dans laquelle tous les modes se concurrencent les uns les autres dans des conditions à peu près comparables ou est-ce qu'on a une vraie volonté politique correspondant à l'économie d'énergie, au sauvetage de la planète, à la régulation de la concurrence entre les modes ? Toutes ces questions nous animent beaucoup.

LA PAROLE AUX 18-28 — Dans notre société, il existe un nombre incalculable de lobbies et de lobbies économiques, forcément. Comment convaincre ces lobbies que nous sommes aujourd'hui dans une situation grave où il est nécessaire de prendre certaines mesures et de les appliquer ? Comment faire en sorte qu'ils acceptent au fil du temps de changer de perspective économique ?

GUILLAUME PEPY — Ce serait trop simple de dire que c'est la faute des lobbies si nous n'avons pas des modes de transport partagés. En vérité, c'est notre faute, celle de notre individualisme en matière de transport. Nous vivons dans une société où 90 % des déplacements se font en voitures particulières, dans lesquelles il y a 1,1 personne. Sommes-nous capables de prendre conscience

qu'en termes énergétiques et en termes de CO_2, cela cause 27 % des émissions? Sommes-nous prêts à changer ?

Dans les pays nordiques, il commence à y avoir une réflexion sur l'usage de l'avion courte distance. Une nouvelle génération se demande si au moment d'acheter son billet pour 25 euros pour faire 2 000 kilomètres, on peut faire abstraction du fait qu'on va générer vingt-cinq fois plus de CO_2 qu'un train ? Ces questions-là sont plutôt individuelles et rendent optimiste.

LA PAROLE AUX 18-28 — J'ai deux questions. La première concerne la situation en campagne. Se passer de la voiture est difficile. Comment font les personnes très éloignées les unes des autres ? La voiture répond à un besoin. Ma deuxième question porte sur la mise en concurrence aujourd'hui à la SNCF. J'ai travaillé un peu à la SNCF ces derniers temps, j'ai donc pu voir la situation de l'intérieur. On dit que la concurrence est censée baisser les prix des trains. Sauf que je vois deux choses. D'une part, la concurrence ne va pas venir rajouter de l'offre parce que de nombreuses lignes sont saturées ; elle va venir remplacer l'offre de la SNCF. Ce qui fait que nous n'allons pas forcément avoir plus d'offres et donc des prix qui baissent. Deuxième chose, la concurrence va venir entamer tout un système avantageux pour le consommateur. Aujourd'hui, par exemple, la carte jeune est valable sur tous les trains parce que c'est la SNCF qui gère tout. Si demain, il y a deux ou trois opérateurs, il faudra deux ou trois cartes jeune.

Par ailleurs, si demain la SNCF décide de mettre en place des trains autonomes, les trains seront bourrés de capteurs mais le réseau ne le sera pas. Et si un train de la SNCF est autonome, mais que le train de l'autre compagnie ne l'est pas, on perd l'avantage de l'autonomie qui était de pouvoir réduire les distances entre les trains. En effet, le train d'avant n'étant pas autonome, il faut garder une distance suffisante entre les trains. Quels sont les impacts positifs que va apporter la concurrence ?

GUILLAUME PEPY — La première question est de savoir si on peut rompre avec l'individualisme en matière de transport

quand on est en dehors des grandes métropoles et quand on est dans des zones rurales ou des zones diffuses. L'accès aux transports collectifs des gens qui habitent à la campagne est une des revendications des gilets jaunes. Il y a une part de révolte contre le fait que lorsqu'on habite loin de son travail, on n'a pas d'autre solution que d'utiliser sa voiture et qu'une part du revenu est indexée sur les prix, la taxation de l'essence, etc. Quelles sont les solutions ? Il y en a deux, mais elles sont difficiles à mettre en place. La première, c'est le covoiturage. Pour l'instant, le covoiturage de proximité est un échec en France. Le covoiturage de proximité, c'est de dire : « j'habite à trois kilomètres de Nogent-le-Rotrou, il se trouve que je vais travailler à Chartres tous les jours. Y a-t-il quelqu'un d'autre qui va travailler à Chartres tous les jours avec qui on pourrait covoiturer régulièrement ? Et on s'adapte l'un à l'autre, on a des petits sujets d'horaires, c'est vrai, mais on essaie de covoiturer. »

Est-ce que cela restera un échec ? Il faut peut-être qu'on continue à travailler la dimension culturelle des choses. Le concept génial de Blablacar, ce n'est pas « car », c'est « blabla », c'est le networking, la rencontre, l'échange.

Deuxième moyen d'y arriver : à la campagne, beaucoup de personnes ont besoin d'aller à l'hôpital, voir des infirmières, consulter un spécialiste, etc. Elles sont transportées dans des véhicules sanitaires légers, autrement dit des voitures conduites par une personne habilitée. Qui paye ? La Sécurité sociale, c'est donc une dépense pour la collectivité. Ne faut-il pas commercialiser les trois places à l'arrière parce qu'elles sont payées par la collectivité et qu'elles peuvent constituer un réseau de transport collectif à la campagne ? Si nous voulons réduire l'impact en CO_2, si nous voulons réduire la consommation énergétique, il faut aller dans cette direction.

Sur la concurrence, le débat peut être infini. La concurrence arrive sur les trains l'année prochaine. La moitié des gens sont pour, l'autre moitié contre. Nous verrons si dans cinq ans, dix ans, l'arrivée de la concurrence aura permis d'avoir plus de trains ou non et plus de voyageurs dans les trains ou non. Essayons et nous verrons bien.

LA PAROLE AUX 18-28 — Le changement de mentalité des Français est-il de la responsabilité de la SNCF ? Et surtout, comment pourrait-elle le faire ? Par exemple, combien de personnes demandent à être en voiture calme, ce qui ne cherche qu'à cloisonner encore plus les différents types de voyageurs ?

GUILLAUME PEPY — Nous avons une responsabilité. Par exemple, c'est vrai que les kilos de CO_2 économisés sont écrits en tout petit sur les billets. On devrait l'écrire en très gros. Nous devons revendiquer la neutralité ou la quasi-neutralité en carbone comme étant le meilleur outil, le meilleur argument marketing. Nous ne le faisons pas encore. Nous devons porter plus haut notre identité de mode neutre. Mais je précise qu'il y a encore en Europe des trains à diesel. Nous venons de décider que la sortie du diesel ferroviaire, au lieu de se faire en 2050, se ferait en 2035. Il y a trois façons de le faire : de l'hybride comme les voitures, on enlève un moteur diesel et on met une batterie haute performance ; deuxième solution, l'électrification des lignes, à condition de le faire de façon économe ; et la troisième piste, la plus intéressante, c'est le train à hydrogène. On supprime tous les moteurs, on met un réservoir à hydrogène, une pile à combustible et on fait rouler. Nous sommes en train de lancer un prototype qui roulera probablement d'ici deux ans.

LA PAROLE AUX 18-28 — Le rapport Spinetta mentionne les petites lignes qui coûtent trop cher et qui ne sont pas suffisamment utilisées. Du coup, elles sont menacées de fermeture. Les chiffres qui avaient été avancés parlaient de 56 lignes en France et 120 gares. Cela conduirait à probablement plus de voitures. Cela n'est-il pas contre-productif en termes d'émission de CO_2 ?

GUILLAUME PEPY — Ce sujet est très important parce qu'il est extraordinairement émotionnel dans notre pays, mais ce n'est pas complètement idiot non plus de temps en temps d'être rationnel. On peut essayer de faire un peu des deux, un peu d'émotion et un peu de raison.

Il y a effectivement un très grand réseau en France de petites lignes. La petite ligne se caractérise par le fait qu'il n'y a pas beaucoup de gens qui l'utilisent ! Le rapport Spinetta avait établi que 3 % du trafic coûtaient environ un milliard et demi chaque année. Si on vote émotionnellement, tout le monde est pour les petites lignes. Mais il faut être clair : c'est le contribuable qui paye le 1,3 milliard, ce n'est pas le voyageur. Si le contribuable est heureux de payer 1,3 milliard, le sujet est réglé. Mais le contribuable a aussi le droit de se demander si c'est bien raisonnable. Il y a donc deux pistes. La première est de baisser le 1,3 milliard, en étant plus efficace pour repérer ces petites lignes. On réduit les coûts de maintenance, on réduit les coûts d'entretien, de modernisation et d'exploitation. C'est notre travail et nous avons présenté une centaine de propositions pour baisser les coûts de 15 à 20 %.

La deuxième piste relève d'un débat citoyen. Quel avantage ces petites lignes procurent-elles à la population et quel en est le coût ? Ce débat-là est très tabou en France. Nous ne sommes pas encore assez matures pour garder telle petite ligne parce qu'elle est vraiment utile. Exemple : Marseille-Briançon est une petite ligne, mais pour aller à Briançon, il n'y a qu'une autre solution, la route qui est parallèle au train. Cette petite ligne fait donc double emploi avec une route neuve et sans péage. Là, le contribuable est en droit de s'interroger. Est-ce qu'un taxi collectif ou une navette électrique ne rendrait pas le même service que la petite ligne ?

Nous ne souhaitons pas fermer les petites lignes, ni les gélifier. Nous voulons un débat démocratique avec les citoyens, avec les associations, avec les entreprises, sur le rapport coût-efficacité de chacune de ces petites lignes. Il faut peut-être en garder 90 % ou 70 %, mais en tout cas, il faut débattre.

ÉRIC MOLINIER, *juré de la Parole aux 18-28* — Pour les personnes dites à mobilité réduite, malheureusement, il ne s'agit pas de réinventer des mobilités, il faut déjà inventer la mobilité ! Je fais référence à deux problèmes. Le problème d'abord de l'accès au train. Il n'y a souvent en France qu'une place adaptée pour dix wagons, alors que dans d'autres TGV coréens, japonais, des sièges

amovibles peuvent s'adapter et donner une plus grande mobilité. Ensuite, il y a la chaîne de la mobilité, une fois qu'on arrive dans une gare. Pourquoi n'y aurait-il pas des partenariats avec des taxis adaptés, des véhicules qui permettent d'aller d'un point A à un point B ?

GUILLAUME PEPY — La deuxième suggestion est celle qu'il faut développer. Nous avons à peu près résolu, dans l'univers de la gare, la commande nécessaire pour certaines personnes qui en ont besoin. Ce service a été créé pour que les personnes soient prises en charge. Il a bien progressé, même s'il n'est pas encore parfait. Mais l'intermodalité n'est pas encore faite correctement, une personne à mobilité réduite n'est pas sûre, une fois sortie de la gare, de trouver le taxi adapté ou le bon cheminement vers un tram adapté, etc., etc. C'est la deuxième étape. Nous avons encore beaucoup de travail pour que le trajet des personnes, quelle que soit la nature de leur handicap, – difficultés d'audition, de vision, des difficultés psychologiques, des difficultés motrices –, puissent trouver une chaîne à peu près efficace. Il s'agit là d'un énorme chantier.

Les systèmes n'ont pas du tout été faits en incluant cette dimension de la société. Seulement 10 % du métro de Paris est accessible aux personnes en situation de handicap. On ne sait même pas aujourd'hui comment on rendrait le métro accessible à ces personnes tellement il s'agit d'énormes travaux. Nous sommes au tout début d'une immense révolution d'un accès effectif ou d'un droit effectif de tous au transport collectif. Les associations mènent la bagarre et elles ont évidemment raison.

LA PAROLE AUX 18-28 — Ma question porte sur l'impact d'une modification de l'offre en transport et notamment sur l'impact d'une amélioration de l'infrastructure et donc des temps de trajet sur la demande. J'habite à Bordeaux et nous avons depuis quelques années une ligne à grande vitesse qui a entraîné une énorme augmentation de la demande entre Bordeaux et Paris. On améliore les infrastructures, mais il y a une énorme demande induite par cette diminution des temps de trajet donc encore plus d'émissions. Comment sortir de cette spirale ?

GUILLAUME PEPY — Ce raisonnement est très intéressant. Cela revient à poser la question de jusqu'où la mobilité ? À chaque fois qu'une infrastructure est mise en service, elle trouve sa demande et atteint la saturation. On remet des milliards, et ainsi de suite. Notre société dépense en infrastructures des sommes considérables qui pourraient, pour une partie, être mieux utilisées dans la formation, dans le numérique, dans le *soft*, dans tout ce qui n'est pas des dépenses aussi lourdes que les dépenses d'infrastructures.

Dans les années 1980-1990, nous nous sommes égarés sur des fausses pistes, comme le télétravail. 1 ou 2 % seulement des salariés français sont en télétravail, pour une raison simple : les gens ont besoin de se voir, d'être ensemble de façon collaborative pour avancer. La piste intéressante est de décider des investissements pour réduire les pointes et remplir les moments creux. Je m'explique : on demande aux universités non pas de débuter les cours à 8 heures 45, mais d'en faire débuter un tiers à 8 heures 15, un tiers à 8 heures 45, un tiers à 9 heures 45 et de terminer le soir avec le même décalage. On dit aux entreprises que nous allons leur donner un transport de meilleure qualité, à condition qu'elles n'embauchent pas toutes entre 8 heures 30 et 9 heures. On veut négocier avec les syndicats des prises de service décalées. On peut faire payer moins cher les gens qui voyagent en période creuse, un peu sur le modèle de ce qui existe avec le TGV. Quand on déplace 5 ou 10 % de l'heure de pointe vers une heure creuse, on évite des milliards d'investissements. C'est vraiment la piste des mobilités partagées. Le taux d'occupation des trains de banlieue en France, contrairement à ce qu'on croit, n'est pas 199 %, mais aux alentours de 35 ou 40 %. Ce taux d'occupation est une moyenne entre 120 % aux heures de pointe et parfois 10 % aux heures creuses. Notre société n'est pas obligée d'engager des investissements nouveaux à chaque fois qu'on se retrouve en situation de pointe. Elle a le droit de ne pas dépenser dix milliards de plus et de souhaiter que les voyageurs se répartissent de façon un peu plus équitable, un peu plus linéaire tout au long de la journée.

PATRICE GEOFFRON — Il a été question d'empreinte carbone du TGV. Or, nous sommes dans un système particulièrement peu émetteur. Il y a différentes manières de calculer qui aboutissent toutes aux mêmes conclusions : le CO_2 et les pollutions locales qui n'ont pas été émises depuis une cinquantaine d'années par comparaison à l'Allemagne, équivalent à peu près à 1 000 milliards. Ces 1 000 milliards sont un cadeau fait à la collectivité ! Comment se fait-il que, compte tenu du caractère électro-intensif de la SNCF, on ait pu se crisper autant sur une dette de 40 milliards quand on concourt à produire autant de bénéfices pour la collectivité ?

GUILLAUME PEPY — Notre société est-elle prête à faire entrer dans les calculs économiques, pas seulement les euros qui entrent et les euros qui sortent, mais l'équivalent en euros de la pollution, des embouteillages et de l'insécurité ? C'est ce qui s'appelle, chez des technocrates, les effets externes. Pour l'instant la réponse est non. Dans les calculs économiques, nous ne faisons pas entrer cela. Pour bousculer un peu les lignes, nous avons décidé de faire entrer dans nos calculs d'investissement le prix de la tonne de carbone, soit la tonne de carbone émise, soit la tonne de carbone évitée. Quand on rénove une ligne de chemin de fer comme Aix-Marseille, on va produire du CO_2 avec les travaux, mais une fois les travaux finis, la modernisation permet de récupérer le carbone émis en dix-huit mois à deux ans. Une rénovation de ligne est très rentable du point de vue du carbone. Quand on construit une ligne de TGV, qui coûte 30 millions d'euros du kilomètre, il faut à peu près 20 ans pour récupérer le carbone émis dans la construction de la ligne, 40 à 50 ans pour le métro du Grand Paris ou un tunnel très long.

Cet exemple démontre qu'inclure la tonne de carbone dans le calcul économique amène à faire des choix d'investissement qui vont plutôt vers la rénovation et l'amélioration de ce qui existe et cela conduit plutôt à faire moins de très grands projets y compris ceux qui auraient un bilan carbone positif. Nous espérons donc qu'un jour, la COP finira par adopter un prix mondial de la tonne de carbone qui deviendra à ce moment-là une référence dans le calcul économique.

MAUVAIS ÉLÈVE AUJOURD'HUI, CHÔMEUR DEMAIN ?

6

COORDINATION **Stéphane Carcillo** *(Cercle des économistes)*

CONTRIBUTIONS **Laurent Bigorgne** *(Institut Montaigne)*
Béatrice Guillaume-Grabisch *(Nestlé)*
Jean-Jacques Guiony *(LVMH)*
Saïd Hammouche *(Mozaïk RH)*
Claire Toumieux *(Allen &Overy)*

MODÉRATION **Sandrine Foulon** *(Alternatives Économiques)*

SANDRINE FOULON — « Mauvais élève aujourd'hui, chômeur demain ? » Autrefois on disait : « Bon à l'école, bon au boulot. » Avec un taux de chômage des non qualifiés trois fois plus important que celui des diplômés, on aurait tendance à le croire. Est-ce toujours le cas ? Sommes-nous parfaitement armés pour affronter la quatrième révolution industrielle ? Avec l'avènement des robots, va-t-on vers une société où ne subsisteront que les plus forts, les plus qualifiés, avec à l'autre bout de la chaîne les peu qualifiés et des emplois intermédiaires qui auront disparu ? Quelles compétences seront nécessaires ? Comment éviter de laisser toute une frange de la population sur le bord de la route ?

STÉPHANE CARCILLO — Le chômage des jeunes est avant tout une question de diplôme, avec un taux de sous-emploi des jeunes non qualifiés trois fois plus important que celui des jeunes qui ont un diplôme. Aujourd'hui, un jeune sur sept sort sans diplôme dans les pays de l'OCDE, soit environ 13 % d'une classe d'âge, ce qui est beaucoup pour des pays riches. C'est même

un jeune sur six en France. C'est une situation totalement inacceptable, qui a des conséquences sociales très importantes. Les jeunes qui sortent sans diplôme du système scolaire sont avant tout des jeunes issus de familles défavorisées et de parents qui eux-mêmes n'ont pas de diplôme. C'est une reproduction sociale très importante. On sait que les conséquences du chômage vécues très jeune sont perçues quinze à vingt ans après, c'est-à-dire que des cicatrices se répercutent sur la vie professionnelle des jeunes pendant très longtemps.

Il y a évidemment des conséquences sur le bien-être et sur la confiance. Dans les enquêtes, ces jeunes qui n'ont pas de diplôme expriment une moindre satisfaction dans leur vie, ont une moindre confiance en autrui et surtout en la démocratie. Lorsqu'on leur pose la question, 35 % des jeunes Français déclarent n'avoir aucun intérêt pour la politique, 53 % parmi ceux qui n'ont pas le bac. De manière beaucoup plus inquiétante, beaucoup de ces jeunes considèrent que le système démocratique fonctionne mal et ne parvient pas à offrir des emplois à tout le monde. Ils ont raison. Cela a des conséquences sur leurs choix politiques. Ceux qui s'intéressent à la politique ont beaucoup plus tendance à se porter vers les partis extrêmes, voire à considérer qu'avoir un gouvernement autoritaire n'est pas si mal. C'est ce qui ressort des enquêtes d'opinion et c'est très inquiétant.

Or, depuis dix ans, la situation de ces jeunes non diplômés s'aggrave à cause des grandes tendances du marché du travail, dont l'automatisation. Le sous-emploi de ces jeunes augmente. Ils ne travaillent pas toute l'année ou travaillent à temps partiel. La part de l'emploi faiblement rémunéré augmente. Aujourd'hui, environ un emploi sur sept risque d'être automatisé dans les vingt ans qui viennent et un emploi sur trois va complètement évoluer, parce que la numérisation et l'automatisation vont faire que les tâches ne seront pas les mêmes.

Les métiers menacés sont surtout les métiers à forte composante routinière. Ce sont aussi les métiers dans lesquels il faut aller rechercher de l'information, l'analyser, la synthétiser ; aujourd'hui les systèmes d'intelligence artificielle le font très bien.

Juste quelques chiffres : depuis 1995, l'emploi manufacturier dans les pays de l'OCDE a baissé de 20 %, l'emploi dans les services a augmenté de 30 % et la part des emplois qualifiés dans l'économie a augmenté de 25 % depuis 20 ans. Ce sont des tendances extrêmement fortes qui vont s'accélérer.

En revanche, il y a des opportunités dans la recherche, l'innovation, la créativité ; ce sont des emplois à haute valeur ajoutée, mais il y a aussi des ouvertures du côté des services à la personne, de l'éducation, des activités de loisirs, des soins liés au vieillissement de la population. Dans les emplois de santé, de l'éducation, entre autres, il faut des qualifications. Ce qui est en jeu, ce sont donc les compétences. L'éducation et la formation professionnelle sont donc les grands recours. Nous devons transformer l'école pour qu'on y apprenne à apprendre, à interagir avec autrui, à oser poser des questions, trouver des solutions. Ce sont également des compétences cognitives. De plus en plus, on demande une très bonne expression orale et écrite, des compétences de raisonnement importantes. Dans le monde de demain, ce qu'il faut, ce n'est pas uniquement savoir, c'est aussi savoir utiliser ses compétences et raisonner juste. De ce point de vue, l'école en France n'est pas très bien positionnée.

Se pose aussi la question de la formation professionnelle, parce que certains métiers vont très vite se transformer. Il va falloir requalifier un grand nombre de personnes. En France et dans les pays de l'OCDE, six adultes sur dix n'ont pas les compétences nécessaires pour utiliser l'ordinateur et Internet dans leur travail de tous les jours. Le taux de formation annuel des non diplômés est de 20 % et même seulement de 10 % en France, contre 60 % pour les diplômés. Ceux qui ont le plus besoin de formation n'y ont pas accès. Le défi à relever est immense pour les non diplômés et les jeunes. Si nous ne le faisons pas, les conséquences risquent d'être graves non seulement pour eux mais pour la démocratie.

SANDRINE FOULON — Jean-Jacques Guiony, vous êtes le directeur financier de LVMH. On parle de cette révolution industrielle qui arrive. Est-elle fantasmée ? Une étude du Forum éco-

nomique mondial dit que 58 millions d'emplois seront créés. On parle de solde net. Des emplois seront détruits, d'autres créés, mais ce seront 58 millions de postes créés. Est-ce que vous voyez cette révolution avec inquiétude, chez LVMH ?

JEAN-JACQUES GUIONY — On peut difficilement nier la polarisation de la société vers des emplois sous-qualifiés d'une part et des emplois très qualifiés d'autre part. C'est une conséquence de la mondialisation et de la désindustrialisation. De ce point de vue, il n'y a pas grand-chose à dire.

Maintenant, quand on parle de mécanisation, de numérisation, de robotisation, etc., j'ai un peu l'impression d'entendre ce qu'on entendait dans les années 70 sur l'informatisation qui devait changer la société. Il n'y aurait plus de papier, etc. Quarante ans après, on en a toujours autant ! Si on relisait ce qui a été écrit au moment des cartes perforées, je crois que ce serait assez cruel pour les auteurs. Il ne faut donc pas trop fantasmer, en particulier sur tout ce qui a trait à l'intelligence artificielle.

Commençons par les activités peu qualifiées ; en existe-t-il encore beaucoup aujourd'hui ? Un emploi sur sept serait menacé par la mécanisation, notamment dans les tâches répétitives ou celles où on va chercher l'information. Quand on regarde la réalité d'une entreprise, ce n'est pas complètement évident de trouver un emploi sur sept dont on se dit qu'il est fondé sur une tâche répétitive, sans intérêt, qu'un robot ou un logiciel d'intelligence artificielle ferait beaucoup mieux. Personnellement, je n'en vois pas.

En ce qui concerne les tâches hautement qualifiées, on dit aussi que l'intelligence artificielle serait susceptible d'en remplacer un certain nombre, que la menace serait aussi à ce niveau. J'ai aussi un peu de mal à partager cette crainte. Si on regarde l'histoire de la finance des quinze dernières années, on voit bien que la numérisation, peut-être même l'intelligence artificielle créent des opportunités. Le *trading* haute fréquence, très décrié par ailleurs, est typiquement une activité qui n'existait pas il y a une vingtaine d'années et n'a été rendue possible que par la rapidité des communications, la numérisation, des programmes informatiques toujours

plus performants. On aime ou on n'aime pas, ce n'est pas le sujet, c'est une réalité.

Sans fantasmer complètement l'impact de la mécanisation, la robotisation ou l'intelligence artificielle, je crois qu'on est un peu dans des scénarios de science-fiction où se projeter dans l'avenir n'est pas extrêmement facile.

STÉPHANE CARCILLO — Je voudrais préciser que les chiffres que j'ai cités sont ceux de l'OCDE publiés dans le rapport sur le futur de l'emploi. Ils s'appuient sur des bases de données qui ont été validées par des chercheurs dans plusieurs études scientifiques publiées dans les meilleures revues académiques et sur lesquelles on a fait un énorme travail d'actualisation.

Évidemment, il y a d'énormes disparités selon les secteurs d'activité, mais on s'appuie sur ce que les machines sont capables de faire aujourd'hui et le potentiel de remplacement d'un certain nombre d'emplois. Il y a des emplois dans lesquels il y a un peu de tâches routinières, des emplois dans lesquels il y en a énormément. C'est comme cela qu'on arrive à ce chiffre d'un emploi sur sept. Certes, il y a beaucoup d'incertitudes sur cet ordre de grandeur et sur la vitesse à laquelle cela va arriver, mais ces projections s'appuient sur beaucoup de recherches. Ce n'est pas simplement du *wishful thinking*.

SANDRINE FOULON — Jean-Jacques Guiony, vous avez aussi des maroquiniers, chez LVMH. Comment passe-t-on aux solutions ? Comment fait-on pour anticiper ? Faut-il favoriser les formations longues ? Comment fait-on pour préparer toutes ces populations à ce choc technologique ?

JEAN-JACQUES GUIONY — Le maître mot est la focalisation sur la réalité des besoins. Quand on réfléchit aux besoins de formation et d'adaptation de la force de travail au niveau d'une entreprise, l'avantage est qu'on sait exactement ce dont on a besoin et on met les ressources exactement là où elles sont nécessaires. Chez Vuitton, par exemple, on ouvre à peu près un atelier par an.

Un atelier représente environ 500 personnes à former. On le fait dans des bassins d'emploi pas particulièrement riches en termes de savoir-faire. Nous formons à partir d'à peu près zéro, mais nous savons focaliser les moyens sur nos besoins. Nous avons des stratégies relativement classiques qui consistent à faire former les nouveaux par les anciens et une fois que les nouveaux sont dans les nouveaux ateliers, à y transférer certains anciens de manière à avoir une fertilisation croisée. C'est basique et classique, mais cela ne nécessite pas des années de formation ni des sommes colossales et cela permet de faire croître notre emploi industriel en France, puisque nous avons vocation à produire exclusivement ou quasi exclusivement en France, à partir de moyens qui sont focalisés sur nos besoins.

SANDRINE FOULON — Combien de temps faut-il pour former un maroquinier ?

JEAN-JACQUES GUIONY — Selon le niveau de connaissances préalable, cela peut prendre entre trois et neuf mois. Au bout de neuf mois, le débutant n'est pas tout à fait au même niveau que des maroquiniers chevronnés, mais il peut être intégré dans une équipe où des maroquiniers chevronnés vont lui permettre de continuer à progresser. C'est bien le point important, d'être capable de faire progresser les gens, une fois qu'ils sont dans un emploi permanent.

SANDRINE FOULON — Stéphane Carcillo mentionnait le cas des gens qui sont les plus éloignés de l'emploi, ne maîtrisent pas du tout les technologies, ni même l'ordinateur. Comment fait-on pour donner une seconde chance à tous ces gens qui sont en dehors du système, les fameux NEET[1] dont on parle aujourd'hui ?

JEAN-JACQUES GUIONY — C'est tout le problème de la formation professionnelle. Je ne suis pas un expert de ce sujet.

1. NEET ou "Not in Education, Employment or Training" désigne des jeunes qui ne sont pas en emploi, en études ou en formation.

Ce qu'on peut en dire vu de l'extérieur, c'est que c'est un maquis. Le système de formation professionnelle est opaque. Les moyens alloués sont colossaux, puisqu'on parle de plus de trente milliards, ce qui représente la moitié ou presque du budget de l'Éducation nationale. On parle donc de moyens tout à fait considérables, mais avec une lisibilité très faible. C'est un vrai problème.

SANDRINE FOULON — Claire Toumieux, vous êtes avocate associée au sein du cabinet Allen & Overy, je vous pose la même question qu'à Jean-Jacques Guiony : la profession d'avocat est souvent citée dans un contexte de *legaltechs*. En gros, est-ce que vous allez disparaître ?

CLAIRE TOUMIEUX — Non, bien sûr. Il y a quelques années, une étude de Deloitte disait que dans le secteur juridique, environ 40 % des emplois seraient à long terme concernés par une automatisation, ou feraient l'objet d'une automatisation. Aujourd'hui, les conclusions sont plus nuancées. En tout cas, s'agissant des avocats, on va surtout assister à une certaine transformation. Chez Allen & Overy, on a une assez bonne idée de ce que sont les *legaltechs*. On est entré dans le sujet depuis plusieurs années déjà.

Les *legaltechs* sont les nouvelles technologies appliquées au monde du droit. C'est par exemple tout ce qui concerne l'automatisation de la rédaction de contrats, avec la création de modèles à partir d'un certain nombre de questions, ce qui va permettre de s'assurer qu'elles sont toutes effectivement traitées. Des systèmes permettent de réduire les risques d'erreurs dans des contrats très longs. Ils vont par exemple vérifier que tout mot commençant par une majuscule est bien associé à une définition. Un certain nombre d'outils permet aussi de limiter le travail de coordination dans d'assez gros projets, notamment lors d'audits d'acquisitions grâce à des plateformes qui permettent une harmonisation des processus et limitent ce travail souvent assez long en pratique qui consiste à vérifier que chacun a bien utilisé des termes harmonisés, à vérifier que l'on entre dans un format donné, à un degré de

détail qui est le même pour tous. Sur ces plateformes, on va aussi avoir un historique de la négociation. C'est par exemple ce qui va permettre, lorsqu'un auditeur aura repéré un sujet particulier dans un audit, de soulever une alerte qui sera prise en compte par les négociateurs du contrat. Ensuite, on aura aussi un historique de la négociation qui sera acté dans la plateforme et permettra de savoir, après plusieurs années, pourquoi telle clause a été rédigée de telle façon.

Ce sont aussi toutes les *legaltechs* appliquées aux *big data*, avec deux exemples essentiels : dans des investigations importantes, dans des contentieux et des arbitrages, on a une quantité de plus en plus invraisemblable de données à gérer et à revoir ; ces *legaltechs* permettent de réduire le nombre de documents, grâce à un système de mots-clés qui est capable de sortir en priorité un certain nombre de documents, sur des milliers, contenant les éléments pertinents que les avocats pourront voir en priorité.

Je citerai aussi la justice prédictive, parce que c'est un point qui requiert beaucoup d'attention. La justice prédictive est une analyse des décisions de justice qui permettrait à terme d'analyser des décisions de justice et d'améliorer la prévisibilité. Ce sera un outil précieux dans le cas d'une analyse de risques qui permettra même de dire si telle ou telle juridiction donne des dommages et intérêts plus importants que telle autre.

Finalement, on voit que ces outils aboutissent à une véritable transformation. Ce n'est pas la fin du métier de l'avocat, ce sont des aides pour les avocats qui vont pouvoir se concentrer sur un travail plus qualitatif, celui qui correspond le plus à leur formation, c'est-à-dire un travail d'analyse et de conseil aux clients.

SANDRINE FOULON — Les cabinets anglo-saxons ont une longueur d'avance en matière de formation. Comment êtes-vous formés à tous ces outils d'aide ?

CLAIRE TOUMIEUX — Il est vrai qu'on observe aujourd'hui une différence entre les cabinets anglo-saxons et les cabinets français, pas simplement parce que les *legaltechs* sont nées

aux États-Unis et que le monde anglo-saxon a pris de l'avance. Il y a aussi une approche assez différente de la formation entre les cabinets anglo-saxons et les cabinets français. J'ai connu les deux types de structures, je peux donc en parler. Sans vouloir généraliser, il est vrai que dans les cabinets de français, on a souvent pensé que ce qui était important c'était la formation au quotidien. Bien sûr qu'elle est importante, mais cela compte aussi énormément de développer un certain nombre de capacités. C'est ce que font les Anglo-Saxons, et ils y mettent les moyens. Tous les ans, plusieurs personnes de mon équipe vont à Londres passer une semaine, pour se former sur des sujets tels que « Comment gérer un client difficile ? Comment gérer une situation compliquée ? Comment fait-on pour garder toujours l'écoute ? » C'est le développement des qualités personnelles. C'est une formation sur la façon dont se crée un réseau. Toutes ces questions sont vraiment appréhendées dans les cabinets anglo-saxons, ce qui n'est pas encore réellement le cas dans les cabinets français.

SANDRINE FOULON — Sortons de la sphère juridique ; de façon plus générale, avez-vous le sentiment qu'aujourd'hui, en France, les entreprises forment suffisamment les salariés ? On a un dispositif, le compte personnel de formation. Est-il est suffisant pour affronter tous ces défis ?

CLAIRE TOUMIEUX — La réponse est non. Pour moi, il n'est pas suffisant, et la plupart des études le confirment. En réalité, aujourd'hui, les entreprises ont beaucoup d'obligations. Elles ont une obligation reconnue et développée par la jurisprudence. La jurisprudence estime qu'un employeur qui ne forme pas ses salariés est responsable d'un préjudice particulier que le salarié peut faire valoir en justice. Je vous donne un exemple qui a fait jurisprudence : il y a quelques années, la secrétaire d'un horloger qui n'avait pas été formée depuis sept ans a été reconnue éligible à des dommages et intérêts distincts. Il y a beaucoup d'exemples en jurisprudence, cela s'est vraiment développé. Bien sûr, la jurisprudence dit aussi que lorsqu'on n'a pas formé son salarié, on ne peut pas le licencier pour insuffisance professionnelle, ce qui tombe sous le sens.

En dehors de cette jurisprudence, il y a des obligations légales dans le Code du travail, comme le plan de formation et point très important, celui de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, avec obligation de négocier tous les trois ans, voire quatre ans si on trouve un accord. C'est très important, parce que c'est ce qui fait que normalement, les entreprises pourraient établir un diagnostic des compétences actuelles, de celles de demain pour se donner vraiment les moyens de former leur personnel et pour atteindre ainsi leurs objectifs. En tant qu'avocat de droit social, on voit que finalement, les accords signés ont souvent – là encore, je ne veux pas généraliser – un contenu qui n'est pas très riche, fondée sur une analyse peu poussée. Souvent, c'est vécu au sein des ressources humaines comme une contrainte. Ce n'est pas toujours un sujet dont se saisissent vraiment les dirigeants au plus haut niveau de l'entreprise, alors qu'il est réellement stratégique.

SANDRINE FOULON — Béatrice Guillaume-Grabisch, en tant que directrice des Ressources Humaines du Groupe Nestlé, vous avez un regard plus international. Est-ce que vous voyez, un peu comme Jean-Jacques Guiony et Claire Toumieux, ces outils comme des aides à la décision ?

BÉATRICE GUILLAUME-GRABISCH — Je suis une Française qui habite à l'étranger et à ce titre j'ai un regard un peu différent qui me donne envie d'ajouter un zeste d'optimisme à ce cocktail français qui a pourtant tellement de possibilités. Je vais articuler ma réponse autour de quatre points.

Le premier point est d'aborder la transition sans peur, le deuxième est de voir où sont les opportunités, le troisième est d'aller voir les solutions qui existent déjà à l'étranger dont on pourrait s'inspirer en France. Quatrième point, bien prendre conscience de l'importance du partenariat privé et public et de ce que font les sociétés. Je donnerai peut-être aussi deux ou trois exemples comme Nestlé.

La peur en France est énorme et c'est un frein par rapport à beaucoup de choses. Il est vrai qu'il y a un grand nombre de raisons de craindre l'avenir et je ne contredirai pas tous les chiffres cités.

Ce qui m'ennuie, c'est qu'on cite chaque fois les chiffres négatifs, en l'occurrence le nombre d'emplois qui disparaissent, mais trop rarement les chiffres positifs par exemple combien d'emplois apparaissent, etc. Cette peur crée un contexte qui n'est pas favorable, à la recherche de solutions. Si on reprenait ce qui a été écrit le jour où on a inventé la voiture, puis le train, l'avion… on rirait de voir le nombre d'opportunités que ces inventions ont ouvertes. Lorsqu'on parle de gérer la transition, ce n'est pas seulement de formation qu'on a besoin, c'est aussi de *re-skilling*.

Deuxième point, les opportunités. Regardons le nombre de gens qui peuvent maintenant travailler de la maison, ce qui n'est d'ailleurs pas récent. Cela a favorisé l'accès au travail pour beaucoup de femmes et c'est souvent passé par la numérisation. L'automatisation enlève une partie des tâches répétitives sans attrait, pour permettre de se focaliser sur d'autres éléments.

Comment répondre à cette situation ? Quelles sont les solutions ? Je crois qu'il y a un modèle qui existe, en particulier en Allemagne et en Suisse, à savoir l'apprentissage combiné avec le monde du travail. Cela permet d'avoir une formation vraiment basée sur la réalité du quotidien de l'emploi.

SANDRINE FOULON — Combien y a-t-il d'apprentis chez Nestlé ?

BÉATRICE GUILLAUME-GRABISCH — D'ici 2020, nous offrirons 50 000 nouvelles opportunités d'apprentissage et stages qui nous permettront de donner cette dimension de composition entre le monde du travail et le monde de la connaissance théorique. Cela nous permet de mieux rebondir.

Ce qui est assez étonnant, c'est que c'est souvent le thème que je retrouve dans les différents pays, celui de faire le pont entre l'école et l'entreprise. Certaines entreprises ont négligé cette passerelle qu'il faut créer entre l'école et l'entreprise.

SANDRINE FOULON — Pourquoi ? Elles ont laissé ce soin à l'Éducation nationale dans chaque pays ?

BÉATRICE GUILLAUME-GRABISCH — La question a toujours été de qui prend la responsabilité de quoi dans ce monde du travail. Cela m'amène au dernier point que je voulais évoquer qui est ce partenariat entre le public et le privé. Quelle est la part qu'on attend d'un système national ou régional ? Si vous regardez d'autres pays, il n'y a pas toujours l'éducation au niveau national. En Allemagne, c'est régional avant d'être national. D'autre part, il faut regarder quel est l'engagement des entreprises dans ce domaine.

Nestlé s'est engagé à partir de 2013, en disant : « On a besoin des jeunes. » On a commencé au niveau de l'Europe et on l'a amené au niveau mondial (*Nestlé Global YOUth initiative*). À travers cette initiative, on promet d'aider d'ici 2030 dix millions de jeunes à avoir accès à des opportunités économiques. Aujourd'hui, il y a aussi une alliance pour l'emploi pour les jeunes, conclue avec vingt entreprises. Cela s'appelle *Global Alliance for YOUth*. Avec ces vingt partenaires, nous nous engageons à aider 6 millions de jeunes d'ici 2022 à se préparer pour une intégration réussie dans le monde du travail sur trois bases. La première est ce qu'on appelle l'emploi et l'employabilité. Cela commence par apprendre à faire un CV, par savoir comment on peut avoir accès aux techniques d'entretien, comment on peut se présenter pour ne pas laisser passer une occasion dans les cinq premières minutes. La deuxième base est tout ce qui est autour de l'*agripreneurship*. Il y a tellement de choses à faire dans le monde des biens de grande consommation, de la source, jusqu'au moment où cela atteint le consommateur. La troisième base est centrée autour de l'*entrepreneurship*, c'est-à-dire tout ce que l'on peut créer.

L'automatisation permettra d'accélérer certains domaines, mais ne remplacera jamais la part de créativité, d'innovation. Cela ne remplacera jamais l'indispensable partie d'émotionnel.

SANDRINE FOULON — Saïd Hammouche, vous êtes le Président et fondateur de Mozaïk RH. À la question « Mauvais élève aujourd'hui, chômeurs demain ? » vous avez répondu non. Pourquoi ?

SAÏD HAMMOUCHE — C'est quand même structuré sur une base empirique, puisqu'il y a une dizaine d'années, nous avons créé un groupe qui s'appelle Mozaïk RH et qui a eu pour vocation de partir des besoins de recrutement des différentes entreprises, pour ensuite identifier des candidats qui avaient moins de chances que les autres compte tenu de leur origine sociale, culturelle ou même de leur lieu d'habitation. En dix ans, on a constaté que finalement, sur la question de la lecture de ce qu'est un mauvais élève, le système éducatif n'était pas adapté à tous. Ce n'est pas grave. À un moment donné, on a créé une super machine qui s'appelle l'Éducation nationale, capable de standardiser les programmes, de pondre un certain nombre d'enseignements pour pouvoir tirer une masse, mais tout le monde n'a pas la même personnalité. Forcément, il va y avoir à la marge une partie de la population dont il va falloir s'occuper autrement.

De manière très concrète, lorsqu'on regarde la question des personnes inadaptées, 5 % d'une classe d'âge est dyslexique. À partir du moment où l'apprentissage par cœur joue un rôle important, le dyslexique aura plus de mal et pourra devenir un élève moins bon, voire décrocheur. Quand on sait que 4 % des enfants sont touchés par la dysorthographie ou la dyscalculie, on voit se dessiner des segments de population qui décrochent.

Le deuxième levier impératif serait de répondre à l'inégalité territoriale dont une étude réalisée fin 2018 donne l'ampleur : le premier mois de la rentrée 2018, plus de 26 000 heures de cours ont été perdues en Seine-Saint-Denis. Elles n'ont pas été données, parce que des professeurs ne sont pas au rendez-vous ou n'ont pas été recrutés. C'est aussi un taux d'absentéisme profond et une incapacité à les remplacer qui est dramatique.

La dernière chose relativement surprenante est que 400 classes de primaire sont sans enseignant chaque semaine.

Mais tout cela ne m'inquiète pas. J'ai envie de dire qu'aujourd'hui, on est capable d'anticiper ces crises, de maîtriser ces informations et du coup, de fabriquer des solutions dont certaines existent déjà ; il faut aussi se dire que finalement, pour pouvoir s'insérer dans la société dans laquelle il est, ne pas apparaître han-

dicapé, un dyslexique va développer des stratégies cognitives. Il sera capable d'être une personnalité un peu différente, de faire une sorte de service minimum de la connaissance qui va le rendre différent ce qui deviendra un trait de personnalité intéressant pour un recruteur. L'enjeu est d'aller chercher autre chose que des clones. Si on est un clone, on n'invente pas, on ne crée pas les solutions dont on aura besoin demain.

SANDRINE FOULON — Nous sommes tous d'accord avec vous, mais quand un recruteur a face à lui une personne dyscalculique qui ne répond pas aux besoins, comment fait-on concrètement ? Quelles politiques voyez-vous émerger ?

SAÏD HAMMOUCHE — On a les solutions depuis de nombreuses années. Aujourd'hui, par exemple, vous savez tous ce que sont les tests de personnalité. Quand on fait des tests de personnalité, on analyse le potentiel de l'individu, on mesure son niveau de compétences, on essaie de comprendre ses motivations. Vous parliez tout à l'heure de nouvelle génération de partenariats avec les entreprises et je suis ravi d'avoir rencontré Accenture il y a quelques années. Avec Accenture, nous avons réfléchi à la mise en place d'un système d'accès à un vivier de ces nouveaux talents. Ces viviers ont été constitués sur la base de tests de personnalité. On propose à tous les jeunes qui ont moins de chances que les autres un accès à de véritables opportunités, d'abord en se faisant connaître ensuite en passant ces tests de personnalité. Cela nous permet de référencer une base standard d'informations par le biais d'un algorithme de correspondance entre le profil des candidats sur des bases sémantiques et les opportunités de marché.

On a par exemple un partenariat intelligent avec Sanofi et Accenture. Sanofi publie ses offres. Aujourd'hui, 800 offres sont connectées à des bases de candidats qui ont moins de chance que les autres, mais dont on a identifié le potentiel. Le taux de mises en relation est assez hallucinant. Je crois donc que c'est l'avenir, que ce type de solutions qui n'est absolument pas financé par les pouvoirs publics raisonne déjà très fort dans le monde de l'entreprise, et ce

n'est que le début ! Je sais que Laurent Bigorgne est aussi très investi sur ces sujets.

SANDRINE FOULON — J'ai une dernière question, Saïd Hammouche, cette révolution industrielle va-t-elle changer la donne ou non ? Ces jeunes sont-ils suffisamment formés ?

SAÏD HAMMOUCHE — Je parlais de cette plateforme qui s'appelle *Diversifiezvostalents.com*. Ce qui est important, c'est de faire un diagnostic de départ, un diagnostic de base. Une fois qu'on a fait le diagnostic, qu'on est capable d'évaluer les compétences, on peut penser en termes de rapprochement avec les opportunités économiques de recrutement immédiat, mais on peut aussi réfléchir en termes de parcours de formation, modules de connaissances minimum pour pouvoir se connecter. On peut avoir des cursus de huit semaines, voire de plusieurs mois. On peut aussi essayer de détecter le potentiel entrepreneurial chez l'individu et ensuite le connecter à des solutions qui l'amènent à progresser.

SANDRINE FOULON — Laurent Bigorgne, vous êtes le directeur de l'Institut Montaigne, est-ce que vous êtes aussi optimiste que Saïd Hammouche ? Est-ce qu'on a pris la mesure de ce qui reste à accomplir dans le domaine de la formation ?

LAURENT BIGORGNE — Je ne sais pas si nous en avons pris la mesure ni si je suis aussi optimiste que Saïd, mais si les pouvoirs publics avaient fait aussi bien, avec autant de constance que ce qu'a fait Mozaïk RH depuis qu'elle existe, on aurait sans doute un profil de problèmes un peu différent.

On a beaucoup parlé de ce qui se passe au-dessus du niveau de la mer, à savoir de ceux qui sont diplômés, insérés ; ils seront exposés aux changements rapides, parfois difficiles, mais normaux sur le marché du travail. Il faut s'arrêter un instant sur ceux qui se trouvent en-dessous du niveau de la mer, cette part immergée qui en réalité n'affleure qu'aux moments où elle s'invite dans le débat public de façon violente, tonitruante ou problématique pour la démocratie.

Je vais vous parler d'une institution qui nous est chère, à qui personnellement je dois tout, qui est l'école. C'est toujours compliqué de parler d'école en France, tout simplement parce que depuis le XIXe siècle, c'est un des piliers de notre régime, de notre culture politique et sociale. Elle fait partie de l'identité de chaque Français. Nous avons tous un lien particulier à une école communale, à un instituteur ou un professeur des écoles et il y a énormément d'enseignants dans ce pays. Évidemment, cet effet démographique fait que dans chaque famille, à un moment ou un autre, on a croisé la route d'un professeur des écoles, d'un instituteur qui a été déterminant ou presque. C'est une réalité formidable, en même temps les faits sont têtus, et nos représentations aussi sympathiques soient-elles nous empêchent d'aborder les frontières technologiques qui sont aujourd'hui celles que vous avez marquées les uns et les autres.

On va venir buter sur ces frontières parce qu'une trop large partie de la population ne va pas pouvoir monter à bord de la grande transformation que nous vivons. Comment pouvons-nous parler d'adaptation d'un pays comme le nôtre aux enjeux des écosystèmes d'intelligence artificielle, quand nous sommes devenus en 2015 le plus mauvais pays de l'Union européenne en termes du niveau des petits Français en mathématiques ? Le plus mauvais, le dernier. La réalité est que sur une moyenne à 500, nous sommes en-dessous, à 488 et l'Union européenne à 527. On est d'ailleurs assez cohérent, puisque nous sommes aussi les plus mauvais en compétence de l'écrit. D'après une enquête PIRLS 2016, nous avons baissé d'une quinzaine de points depuis 2001. Ce n'est pas comme si le niveau s'était consolidé. Non, ces niveaux sont en régression et par ailleurs, comme l'a souligné Saïd à l'instant, ce sont des niveaux qui sont polarisés socialement. Il y a un groupe de très forts, mais il y a un groupe de très faibles et ce groupe de très faibles est de plus en plus faible et augmente en nombre.

Que pouvons-nous faire, si nous voulons essayer de nous dire que ces enjeux économiques ne vont pas continuer de déchirer notre tissu social, mais au contraire contribuer à le fortifier ? Nous sommes tous ici à Aix, année après année, pour dire que la prospérité et la cohésion sociale marchent ensemble. C'est vrai. Mais ce n'est pas la réalité vécue par les Français.

Je veux partager avec vous quatre considérations. La première est qu'il faut être très cohérent dans la vision et la stratégie que nous déployons. Un Président de la République, Nicolas Sarkozy, a dit un jour qu'au fond, l'enseignement primaire, c'est changer des couches. Un autre Président de la République a dit : « Au fond, l'enseignement primaire, c'est rajouter des moyens, mais surtout ne pas demander de performance. Il faut rajouter des postes. » Puis on fait de l'arithmétique administrative et on rajoute des postes. C'est la première fois qu'on a un ministre qui dit : « Oui, on va rajouter des postes, mais à certains endroits, en fonction d'une priorité que je fixe et en changeant les pratiques pédagogiques. » C'est la première fois que le diagnostic est posé et que la réponse en termes de politique publique est cohérente. C'est la première fois depuis plusieurs décennies, mais c'est surtout la première fois qu'on a réellement et quantitativement diagnostiqué le problème. C'est une première bonne nouvelle. Vous me parliez d'optimisme et nous avons pour la première fois un ministre qui connaît son secteur et a accepté de poser une politique publique extraordinairement cohérente, en disant à des gens comme nous : « Vous aurez un peu moins » et aux élèves de Seine-Saint-Denis : « Vous aurez enfin un peu plus » Cette politique, il faudra la tenir.

Deuxièmement, il faut parler du facteur humain. Le salaire d'entrée dans la carrière de professeur des écoles est aujourd'hui de 1 800 euros bruts. Il faut savoir que le salaire médian des diplômés à bac plus cinq est de 2 450 euros. Il y a une métaphore que je n'aime pas, mais qui dit bien ce qu'elle veut dire : « Si vous payez avec des cacahuètes, il ne faut pas vous étonnez d'avoir des singes. » Inutile de vous dire qu'à force de considérer que ce n'est pas un problème, le problème devient tellement ample, qu'il pose aujourd'hui un problème de qualité et même de disponibilité, comme le disait Saïd. Il n'y a plus la ressource humaine que nous sommes en droit de vouloir pour les écoles, les collèges et les lycées, et c'est un scandale absolu. Nous laissons faire cela de façon parfaitement apaisée, puisque nous qui sommes riches, beaux et bien portants, nous avons à proximité, dans nos quartiers, nos arrondissements de Paris, nos centres villes, toutes les écoles, avec le bon niveau

d'enseignement et de qualification. Dans les territoires perdus de la République, on laisse faire exactement l'inverse. Aujourd'hui, on ne recrute plus suffisamment en Seine-Saint-Denis, en Picardie, dans les Hauts-de-France ni même en Bourgogne d'enseignants du premier degré, d'enseignants en maths, en français et en anglais.

Le troisième sujet, c'est que nous avons mis tout l'accent de la formation du capital humain enseignant sur notre capacité académique. Je peux l'attester, j'en suis la preuve vivante. Je vous promets que l'année où j'ai commencé à enseigner en seconde, j'étais capable de faire une dissertation de 20 pages sur les crises de l'Empire romain de 235 à 268. J'étais très fier et j'ai eu une super note au concours. Cela ne m'a pas beaucoup aidé pour ma première rentrée, quand je me suis retrouvé face à une trentaine de gamins de quinze ans. Ce pays a parfois une prétention intellectuelle qu'il entend imposer à tous. Il suffit pour s'en convaincre de regarder les épreuves générales du BEP coiffure. Pierre Cahuc avait travaillé là-dessus. Il avait montré ce qu'étaient les épreuves de français du BEP coiffure. On faisait passer à des gamins qui avaient fui l'enseignement général des épreuves d'un niveau bien trop académique. On marche sur la tête. Notre académisme nous tuera. Il nous tuera, mais surtout, avant de nous tuer nous, il tuera les jeunes.

La quatrième considération au-delà de la question de la continuité, de l'argent qu'il faut mettre dans le système et de la cohérence qu'il faut avoir en termes de ressources humaines, c'est avoir aussi conscience de ce qu'est la compétition entre les nations, parce qu'elle se joue dès le primaire. Elle se situe évidemment aussi à un niveau essentiel pour le pays, celui de l'enseignement supérieur. Aujourd'hui, on dépense 1,5 % du PIB en enseignement supérieur. C'est le même pourcentage du PIB qu'il y a quinze ans. Est-ce que vous pensez que le monde est le même qu'il y a quinze ans ? Est-ce que vous pensez que les enjeux médicaux, juridiques, technologiques et même de sciences sociales sont les mêmes qu'il y a quinze ans ? On n'a pas réinvesti et aujourd'hui, on est à la moitié de ce que font les Coréens du Sud, à peu près à la moitié de ce que font les Américains ou les Canadiens. Pour la moitié, on aura la moitié. Il faudra aussi être très cohérent. On peut vivre avec 33 % de reve-

nus de transfert, 6 ou 7 points au-dessus de la moyenne de l'Union européenne et 1,5 % de dépenses en matière d'enseignement supérieur, on aura la société qui va avec dans dix ou quinze ans. À un moment ou à un autre, il faut aussi avoir le courage d'affronter les choix. à l'échelle macro et micro. L'intelligence artificielle, c'est formidable, mais si nous ne nous donnons pas les moyens de reconstruire nos systèmes et de nous poser collectivement les questions en termes de choix publics, y compris pour revoir parfois des situations de rente et prendre conscience que nous tous ici vivons bien, parce que nous faisons partie du premier quintile des revenus de la société française, nous aurons à un moment ou à un autre, sans doute avant que le réchauffement climatique ne nous ait atteints, des problèmes beaucoup plus brûlants à régler.

SANDRINE FOULON — Faut-il investir davantage ou bien est-ce aussi une question d'allocation de moyens ?

STÉPHANE CARCILLO — Cela dépend vraiment beaucoup du secteur. Dans la formation professionnelle, la France dépense 1,5 point de PIB, c'est-à-dire 30 milliards. C'est beaucoup d'argent, mais c'est un problème de méthode et d'organisation du marché. On ne sait pas à quoi ça sert, on ne connaît pas la performance de cette dépense. C'est une des interrogations majeures à propos de la réforme de la formation professionnelle : faire émerger beaucoup plus d'informations sur ce qui marche, ce qui ne marche pas et les besoins des entreprises. C'est un gros dossier.

En matière d'éducation, il y a effectivement un énorme problème d'investissement si on considère que les professeurs sont deux fois mieux payés en Allemagne. Cela pose un énorme problème de sélection des enseignants et évidemment ensuite de motivation dans l'investissement. Cela vaut pour tous les niveaux d'enseignement.

CLAIRE TOUMIEUX — Sur la formation, il est vrai qu'il y a un véritable manque de lisibilité. D'ailleurs, le compte personnel de formation est un échec, c'est-à-dire que les entreprises

n'ont souvent pas vraiment pris la mesure des choses. On a vu les statistiques. Finalement, un adulte non qualifié sera extrêmement peu formé au cours de sa vie professionnelle. La formation va plutôt à ceux qui sont déjà énormément formés, tous les chiffres le montrent. Ce compte personnel de formation donne l'initiative au salarié lui-même, y compris à l'individu qui n'a pas nécessairement les moyens pour se repérer. Cela me semble voué à l'échec. Il faut vraiment que les entreprises se saisissent du sujet. Ce qui fera peut-être bouger les choses, ce sont les pénuries de salariés qu'on rencontre dans certains secteurs. C'est très net déjà aujourd'hui, on n'arrive pas à trouver les personnes pour occuper un grand nombre d'emplois vacants. C'est peut-être ce qui va décider les entreprises à bouger.

SAÏD HAMMOUCHE — En France, on a les moyens. Il suffirait de réorganiser nos priorités ; n'oublions que nous vivons dans un pays qui est la septième puissance économique. Je n'ai pas d'autre commentaire.

BÉATRICE GUILLAUME-GRABISCH — Je suis tout à fait d'accord, la France a les moyens. La question est de savoir comment elle investit et comment elle essaie de rendre le système plus efficace. Encore une fois, je crois beaucoup que ces moyens peuvent être amplifiés par le partenariat public/privé.

JEAN-JACQUES GUIONY — On a les moyens. D'ailleurs, ils sont même dépensés. On a cité deux fois le chiffre de trente milliards pour la formation professionnelle. Il faut sortir d'une logique strictement quantitative pour aller vers une logique qualitative. Le problème, ce n'est pas ce qu'on dépense, mais comment on le dépense.

QUESTION DU PUBLIC — Je suis professeur en retraite et je voudrais faire deux remarques. La première sur ce leitmotiv, on pourrait dire cette rengaine, « Il faut apprendre à apprendre. » Pour moi, c'est une catastrophe. Il faut aussi nourrir les gamins, leur apprendre des choses.

LAURENT BIGORGNE — Je n'ai jamais parlé d'apprendre à apprendre. Je suis fervent partisan des fondamentaux et de l'apprentissage des fondamentaux en primaire. Je suis pour qu'on recrute les gens au plus haut niveau. Je ne remets pas du tout en cause le recrutement à bac plus cinq. Je dis juste que focaliser tout l'effort en termes de ressources humaines sur une seule des compétences et pas sur les autres est un drame.

Deuxièmement, des gamins ont choisi de quitter la formation générale. Cela ne leur convenait pas, ils s'y ennuyaient, ils n'y arrivaient pas. Dès lors qu'ils sont entrés dans la voie professionnelle, pourquoi leur imposer les mêmes difficultés que celles de la formation générale, celles qu'ils ont cherché à éviter ? C'est là que j'ai du mal à comprendre.

QUESTION DU PUBLIC — Vous parliez des opportunités que vous offrez en termes de formation, de propositions pour les jeunes, etc. Mais énormément de personnes ont eu leur bac et ne trouvent pas d'emploi comme beaucoup de personnes en décrochage scolaire depuis très longtemps. Je crois que vous allez plutôt recruter des personnes qui ont un bac de préférence à celles qui sont en décrochage scolaire. Dites-moi si je me trompe. Quels sont vraiment vos critères de sélection et comment faire pour intégrer ces personnes qui ont été en décrochage depuis de nombreuses années, alors qu'il y a d'autres personnes sur le marché de l'emploi qui sont plus qualifiées ?

SAÏD HAMMOUCHE — Je vais illustrer mes propos par une expérience très pragmatique. Il y a cinq ou six ans, on a rencontré une personne qui avait monté une structure qui s'appelait Zup de Co. C'est un ancien startupeur qui avait vendu sa boîte et gagné beaucoup d'argent. Dans les années 2000, il s'est rendu compte qu'il y aurait un besoin colossal de développeurs. Il a monté sa start-up qui a bien marché. À la base, c'était un autodidacte. Il s'est dit que ça l'intéresserait de réfléchir à un parcours de formation qui permettrait à tous ceux qui n'ont pas le bac d'apprendre les bases du code parce qu'il y a un besoin du marché. Il est venu chez nous pour essayer de voir si nous

pouvions trouver ces publics. Le travail que nous avons fait en tant que cabinet de recrutement a abouti à plus de 6 000 candidats placés en dix ans. Ensuite, nous sommes allés voir ensemble une école de formation qui s'appelle l'Epitech. Ensemble, nous avons construit un parcours de formation, nous avons identifié les jeunes et ces jeunes qui n'avaient pas de diplôme sont entrés dans un programme. Au bout de douze mois, ils ont fait un stage de six mois. Le salaire moyen de la première promotion était de 3 000 euros nets. Cette expérience a été dupliquée à Lyon. Le sponsor de cette initiative était Xavier Niel qui est parti de cette expérience pour créer l'École 42.

SANDRINE FOULON — Béatrice Guillaume-Grabisch et Jean-Jacques Guiony, est-ce que vous ne recrutez que les meilleurs chez Nestlé et LVMH ?

BÉATRICE GUILLAUME-GRABISCH — On est loin de recruter les meilleurs dans le sens des notes ou des diplômes, etc. Ce qu'on regarde aujourd'hui, c'est beaucoup plus l'agilité. C'est quelque chose qui permet de mieux comprendre non seulement le potentiel du candidat, mais aussi ce qu'il va pouvoir faire dans l'entreprise au fur et à mesure des années. D'ailleurs, l'agilité est très liée à cette curiosité que nous avons tous eue à la naissance. Un bébé ne survit pas sans curiosité. C'est quelque chose qui peut être développé et renforcé chez tout le monde. C'est en tout cas ce que nous regardons beaucoup chez nos candidats.

La deuxième chose est qu'on a des programmes qui sont pour des postes ou des formations très proches de notre monde du café, du monde culinaire, etc. C'est ce que l'on appelle *YOCUTA*, pour *Young Culinary Talents*. Cela aide les jeunes à découvrir et à entrer dans le monde du culinaire, d'être des apprentis cuisiniers, des apprentis chefs cuisiniers, parce qu'ils vont avoir le côté création, mais aussi discipline, cuisson, façon de faire le service dans le monde de la gastronomie et du service, dans le but d'enthousiasmer les consommateurs. Vous voyez que vous avez un choix très large de possibilités dans une entreprise, en faisant des choses qui sont proches de ce que nous connaissons.

JEAN-JACQUES GUIONY — Je vais avoir du mal à ne pas dire plus ou moins la même chose. Il est vrai que quand on recrute des maroquiniers ou des personnels de vente en magasin, on ne s'arrête pas aux acquis académiques, mais bien évidemment sur la personnalité, la flexibilité et l'agilité des personnes à partir de tests de personnalité. Je crois que c'est le point le plus important.

QUESTION DU PUBLIC — Vous avez tous parlé du fait qu'on arrivait à aiguiller les personnes qui se mettent sur des plateformes ou qui sont dans le système de l'école, mais comment fait-on pour donner à ceux qui ne manifesteraient peut-être pas au départ le désir d'apprendre et la confiance en soi que les enfants apprennent au départ la plupart du temps ? Dans le regard de l'autre, des parents, quelqu'un croit en eux. Cela se retrouve dans les métiers dont Jean-Jacques Guiony a parlé, avec le fait d'avoir quelqu'un qui vous apprend et qui aime enseigner. Comment fait-on pour trouver ce ressort intérieur pour que ceux qui ont décroché aient envie et confiance en eux-mêmes ?

STÉPHANE CARCILLO — Je crois que de ce point de vue, il y a vraiment une question de méthode et de programme pour des jeunes qui, à la maison, n'ont pas forcément les parents, les relais qui leur donnent envie d'apprendre. Pour cela, il faut adapter les méthodes et dans certains cas, pour des jeunes qui sont vraiment très détachés de l'école, il faut proposer des programmes alternatifs. Cela existe et a été testé. Des programmes qui permettent de recréer de la motivation, soit directement à l'aide de programmes plus créatifs, soit des classes spéciales, soit des programmes sportifs qui recréent de la motivation pour aller à l'école. Il existe toutes sortes de programmes. On les a identifiés, ils ont été évalués. La difficulté que rappelait Laurent est de savoir comment on les intègre au curriculum standard de l'école ?

Le deuxième point par rapport à cela est qu'il faut parfois aussi des moyens pour identifier les jeunes qui sont en risque de décrochage. Dans des pays comme la Norvège ou la Finlande, des enseignants volants se promènent de classe en classe et identifient les

jeunes qui présentent un risque ou qui sont un peu en retard. Il s'agit soit de les aider au moment où ils ont des difficultés à l'aide de soutien supplémentaire, soit de leur proposer des activités en parallèle et leur éviter le décrochage ou renforcer leur motivation. Ce sont des moyens supplémentaires. Je crois qu'il est vraiment important de garder cela en tête pour ces jeunes à risques.

LAURENT BIGORGNE — Le meilleur prédicteur en éducation est l'ambition, l'ambition portée par le milieu familial et par la communauté scolaire. Cela ne se décrète pas, parce que l'ambition et la confiance se créent dans le temps. Quantité d'expérimentations fonctionnent. Je m'occupe d'une association qui est en train de proposer à des jeunes sortis de Polytechnique, d'HEC, de Sciences Po, d'aller enseigner après une solide formation, pendant deux ans au titre de leur premier job dans des collèges de Seine-Saint-Denis ou de l'académie d'Aix-Marseille avec laquelle nous avons signé un partenariat. Cela situe tout de suite un niveau d'ambition, pas du tout pour stigmatiser les enseignants qui sont sur place, mais au contraire, pour renforcer les équipes.

Indépendamment de l'ambition, il faut aussi faire confiance à la main invisible du marché. Il est toujours difficile de parler de marché, quand on parle d'éducation, mais je suis volontairement provocateur. Je suis convaincu qu'il ne serait pas impossible de voir assez bientôt que l'un des plus gros contributeurs à la bonne maîtrise de l'anglais par les petits Français s'appelle Netflix. Assez subitement, la question de la version française versus la version originale ou la version originale sous-titrée ne se pose plus. Cela n'a l'air de rien mais c'est sans doute l'une des explications du bon niveau d'anglais de la population néerlandaise. Il n'y a pas d'industrie de la traduction aux Pays-Bas. Je dirai pour conclure qu'une des façons de mettre fin à l'injustice scolaire passe aussi par le numérique et de ce point de vue, nous sommes beaucoup trop mous, pas assez innovants, nous n'investissons pas assez d'argent, nous ne tentons pas assez.

L'USINE DE DEMAIN SE PASSERA-T-ELLE DE MAIN D'ŒUVRE ?

7

COORDINATION **Éric Labaye** *(Cercle des économistes)*

CONTRIBUTIONS **Afif Chelbi** *(Ancien ministre de l'Industrie, Tunisie)*
Nicolas Dufourcq *(Bpifrance)*
Louis Gallois *(La Fabrique de l'Industrie)*
Märtha Rehnberg *(DareDisrupt)*
Vincent Rouaix *(Gfi Informatique)*

MODÉRATION **Stéphanie Antoine** *(France 24)*

STÉPHANIE ANTOINE — C'est un vieux débat, que celui du rapport entre l'être humain et la machine. Il renaît avec l'émergence de tous ces outils numériques de l'intelligence artificielle. Quels impacts ces nouveaux outils numériques ont-ils sur l'industrie de demain ? L'avenir de l'industrie passe-t-il par les technologies ? Les technologies vont-elles détruire plus d'emplois qu'elles ne vont en créer ? Quels nouveaux emplois vont-elles créer ? Comment former les hommes et les femmes à ces nouveaux emplois ? Peut-on imaginer un monde sans travail ?

Éric Labaye, vous coordonnez cette session en tant que membre associé du Cercle des économistes, mais vous êtes aussi depuis septembre 2018, président du conseil d'administration de l'École Polytechnique.

ÉRIC LABAYE — Nous voyons tous la formidable révolution technologique. Aujourd'hui, plus de 50 % de l'humanité est en ligne. Il y a plus de mobiles que d'humains. Les consommateurs et les entreprises ont vraiment accéléré leur transformation tech-

nologique. Quand on parle de transformations technologiques, le point majeur depuis une dizaine d'années est que la multiplicité de technologies transforme les chaînes de valeur, que ce soit le mobile, *l'Internet of Internet*, l'intelligence artificielle, le *cloud*, la robotique, l'imprimante 3D et les nouvelles énergies. Cette combinaison de technologies révolutionne l'industrie, les services avec un impact fort sur l'innovation, puisque de nouveaux produits, de nouveaux services sont possibles, mais également pose la question de la pérennité du travail qui serait en train de disparaître à cause de ces révolutions technologiques.

Au niveau mondial, l'industrie est toujours en croissance. La production et les échanges continuent d'augmenter en valeur absolue avec l'accélération des pays émergents qui développent leur secteur industriel et voient leur PIB par tête accroître. Ce n'est pas forcément le cas dans tous les pays, mais l'élément majeur de cette croissance de l'industrie est un remodelage des chaînes de valeur. C'est ce qu'on a vu avec des délocalisations, des changements drastiques d'empreintes industrielles. Aujourd'hui, les chaînes de valeur se remodèlent, avec quatre éléments clés. Le premier est qu'on a une croissance de plus en plus faible des échanges de biens. Deuxième élément : on a en revanche une accélération des échanges de services, très souvent associés à des biens. Le troisième élément est que l'industrie devient de plus en plus intensive en connaissances. Le pourcentage de R&D et d'immatériel dans un compte d'exploitation de l'industrie en 2000 était de 6 %. Aujourd'hui, on est passé à 13 %, c'est-à-dire qu'on a plus que doublé l'intensité en connaissances et en immatériel. Cela a un impact majeur sur les emplois et sur la valeur ajoutée. Le quatrième élément important est la proximité avec le client. De plus en plus, l'industrie se localise près du client, premièrement parce que les technologies le permettent et deuxièmement parce que les clients veulent des produits personnalisés, livrés très rapidement.

Parmi toutes les implications de ces évolutions de la structure de chaîne de valeur, il y a d'abord un mix sectoriel qui est en train de changer, avec de plus en plus de connaissance, de services. Également une évolution de l'empreinte des marchés industriels qui

deviennent plus régionaux, tout en restant dans une dynamique globale. Enfin, on a les fortes évolutions de gains de productivité qui se constatent aujourd'hui au niveau des entreprises. Toutes celles qui passent en industrie 4.0, en tout cas dans certaines lignes de production, ont des gains de productivité. Au niveau macroéconomique, on sait que sur les cinquante dernières années, on a gagné 1,8 % de productivité. Nous savons tous qu'il faut dix à vingt ans pour que des éléments micro de productivité se traduisent au niveau macroéconomique. On commence à voir poindre ces gains de productivité au niveau de l'industrie.

Le travail, comme les compétences, se remodèle. Depuis deux ou trois ans, beaucoup d'études ont démontré qu'un grand nombre de tâches pouvaient être automatisées : 45 % à 50 % des tâches sont automatisables, avec les robots, le *software*, les imprimantes, etc., mais derrière ces tâches, le nombre d'emplois automatisables n'est pas du tout le même. On est plutôt sur 10 % à 15 %. En revanche, 80 % des emplois seront transformés en termes de compétences ainsi que les organisations dans les entreprises évolueront. Il y aura de moins en moins de personnes sur les lignes de production, puisque les métiers automatisés sont ceux qui sont prédictibles et répétitifs. Mais il y aura de plus en plus de techniciens, de personnel pour s'occuper des robots, de la création, du *design* et de la relation clients. C'est donc une évolution des compétences très importante.

Sur les trente dernières années, environ 0,8 % des emplois qui n'avait pas été prévu sont créés chaque année. Il faut toujours avoir cela en tête. On a peur que tout disparaisse à terme, en réalité, les rôles sont recomposés et il y a des créations d'emplois. En 1990, personne n'aurait prévu qu'il y aurait un nombre important de web-masters en 2019. À chaque révolution industrielle, sur dix ou vingt ans, il y a eu énormément de créations d'emplois dans des domaines nouveaux et des technologies nouvelles.

Quel est le scénario ? Optimiste ou pessimiste ? Il est intéressant de reprendre l'histoire. L'ordinateur a détruit de nombreux emplois, mais il en a créé plus de vingt millions dans un pays comme les États-Unis et une quarantaine de millions, si on inclut l'Europe.

Aujourd'hui, on va avoir une productivité accrue sur les lignes de production, avec autour d'elles une forte création d'emplois dans le *design*, ainsi que dans le service et la conception des machines.

Pour un pays, je retiens cinq implications. La première est de travailler à fond sur ces nouvelles compétences. Deuxièmement, il faut une adaptabilité du marché du travail, puisque des emplois sont supprimés et d'autres sont créés. Comment peut-on aider à y accéder tout au long de la vie ? Troisièmement, un fort investissement en R&D et en connaissances. Certaines industries sont à 20 % ou 25 %. Quatrièmement, bâtir des services autour de l'industrie ; que ce soit des services de création ou des services aux clients, énormément de services sont entraînés par une base industrielle. Enfin, un écosystème d'innovation, puisqu'aujourd'hui, l'innovation est très proche du terrain, pour être toujours sur la vague de la création des secteurs futurs.

STÉPHANIE ANTOINE — Louis Gallois, vous êtes le président du Conseil de surveillance de PSA. Vous êtes à la fois un capitaine d'industrie, ancien patron de la société européenne un peu symbole de la technologie aéronautique, EADS, devenue Airbus. Vous avez aussi rédigé le rapport sur la compétitivité de l'industrie française dont s'est inspiré François Hollande, avec le fameux CICE. Vous co-présidez le cercle de réflexion « La Fabrique de l'Industrie. » Vous intervenez aussi dans le secteur du social, comme président de la Fédération des Acteurs de la Solidarité. En France, la part de l'industrie dans le PIB est au mieux constante. En tout cas, elle n'a pas tendance à augmenter. L'industrie a-t-elle encore un avenir en France ? Est-ce que cela passe par les technologies ?

LOUIS GALLOIS — Bien sûr que l'industrie a un avenir en France. Il faut seulement prendre la dimension du problème. Nous avons vécu une décennie catastrophique, la décennie 2000-2010. D'abord, personne ne s'est vraiment intéressé à l'industrie et ensuite, nous avons subi un certain nombre de chocs puissants. L'euro fort a frappé une industrie qui était une industrie de moyenne gamme, donc très exposée à la concurrence par les prix.

C'est la crise de 2008, que nous avons subie et mal gérée, puisque nous l'avons gérée en détruisant de la capacité de production au lieu de la protéger, comme l'ont fait les Allemands. Tous ces éléments font que nous avons connu une désindustrialisation plus rapide que partout ailleurs. Depuis 2010, il y a une prise de conscience et au moins une stabilisation. Éric Labaye a donné quelques éléments qui montrent qu'il y a de l'avenir pour l'industrie. La régionalisation, le souci de proximité et l'outil numérique permettent d'assurer cette proximité. Il y a aussi le fait que nous allons peut-être un jour voir les gains de productivité apportés par le numérique, parce que pour le moment, on ne les voit pas. Actuellement, nous créons de l'emploi en France, avec une croissance de 1,3 %. Quand j'étais jeune, il fallait 3 % de croissance pour créer de l'emploi, parce qu'il y avait des gains de productivité. L'industrie française, comme toute l'industrie européenne, est dans une période de bas gains de productivité. Aux États-Unis, on commence à voir apparaître les signes d'un regain de la productivité dû probablement au numérique. Comme ils sont en avance sur nous, nous pouvons nous dire que cela va venir.

Je crois donc à l'industrie, mais il faut évidemment qu'il y ait une politique industrielle. C'était un gros mot jusqu'en 2010. Ça ne l'est plus. On en parle en France, c'est une tradition ; à Bruxelles, en Allemagne. Peter Altmaier[1] parle ouvertement de politique industrielle. Cela ne le rend pas populaire ! Le BDI, l'équivalent du MEDEF pour l'industrie, a écrit un document sur la menace chinoise qui montre une prise de conscience de la nécessité de réagir fortement. Je constate que quelques bourgeons pour le printemps industriel apparaissent. L'investissement industriel se porte bien, grâce à la Bpi. Les marges des entreprises ont été restaurées à un niveau qui n'est pas totalement optimal, mais qui permet d'investir. Des sites industriels se créent, l'attractivité de la France est renforcée et nos capacités de production sont actuellement utilisées à plein, sauf exception. D'ailleurs, cela nous pose un problème, parce que notre balance commerciale va rester

1. Ministre allemand de l'Économie.

déficitaire, avec des capacités de production utilisées à plein, parce que la taille de l'industrie française ne permet pas de répondre à la demande, aussi bien interne qu'externe. L'attractivité est plus large que la compétitivité. Il faut que les industriels français et étrangers aient envie d'investir en France. C'est absolument capital. Or, les industriels français qui investissent sont surtout les grandes entreprises qui ont naturellement vocation à investir hors de France. C'est l'un de nos problèmes, il faut aller dans le sens inverse et attirer les investissements industriels français et étrangers, pour regagner des capacités de production.

STÉPHANIE ANTOINE — Nicolas Dufourcq vous êtes président de Bpifrance. La France recèle-t-elle des pépites technologiques industrielles? Est-elle vraiment en train de devenir une *start-up nation* ?

NICOLAS DUFOURCQ — Oui, la France est en train de devenir une start-up *nation*. On l'avait rêvé, c'est en train de se produire. Je ne reviens pas sur les chiffres, parce qu'ils sont bien connus, mais surtout, on va appeler les start-ups en question, des entreprises. Il y a un taux de création d'entreprises tout à fait considérable. Ce ne sont plus seulement de jeunes entreprises du monde du numérique, celui de Mark Zuckerberg, qui font du code, avec des développeurs et des plateformes. Ce sont de plus en plus des entreprises très fortement innovantes issues du monde des universités et de la recherche, qui vont produire des objets. Pour produire ces objets à partir de semi-conducteurs, de microfluidique, de silicone et même d'informatique avancée, etc., on a par définition besoin d'usines. Les start-ups *deeptech* d'aujourd'hui sont l'industrie française de demain, pour une partie.

Deux exemples des entreprises que j'ai présentées au Président Macron, quand il est passé à VivaTech[2]. Je lui ai présenté Ynsect

2. Viva Technology, ou VivaTech, est un rendez-vous annuel, créé en 2016, consacré à l'innovation technologique et aux start-ups.

et Bioserenity. Ynsect, une entreprise qui est vraiment un bébé Bpifrance, puisqu'on les a soutenus à fond en innovation, en subventions, en avances remboursables, etc. C'est une entreprise qui fabrique des protéines animales à base d'insectes. Elle construit une usine de 40 000 m^2 à Amiens. On est déjà dans l'industrie et cette entreprise n'est plus du tout une start-up. C'est une ETI industrielle française à base de recherche fondamentale. Elle emploie 250 salariés. Bioserenity, est une entreprise de tissus connectés qui permettent de diagnostiquer des maladies cardio-vasculaires ou des prurits d'épilepsie grâce à un bonnet, avec plein de capteurs, fabriqués par la bonneterie de Troyes, en Champagne. Là aussi, on fait des usines. Quand on dit qu'on va créer dans les quatre ans 2 000 start-ups *deeptech*, on participe au rêve de la reconstruction d'une industrie française qui ne représenterait plus 12 % du PIB, mais plutôt 17 % ou 18 %, voire plus, dans quinze ans. J'y crois totalement, malgré un goulot d'étranglement créé par les jeunes diplômés qui se demandent ce qu'ils vont faire dans leur vie. S'ils pensent qu'il faut aller seulement dans les grands groupes, les banques, les cabinets de conseil ou à l'étranger, mais jamais dans les PME industrielles françaises, on n'y arrivera jamais. Il faut les motiver.

Je me permets de me citer en exemple. Jeune, j'avais déjà créé deux PME industrielles. J'ai perdu beaucoup d'argent, mais j'ai tout appris. C'était une PME de plasturgie en Lorraine, une PME d'agroalimentaire dans le Lot. La PME ne doit pas être un repoussoir. Je rappelle que ceux qui font les plus belles fortunes aujourd'hui en France sont en général ceux qui ont commencé dans des petites entreprises. Par exemple Patrick Drahi, polytechnicien, a décidé de commencer sa vie à l'Électricité de Strasbourg, dans les filiales de câbles de l'Électricité de Strasbourg. C'était un choix disruptif et c'est de là qu'il est parti. La plupart de ceux qui ont fait les plus grandes fortunes sont partis des territoires, pas de Paris, et de structures de petite taille, en général industrielles.

Bpifrance a une action, le Plan *Deeptech*, avec le monde de la recherche scientifique. On essaie de convaincre les chercheurs de créer des sociétés avec des managers. On a lancé une autre

action, le VTE, qui est le VIE[3] en France. À la fin de leur école, les jeunes diplômés ne savent pas toujours exactement ce qu'ils ont envie de faire. D'ailleurs, souvent, ils ne savent pas bien pourquoi ils ont intégré une école plutôt qu'une autre. Trois ans plus tard, ils se posent toujours les mêmes questions. Nous, nous leur disons : « Vous pouvez aller passer un an comme bras droit d'un patron. Bpifrance s'occupe de tout. On vous trouve une PME avec un patron qui va tout vous apprendre. Pendant un an, vous serez dans un territoire qui ne sera pas forcément celui que vous connaissez déjà, dans une industrie qui ne vous sera pas forcément familière. Au bout d'un an, votre employabilité aura été multipliée par trois ou quatre et vous vous poserez les bonnes questions en termes d'orientation ». Peut-être qu'une partie d'entre eux décidera de rester dans l'industrie française, dans le monde des PME et des ETI, et alors on peut faire le 18 % de 2030. En revanche, si le capital humain français continue de ne pas aller vers l'écosystème industriel français, à l'exception des très grands groupes, il est à peu près certain que nous n'y arriverons pas.

La méthode allemande est la bonne, c'est celle du *Mittelstand*. Il existe un *Mittelstand* français. Il est très profond, très puissant. Moi qui passe ma vie avec eux, je peux dire que ce sont des entrepreneurs exceptionnels. Quand on fait la comparaison entre travailler dans des entreprises de taille humaine et des très grands groupes, on se dit qu'il faut peut-être y réfléchir à deux fois, avant d'aller dans les usines gigantesques des groupes multinationaux.

STÉPHANIE ANTOINE — Vincent Rouaix vous êtes président de Gfi Informatique, qui est une entreprise de services du numérique et qui vend de la technologie et du savoir-faire aux entreprises. Comment leurs besoins ont-ils évolué et comment ces technologies font-elles évoluer les entreprises et l'emploi ?

---

3. VTE : Volontariat Territorial en Entreprise. VIE : Volontariat International en Entreprise.

VINCENT ROUAIX — Gfi s'adresse aussi bien aux grands groupes qu'aux ETI et aux PME. Je suis convaincu que l'industrie intelligente est une chance pour la France, avec cette relocalisation, cette nécessité de casser des productions de masse vers des productions plus adaptées, avec des petites séries ou de la personnalisation.

STÉPHANIE ANTOINE — Cette relocalisation est un véritable phénomène, parce qu'on parle sans arrêt de mondialisation, de délocalisation.

VINCENT ROUAIX — Dans la relocalisation deux problèmes se posent. C'est effectivement le problème des compétences. L'attractivité peut passer aussi par le fait qu'aujourd'hui, avec l'IoT[4], le *big data*, l'intelligence artificielle, on va pouvoir attirer des ingénieurs. Actuellement, le Graal est d'aller dans la banque et de s'enrichir. Revenir dans l'écosystème français, avec des propositions de postes attractives basées sur cette disruption, sont des sujets de persuasion fondamentaux pour nous.

Même si Bpi fait un travail remarquable, la question de la capacité des patrons d'ETI à prendre en main cette transformation se pose encore. Tout ce qui est relation avec le client, accueil du public, chaîne de valeur, sont des sujets à peu près traités par les ETI. Le sujet de transformation fort du *business model*, de l'utilisation des données pour créer de nouvelles offres de services, les sujets de transformation de la chaîne de production sont des sujets assez peu développés. Le fait d'avoir des patrons qui ont la volonté d'investir pour se transformer est un moteur pour attirer les talents. Nous avons de très bonnes écoles en France, il suffit de recruter ces ingénieurs en régions. Là, il y a un vrai accompagnement de l'État pour assister cette transformation des patrons qui sont parfois un peu perdus devant tous ces phénomènes.

Il me semble qu'on a un peu survendu l'intelligence artificielle. Cela explique aussi certains mouvements de recul dans des entre-

4. *Internet of Things.*

prises, des usines. Aujourd'hui, la robotisation pour aller vers du *cobot*, du *collaborative robot* est un sujet que les gens n'ont peut-être pas bien compris. L'IA dans sa forme faible va accompagner les gens dans leur évolution, pour passer d'ouvrier à technicien. C'est plutôt positif par rapport à l'anticipation que l'IA remplacerait tout. On en est loin.

STÉPHANIE ANTOINE — Afif Chelbi vous êtes le président du Conseil d'analyse économique tunisien, ancien ministre de l'Industrie de la Tunisie. Les industries tunisiennes utilisent une main-d'œuvre importante. Est-ce que cela peut être aussi l'industrie 4.0 ?

AFIF CHELBI — Je poserai moi-même une question. On connait la Tunisie touristique, la Tunisie de sous-traitance basique, mais connait-on la Tunisie technologique ? Aujourd'hui, 3 300 entreprises industrielles européennes travaillent en Tunisie. C'est le plus grand nombre d'entreprises au sud de la Méditerranée. Savez-vous que 51 entreprises produisent des composants aéronautiques en Tunisie, notamment pour Airbus ? Savez-vous que 250 entreprises fabriquent des composants automobiles pour tous les constructeurs ? Il n'y a pas un seul constructeur européen qui n'ait pas un ou plusieurs partenaires en Tunisie. Le pays s'est doté d'une infrastructure technologique très étoffée, puisqu'elle est construite autour de dix pôles de compétitivité spécialisés dans la mécatronique, les TIC, les biotechnologies, les textiles techniques, les énergies renouvelables, etc.

Les nouvelles technologies et l'industrie 4.0 ont offert l'opportunité d'un véritable raccourci technologique. La Tunisie ne pouvait pas être compétitive dans la sidérurgie, mais elle a pu prendre des positions fortes dans un certain nombre de filières, parmi lesquelles celles que j'ai citées. Par exemple, l'introduction massive des TIC dans le textile dans les années 2000 a sauvé le textile tunisien, en favorisant le circuit court après la fin des accords multifibre et l'entrée en force de la Chine sur le marché européen. Les évolutions technologiques ont permis, en réduisant notamment la taille critique des

unités, d'ouvrir des perspectives d'industrialisation à des pays de petite taille, pour peu qu'ils ciblent leur positionnement aux bons endroits dans les chaînes mondiales de valeur. Il faut bien se positionner. Dans l'amont de la recherche et du développement ou dans l'aval de la distribution qui sont tous les deux très capitalistiques, donc relativement hors de portée pour nous. En revanche, entre ces deux extrémités de la chaîne de valeur, la recherche appliquée, l'ingénierie, les processus de production offrent un grand nombre d'opportunités. Plusieurs exemples peuvent être cités. Je citerai EnovaRobotics, une des premières start-ups en Afrique qui fabrique sa propre marque de robots, dont un robot de sécurité extérieure à usage civil pour les grands sites industriels, centrales nucléaires, plateformes pétrolières, etc. Son premier robot est un véhicule électrique autonome de surveillance et d'alerte. Il a été exporté en 2015 à un grand groupe de sécurité dans la région Rhône-Alpes. Il y a également une activité Internet des objets en Tunisie. Je pourrais multiplier les exemples de ce type, avec des start-ups dans les hautes technologies qui travaillent en Tunisie.

Aujourd'hui la Tunisie s'organise donc pour saisir les opportunités offertes par l'industrie 4.0 moyennant une politique industrielle volontariste mise en œuvre par un État stratège en appui au secteur privé, l'ambition étant la transformation du pays, en une plate-forme technologique internationale, *Tunisia, The Euromed Valley for Industry and Technology*.

STÉPHANIE ANTOINE — Märtha Rehnberg vous êtes la fondatrice de DareDisrupt, vous avez été élue femme *Tech Leader et Leader of Tomorrow*. Au sein de votre *think tank*, vous réfléchissez à l'évolution des technologies et leur impact sur le monde de demain. Vous avez travaillé avec la Commission européenne. L'Europe a-t-elle vocation à rester loin derrière les États-Unis et la Chine en matière d'intelligence artificielle et de technologie ?

MÄRTHA REHNBERG — We started our work at the European Commission because China had a very clear industrial policy and so did the US, while the European Union was lacking

a vision. We worked on this vision for one and a half years and published our results last Thursday and as time evolved, we understood that it was not about US *vs* China versus Europe, but that we had to change the narrative around that a bit. We discussed competition and I think I agree with Mr Gallois that we have to talk less about competition and more about attractiveness of the industry. Industrialisation started in Europe and it now faces immense threats and something we brought on ourselves, climate crisis. We have to lead the way now with regards to this transformation and I do not think it is going to be a third way. It is not going to be US or China or European Union, it is going to be a mixture.

My hope is that the European values of collaboration, diversity and trust, can be a playground for taking the best from the US model and even from the Chinese model, and mix it up and actually find we can provide some new ways to apply technology. We have very extreme cases now, for example, with regards to the big data debate, which is at the core of Artificial Intelligence. We have data being used for mere profit, which you could say is the US model, or being used for control, which is the extreme Chinese case. Again, I do not think this is an either or, I really hope that with regards to the big hurdles ahead, we can find some middle ground. The circular economy is also a thing here and we have pushed some pretty progressive policies at the European level, and it will obviously be key going forward. I think there are some interesting playgrounds here to set the debate for a responsible AI that is not only for the European but also the rest of the world.

My last hope is for us not just to look East or West, but also to the Global South. This is where we are going to have to help, but also learn new ways of applying technology, since as we hear, there are so many innovative forces coming with the very specific problems that exist in the Global South and we can learn tremendously from that. We need particularly radical thinking so that we can circumvent the climate crisis we have ahead.

STÉPHANIE ANTOINE — 400 millions d'emplois pourront être automatisés à l'horizon 2030, alors que 600 à 900 mil-

lions d'emplois pourraient être créés. Ce sont des emplois qui n'existent pas encore. Comment former les jeunes à des emplois qui n'existent pas aujourd'hui et n'existeront que dans trois, quatre, cinq ans ?

ÉRIC LABAYE — La formation est très proche de la technologie et de la science, puisqu'une bonne partie des solutions aux grandes questions d'aujourd'hui sont des solutions scientifiques. On le voit bien sur le développement durable, la santé, tous ces défis auxquels d'ailleurs les jeunes sont très sensibles. Je voudrais aussi mentionner qu'aujourd'hui, ils veulent s'engager, résoudre les problèmes du monde. On a énormément évolué sur la partie technique des cours, sur la *data science*, l'intelligente artificielle, les questions du développement durable, pour bien comprendre quels sont les enjeux autour de ces solutions physiques.

Il y a aussi la question de l'expérience. Comment met-on tout cela en œuvre ? L'immersion dans des entreprises, des laboratoires, des associations, mais aussi l'immersion globale, pour comprendre aussi comment faire le changement dans toutes les cultures, sont très importants. Ce sont vraiment les deux axes qui permettent d'avoir des jeunes prêts à rencontrer l'inconnu. Être tout-terrain, ce n'est pas uniquement un problème de maths à résoudre sur une feuille, c'est travailler avec des personnes, avec différentes cultures, sur des problèmes complexes. C'est donc apporter cette compétence-là, mais pouvoir l'adapter à toute situation. Tous les ans, nous nous demandons ce que nous pouvons faire de plus. Nous travaillons sur ces deux axes pour faire en sorte que les jeunes restent proches du terrain.

J'en ajouterai aussi un troisième. Être dans un écosystème où tous les jours on rencontre des chercheurs, des jeunes qui sont déjà dans une start-up et cela sur le campus, ouvre des horizons. Ce contact quotidien avec des compétences différentes, une pluridisciplinarité, des personnes qui arrivent avec des perspectives différentes pour approcher un problème forme à se dire : « Comment je résous un problème dans la vie réelle, dans les années à venir ? »

STÉPHANIE ANTOINE — Il faut quand même poser la question au moins une fois : est-ce qu'on va vers une industrie sans main-d'œuvre, un monde sans travail ?

LOUIS GALLOIS — Je ne le crois pas du tout. D'abord, il y a beaucoup moins de monde dans les usines qu'auparavant. On part d'une situation où l'automatisation est largement derrière nous. On a automatisé énormément de tâches. Je ne dis pas que le numérique n'a pas d'impact, mais cet impact est très modéré par rapport à ce qu'on a connu dans la vague d'automatisation du début des années 90. Ensuite, le numérique apporte dans la gestion des usines une flexibilité, une rapidité de réaction, qu'on n'avait pas avant. Je donne deux exemples. Des robots font les soudures dans les voitures, on appelle cela le ferrage. Ces robots peuvent dériver un peu. Jusqu'à présent, on constatait les dérives à posteriori. Maintenant, on les a en temps réel. Toute l'information des robots de PSA est transférée en Pologne, où il y a les spécialistes du réglage des robots qui réagissent à partir de l'usine de Pologne, sur Sochaux ou Vigo. Cela n'a été possible qu'à cause du numérique. L'emploi n'est pas le principal sujet. C'est la flexibilité que cela donne et la capacité de réaction. Les opérateurs ont des tablettes sur lesquelles ils notent tout ce qu'ils rencontrent en termes de défauts. C'est traité en temps réel. Ils n'ont plus besoin de faire des rapports, et les pièces de rechange sont commandées immédiatement. On accélère considérablement les processus.

Jusqu'à maintenant, les voitures entraient à la chaîne de peinture et ce qu'on appelle les « palucheurs » passaient les mains sur la voiture, pour détecter les petites imperfections. Maintenant, une quarantaine de caméras prend quarante photos à la seconde. En temps réel, le résultat est donné aux fameux « palucheurs » qui savent où il y a des défauts et peuvent les corriger. Ils n'ont plus à faire le travail qui consistait à palucher et qui était d'ailleurs un travail imparfait. La photo donne une qualité bien meilleure.

On peut dire que la technologie émancipe et facilite les choses. Par exemple, des points de soudure sur la chaîne d'assemblage sont difficiles d'accès, les bas de caisse en particulier. Il y a un cobot.

L'opérateur fait lui-même le haut de caisse et pendant ce temps, le cobot fait le bas de caisse et s'arrange pour ne pas gêner l'opérateur. C'est de l'intelligence artificielle. Il y a eu une période d'apprentissage et le robot a appris à ne pas gêner l'opérateur.

En termes de compétences, cela ne pose pas de véritable problème pour les opérateurs, surtout les jeunes. Ils savent se servir d'une tablette, ils sont capables de lire et de traiter les informations qu'ils reçoivent sur leur téléphone portable ou leur tablette. Mais cela crée énormément de nouveaux métiers pour ceux qui vont fabriquer ces nouveaux outils numériques. Actuellement, le principal problème est de trouver les compétences pour fabriquer ces nouveaux outils. Ce n'est pas le problème des opérateurs eux-mêmes. Il faut bien sûr les former, mais cela fait partie du travail normal. Au sein de la direction de la R&D de PSA, le nouveau directeur a décidé que les personnels arrêteraient de travailler le vendredi à midi et que tous les vendredis après-midi, ce serait formation pour tout le monde. Sur la voiture électrique, la voiture connectée, la voiture autonome qui sont très liées au numérique, on voit apparaître des technologies qui n'étaient maîtrisées par personne et qu'il faut acquérir. On ne peut pas recruter des centaines ou des milliers de personnes. Les gens sont donc formés en interne et cela me paraît être la bonne formule. Il faut être formé tout au long de sa vie et jusqu'au sommet. Cela touche toute la hiérarchie.

NICOLAS DUFOURCQ — Effectivement, dans les nouveaux emplois, on ne parle plus d'ouvriers, mais d'opérateurs. On ne parle même plus d'usine à proprement parler. Il se trouve que je suis le directeur général de STMicroelectronics et là, on n'est pas dans des usines 4.0, mais 6.0. Il y a beaucoup de monde. Simplement, ils sont tous en blanc, ont tous un vernis scientifique. Ils ne sont pas ingénieurs, mais ils ne sont plus ouvriers non plus. Ils ont une fonction d'opérateur technique des machines les plus complexes du monde dans les usines de semi-conducteurs. C'est ce vers quoi nous allons. En langage économique, on appelle cela le *mismatch*, c'est-à-dire faire en sorte que nos ressources humaines sachent mettre en place cette formation derrière laquelle se pro-

filent toutes sortes d'enjeux pour les patrons, les responsables. D'où la réforme de l'apprentissage qui leur permet de créer ensemble dans les territoires des centres de formation d'apprentis, si d'aventure les systèmes publics sont trop lents.

C'est très documenté par le commissariat du plan, qui s'appelle maintenant France Stratégie. Entre 1990 et 2015, il y a eu d'énormes destructions d'emplois dans l'agriculture, ou dans des métiers comme celui d'assistantes, par exemple. On a perdu pratiquement 400 000 assistantes en France, mais il y a eu d'énormes constructions d'emplois dans le monde des ingénieurs télécoms, des installateurs télécoms, avec la révolution engendrée par l'arrivée du mobile sur l'ensemble des territoires. Plus de 500 000 ingénieurs télécoms n'existaient pas en 1990.

Pour faire l'usine du futur dans les PME et les ETI, les sociétés de services informatiques devront créer des *practices* d'informatique industrielle à des prix abordables pour les PME. Des jeunes ingénieurs vont aider les patrons de PME qui ont compris le message pour 600 euros à 700 euros la journée par consultant. J'insiste sur ce point parce que des dizaines, voire des centaines de milliers d'emplois non délocalisables pourraient être créés. Les clients sont là, les besoins sont là, la capacité de paiement est là, nous la finançons. Tout est à faire. La révolution numérique dans l'industrie va créer une multitude d'emplois. Je rappelle que les deux zones européennes où il y a le plus de robots, c'est-à-dire l'Allemagne et l'Italie du Nord, sont des zones de plein-emploi.

VINCENT ROUAIX — Je ne suis pas très inquiet sur le niveau des écoles d'ingénieurs. C'est plutôt un problème de volume. Le vrai sujet est la formation continue et l'accompagnement des équipes en place. On peut trouver des partenaires, mais nous pouvons aussi proposer un certain nombre d'outils. Nous avons mis en place des classes de réalité virtuelle, pour que des gens non qualifiés puissent réaliser des tâches qualifiées et se former au fil de l'eau. C'est une vraie transformation. Je serai un peu moins optimiste sur la volonté d'avancer des patrons d'ETI et PME. Ils sont 20 % sur les vrais sujets de transformation, 50 % à 60 % sur

les ERP et la chaîne de valeur. Il leur faut trouver un partenariat avec des sociétés de conseil ou de services qui les accompagneront sur des cas concrets mesurables sur des délais courts. Aborder les grands problèmes de transformation d'une ETI est toujours un sujet compliqué et dangereux.

Il y a encore un effort à faire. Le management intermédiaire doit se repenser pour être plus agile, plus adaptable, avec une vision futuriste, même s'il perd un peu ses repères, pour devenir des opérateurs augmentés. Il y a de la place pour de la croissance et d'ailleurs peut-être un manque d'effectifs sur le territoire.

STÉPHANIE ANTOINE — La même problématique existe-t-elle en Tunisie ? Il faut aussi former les jeunes à ces nouvelles technologies.

AFIF CHELBI — À la problématique standard, séries longues et délais longs s'est substituée une problématique séries courtes, délais courts, profils affinés qui doivent changer sans cesse.

Si nous avions conservé les anciennes formules, il ne serait pas resté grand-chose du système productif Europe-Tunisie par rapport à la concurrence asiatique. Ces changements technologiques profonds mis en œuvre ces dix ou quinze dernières années sont notre chance collective, au nord et au sud de la Méditerranée. Ils offrent à la fois à la jeunesse européenne et à la jeunesse tunisienne l'opportunité d'exercer des métiers qu'elles n'auraient pas exercés. Je donne un exemple. Nous étions dans des séries de plusieurs dizaines de milliers de pièces, avec des délais longs et une formation standard qui ne changeait pas beaucoup depuis la sortie de l'école. Dans ces créneaux, la Chine nous bat à plate couture. Aujourd'hui, toutes les usines qui travaillent en Tunisie pour l'aéronautique ou les composants automobiles, livrent dans des délais très courts directement sur les chaînes de montage de PSA, de Mercedes ou de Renault. Pour exercer ce nouveau type de métiers, il faut des formations complètement différentes que nous mettons en œuvre. Il faut voir que pour nous, c'est vraiment une chance, parce que c'est la seule façon de continuer à exister

dans cette division internationale du travail pour laquelle à mon sens, il y a une vraie bataille entre ces deux grands blocs que sont donc l'Europe Méditerranée et l'Asie.

MÄRTHA REHNBERG — I think we are all tech optimists here and we are rubbing our backs. For the sake of argument, I will just share a bit about the concerns. Yes, indeed, we have technology that is empowering us and helping workers in factories become safer and more enabled. However, looking ahead in the tech crystal ball the technology is moving really fast and I believe we will have general Artificial Intelligence within 10 years. We need to start moving the conversation from how to move technology to incrementally improve our production, so assembly line and move much more towards how to use technology and humans in combination to focus the discussion on the future of consumption.

This is the largest impact that technologies have; they can radically change how we consume. Unfortunately, a lot of the strategies I see are focused on technology in our production, if that makes sense, incremental innovation on the assembly line. Here is where the trick comes, because for us to do something radical within the future of consumption, there is quite a skills gap. I am Swedish; Everybody uses Ikea. Try to think about when Ikea was pitching to an investor some 50 years ago and told them that they were going to make people construct their own furniture at home and it will sell like crazy. Ridiculous thought, but it became the norm.

We have to educate ourselves to embrace the ridiculous, because these are the value shifts in consumption that I see and observe on a daily basis. It is quite a skills gap thinking of these workers in production facilities, so we have to skill-up for courage, creative thinking and thinking like artists. They are totally different skill sets and that is where I see huge opportunities, but I am also a bit scared when I look at the statistics where there seems not to be a clear strategy industrially for how to reskill. I think we need to focus on that.

STÉPHANIE ANTOINE — Plutôt pessimiste ou optimiste, je pose la question à chacun ? Faut-il laisser la place à la créativité ?

ÉRIC LABAYE — Je suis plutôt du côté optimiste, simplement parce que l'histoire a montré que les révolutions technologiques dans la durée ont été positives au sens de la création de valeur ajoutée pour les consommateurs et en termes d'emploi. Néanmoins, il y a des incontournables pour être positif. Ce n'est pas juste un optimisme béat. On voit bien qu'il faut une adaptabilité des États et une agilité des marchés du travail, de la réglementation qui permettent cette adaptabilité. C'est une phase majeure pour que la créativité du côté de l'innovation, les écosystèmes et l'adaptabilité des compétences dans le marché du travail se fassent à la bonne vitesse.

Nous avons payé cher la deuxième phase de globalisation des années 1990 à 2010, parce que certains pays ont eu un retard à l'allumage dans l'adaptabilité des compétences et du marché du travail. Nous sommes actuellement dans la troisième phase et il ne faut surtout pas être en retard sur l'adaptabilité qui va permettre de gagner.

Aujourd'hui, entre 25 % et 35 % des jeunes des écoles françaises d'ingénieurs vont dans l'entrepreneuriat pour créer les innovations de demain. C'est aussi une source d'optimisme. Pour l'intérêt général, avec leur envie de changer le monde, ils prennent des risques. Il faut s'assurer que l'État au sens large aide cette innovation à se faire et à se diffuser dans tout le tissu sociétal.

LOUIS GALLOIS — Si nous prenons le virage numérique, je suis optimiste. Le virage n'est pas évident, parce qu'il y a des réticences normales, des timidités de la part d'un certain nombre d'entreprises, notamment les PME. Elles ont beaucoup de difficultés à prendre ce virage parce que c'est vraiment le saut dans l'inconnu. En plus, les patrons de ces PME ont parfois le sentiment qu'ils ne sont pas suffisamment compétents pour gérer cela.

L'opinion publique est inquiète, parce qu'on lui dit sans arrêt que des emplois vont disparaître. Il faut y faire attention. Les politiques sont inopérants. Ils ne prennent pas ce problème en main et les médias aussi devraient s'en emparer. On sait organiser les débats, on vient d'en faire un grand en France ! Je propose qu'un

débat s'organise sur le sujet du numérique, pour le dédramatiser, l'objectiver, montrer qu'il y a des solutions, que c'est au contraire l'avenir, qu'il faut être conquérant, ambitieux, offensif et que tout le monde y trouvera sa place. C'est absolument essentiel pour que nous allions vers l'industrie de demain.

NICOLAS DUFOURCQ — Parmi les valeurs de la Bpi, il y en a deux en particulier qui sont l'optimisme et la volonté. L'optimisme va de soi. Ensuite, nous sommes des obsédés du passage à l'acte. Quelques exemples des actions que nous avons lancées. Nous sommes en train de créer le plus gros réseau français et européen, d'*executive education* pour patrons de PME et d'ETI. 4 000 patrons passent dans nos écoles. Ce sont des promotions de deux ans, avec beaucoup de *consulting*, de retour dans les universités, les écoles d'ingénieurs, les écoles de commerce, des voyages à l'étranger, un esprit de promotion pour qu'il y ait une camaraderie entre les patrons de PME qui se donnent des coups de main. Il s'agit de revenir à cette mentalité au moment où on est obligé de passer au numérique. Nous sommes dans un monde d'hyper-solitude ; tous ces entrepreneurs sont extrêmement seuls. Nous avons ouvert à peu près cinquante écoles, dans toutes les régions et dans toutes les filières. Nous avons des accélérateurs pour le textile, la chimie, l'aéronautique, l'automobile, la plasturgie, etc. Nous souhaiterions créer un accélérateur du secteur des machines-outils numériques, parce que nous avons un écosystème de PME qui fait cela, mais il n'est lui-même pas très connecté. Il faut le professionnaliser. Les patrons de PME ne se rendent absolument pas compte de leur potentiel ou fonds de croissance et de performance. Nous devons les entraîner, exactement comme des athlètes. Il faut faire des INSEP[5] d'entrepreneurs. C'est une première action.

Avec Louis Gallois, nous travaillons à une deuxième action. Pour que le patron de PME complètement seul puisse appeler quelqu'un qui va lui faire les 30 000 lignes de code de digitalisation de sa pe-

5. Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance.

tite maison, de son entreprise de 10, 30, 40 ou 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, il faut qu'il y ait une profession. Cette profession d'industriel de terrain commence à voir le jour. Nous avons monté toutes sortes d'actions en la matière, pour financer ces entreprises, donner envie aux sociétés d'informatique de créer ces pratiques, de prendre du capital dans les PME. Les entrepreneurs qui sont dans nos écoles suivent automatiquement du conseil en informatisation et numérisation.

Ce sont deux exemples d'actions pragmatiques qui permettent d'être optimiste, dès lors qu'on reconnaît que c'est une face nord et que pour l'attaquer, il faut être très équipé. Nous, nous sommes là pour équiper les gens.

VINCENT ROUAIX — Nous, nous sommes optimistes par définition. Les fondamentaux sont là et des actions sont lancées. Nous avons tous les atouts. On parle d'industrie du futur, mais en fait on parle de la société du futur. Si l'État sait mettre l'écosystème et la gouvernance adéquats pour faciliter cette transformation et améliorer la vie des citoyens, nous avons toutes les chances de réussir. Il est clair que nous devons accompagner cette transformation d'une vision assez stimulante de notre modèle social. C'est un prérequis important. Localiser des équilibres en proximité en France n'est pas sans difficulté. Nous n'avons que 10 000 personnes, mais dans 40 sites. L'absence de mobilité et d'agilité est un frein au développement et à l'accompagnement de ces ETI.

AFIF CHELBI — Je suis optimiste concernant la maîtrise des effets des évolutions technologiques sur l'emploi, pessimiste sur les plans politique et géopolitique avec la montée des populismes.

Le monde s'est toujours adapté. Je citerai Daniel Cohen qui disait : « La peur que la machine remplace l'homme remonte à la nuit des temps. » À ce niveau-là, on ne peut qu'être optimiste par rapport à la maîtrise des évolutions technologiques en Tunisie. Nous avons notamment Gfi qui travaille sur l'Internet des objets, STMicroelectronics qui a une très grosse société dans ce domaine, Airbus avec qui nous travaillons beaucoup.

Le monde s'est donc toujours adapté, bien qu'il y ait des gagnants et des perdants dans toute révolution technologique. L'enjeu est de savoir tirer les leçons des expériences passées pour mettre en œuvre des politiques publiques et des actions de responsabilité sociale des entreprises pour ne laisser personne au bord de la route ou en bas de cordée. Il est en effet clair que les mécanismes de marché, incontournables certes, sont néanmoins incapables, à eux seuls de corriger ces failles.

Mon inquiétude porte sur la montée des populismes et sur l'aspect géopolitique. Il y a des efforts à faire en matière de politique publique, pour qu'il n'y ait pas de laissés pour compte. L'histoire a démontré que les mécanismes de marché seuls ne corrigent pas suffisamment les effets sociaux de ces évolutions technologiques. Le pacte Euromed sur la technologie qui prend en compte à la fois le social à l'intérieur de la France et le social dans la zone Euromed est une bonne idée à creuser.

MÄRTHA REHNBERG — La disruption est nécessaire. Le changement climatique est la plus grande tâche et sera la grande tâche de l'industrie. Si je regarde globalement, je ne suis pas optimiste. Si je regarde au niveau de l'Union européenne, je deviens optimiste. On a tellement de choses à montrer, mais on ne fait pas de bruit. Les Américains aiment sauver le monde, ils ont de grandes histoires et nous, nous sommes un peu silencieux, nous ne parlons peut-être qu'aux Français. Il faut faire du bruit, travailler ensemble, si nous voulons que le reste du monde nous regarde.

Il faut aussi parler des actions individuelles. Quand on parle de disruption, il faut commencer par soi-même. L'action, l'héroïsme de l'individu sont très importants. Les changements sont radicaux et il faut vraiment que nous essayions d'appliquer cette disruption à nous-mêmes.

QUESTION DU PUBLIC — J'ai fait une école de commerce et j'ai un diplôme de gestionnaire. Je me suis demandé si on peut faire carrière dans l'industrie, parce que pendant cinq ans, on nous met dans la tête que notre carrière se fera dans la banque,

les cabinets de conseil ou les grands groupes. On nous parle très rarement de l'industrie. Pourtant, j'ai eu la chance d'avoir un industriel qui nous avait fait un cours sur le LBO, en nous expliquant que beaucoup d'entreprises en France étaient sans repreneur et que justement, il y avait une opportunité pour nous qui n'avions pas de savoir technique. Nous ne pouvions pas devenir ingénieurs chez Airbus et ensuite grimper comme cela dans la hiérarchie, mais directement reprendre peut-être une entreprise, créer une entreprise ou participer à la création d'une entreprise. Qu'est-ce qui est mis en place pour attirer ces jeunes qui ont du talent et des idées pour faire de la disruption et animer tout cela ? Je ne parle pas forcément des diplômés des écoles d'ingénieurs, mais d'écoles de commerce. Qu'est-ce qui pourrait les pousser à s'intéresser à l'industrie ?

NICOLAS DUFOURCQ — C'est exactement le diagnostic. D'ailleurs, je peux rajouter que dans les écoles de commerce et les écoles d'ingénieurs, pour des raisons qui sont probablement liées au classement de Shanghai, on fait quantité de stages à l'étranger qui sont très intéressants. On y apprend certainement beaucoup, mais on finit par oublier complètement qu'il y a un pays qu'on connaît mal, c'est la France. Je dois dire que la crise des gilets jaunes nous a tout de même rappelé quelque chose. Une bonne partie du pays nous a dit : « Vous, l'élite mondialisée, vous êtes bien sympas, mais il faudrait quand même que vous vous souveniez qu'on existe, que la France est votre pays et que vous avez des voisins. » C'est aussi pour cela que nous développons le VTE. C'est incroyable ce qu'on peut apprendre dans une entreprise de taille moyenne en début de carrière, tout simplement parce qu'on est au contact du réel. Lacan disait que le réel, c'est ce qui dit non. Quand on est dans un cabinet de conseil, dans un groupe, etc., le réel dira un tout petit peu moins non que dans une vraie PME où tout est à faire, à tout moment. On travaille jour et nuit avec le patron. Vraiment, je le recommande. C'est un premier point.

Autre idée pour redorer le blason de l'industrie, il nous a paru indispensable d'en créer un ! On disait industrie = usine, = ouvriers,

= échec, = déficit commercial ; c'est le drame des trente dernières années. Entre 1990 et 2010, l'industrie française a carrément fait une dépression nerveuse. Les chefs d'entreprise étaient déprimés. Ils ont cessé d'investir, se sont dit qu'on ne les aimait pas, qu'on les taxait. Ils ont eu le sentiment de servir de repoussoir. On s'est dit que ce qu'on a réussi avec le coq rouge de la *French Tech*, on va le faire avec l'industrie. On va donner un blason qui sera un blason unique pour l'industrie française, un maillot de l'équipe de France, la *French Fab*, le coq bleu. Nous faisons une tournée de soixante villes en France, avec nos tentes, nos bus, nos concerts, toutes sortes d'industries qui sont nos partenaires. On va à Cholet et 3 000 personnes viennent sur l'étape du *French Fab Tour* de Bpifrance. Quand on va à Quimper, il y a 2 500 personnes. À La Roche-sur-Yon, 4 000 personnes. L'appétit n'est pas mort du tout. Il fallait simplement traiter la psychologie, les émotions. L'industrie française est en train de renaître en partie grâce au coq bleu ! Quand on va à Hanovre avec 200 entrepreneurs habillés tout en bleu, les Allemands se demandent ce qui se passe. Il y a toujours un banquet le soir, et les Allemands regardent avec stupéfaction le contingent français extraordinairement animé, formant un pack de rugby impressionnant. C'est cela, la renaissance de l'industrie française. Il faut tout traiter : la technologie, la psychologie, les émotions, le maillot, les centres de formation, la solitude de l'entrepreneur, inciter les jeunes à démarrer leurs carrières dans les PME.

QUESTION DU PUBLIC — Je gère une TPE à Paris qui accueille des étrangers anglo-saxons en France dans l'évènementiel et le tourisme culturel. J'ai beaucoup de problèmes avec les jeunes qui entrent sur le marché du travail. D'abord, ils sont instables et ne veulent pas rester. Ils papillonnent. Des entrepreneurs de mon âge connaissent le même problème. Oublions l'intelligence artificielle et tout le reste. Ils disent : « On a tué la valeur du travail en France, depuis trente ou quarante ans. » Peut-être que les initiatives de la Bpi vont changer cela, mais en France, on entend souvent dire que les patrons qui réussissent sont des voleurs, des escrocs, etc. Il y a quelque chose de malsain. Robot ou pas robot, numérique ou pas

numérique, c'est très différent des autres pays. Est-ce qu'on a tué la valeur du travail ? Comment la rétablir ?

LOUIS GALLOIS — Les patrons de PME sont plutôt bien vus en France. Dans les opinions, en tête, il y a les militaires, mais les patrons de PME sont bien placés. Ceux qui sont très mal vus, ce sont les patrons des grands groupes. C'est d'ailleurs un problème pour les grands groupes. Les patrons sont très mal vus et devraient d'ailleurs s'occuper de leur image dans l'opinion publique plus qu'ils ne le font. Il ne faut pas qu'ils fassent de ségrégation, qu'ils donnent l'impression, parce qu'ils sont mondialisés, de ne pas s'intéresser à ce qui se passe en France. Je suis un peu sévère, je caricature un peu, mais c'est très important. Il faut que cette image des patrons des grands groupes change.

Dans les PME, c'est très dur, mais c'est formidable. On a tous les problèmes en direct : les problèmes financiers, industriels, commerciaux. Quand on intègre un grand groupe, on est dans une filière, une direction. On est soumis à un fonctionnement assez hiérarchique, même si on essaye de changer les choses. Je suis d'accord avec Nicolas Dufourcq, il faut que les jeunes regardent la solution PME, qui peut être extraordinairement valorisante.

Je crois qu'on a « filé un sacré coup » à la valeur travail, quand on a fait les 35 heures. J'ai plutôt la réputation d'être social, mais j'estime qu'en ayant réduit la durée du travail aussi brutalement, en expliquant aux gens : « C'est mieux quand vous ne travaillez pas. », on les a fait basculer dans un autre monde et la partie hors travail est devenue beaucoup plus importante que la partie travail. Il faut que nous réhabilitions la valeur du travail. Actuellement, c'est possible. On revient au numérique, parce que dans l'industrie en particulier, le travail est très valorisé par le numérique, enrichi, moins dur.

LA CONCENTRATION DES ENTREPRISES EST-ELLE LA SOLUTION ?

8

COORDINATION **Bertrand Jacquillat** *(Cercle des économistes)*

CONTRIBUTIONS **Paul Allibert** *(Institut de l'Entreprise)*
Didier Kling *(CCI Région Paris-Île-de-France)*
Isabelle de Silva *(Autorité de la concurrence, France)*
Bernard Spitz *(Fédération Française de l'Assurance)*

MODÉRATION **Nicolas Doze** *(BFM Business)*

NICOLAS DOZE — Derrière la question de la concentration des entreprises, on trouve toutes les doctrines de la concurrence, et au milieu une organisation qui est de plus en plus à la peine : l'Organisation Mondiale du Commerce.

Isabelle de Silva est Présidente de l'Autorité de la Concurrence depuis octobre 2016. L'Autorité de la Concurrence est une autorité administrative indépendante qui n'est pas réellement une juridiction, mais qui possède tout de même un pouvoir de sanction. Elle a vu le jour en 1953. À l'époque, elle s'appelait la Commission technique des Ententes. Tout est dit ! Son nom actuel remonte à la LME, la Loi de Modernisation de l'Économie en 2008. Aujourd'hui, elle vit avec un budget annuel d'à peu près vingt millions d'euros.

Paul Allibert est Directeur général de l'Institut de l'Entreprise depuis mai 2017. Il a passé une partie de sa vie chez Allianz. L'Institut a vu le jour en 1975. Il est présidé aujourd'hui par Antoine Frérot, l'actuel patron de Veolia. C'est un lieu de débat, une communauté de 130 entreprises qui cherche à valoriser l'entreprise au cœur de la société. Pour cela, il propose des séminaires, des forma-

tions, notamment à l'intention des enseignants de sciences économiques et sociales.

Didier Kling est président de la CCI Paris-Île-de-France, dont un des rôles est de représenter les intérêts des entreprises, notamment auprès des pouvoirs publics. La CCI a des actions de *lobbying* et le mot *lobbying* n'est pas un gros mot, contrairement à ce que certains croient. Elle accompagne les entreprises dans leur développement et forme des jeunes au sein d'une vingtaine d'écoles qui lui sont rattachées, notamment les Sup de Co. Elle agit sur l'attractivité de Paris Région Île-de-France de manière très efficace.

Bernard Spitz est président de la FFA, la Fédération Française de l'Assurance, qui a vu le jour en juillet 2016 et qui est le fruit du mariage entre assureurs et mutuelles. Elle fédère à peu près 280 sociétés.

BERTRAND JACQUILLAT — Le magazine *The Economist* publiait en novembre 2018 un cahier spécial qui s'intitulait « Trust busting », la destruction de la confiance. Le titre était accrocheur, mais les quinze pages du rapport étaient consacrées à la concurrence. Je traduis ce qu'écrivait le coordinateur de ce cahier. Il racontait qu'il avait fait le voyage de New York à l'université de Chicago pour assister à une conférence sur les dangers que les monopoles font peser sur la prospérité. Pour commencer, il a été réveillé par l'alarme d'un portable de marque Apple qui détient 62 % de parts de marché aux États-Unis. Ensuite, il a fait le trajet jusqu'à l'aéroport en taxi Uber qui détient 30 % du marché de New York. Il l'a payé avec une carte de crédit. Les trois sociétés qui délivrent ces cartes de crédit, American Express, Mastercard et Visa contrôlent 95 % du marché des cartes de crédit. Au terminal, il a pris un petit-déjeuner dans une énorme chaîne de fast-food, tout en envoyant ses mails à travers Google qui détient 60 % de parts de marché, etc.

Il a continué sur ce ton en faisant remarqué que tout cela était assez dangereux et que si nous avions acheté un portefeuille des actions qu'il citait, plus quelques autres, au cours des dix dernières années ce portefeuille aurait fait une performance de 484 % au-dessus du marché des actions et que collectivement, ces so-

ciétés qui représentent 17 % en termes de nombre d'actions de la cote américaine sont détenues par trois grands fonds de gestion passive : BlackRock, Vanguard et State Street. Je vous renvoie donc à la fameuse phrase de Warren Buffett qui paraphrase le slogan, « Le tabac nuit à la santé » en « La concurrence nuit à la fortune. » Il a toujours déclaré que son objectif était d'investir dans des monopoles privés. D'ailleurs, il l'a fait.

Il n'y a pas que les secteurs des GAFA qui présentent un danger monopolistique, il y a bien entendu aussi les chemins de fer, les compagnies aériennes, même la bière, puisqu'il n'y a plus aujourd'hui que deux grands producteurs mondiaux de bière.

La concentration des entreprises est très forte et est concomitante avec le ressenti ou la réalité d'un accroissement des inégalités. Autrefois, dans les années trente, quarante, au département américain de la Justice qui s'occupe de l'antitrust, il y avait 350 magistrats ; aujourd'hui, il n'y en a plus que trois. Autrement dit, il n'y a plus d'autorité de la concurrence américaine efficace. Cela explique que ces concentrations soient allées de pair avec les inégalités et tuent la concurrence. Or, l'outil ultime d'une politique de confiance est la généralisation de la concurrence.

NICOLAS DOZE — L'actualité récente avec l'histoire d'Alstom/Siemens[1] est exactement à l'ordre du jour. La doctrine européenne de la concurrence doit-elle évoluer ? Est-elle véritablement un obstacle ? Il est extraordinaire d'apprendre que les Américains se demandent s'ils vont démanteler certaines sociétés, tandis que nous rêverions d'en créer. Nous sommes dans un monde un peu déséquilibré ! Tout récemment, Jean-Pierre Clamadieu, le patron d'Engie a dit : « Nous avons l'impression que la Commission fait tout ce qu'il faut pour nous obliger à aller chercher des acteurs en dehors de l'Union européenne. » Après Alstom Siemens, Bruno Le Maire avait parlé d'erreur politique et d'échec européen. Quelle est votre opinion ?

1. Le 6 février 2019, la Commission européenne a mis son veto à la fusion entre le Français Alstom et l'Allemand Siemens.

DIDIER KLING — Mon point de vue est nécessairement un peu différent de celui de l'estimé professeur d'économie Bertrand Jacquillat parce que je représente les entreprises. Toute entreprise normalement constituée va chercher précisément à éviter la concurrence. Il y a plusieurs manières d'y parvenir. Je peux me placer dans une politique de niche, il n'y aura personne, je serai tout seul. Je peux faire de l'innovation technologique et essayer d'avoir toujours un coup d'avance sur les autres. Je peux racheter tous les concurrents, de manière à éviter cette concurrence. Mais pour qui la concurrence est-elle utile. Pour l'entreprise ? Le consommateur ? La défense de l'État ?

Que cherche-t-on au travers de la concurrence ? J'observe les décisions prises tout récemment au niveau européen. D'abord, la décision sur l'affaire Alstom est évidemment importante et touche de grandes entreprises. Beaucoup de décisions sont prises, et une très large majorité, 95 %, disent qu'il n'y a pas de problème. La concentration n'est pas nécessairement mauvaise en soi. Par exemple, la Chambre de Commerce est aussi un opérateur dans quelques activités, notamment les salons et congrès. Il y a quelques années, nous avons réalisé une opération de concentration, avec un concurrent qui s'appelait Unibail et s'appelle maintenant Unibail-Rodamco-Westfield. L'Autorité française de la Concurrence nous a dit : « Cela pose peut-être problème, parce que vous êtes les seuls opérateurs d'un certain niveau sur le plan francilien et sur le plan national. » Nous lui avons répondu que nous avions des concurrents ailleurs, à Milan, en Catalogne, à Barcelone, à Madrid et que nous étions dans un marché beaucoup plus ouvert. La réponse a été très pragmatique, à savoir : « Au cas particulier, on considère que c'est une concentration vertueuse, parce qu'elle permet effectivement d'avoir des synergies importantes et d'avoir un vrai champion face à des concurrents européens. Simplement, nous posons des conditions. » Comme nous sommes à la fois organisateurs de salons et congrès et en même temps exploitants de sites, il faut que nous leur assurions tous les ans que les conditions financières que nous accordons à nos concurrents dans l'autre activité

organisation de congrès et salons sont parfaitement identiques, que nous respectons la règle du jeu. C'est vérifié.

La concentration peut être une bonne chose. Il ne faut pas rester dans l'orbite européenne. Il y a des concurrents ailleurs sur la planète, notamment asiatiques. La décision prise pour Alstom/Siemens pose à mon avis deux natures de problèmes. D'abord, l'Autorité de la Concurrence européenne se place à un niveau très factuel, un jour donné. Or, un industriel regarde quel sera le marché, quels seront ses concurrents dans cinq ou dix ans, le temps qu'il s'organise. On ne parle donc pas le même langage. En revanche, je comprends que l'Autorité européenne de la Concurrence dise qu'aujourd'hui il n'y a pas de danger immédiat et que le reste est de la spéculation. Entre la stratégie de l'entreprise qui se place nécessairement sur le moyen et long terme et la décision qui a été prise à un instant donné, on a nécessairement une incompréhension.

La deuxième problématique est la volonté d'une vraie politique industrielle. Je constate que chez les concurrents notamment asiatiques, mais c'est vrai aussi de l'autre côté de l'Atlantique, il y a une politique industrielle au service du développement économique. Si on ne regarde pas au-delà de la politique de la concurrence, il y aura un manque, une frustration et on va démanteler. La politique industrielle n'est pas aussi mauvaise que cela. Elle revient un peu au goût du jour : l'Europe des batteries, Airbus… S'il y a une vraie politique industrielle, nous pouvons accepter qu'il y ait des concentrations à l'intérieur de l'espace européen, dès lors que cela nous donne des armes pour mieux nous battre contre des concurrents américains ou asiatiques. Les GAFA auraient-ils pu exister et se développer sur le territoire européen ? Je n'en suis pas convaincu.

BERNARD SPITZ — Didier Kling dit que les entreprises ont une vision de long terme tandis que la Commission a une vision de court terme. On pourrait inverser les choses. Il y a beaucoup d'entreprises qui ont des visions de court terme, notamment sur le plan des résultats financiers ; dans un monde parfait, on pourrait s'attendre à ce que la Commission et l'Europe aient une vision de long terme et apportent justement cette vision stratégique.

Dans le cas de la fusion Alstom Siemens, si on met de côté l'évaluation de l'opportunité économique, le problème est la non prise en compte de la dimension du long terme, qui était de trente ans jadis et est aujourd'hui estimée à cinq ou dix ans. Une analyse de politique industrielle au niveau européen consiste à voir émerger des géants mondiaux et à se demander si on prend une décision sur le champ, sans prendre en compte l'évolution du paysage. Simplement, l'histoire ne repasse pas les plats. Une opération de concentration peut être opportune à un moment donné. Dans le cas d'Alstom et Siemens, cela faisait une petite proportion des Chinois. Le but n'était pas de créer un gros géant pour écraser tout le monde. C'était une entreprise de taille évidemment dominante en Europe, mais il ne faut pas confondre position dominante et abus de position dominante.

En tout cas, il faut que l'Europe soit capable d'intégrer le long terme. Le problème n'est pas uniquement dans le droit de la concurrence. Dans la réglementation européenne, beaucoup de règles existantes ou adoptées qu'on applique de façon juridiquement incontestable, sont tout simplement à côté de la plaque, parce qu'il n'y a pas eu d'aggiornamento. On n'a pas tenu compte de l'évolution même de la réflexion qui existe au niveau des universités américaines et remet complètement à plat l'ensemble de ces doctrines.

Quand il y a une incompréhension complète des décisions prises qui donnent le sentiment de nous freiner, de nous créer des poids inutiles, les citoyens ne se sentent pas protégés par l'Europe. Elle donne l'impression d'être une espèce de passoire qui s'impose à elle-même des règles qui ne sont respectées par personne d'autre. Tout cela crée un champ pour les populistes, qui veulent réhabiliter le protectionnisme.

Dans le domaine que je connais bien, celui de la régulation en matière d'assurance, la doctrine est très court-termiste. Quand on demande aux autorités si elles se rendent compte que leurs décisions vont alimenter le populisme parce qu'elles vont créer des problèmes sociaux, en ne permettant pas, par exemple, de financer les infrastructures, elles répondent la phrase magique

de Bruxelles : « *It's not in my mandate.* » Autrement dit, « Après moi, le déluge. » Une seule personne s'est opposée à cette attitude d'irresponsabilité politique, c'est Mario Draghi.

ISABELLE DE SILVA — L'affaire Siemens/Alstom a permis de revenir sur la politique européenne de concurrence et de s'interroger sur ses objectifs. Dans le débat qui a suivi, quelques vérités ont été rappelées, mais il y a encore quelques contre-vérités à écarter. Une de ces contre-vérités est de dire que la politique européenne de concurrence a interdit la constitution de champions européens. On peut le démontrer par des chiffres. Beaucoup de très grands acteurs européens se sont constitués tels que PSA/Opel, Renault/Nissan, récemment Essilor/Luxottica.

Les opérations de concentration sont interdites dans des cas bien particuliers et cela répond à l'objectif de la politique européenne de concentration. Cet objectif est de protéger le consommateur, mais le consommateur au sens large qui peut être une personne physique ou une entreprise. Par exemple, dans l'affaire Siemens/Alstom, certaines des activités du groupe futur auraient impacté des entreprises ou des collectivités publiques. On dit souvent que notre vision est myope, que nous ne pensons qu'aux consommateurs, mais c'est faux. Beaucoup de nos décisions visent à protéger des PME ou des plus grandes entreprises de l'impact d'une opération.

Comment raisonnons-nous face à une opération de concentration ? À la différence d'une acquisition de parts de marché par les mérites, une opération de concentration est une opération de croissance externe, dont les effets, mêmes s'ils peuvent être positifs, notamment en dégageant des gains d'efficacité économique, peuvent également comporter des risques d'externalité négative en entravant de manière significative la concurrence. On veut éviter l'opération de concentration qui permettrait par le pouvoir de marché qu'acquerrait ce groupe d'imposer des prix, de dégrader la qualité, de diminuer la diversité offerte aux consommateurs. En revanche, lorsque la concentration dégage des efficiences, quand elle va par exemple permettre

une innovation, ou des bénéfices pour le consommateur, on va l'autoriser.

Pour revenir à Siemens/Alstom, la Commission a estimé qu'on serait en présence d'une forme de monopole et que les acheteurs publics qui doivent installer des rails ou mettre en place un système de transport n'auraient plus le choix. Mécaniquement, les prix et la qualité auraient risqué de se dégrader. Il y a des précédents : quand deux compagnies aériennes se rapprochent sur une ligne, le consommateur voit généralement les prix augmenter. Autre exemple inversé, la desserte maritime de la Corse. Pendant longtemps, le voyageur n'avait pas le choix et le prix était imposé. Il y a eu tout un débat lorsqu'une ligne italienne s'est créée. Désormais, grâce à cette concurrence qui ne s'est pas installée sans mal, le consommateur a plus de choix de prix et de qualité pour aller en Corse. Le logiciel, c'est cela.

La Commission applique-t-elle un mauvais logiciel ? C'est une idée fausse qui a été répandue. Aujourd'hui, lorsque le marché est mondial, la Commission le reconnaît comme tel. Un exemple très récent et très proche de Siemens/Alstom est ArcelorMittal/Ilva, un très grand groupe de l'acier qui s'est constitué par rachat d'une entreprise italienne. La Commission a autorisé l'opération, considérant que le marché de l'acier était européen et a tenu compte au stade de l'analyse concurrentielle de la concurrence chinoise réelle. À chaque fois, il faut instruire le dossier. Le précédent avec Airbus me paraît vraiment erroné. Nous veillons donc à ce que la concurrence reste suffisante. On a dit « Vous avez interdit Railbus, alors qu'Airbus, c'était formidable. » Mais c'était totalement différent, puisque deux grandes entreprises aériennes dominaient le monde à cette époque et qu'Airbus était un projet de concurrent européen, alors que Siemens/Alstom aurait conduit à un monopole européen.

Si on dit qu'il faut affaiblir la politique européenne de concurrence pour faire des champions européens, cela signifie qu'on admettrait une opération qui serait mauvaise pour le consommateur européen, en permettant à cet acteur de créer une rente de monopole en Europe, pour aller attaquer des marchés étrangers. Aujourd'hui, ce n'est pas le mandat qui a été conclu. Si on veut changer

d'analyse, il faut l'expliquer aux consommateurs et aux entreprises et sans doute changer les règles du traité européen.

BERTRAND JACQUILLAT — Il est assez clair que la concurrence sert à faire baisser les prix, à faire en sorte qu'il y ait plus d'entreprises sur un marché, ce qui favorise l'innovation, l'emploi et la croissance. Je rappelle qu'il y a dix ans, un grand ami du Cercle des économistes qui était commissaire à la concurrence, Mario Monti, avait interdit la fusion entre Legrand et Schneider, ce qui avait à l'époque fait couler autant d'encre que Siemens/Alstom. Schneider et Legrand se portent magnifiquement bien, sont de grands innovateurs et ont une forte croissance !

PAUL ALLIBERT — D'abord, je voudrais donner quelques chiffres. En 30 ans, la Commission a autorisé 6 000 fusions visant à concentrer les marchés et en a refusé 30. Peut-on dire que la Commission est dans une position systématique de refus et ne prend pas en compte les marchés internationaux ? Je ne crois pas. Ce qui est dommage, c'est que sur certains dossiers emblématiques, on n'ait pas cherché à créer des champions. Mon sentiment est que l'Europe s'est construite progressivement comme un marché. La création de la CECA et différents épisodes de la construction européenne, jusqu'à la monnaie unique, n'ont finalement fait qu'imaginer des marchés et on n'a peut-être pas suffisamment imaginé de créer des acteurs. Ce devrait être une nouvelle phase pour l'Europe. On l'a fait avec Airbus, on voit que c'est un succès et parfois, on a besoin de symboles qui ne sont pas forcément des nécessités économiques, mais qui ont force d'entraînement et valeur d'exemple.

Autre élément chiffré dans le secteur des télécoms. Sommes-nous sur la même longueur d'ondes que nos grands concurrents, les États-Unis ou la Chine ? Aux États-Unis, il y a quatre opérateurs principaux et en Chine, il y en a trois. En Europe, il y en a quatre par pays. On a donc un marché très éclaté face à des géants qui, si on n'y prend pas garde, vont venir croquer les petits. La question qui se pose est celle de la souveraineté et au-delà de la concurrence,

celle de la liberté politique. Si on n'est pas capable de s'assurer par soi-même un certain nombre de moyens, d'infrastructures, parce qu'on dépend d'une technologie, du bon vouloir d'entreprises contrôlées par d'autres entités géopolitiques, on perd en liberté et en liberté politique.

NICOLAS DOZE — L'exemple typique aujourd'hui serait celui de la 5G ?

PAUL ALLIBERT — La 5G est un sujet complexe, parce que c'est une technologie encore immature, je veux parler de technologies beaucoup plus matures, par exemple celles du transport. Avec Alstom/Siemens, on pourrait parler de la question des turbines et de l'énergie. On ne se demande pas assez si on n'est pas dans une forme de guerre économique, avec des acteurs qui font en sorte qu'on ne se concentre pas et qui logiquement s'assurent certains marchés. On a une forme de naïveté par rapport à cela. Il y a la version de Patrick Kron à propos d'Alstom, qui explique pourquoi il y a eu cette cession à GE pour les turbines et la version peut-être moins politiquement correcte d'autres acteurs. Le livre de Frédéric Pierucci et Matthieu Aron[2] sur le sujet est assez édifiant. En tout cas, c'est une version convaincante des événements qui montre que cela fait partie d'une stratégie d'intelligence économique américaine.

NICOLAS DOZE — On dit que la Commission ne dit pas systématiquement non, mais est-ce que la crainte qu'elle dise non n'est pas une forme d'autocensure qui pousserait certaines entreprises à renoncer à s'engager dans un processus de concentration, de peur que de toute façon, ça n'aboutisse pas ?

DIDIER KLING — On ne peut pas les chiffrer puisque par définition on ne les connait pas, mais il est évident que des groupes réfléchissent parfois aux opérations de rapprochement et

2. *Le Piège américain*. Janvier 2019, JCLattès.

renoncent tout simplement, en pensant que cela ne passera pas la barre réglementaire.

Je ne reprends pas à mon compte les termes de cet investisseur qui disait : « La concurrence, c'est pour les perdants. » Je suis un fervent défenseur de la politique de la concurrence. Reste simplement à définir ce qu'est la concurrence. Dans le mandat confié aux autorités européennes de régulation, la concurrence est essentiellement liée à la défense du consommateur. Je le comprends, mais pour autant, j'observe que nos concurrents sur la planète ne répondent pas nécessairement à la même définition de la politique de la concurrence et qu'il y a notamment l'idée d'efficacité économique. Si on me refuse une concentration qui me paraît utile et nécessaire sur le plan de l'efficacité, j'ai un peu de de mal à me battre à armes égales avec des concurrents asiatiques ou américains qui bénéficient sous des formes déguisées ou non d'aides diverses et sont des instruments au service d'une politique industrielle.

NICOLAS DOZE — Isabelle de Silva, la défense du consommateur est l'objectif de la politique de la concurrence ; c'est ferme et définitif. Sinon, il faut changer les traités ?

ISABELLE DE SILVA — Oui, mais je le répète, le consommateur peut être une entreprise. Prenons l'exemple de Canal Plus/TPS qui a été, il y a quelques années, une des plus grosses fusions dans l'audiovisuel. On l'a autorisée, avec des traitements assez exceptionnels qui ne s'étaient jamais vus. On a pu parler de quasi-régulation du secteur, suite à cette décision de l'Autorité de la Concurrence. Les chaînes par exemple qui n'auraient plus qu'un acteur qui les diffuserait par le satellite étaient très directement impactées. On a donc pris toute une série de dispositions qui visaient à préserver ces entreprises. C'est bien l'activité économique d'une entreprise, indépendamment du consommateur final.

On compare souvent le marché européen aux marchés américains et chinois, mais il faut bien avoir conscience que ces marchés ne sont comparables ni en termes de taille ni en termes de

barrières entre les marchés. Prenons l'exemple des télécoms. On ne se débrouille pas si mal en France. Comme dans d'autres pays européens, on a des tarifs qui sont cités en modèle et qui sont bien plus intéressants qu'aux États-Unis. On a une bien meilleure qualité de service et des débits sans commune mesure avec ce qui peut se trouver sur le territoire américain. Même si nous sommes plus petits, Margrethe Vestager[3] disait souvent que l'une des richesses de l'Europe est ce tissu d'entreprises qui ne sont pas forcément des géants, des licornes dont on parle aujourd'hui, mais qui animent la concurrence, ont une activité économique réelle et font cette réalité européenne. Si on se promène en Europe, entre la Lituanie, l'Espagne, le Portugal, on ne parle pas la même langue, on a encore des réglementations différentes, des espaces différents. Nous ne sommes pas du tout au même stade d'unification, de capacité à déployer une activité sur le plan mondial.

Tout le monde peut reconnaître qu'il faudrait des grands groupes stratégiques au niveau mondial. Mais la concentration n'est pas non plus la réponse à tout. Des études très intéressantes ont été faites sur le nombre considérable d'échecs de ces méga fusions, de stratégies d'entreprises qui n'ont finalement pas réussi à nouer un projet commun. Je me plais à rappeler que la concentration n'est pas la panacée.

Nous sommes clairs là-dessus : il faut que la politique de concurrence évolue au niveau européen pour mieux prendre en compte la concurrence potentielle. C'est un travail que nous avons engagé à Bruxelles et nous-mêmes en France. Il faut mieux prendre en compte par exemple la concurrence potentielle des GAFA, puisque les années récentes ont montré leur capacité à croître de façon très rapide et considérable. Ce sont des concurrentes d'un type nouveau.

Deuxième exemple : on voit apparaître de nouvelles stratégies d'entreprise, de conquête de marchés. Des groupes comme Netflix ou Amazon ont pu se permettre de se développer très vite, tout en étant déficitaires, grâce aux marchés qui leur ont fait confiance

3. Commissaire européenne à la concurrence depuis 2014.

et leur ont permis de développer des activités qui n'étaient pas rentables à l'instant *t*. On sait qu'une partie de leur stratégie est de constituer des monopoles ou des positions très larges et qui leur permettront de remonter les prix, comme le font Netflix ou Amazon. Nous devons faire une analyse plus sophistiquée de ces nouvelles stratégies concurrentielles.

PAUL ALLIBERT — Il me semble qu'il ne s'agit pas de dosage. En Europe, on sait doser, d'autant plus que les différences sont très fortes entre les pays, ce qui n'est pas le cas des États-Unis. D'ailleurs, c'est pour cela que beaucoup de start-ups préfèrent se développer aux États-Unis. Elles ont accès à un marché d'environ 400 millions de personnes, quasiment unifié sur le plan du droit, de la fiscalité, des règles de travail, etc. En Europe, nous avons 28 systèmes fiscaux, 28 droits du travail… C'est donc plus compliqué pour se développer à l'échelle européenne. Il faut aussi voir par rapport à quelle échelle on dose. Quand on se compare, on se dit qu'on doit renforcer la concurrence pour réduire les dérives de prix, augmenter la liberté du consommateur, mais il faut renforcer la concurrence avec des acteurs comparables, c'est-à-dire chinois ou américains qui sont émergents pour certains, mais qui pour beaucoup, sont déjà capables de venir concurrencer les acteurs européens.

DIDIER KLING — J'ai deux questions simples : les GAFA auraient-elles pu être créées sur notre territoire européen ? En tout cas, elles l'ont envahi. Que fait-on pour la défense des consommateurs à ce titre ?

BERNARD SPITZ — Nous sommes tous d'accord pour soutenir la concurrence, mais dans quelles conditions ? Priorité au consommateur, mais le consommateur est en même temps un acteur de la vie et il faudrait avoir une vision économique globale, et évoquer les conséquences sur l'emploi. On en revient à la dimension stratégique : la prise en compte du long terme.

Quand on pose la question : « La concentration des entreprises est-elle la solution ? », je ne sais pas ce que cela veut dire. La so-

lution pour créer des champions ? Cela peut être bien aussi pour enrichir les banques d'affaires. C'est aussi une autre façon de répondre que c'est une bonne réponse à cette question. *Small* n'est pas toujours *beautiful*, mais *big* n'est pas non plus toujours la solution. Le succès du *Mittelstand* allemand, le succès des entreprises du nord de l'Italie, etc. montrent que ce ne sont pas des géants, mais des entreprises très compétitives, réactives et présentes sur le plan international.

Il n'y a pas une solution et une seule. Les situations sont différentes, mais la dimension stratégique, avec les disruptions en place, amène à avoir une vision un peu plus large. Je ne suis pas sûr qu'il faille nécessairement modifier les traités. Les gens doivent aussi assumer leurs responsabilités dans leurs interprétations. La vitesse de résolution des traités ne suit pas la vitesse à laquelle le monde économique et technologique évolue.

NICOLAS DOZE — Nous allons évoquer la particularité de la concentration dans le numérique qui est l'élément le plus neuf aujourd'hui. Google et Apple équipent 99 % des téléphones portables du monde entier. Aujourd'hui, Amazon opère une vente en ligne sur deux sur le sol américain. Les GAFA flirtent avec les 3 000 milliards de dollars, plus que le niveau du PIB de la France. Aujourd'hui, Google et Amazon sont en train de se positionner dans le domaine de la santé au travers de la gestion des données médicales. On sait que la Chine a mis en place une police du Web, avec deux millions d'agents, histoire d'être sûre de bien sécuriser son territoire. C'est une guerre commerciale Trump/Xi Jinping qui se joue, car chacun essaye de prendre le leadership de la technologie.

Isabelle de Silva, on parle ici de la concentration qui devient systémique, qui conduit à des monopoles. Ces monopoles abusent-ils ou pas ? Les frontières de tous ces univers sont-elles aujourd'hui très claires ?

ISABELLE DE SILVA — Je crois que nous sommes face à une révolution, ce qui explique peut-être cette forme de GAFA *anxiety*, ressentie ces derniers mois, avec des déclarations

très inquiètes, voire alarmistes de spécialistes. Nous sommes à la confluence d'une révolution économique et d'une révolution sociétale. La révolution numérique a plusieurs dimensions. Chaque entreprise a dû se réinventer face au numérique. De nouveaux acteurs sont apparus et sont devenus très dominants, par exemple dans la captation du capital et dans les revenus. Du jamais vu ! Les effets de plateforme et les effets de système sont également nouveaux. L'inquiétude est que plus personne ne pourra avoir un moteur de recherche qui vienne concurrencer Google, plus personne ne pourra créer un autre site de vente en ligne qu'Amazon et on pourrait multiplier les exemples, avec Airbnb ou Booking.

Est-ce qu'il y a vraiment lieu de s'inquiéter ? Les États auraient-ils perdu la main ? Je ne crois pas du tout que les États soient sans moyen, que la guerre soit perdue d'avance et qu'il faille tous se réunir pour pleurer ensemble. Je crois au contraire que la riposte a déjà commencé, mais cela demande du courage et de donner aux autorités les moyens d'agir pour traiter ces sujets sérieusement. De même qu'il y a du cyber crime, si on ne donne pas des moyens aux policiers pour aller chercher sur le *Dark Web* ceux qui font des trafics, ils pourront prospérer sans aucune limite. On cite souvent l'exemple de Google Shopping. La Commission européenne a dû analyser des masses de données. Sans moyen pour traiter ces sujets concrets, on ne pourra pas réprimer ces abus.

Quand ces entreprises abusent, cela a bien sûr un impact sur tout le marché. En l'espace de deux ans, la Commission européenne a infligé huit milliards de dollars à Google sur trois affaires différentes. Au-delà de la sanction, il y a l'effet de système, précisément. À travers ses décisions, la Commission européenne a affirmé au nom de toute l'Europe qu'on ne pouvait pas favoriser son propre service au détriment des autres. C'est l'affaire Google Shopping. Elle a affirmé qu'on ne pouvait pas interdire l'accès à un système qui est structurant. C'était l'affaire Androïd. La stratégie de Google, qui voulait empêcher d'autres acteurs de concurrencer son *operating system* Androïd, a été sanctionnée. Pour AdSense, la commission a commencé à traiter les conditions qui sont appliquées sur la publicité en ligne.

Tout cela n'est pas suffisant, il faut continuer. Google a pu racheter 400 entreprises sans aucun contrôle, parce qu'elles étaient en-dessous des seuils. Comme Amazon, l'entreprise s'est développée par croissance interne au début. Ce n'est pas contrôlé, ce qui est légitime parce que l'entreprise se développe par ses propres mérites. Aujourd'hui, nous sommes dans une autre époque. Il est vrai que Facebook a pu racheter Instagram et WhatsApp, des pépites qui auraient pu devenir des concurrents. Alors que Facebook était dominant sur les réseaux sociaux, Instagram était une alternative, mais elle a été captée. Cela pose une question. Peut-être que le contrôle des concentrations n'a pas été assez incisif. La Commission n'a pas bloqué cette opération. Ce n'était peut-être pas la bonne décision à ce moment donné. En France et en Europe, nous réfléchissons à comment revoir complètement le contrôle des concentrations pour le numérique. Nous avons fait des propositions au gouvernement, pour introduire un nouveau contrôle appelé le contrôle *ex-post*, pour mieux contrôler ces opérations numériques. Cette idée se répand maintenant en Europe.

De même, il faut que nous évoluions dans nos façons de raisonner. Je prendrai l'exemple de la vente en ligne. Auparavant, on avait une appréhension des marchés très segmentée : la vente en magasin et la vente en ligne. En 2016, l'Autorité a dit : « On ne peut plus faire cette distinction. Maintenant, la Fnac est concurrencée par Amazon et passe son temps à regarder ce qui s'y passe. Il faut donc avoir une vision globale du marché. » Cet exemple concret signifie que nous devons adapter notre logiciel et que nous nous donnions des moyens suffisants pour nous battre.

Question ultime : faut-il démanteler Google, Amazon et autres ? Concrètement, quand certains disent « démanteler », on a l'impression qu'il faudrait qu'elles deviennent des entreprises publiques, avec l'idée que les données seraient des données d'intérêt général qui devraient être accessibles à tous. Si les entreprises sont démantelées pour les mettre sous le contrôle de l'État, il faut les indemniser. Quel bénéfice tirerait-on à les couper en morceaux ? C'est un vrai débat. L'un des sujets les plus débattus est la façon dont ces entreprises captent les données et les utilisent ; pour moi,

c'est un sujet antitrust, qui relève du RGPD[4], mais ce n'est pas en les démantelant qu'on traite le sujet, qui est vraiment à la fois économique et sociétal : est-il légitime que ces entreprises sachent tout de nous, où nous allons, quelles sont nos préférences, qui nous voyons ? Est-ce acceptable sur le plan sociétal ? Est-il acceptable qu'elles puissent en tirer autant de bénéfices ? Le démantèlement ne serait pas, à ce stade, la réponse adaptée.

DIDIER KLING — Le fait nouveau est que ces technologies passent souvent sous les radars. De ce fait, elles échappent à tous les contrôles, mais elles sont riches de potentialité et un jour on s'aperçoit qu'elles ont pris une dimension particulière.

Dans les années soixante, il y a bien eu des démantèlements de conglomérats aux États-Unis. L'exemple est intéressant parce que dans ce cas, ce n'est pas nécessairement l'État qui capte, mais il oblige à couper en deux, trois ou plusieurs parties. La politique de la concurrence est aussi le problème de l'État qui peut voir naître des groupes qui menacent son autorité, sa suprématie. Par exemple, une entreprise déciderait d'avoir sa propre monnaie avec un petit côté légèrement provoquant, l'État mettrait un feu rouge parce que cela le dérangerait.

BERNARD SPITZ — Je reviens sur l'exemple américain du démantèlement. D'ailleurs, c'est assez logique, parce que les Américains sont ceux qui ont été les plus cohérents en politique de la concurrence. Ils l'ont inventée et ils ont pris des dispositions drastiques en matière de télécoms par exemple. Mais la différence avec aujourd'hui, c'est qu'à l'époque, ils ont démantelé ce qui restait à l'intérieur des États-Unis. On redistribuait le pouvoir, mais cela demeurait à l'intérieur des États-Unis. Avec le numérique, tout est différent. Il y a la Chine. Aujourd'hui, un des arguments qui va peser terriblement sur les décisions des politiques américaines sera de dire : « Ce serait bien si cela restait sur le territoire américain, mais on va avantager les Chinois. On risque d'être pris

4. Règlement Général de la Protection des Données.

dans une espèce d'étau. » D'ailleurs, cet étau va nous écraser, nous, Européens, parce que les Américains ne vont pas réagir de la façon doctrinale et juste qui était la leur pour défendre la concurrence et nous allons nous retrouver bloqués à cause des Chinois.

PAUL ALLIBERT — Sur le numérique, j'ai une anecdote à partager qui date des Rencontres économiques de 2017. L'un des dirigeants de l'une des plus grandes plateformes américaines du numérique a été interpellé par un jeune homme qui expliquait qu'un petit objet connecté permettait de commander le renouvellement de ses yaourts dans son frigidaire. La plateforme choisissait les yaourts. Pour lui, c'était la disparition d'une forme de liberté du consommateur. Le responsable de la plateforme en question avait répondu que beaucoup de produits sont devenus tellement standardisés, que les yaourts ont tous le même goût quelle que soit la marque. En fin de compte, le vrai sujet est qu'il n'y a plus besoin de concurrence sur certains produits. Je me suis accroché à ma table et me suis dit il y avait là un vrai problème d'éducation. Cela prouve que toute entreprise qui a une position dominante cherche à renforcer son monopole et sa rente. Il faut donc se prémunir contre les situations de rente, pour ne pas défavoriser le consommateur. Mais le consommateur a aussi une responsabilité, en cautionnant certains systèmes. Il peut faire le choix parfois alternatif, parfois un peu plus complexe de ne pas cautionner n'importe quel type de position dominante. Il y a une éducation à la liberté, à faire jouer la concurrence qui doit venir renforcer ces dispositifs. Tout ne peut pas venir que de la loi, cela doit aussi venir des comportements individuels.

En France, qui est l'acteur qui concentre le plus de choses ? C'est l'État. Nous ne sommes pas consommateurs de l'État, nous sommes dans un rapport vis-à-vis de lui où nous pouvons nous demander à quel moment la liberté publique et la liberté privée exigent que plus de concurrence soit introduite au sein de l'État.

NICOLAS DOZE — Faut-il mettre en concurrence la santé ? Faut-il mettre en concurrence les systèmes de retraite ?

Faut-il créer des fonds de pension ? Globalement, la seule chose qui n'existe pas sur la fiche de paie, c'est l'assurance automobile ! Tout le reste de notre vie est lisible sur nos fiches de paie.

BERTRAND JACQUILLAT — À propos du démantèlement éventuel des GAFA, je voudrais citer une anecdote qui se passe dans les années vingt, sur un parcours de golf où jouent Henri Ford et John D. Rockefeller. Ford dit à Rockefeller : « Vous savez qu'il est question qu'on démantèle la Standard Oil ? » et Rockefeller de lui répondre : « Mais c'est formidable, cela va créer de la valeur. »

Je voudrais savoir si le contrôle *ex-post* concerne ce dont on entend parler, c'est-à-dire le contrôle des autorités américaines sur Amazon qui lui demanderaient de se départir de Whole Foods[5] ?

ISABELLE DE SILVA — Il y a deux idées. Il y a d'une part l'idée qu'aujourd'hui, des acquisitions se font entre entreprises qui ont des chiffres d'affaires en dessous de certains seuils. Or, en France et en Europe, le chiffre d'affaires est le critère qui fait qu'on doit se soumettre à l'autorisation de l'Autorité de la Concurrence ou non. Pour donner un exemple, c'est un peu par miracle, si j'ose dire, que la Commission européenne s'est penchée sur Facebook et WhatsApp, parce que WhatsApp n'avait pas de chiffre d'affaires. C'était un modèle gratuit, donc pas de chiffre d'affaires et pourtant, l'entreprise a été rachetée pour 22 milliards de dollars. On voit bien qu'il y a un problème dans le contrôle, si une telle opération n'est pas visible, sauf un peu par hasard, en l'occurrence parce qu'il y avait eu un renvoi d'autorité nationale. Nous devons mieux contrôler ces acteurs systémiques qui ont une position très importante sur le marché et rachètent ces petites start-ups qui pourraient devenir les Google de demain. Si on leur permet de tout capter sans aucune limite, on risque de ne pas avoir de concurrent ni d'alternative.

Pour reprendre l'exemple des yaourts, quelqu'un qui voudrait aujourd'hui faire ses courses sur un autre site qu'Amazon, aurait des

5. Entreprise américaine de distribution de produits alimentaires bio, fondée en 1980.

difficultés à trouver un site qui marche aussi bien. De même pour Google ; il m'est arrivé d'aller sur d'autres moteurs de recherche, qui n'ont pas d'équivalent de Google Maps qui est très pratique, etc. Quand on veut aller ailleurs, on se rend compte qu'aujourd'hui, il n'y a pas de concurrent aussi bon pour toute une série de prestations.

Autre exemple : quand il y a eu le mouvement aux États-Unis « Je quitte Facebook. », des personnes se sont rendu compte qu'elles n'avaient plus de contact facile avec leurs amis, leurs collègues de travail. On voit aussi des sites où il faut s'identifier par Facebook et si on n'a pas Facebook, c'est compliqué. Aujourd'hui, des entreprises contrôlent des positions de monopole ou de systèmes et il est difficile d'en sortir.

Il y a d'autre part l'idée qu'il faudrait mieux contrôler ce qui se passe après une acquisition. Est-ce qu'une acquisition qui est anodine à priori, mais qui conduit à fermer un service, à dégrader une qualité de service, n'est pas problématique ? Il y a la catégorie spécifique des acquisitions prédatrices. Des analyses intéressantes ont été faites dans le secteur pharmaceutique et on a pu identifier que 7 % des acquisitions visaient à éteindre le développement de concurrents. Ce n'est pas le cas général, mais il est intéressant de voir qu'il peut y avoir des stratégies qui visent à tuer le concurrent, pour rester sur son marché de monopole et extraire la rente.

Il faut être plus incisif par des biais juridiques qui préserveront bien sûr la croissance et la sécurité des entreprises. Le consensus est vraiment de plus en plus fort au niveau du réseau européen des autorités de concurrence, pour se dire qu'il faut faire différemment et qu'on a peut-être été un peu trop laxiste dans les années passées.

NICOLAS DOZE — Joseph Stiglitz l'a écrit tout récemment : « La concentration est un poison. » Il explique qu'elle accentue la pression sur les salariés, sur les clients, qu'elle dérègle le capitalisme, concentre les richesses dans les mains de ceux qui en détiennent le plus, principalement les détenteurs de capitaux, qu'elle nuit à l'investissement, donc à l'innovation, à la croissance et aux recettes fiscales. Quand la concentration atteint des niveaux

systémiques avec des positions potentielles de monopole, voire d'abus, n'est-ce pas le pire des poisons qui va tirer les prix à la hausse, creuser les inégalités et nous amener à cette question des réaction des populations qui finissent par nourrir une hostilité envers l'économie de marché et le libéralisme ?

BERTRAND JACQUILLAT — Effectivement, dans leur extrême, les concentrations sont allées concomitamment avec les inégalités. Dans les années 80, l'écart de revenus entre les gens dans les entreprises était dans un rapport de 50 à 1. Il y a un siècle, Morgan, le fondateur de la banque J.P. Morgan, disait que le ratio normal de rémunération allait de 30 à 1.

Aujourd'hui, il est de plus de 500. Ce n'est pas que les gens veulent un égalitarisme absolu, mais il y a un ressenti d'injustice dû au fait que l'absence de concurrence a créé des rentes qui favorisent des catégories de populations et accentuent les inégalités. C'est clair.

NICOLAS DOZE — Les autorités de la concurrence sont face à de nouvelles responsabilités auxquelles elles ne sont pas préparées. Nicolas Baverez écrivait dans *Les Echos* que ces phénomènes de concentration finissaient par poser des phénomènes de survie de la démocratie.

PAUL ALLIBERT — De quel capitalisme veut-on ? C'est vraiment le cœur des travaux de l'Institut de l'Entreprise ces temps-ci. À l'Institut, on a publié une étude sur l'entreprise post-RSE. Peut-être que le prochain modèle de réussite de l'entreprise sera une entreprise qui saura intégrer les visées, les objectifs de la RSE de manière plus native dans sa stratégie. La RSE n'a amené ni la sérénité ni le niveau de confiance qu'on attend du capitalisme tel qu'il est pratiqué jusqu'à maintenant, en tout cas depuis les années 70. La question de la concurrence doit s'inscrire dans ce contexte. C'est une question de dosage.

Il y a deux rentabilités. Il y a la rente que décrivaient Ricardo et Jean-Baptiste Say, celle des producteurs qui en position domi-

nante sont capables de dicter leurs conditions au marché. La rente inverse est celle que décrivait Marshall un siècle plus tard, celle du consommateur. Aujourd'hui, on est un peu face à cela. Qui a le pouvoir ? Est-ce qu'une des parties prenantes, à savoir les consommateurs, n'est pas en train de s'en saisir ? Ils sont peut-être en train de capter une part trop importante de la valeur. On est dans un marché très polarisé.

BERTRAND JACQUILLAT — C'est un fait très révélateur. J'ai commencé mon intervention en parlant d'un voyage entre New York et l'université de Chicago. Ce journaliste se rendait à une conférence sur le pouvoir de nuisance des monopoles à l'université de Chicago. Chicago, c'est Milton Friedman, Friedrich von Hayek, Gary Becker… Tous les économistes libéraux enseignaient, cherchaient et produisaient à l'université de Chicago. Quand Chicago se demande si les monopoles ne sont pas dangereux, cela prouve que l'Amérique est en train de tourner.

ISABELLE DE SILVA — Le fait que la concentration augmente aux États-Unis a un impact sur la croissance et les inégalités. Il y a eu des études intéressantes de Thomas Philippon là-dessus. Les Américains sont en train de prendre conscience qu'ils ont peut-être un problème. Les derniers mois, on a vu les deux autorités américaines de la concurrence se lancer avec beaucoup de volontarisme sur les sujets Facebook, Google et Amazon.

Nous n'avons pas évoqué le sujet de l'équité générale des conditions de concurrence. C'est un sujet fiscal majeur. En effet, ces entreprises peuvent en plus faire de l'optimisation fiscale d'une façon telle que cela leur donne un avantage décisif sur des marchés en Europe

DIDIER KLING — Je ne conteste pas les excellentes études et excellents travaux menés par des professeurs d'économie. Je dis simplement qu'il nous faut des règles du jeu équitables sur la planète, des règles qui n'affaiblissent pas l'Europe. Elle doit avoir son existence et se développer face à deux blocs qui ne respectent

pas nécessairement les mêmes règles du jeu, n'ont pas les mêmes soucis et sont davantage axés sur l'efficacité économique que sur la défense des libertés individuelles.

BERNARD SPITZ — Lorsqu'on regarde l'Europe par rapport aux États-Unis, la différence entre les règles européennes et les règles mondiales est que seuls les Européens appliquent les règles européennes ; en ce qui concerne les règles mondiales, il n'y a que les Européens qui les appliquent !

NICOLAS DOZE — Premièrement, n'accablons pas de manière excessive l'Autorité européenne de la Concurrence. Avec la BCE, elle est le seul organisme politique qui fonctionne aujourd'hui en Europe ; elle est redoutée et obtient des résultats. On aime bien critiquer Margrethe Vestager, quand elle refuse des fusions acquisitions, mais on est ravi qu'elle soit là pour essayer de faire plier les GAFA.

Deuxièmement, la doctrine est sans doute à réviser ou en tout cas à aménager fortement. L'Inspection générale des Finances a fait des propositions qui rejoignent des points très concrets qu'a évoqués Isabelle de Silva. Il faut avoir un diagnostic qui tienne compte de la concurrence potentielle de long terme, à horizon de trois, quatre ou cinq ans. Il faut également que le dossier européen soit regardé sur le sol européen, mais à l'image des dossiers et des marchés similaires sur l'ensemble du monde et pas simplement au niveau des frontières de l'Europe. Il y a un quasi-sujet géographique dans la façon dont fonctionne l'Autorité européenne de la Concurrence.

À propos de l'incroyable croissance de Facebook, ce sont ces *killer acquisitions*, c'est-à-dire ces acquisitions de petites sociétés qui sont faites pour tuer les concurrents potentiels. Elles sont sous le seuil du radar et du coup passent loin des fourches caudines des autorités de concurrence. Ce sont également des mesures conservatoires. C'est bien de poursuivre Google Shopping, mais si c'est pour avoir sept ans de procédure juridique et que pendant ce temps, Google Shopping continue à fonctionner comme avant, il y a un vrai problème. Il faut avoir un argument juridique pour pouvoir figer les situations déviantes.

Nous faisons face à des entreprises, les GAFA, qui sont pour partie hors du droit, hors de la fiscalité et même quelquefois hors des équilibres démocratiques. Cela a atteint un niveau à peu près insupportable. Nous n'avons pas encore trouvé les moyens opérationnels de lutter contre des entreprises qui transforment l'être humain en système d'information. Il va falloir s'y atteler.

Nous avons une institution qui s'appelle l'OMC. Depuis le Cycle de Doha de 2001, l'OMC est totalement au point mort et actuellement, Donald Trump fait tout pour qu'elle ne fonctionne plus du tout. Ce qui veut dire que l'OMC qui en théorie est là pour permettre à des États de faire baisser les tarifs douaniers n'est plus en capacité d'assurer ces deux règles d'or qui sont : « Tu ne feras pas de dumping » et « Tu ne subventionneras pas tes entreprises. » L'OMC en panne signifie que d'un monde multilatéral, on passe à un monde bilatéral, ce qui remet en cause des quantités d'éléments fondamentaux.

La concentration creuse les inégalités et alimente une ultra-sensibilité à cette question. Nous ne réduirons pas intégralement les inégalités. Il n'y a pas beaucoup de solutions pour remettre tout le monde d'équerre, à part les épidémies, les guerres ou le délitement des États à la façon de l'Empire romain. Ce genre d'événements n'est évidemment pas souhaitable. La mondialisation a tiré de la pauvreté deux milliards d'individus, mais elle a accentué les inégalités au sein des États.

La concentration des entreprises est-elle la solution ? On fabrique des monopoles, on fabrique des rentes. Le capital se concentre sur les détenteurs du capital, principalement les actionnaires. On déséquilibre le libre-échange et le commerce mondial. On incite le protectionnisme, on creuse les inégalités et on attise le rejet de la politique et des élites par la population qui finit par l'exprimer dans les urnes.

QUESTION DU PUBLIC — Si on considère qu'il y a beaucoup de risques avec les GAFA, des risques sur le libre arbitre, comme pouvoir choisir ses yaourts, voter pour ou contre le Brexit, est-il possible aujourd'hui d'avoir une extraterritorialité au niveau

européen et dire : « Je veux démanteler une entreprise qui est aujourd'hui basée aux États-Unis » ?

ISABELLE DE SILVA — Aujourd'hui, si un scandale comme Cambridge Analytica se passait en Europe, on aurait les moyens de sanctionner l'entreprise. Il est possible aussi qu'aux États-Unis, Facebook soit condamné sévèrement pour l'affaire Cambridge Analytica, mais cela demande d'autres enquêtes. Pendant les campagnes politiques électorales, des comportements d'un type nouveau sont apparus. Aller débusquer des manipulations sur les réseaux sociaux pour influencer une élection est un problème très difficile, très nouveau, mais je crois que ce sera la priorité pour les prochaines élections.

LE DIALOGUE SOCIAL À L'ÉPREUVE DES INDIVIDUALISMES ?

9

COORDINATION **Alexandra Roulet** *(Cercle des économistes)*

CONTRIBUTIONS **Jean Beunardeau** *(HSBC)*
Sharan Burrow *(International Trade Union Confederation)*
Gilles Finchelstein *(Fondation Jean Jaurès)*
Stefan Kooths *(Kiel Institute for the World Economy)*
Muriel Pénicaud *(Ministre du Travail, France)*

MODÉRATION **Nina Dos Santos** *(CNN)*

ALEXANDRA ROULET — À première vue, il semble que les institutions qui structurent le dialogue social sont mises à mal par la montée de l'individualisme. La confiance envers les instances représentatives traditionnelles – les syndicats, les partis politiques – paraît s'éroder dans la plupart des pays développés. La question serait alors de comment moderniser, comment relégitimer, comment vivifier les organes du dialogue social ? Question qui se décline sous différents angles que nous aurons peut-être l'occasion d'aborder par exemple les négociations décentralisées au niveau de l'entreprise sont-elles préférables à des négociations de branche ?

Mais l'enjeu est-il seulement de réformer et d'adapter le dialogue social ?

Si on prend par exemple le cas français, a-t-on vraiment connu dans le passé une période d'âge d'or du dialogue social qu'il s'agirait de ressusciter ? Hier était-il mieux qu'aujourd'hui ? On peut en discuter.

Plus fondamentalement doit-on se contenter de réfléchir au dialogue social sous sa forme traditionnelle ? Je voudrais revenir

sur le mouvement des gilets jaunes et le grand débat national qui s'en est suivi. Que nous apprennent-ils ? Peut-on y lire un besoin de formes nouvelles de mobilisation et de dialogue, qui donne à espérer ? Certains évidemment diront que les événements des neuf derniers mois tiennent plus de la confrontation, de bras de fer répétés tous les samedis, que du dialogue. Le mouvement des gilets jaunes a eu comme particularité notable de refuser d'envoyer des représentants dialoguer avec le gouvernement.

Il me semble tout de même qu'il y a eu dialogue au sens où le gouvernement a instauré un grand débat national en réponse au mouvement des gilets jaunes et la population française a répondu présente. Elle s'est même emparée de cette occasion pour produire un cahier des doléances version 2019. On a eu un très grand nombre de citoyens qui ont pris la parole, en tant qu'individus, et de l'agrégation de toutes ces contributions individuelles des grandes tendances ont émergé. Certains n'y verront que des voix criant dans le désert mais il me semble que le grand débat a été un dispositif utile et nouveau par lequel les citoyens ont pu faire entendre leurs revendications.

Certes nous sommes loin du dialogue social au sens habituel, des interactions traditionnelles où représentants des travailleurs et représentants des patrons négocient autour d'une table, qui aboutit à des compromis ou des avancées sur des sujets tenant exclusivement à l'univers du travail. Mais dans un monde où l'accès à des carrières stables se réduit, où la plupart des individus seront confrontés à un très grand nombre d'employeurs, où se multiplient les jobs d'appoint, peut-on se contenter du dialogue social traditionnel ? Le dialogue social à l'heure de l'individualisme ne doit-il pas s'inscrire dans un dialogue citoyen plus large ?

Parallèlement au grand débat, plus ou moins au même moment, en février, les négociations entre partenaires sociaux pour la réforme de l'assurance chômage, donc le dialogue social sous sa modalité habituelle, ont échoué, conduisant le gouvernement à reprendre la main et à réaliser lui-même les arbitrages de cette réforme. Il est dur de savoir si l'interventionnisme étatique est la conséquence de l'échec des partenaires sociaux ou bien la cause, car

la lettre de cadrage très précise que le gouvernement avait imposée aux partenaires sociaux pour cette réforme, a pu empêcher ceux-ci de parvenir à un accord.

En tout état de cause, la question qui se pose est de savoir s'il faut surtout travailler à rendre les partenaires sociaux plus à-même de dialoguer, à leur laisser plus de marge de manœuvre, à les rendre plus représentatifs ou, s'il faut aussi s'ouvrir à des formes entièrement nouvelles de dialogue social ?

La discussion ne vaut pas que pour le cas français, chaque pays doit réfléchir à la meilleure façon d'intégrer dans le dialogue social toutes les personnes exclues du marché du travail et toutes celles qui travaillent de façon instable, pour les plateformes numériques ou pour les agences d'intérim.

Chaque pays doit s'interroger sur le dialogue social a l'heure du numérique. Comment exploiter le potentiel du numérique pour fluidifier et démocratiser le dialogue social sans tomber dans ses écueils, notamment la radicalisation qu'il peut parfois entraîner ?

NINA DOS SANTOS — Madame la ministre, Muriel Pénicaud, le Président Macron a récemment évoqué l'importance du dialogue social pour faire face au dérèglement du système capitaliste. Il a promis plus d'humanité et de proximité. Comment créer les conditions pour atteindre ce but ?

MURIEL PÉNICAUD — Il faut se dire et se redire qu'on a besoin du dialogue social dans une démocratie avancée. La démocratie est d'abord la démocratie représentative et élective : le Président de la République, les parlementaires et les élus locaux. Ils sont élus au suffrage universel et constituent ainsi le socle et la colonne vertébrale de la démocratie, pour autant cette colonne vertébrale ne suffit pas. Elle doit être nourrie de deux choses, de démocratie sociale, c'est-à-dire de dialogue social, y compris de capacité de négociation collective, et de démocratie participative et citoyenne de terrain. Aujourd'hui c'est une revendication forte et une tendance qui ne se manifeste pas qu'en France et qui inclut la convention citoyenne dont il faut inventer de nouvelles formes.

Les deux questions se croisent. Comment le dialogue social, cette négociation collective, peut-il vivre aujourd'hui ? Il ne peut pas vivre uniquement au plan national. Avec Sharan Burrow et d'autres participants syndicaux et patronaux, lors du G7 social, c'est-à-dire le G7 des ministres du travail et de l'emploi, nous sommes tombés d'accord il y a un mois pour créer une plateforme de sept pays et coordonner les organisations syndicales et patronales sur le plan mondial et au niveau de l'OCDE. Le L7 et le P7 – le correspondant *labour* du G7 – ont signé cette plateforme. Tout cela va nourrir le G7 des chefs d'État.

Il y a aussi des sujets qu'on ne peut traiter que du double point de vue national et international, parce que les chaînes de valeur sont mondialisées. Aujourd'hui, les pays du G7 représentent 40 % du PIB mondial. Leur action dépasse la sphère domestique. Ils ont un impact sur le monde. Compte tenu d'une forme de capitalisme qui ne prend en compte ni les inégalités ni la justice sociale, nous pensons que nous allons droit dans le mur. C'est pourquoi cette plateforme va être portée au G7 des chefs d'État.

Nous avons tous pris l'engagement de veiller au développement du multilatéralisme, avec prise en compte d'une cohérence entre les normes sociales du travail et les standards sociaux. Nous négocions de façon tripartite dans le cadre de l'Organisation Internationale du Travail. Il y a aussi nos pratiques d'État à la Banque mondiale, à l'OMC et au FMI. Cette cohérence multilatérale a l'air très loin du sujet, mais elle lui est pourtant complètement liée. On ne peut pas se contenter d'additionner des pays les uns aux autres, cette réflexion commune est indispensable. En ce qui nous concerne, un des sujets évoqués est le sens du dialogue social et de la négociation collective dans une société qui s'individualise. Ce phénomène d'individualisation de nos sociétés est mondial. Il n'est spécifique ni à l'Europe ni au G7. L'individualisme de nos sociétés rebat aujourd'hui un certain nombre de cartes, et pas seulement dans le domaine syndical. C'est une évolution de société qui vaut pour les entreprises, pour les partis politiques, pour les organisations syndicales. Cela concerne aussi les communautés éphémères des réseaux sociaux.

Cette évolution remet en question le dialogue social. Au temps des Trente Glorieuses, tel ou tel syndicat, tel ou tel parti politique défendaient un intérêt. Aujourd'hui s'est substituée la question de savoir en quoi telle ou telle organisation va contribuer à un parcours ou un devenir personnel. C'est un changement fort qui peut amener, si on est pessimiste, la dissolution progressive du dialogue social. À l'inverse, il peut amener à le réinventer. Cette individualisation apporte des exigences nouvelles pour le dialogue social afin de le refonder.

La quête de sens est très forte chez les jeunes. On le voit à l'embauche sur la question du climat. Les jeunes diplômés préfèrent être entrepreneurs ou travailler dans l'économie sociale et solidaire plutôt que d'aller dans un certain nombre de grands groupes qui les attiraient auparavant. C'est pour ça que nous avons lancé avec Bruno Le Maire cette mission confiée à Nicole Notat et à Jean-Dominique Senard, qui a abouti dans la loi Pacte à la question de la raison d'être des entreprises.

On ne peut pas faire l'économie de ce sujet social et écologique sans parler du sens. Il y a des capacités d'attraction. Il s'agit de retrouver de nouvelles formes d'engagement et probablement de refonder un dialogue social qui sera lui aussi porteur d'enjeux de société et pas simplement des intérêts d'un groupe de salariés. Une grande partie du syndicalisme y est prête. La question se pose aussi pour les partis politiques, ce peut aussi être une chance pour le dialogue social.

NINA DOS SANTOS — Sharan Burrow, vous êtes secrétaire générale de la Confédération Syndicale Internationale, quel est selon vous le rôle du syndicat aujourd'hui face à la montée de ces individualismes ? Le concept du *collective bargaining* est quelque chose qui va se reformer dans les prochaines années ?

SHARAN BURROW — I am intrigued by these questions because social dialogue can be very informal. It can be an employer calling up, which they often do when dialogue breaks down, and asking for help and of course, we try to bring the parties back

together. It can be the kind of new institutional dialogue that we accepted today, where even though we initiated this with the French employers during the G20 discussions here in France, led by France in Cannes, today we did it with the G7. With the support of Minister Pénicaud, we have a historic instrument through social dialogue, out of the labour social and of course, she called this improving social justice for the world and we have a tripartite declaration. That is historic in the G7 context. If you think that these are the biggest economies in the world, they have a responsibility to lead, but so do business and labour. Today, we said to the G7 country leaders, presidents and prime ministers, that when you meet in Biarritz, we want you to think about these things and we already have a tripartite social declaration to build on.

However, there are many ways. Traditionally of course, for us social dialogue is part of the freedom of association and collective bargaining; the right to organise and to bargain collectively. That is only one aspect of it and you can also now see where we are negotiating global framework agreements, because Minister Pénicaud is right, in the supply chain context many companies are good citizens, though not always, in France or the Netherlands, or other European country and they have established routines around social dialogue and bargaining. However, I have walked the supply chains and many of them are dehumanising examples of exploitation.

We are now building global framework agreements with industrial structures that do two things. They support that local social dialogue, but within a global frame, because companies have committed to a range of things including due diligence, and again France is a leader here. The vigilance law is a leader and we want due diligence mandated everywhere. It is not about sanctions; it is about doing the analysis of risk and then we can actually move in to help through grievance procedures, resolve these issues through dialogue.

Then there are some other areas. In our own global institution, the ITUC, we have put peace and democracy back on the agenda, which is something I never thought we would have to do. Yet, we are now so worried about increasing conflict that we are building

other sorts of dialogue. We realised that the world is not always the same for young people and older trade union leaders, so we have this series of inter-generational conversations, social dialogue, about key questions that sit at the heart of social peace. Yesterday, in our Peace Conference in Ethiopia where we have finally brought together the Eritreans and the Ethiopians, for those of you who follow African conflicts and for us, this is a magical period. One woman said quite clearly that you could not have national peace if you did not have work in the workplace, if you did not have social dialogue and could bargain for a fare share and decent working conditions. We forget, and Minister Pénicaud is right, that representative dialogue does sit at the heart of social cohesion.

On the question of the broader issues, let me say this. If you go back a hundred years, we did not really have such things. There may have been some fledgling discussion between German trade unions and employers and a few other countries, but World War I was devastating. The Treaty of Versailles, because of the decisions of employers, workers and governments, gave birth to the ILO, which has set the global norms for a hundred years. Are these under attack in some areas? Yes, because the global model of trade is broken, and we have to refigure it.

The other big thing for us is not to be frightened of citizen dialogues, they are social dialogues. Unions will play a part, but so will other organisations. We have many alliances around issues, particularly increasingly environmental issues where we use dialogue for just transition measures. How do you get decisions taken with government or employers, to make sure that no worker is left behind in the shift of climate and increasingly, technology? In fact, if you look at our democracy project, it is rebuilding trust in democracy and one of the boxes, it is about GDP and what is the virtuous circle of distribution and growth, etc., but it is also about environmental and human rights standards, and engagement of people, which has to go way beyond the ballot box. We need to think much more carefully about, for example, what we think about citizen juries on tough issues. How do we get representative voices? Yes, labour will be there, but are there other representative voices?

My final point is that we are absolutely angry about the breakdown in formal work. Up to 60% of workers are in the informal economy, including in all your countries, not just in the developing world and platform businesses are mostly informal businesses. However, we are not frightened about bargaining with them Our biggest problem is that competition law is not operating at either level. It is not breaking-up global monopolists and allowing us to talk about structure and it is not actually allowing us to bargain as we know we can, as in the entertainment industry with multiple employers, for a fair contract price at the floor, because that is seen as collusion. We need to fix these things and you can only do that through progressive legislative change, which means dialogue.

NINA DOS SANTOS — Gilles Finchelstein, vous êtes le directeur de la Fondation Jean Jaurès. L'individualisme est-il un problème ou un symptôme ? Est-ce une cause ? Est-ce le seul problème ?

GILLES FINCHELSTEIN — Pour éclairer mon propos, je souhaiterais commencer par expliquer d'où je parle : je suis un social-démocrate, ce qui est une espère rare en France, donc je crois au dialogue social et au compromis ; et je suis un libéral du point de vue politique, inquiet de cet état de la démocratie que j'ai proposé d'appeler « La démocratie à l'état gazeux[1]. » Elle se caractérise par son instabilité et son explosivité, avec à la fois la montée des populismes et le retour de la violence. Je dis ça pour éclairer ce qui va suivre sur l'analyse de la crise du dialogue social et du syndicalisme, autour de deux propositions.

La première proposition est que l'individualisme est en partie responsable de cette crise, à condition de s'entendre sur ce qu'on appelle « individualisme. » Je ne crois pas que nous vivions dans une société individualiste, de repli sur soi et où les gens ne

1. Ainsi qualifié dans un article de G. Finchelstein, paru dans la revue *Le Débat*, disponible sur Cairn https://www.cairn.info/revue-le-debat-2019-1-page-67.htm#

s'intéressent qu'à eux. En revanche, nous vivons dans une société « des individus » qui sont plus éduqués, plus connectés et plus sceptiques. Avec des incidences majeures sur la démocratie et la démocratie sociale.

Le premier changement est un nouveau mode de politisation au sens large du terme. Il y avait une politisation par l'idéologie et il y a de plus en plus une politisation par la biographie. Chacun définit ses positions par rapport à ce qu'il vit et par rapport à ce qu'il voit, pour les plus âgés, c'est à la télévision, pour les plus jeunes, c'est sur les réseaux sociaux. Dans les deux cas il y a des risques de bulle informationnelle. Il y a un deuxième changement : un nouveau mode d'engagement. L'engagement n'a pas disparu, mais il est plus circonscrit dans le temps et dans son objet. On s'engage pour une cause plus que pour quelque chose de général. Il y a un nouveau rapport à la représentation, c'est le troisième changement. Défiance vis-à-vis des représentants, mais défiance aussi, et c'est sans doute le plus difficile et le plus inquiétant, défiance vis-à-vis de l'idée même de la représentation. On l'a vu précédemment, dans le mouvement des gilets jaunes, l'idée même d'avoir de représentants était considérée par nature comme une trahison.

Ces trois changements provoquent des difficultés pour l'ensemble des corps intermédiaires. Ils sont évidemment un défi pour les syndicats.

La deuxième proposition est que s'il y a une responsabilité de cette montée de l'individualisme, dimension structurelle de cette difficulté, la question reste de savoir si le gouvernement n'a pas aussi sa part de responsabilité. Je crois qu'il faut qu'on essaie de se poser collectivement cette question. La société des individus est un phénomène occidental. Or, l'intensité de cette difficulté du dialogue social varie selon les pays et selon les moments.

Ça fait maintenant trente ans que je suis dans le débat public et je n'ai pas le souvenir d'une période au cours de laquelle il y ait eu un tel mécontentement des partenaires sociaux aussi durable et aussi large. On doit s'interroger non pas pour refaire la chronique des dernier vingt-quatre mois du gouvernement mais pour essayer

de remonter à ce que je crois être à l'origine de ce malentendu ou de ce différend que je définirais de la manière suivante : la question est de savoir qui a la capacité de défendre l'intérêt général et le bien commun. J'ai l'impression que le Président et le gouvernement restent sur l'idée très ancrée dans notre tradition de l'État unique principal défenseur de l'intérêt général. Cette position peut d'ailleurs être confortée par l'expérience de ces dernières années.

Lorsqu'on voit l'évolution d'autres acteurs, les dérives des collectivités locales et parfois l'irresponsabilité de certains syndicats, la défense de l'intérêt général repose donc sur l'alliance du pouvoir exécutif et du pouvoir de l'administration. La pratique sociale est assez en cohérence avec cette vision. On essaie de décentraliser la négociation dans les entreprises et dans les branches. Au niveau national et interprofessionnel, il y a au mieux de la concertation et parfois une volonté d'étatisation.

Je suis convaincu que cette idée est datée. Elle repose sur une vision de l'État qui est trop rose. Il voit l'administration défendre ses propres intérêts ou les politiques défendre d'abord leurs propres électeurs. Cette idée repose également sur une vision trop noire des autres acteurs de la société civile. Ils ont montré qu'ils avaient la capacité de se hisser au niveau de l'intérêt général.

Cette divergence débouche sur une inquiétude politique. C'est pour ça que j'ai commencé en évoquant la démocratie à l'état gazeux. Il s'agit de voir au bout du bout l'État se retrouver seul face à la société et face aux individus, faute de corps intermédiaires. On en a vu les prémices dans le mouvement des gilets jaunes. On pourra en voir le prolongement dans peu de temps avec la réforme des retraites avec le risque que la confiance qui a été bâtie et bien bâtie par le gouvernement dans le dialogue avec les partenaires sociaux soit brisée par les annonces qui risquent d'être faites.

Derrière « la démocratie à l'état gazeux », il y a parfois ce qu'on appelle un quatrième état de la matière. Il s'agit de l'état plasma. C'est lorsque l'énergie est telle que les électrons sont arrachés aux atomes. C'est la foudre et les aurores boréales. Je pense qu'il est de notre responsabilité collective de ne pas en arriver là.

NINA DOS SANTOS — Jean Beunardeau, vous êtes le PDG de HSBC France. Quel est le rôle du secteur privé face à ces changements dans le monde du travail et du dialogue social ?

JEAN BEUNARDEAU — Nous constatons tous que le dialogue social ne fonctionne pas comme avant. Je vais essayer de remonter dans le temps et de montrer que le lien de cause à effet avec la montée des individualismes est en fait très indirect voire inverse.

Depuis 1945, le principal objet du dialogue social en France et dans la plupart des pays d'Europe continentale a été de négocier le partage des fruits d'une croissance économique qui était assez dynamique jusqu'au premier choc pétrolier. Malgré quelques épreuves de force, un consensus entre gouvernants, employeurs et salariés s'est progressivement bâti sur la base d'une société plus prospère, plus redistributive, avec des classes moyennes moins différenciées, un capitalisme tempéré et des libertés individuelles, politiques et économiques réelles.

En réalité, le partage de la richesse en faveur du travail n'a pas dépendu uniquement du dialogue social. Il a été puissamment aidé entre 1945 et 1986 par une inflation qui n'a cessé de ronger les capitaux qui n'étaient pas investis dans les actions ou dans l'immobilier, ainsi que par le plein-emploi des trente années après la Deuxième Guerre mondiale. C'est un assez bel équilibre entre des intérêts individuels forts, bien qu'exercés dans un cadre collectif par les partenaires sociaux, et un sentiment partagé que l'intérêt général y trouvait son compte, en particulier parce que la croissance était forte et bénéficiait à tous et que les équilibres macro-économiques maîtrisés.

Ce n'est pas la montée des individualismes qui a déréglé ce consensus, c'est la croissance qui a changé de rythme et de contenu ; elle a ralenti en Europe à cause du premier choc pétrolier et avec l'accélération du développement des pays émergents. Le ralentissement de la croissance a été encore plus marqué en France, avec un traitement de la perte objective de pouvoir d'achat du pays qui découlait de la hausse du prix du pétrole. Le déficit

s'accentue, la dette publique augmente plus que dans la plupart des autres pays d'Europe continentale. On n'en est jamais vraiment sorti depuis. De là, ont découlé perte de compétitivité, chômage, déficit budgétaire et extérieur et augmentation de la dette.

Le dialogue social s'est tout de même poursuivi pendant près de trente ans presque comme si de rien n'était. Il a distribué du pouvoir d'achat à crédit avant de s'enrayer comme on le constate aujourd'hui. Mais le contenu de la croissance a changé lui aussi. Le progrès repose aujourd'hui moins sur du revenu monétaire disponible, et davantage sur des améliorations de qualité de la vie plus diffuse et plus collective : santé et sécurité. Le monde est moins accidentogène grâce aux normes, normes que l'on critique d'ailleurs souvent. Il y a aussi l'éducation. Plus récemment, il y a les préoccupations environnementales, la qualité de l'air en ville et la lutte contre le changement climatique.

Ce sont des indicateurs de prospérité et de bien-être qui dépendent plus de l'action politique que du dialogue social. Bien souvent ils ne sont pas perçus à leur juste valeur, ou en tout cas, pas par tous. Une croissance moins forte et une composante monétaire moins importante ont créé un fort sentiment d'insatisfaction sur le pouvoir d'achat et donc sur le dialogue social qui lui est historiquement associé. Le dialogue social a reculé non pas parce que les gens sont plus individualistes, mais parce qu'ils ne sont pas satisfaits de ses résultats, ni de leur situation personnelle ni de celle du pays.

Il ne faut pas surévaluer l'individualisme des citoyens. Beaucoup sont moins sensibles qu'on ne pourrait le croire à leur sort de court terme s'ils ont le sentiment que le pays va dans la bonne direction, que l'intérêt général progresse et que les espoirs d'une vie meilleure pour eux et pour leurs enfants sont réels. Or, ce n'est pas le cas. C'est l'échec politique à sortir le pays de cette situation de chômage et d'endettement depuis 40 ans qui décrédibilise le dialogue social et incite au repli sur soi et à la montée des individualismes. Et non l'inverse.

La situation n'est pas irréversible. Une politique économique réussie et une meilleure valorisation par chacun de la qualité au lieu de la quantité dans le niveau de vie peut relancer le souci de l'in-

térêt général et la confiance dans les corps intermédiaires qui retrouveront alors toute leur légitimité dans un dialogue certes social mais aussi de plus en plus politique et citoyen.

NINA DOS SANTOS — Stefan Kooths, vous êtes professeur d'économie au Kiel Institute For the World Economy en Allemagne et avez écrit que le concept du dialogue social est une légende collectiviste. Pourquoi ?

STEFAN KOOTHS — Let me try to broaden the perspective. This conference is about the loss of confidence and it is basically a loss of confidence in collectivist solutions. Maybe we are asking too much from collectivist solutions and therefore there is a good reason why this trust in collectivism is currently so vividly under debate. What is the problem? We are living in very complex, anonymous, large societies and of course, we need a social communication and coordination mechanism to make these complex societies work. Collectivism means that we are drastically reducing this complexity by forming large groups, classes, or whatever you want to call them. Then, the whole scene becomes very simple again and this always suggests very simple answers to very complex processes that are going on, on the ground of our economies.

Secondly, we tend to re-establish on the macro level, those institutions that work very well in smaller groups, like families or tribal societies. It is still working in our clubs and our friendships, etc., but these institutions do not work at the anonymous, collectivist level. These institutions are institutions like solidarity or social dialogue, and it is simply impossible to have a dialogue among millions of people, in a way that we have a face-to-face dialogue with each other on a private level. Of course, the market economy has a very powerful social coordination information system, which is our price system. It takes up all locally available knowledge and feeds it into a very efficient and very performant social coordination mechanism.

This is something that we cannot replicate by collectivist bargaining. The problem is that we are dividing our societies

again when we create these large groups, resulting in insiders and outsiders. I would say that what has already been debated is alarming, by saying that we have to impose our labour market standards on everyone else on this planet that we want to trade with. This is pure protectionism. High wages at full employment do not depend on the power of unions, but they depend on the competition of employers. To a large extent what unions have done is just replicate what would have come into existence anyway. If there is competition for scarce labour, then wages will increase. What do wage increases depend on? On higher productivity. Where does higher productivity come from? In particular, from higher capital intensity. If other parts of this world, such as Bangladesh or other developing countries, have lower wage levels, this is not due to exploitation or lower social standards, etc., it is just due to their lower level of development. If we force them to play according to our rules, which we can only afford because we are already developed, then we will switch-off these linkages and we make it even harder for them to catch-up.

Therefore, these collectivist approaches tend to produce losers, the outsiders, those who are not part of this dialogue. Very often, the weakest individuals are the losers who are affected by these collectivist approaches. To believe that these collectivist ways of policy-making are a good idea is just ignoring that they come at a high cost, which in the past have been compensated for by deficit spending, but this has now come to a limit. A lot of governments in the word are very highly indebted, some are even over-indebted. Even in the European context, it is not crystal clear that some countries are fully solid, to put it this way. The ammunition to compensate the losers out of the government budget is becoming narrower and narrower and we should therefore rethink whether the ideas of a social dialogue that produces these losers is really a good idea for shaping the future.

MURIEL PÉNICAUD — J'ai l'impression que Stefan Kooths ne croit pas à la valeur ajoutée économique et sociale de la négociation collective. Moi, si. Si on n'a pas un open *fair trade*

et si on n'intègre pas la justice sociale davantage dans les modèles économiques mondiaux, on va dans le mur. Que signifie « aller dans le mur » ? C'est l'hostilité des populations qui vient de trop d'inégalités qui pousse au protectionnisme et au nationalisme, au conflit et parfois à la guerre. Sans parler du business qui est lui aussi perdant. J'ai donc la conviction forte que le progrès social n'est pas un choix car il est lié intimement au progrès économique. Je pourrais faire le même raisonnement sur le plan écologique.

Je suis une fan du partage de la valeur ! Avec Bruno Le Maire, dans la loi Pacte, nous avons étendu aux petites entreprises cette possibilité de partage. Il faut savoir que seuls 16 % des salariés des petites entreprises en France bénéficient de l'intéressement et de la participation. Aujourd'hui 80 % des accords signés dans les entreprises en France relèvent du partage de la valeur, bien que ces accords n'aient pas résolu les problèmes de l'individualisme qui sont plus profonds et plus liés à des problématiques sociétales, mondiales et générationnelles.

Si je caricature les propos de Gilles Finchelstein, les politiques ont tout faux et ont cassé le dialogue social. En fait, je pense que nous connaissons des tensions et des contradictions plus compliquées aujourd'hui comme ça a toujours été le cas dans les périodes de mutation. C'est la beauté de la démocratie ! Il y a des moments où les partenaires sociaux sont d'accord entre eux et d'autres où ce n'est pas le cas. Il y a des moments où les gouvernements sont d'accord avec les organisations syndicales, patronales voire les deux et d'autres où ce n'est pas le cas.

Je revendique ce droit à la dissonance pour les partenaires sociaux comme pour les gouvernements. Certains sont responsables devant des électeurs, d'autres devant leurs mandants. Bien sûr, il faut toujours chercher la convergence mais sur le long terme ce n'est pas grave en soi de ne pas s'entendre de temps en temps à condition de converger régulièrement.

Je vous donnerai l'exemple de l'obligation de résultat pour l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de salaire et d'opportunités de carrière. C'est la deuxième vague après la loi

sur la participation des femmes à la gouvernance des entreprises. Pourquoi avons-nous réussi ou sommes-nous en train de réussir ? Parce qu'il y a eu quatre mois de débats entre patronat et syndicats et que nous avons construit ensemble cette feuille de route qui est maintenant dans la loi « Avenir professionnel » que j'ai eu l'honneur de porter et qui se révèle efficace.

Dans la même façon, nous évoquions avec Sharan Burrow cette déclaration tripartite inédite entre les organisations syndicales et patronales et les gouvernements du G7. C'est une première dans l'histoire du G7 et du G20, nous sommes donc en train de progresser. Il peut y avoir des sujets sur lesquels nous n'y arrivons ni les uns ni les autres. En revanche, il y en a d'autres sur lesquels nous y parvenons.

Ces manières de procéder sont incontournables sur le long terme, parce que la convergence de l'économique et du social est la clé. Le social pour le social, ça fait plaisir, mais ça s'appelle la charité et ce n'est pas forcément durable. L'économique pour l'économique, on a déjà vu ça. Ça tourne vite au seul aspect financier. Ce n'est pas durable non plus parce que ça produit trop d'inégalités.

La richesse ne peut pas être simplement pour quelques-uns qui représentent une tête d'épingle des habitants de cette planète. Cependant, lorsqu'on articule l'économique et le social, il y a effectivement une voie dans les entreprises. C'est pour ça qu'on a rétabli dans les ordonnances, quelque chose qui n'existait pas assez en France, à savoir la capacité de négocier davantage au niveau de l'entreprise.

Nous recevions récemment au ministère quatre cents DRH et syndicalistes qui témoignaient du nouveau type d'accord innovant qu'ils sont en train de mettre au point. Il s'agissait d'une présentation à deux voix, syndicaliste et entreprise. Nous n'en sommes encore qu'au début d'un changement culturel qui manquait en France où jusqu'à présent le système décrétait la réalité sociale d'un pur point de vue administratif. Il faut assurément introduire de grands principes dans la loi, mais il faut donner plus de dynamisme à la négociation dans l'entreprise, dans la branche et au niveau inter-

professionnel. Pour cela, il est vrai qu'il faut faire des choix et qu'il faut tenir compte du momentum[2]. Il n'échappe à personne que le monde ne va pas très bien. En France ça a pris la forme des gilets jaunes, les mêmes revendications ont trouvé des débouchés électoraux plus radicaux dans certains pays. Pas en France, et je m'en réjouis chaque jour.

LA PAROLE AUX 18-28 — Nous nous demandions si l'érosion de l'emploi standard, notamment avec l'uberisation, l'intérim et l'auto-entreprenariat, marquait la fin d'un syndicalisme de lutte qu'on a pu connaître aux XIXe et XXe siècles. Si c'est le cas, ne devrait-on pas dialoguer directement avec les individus ou les entreprises plutôt que de passer par les syndicats ?

SHARAN BURROW — Good luck. I have seen a lot of people attracted to individual negotiation and by the way, there is nothing wrong with that. People are free. We do not want to live in societies where everybody has to conform, but I can tell you three things on this. One is that when you have collective bargaining and it works, there is a minimum of 20% difference between the wages of people doing the same job. You have to think about that. Is it in your interests to be part of the collective or not? The second thing is that I have actually seen individual bargaining and it is not pretty. I have seen governments, New Zealand, my own and others, trying to introduce individual contract laws and it is all about breaking trade unions. In the end, workers fight with their unions to actually have collective laws and I think there is something that gives people comfort in that. I have never seen an agreement that stops people bargaining above it, should they have some specialist skills. They do it in my office, if they take on additional responsibilities then they want additional recompense. They would probably consult with the trade unions and that is normal.

2. Le momentum est un indicateur de l'analyse boursière qui permet de mesurer la rapidité d'évolution des cours pour une période de temps donnée.

On the Uberisation of the economy, I want to say that this is just a bastardisation of employment arrangements. It is actually about businesses escaping responsibility. The one thing you have going for you in Europe is that you have a social model. Make a choice between the European social model and the American model. In the European model you actually know you have social protection with minimum wages and although you might have to fight about it, you have the right to bargain, and you have courts of law. In the American model freedom of association is equated with freedom of speech, so in some cases the bottom feeders can be intimidated and bullied by employers. Try organising a union in some of the Southern States. When I was in South Carolina we actually had guards threatening to pull guns on people. I am not kidding; it is like organising a resistance movement. We are in trouble if that is then actually the product through the global economy. We have to clean up that employment and in the meantime, those young people are actually organising collectively. I have spoken to Deliveroo rallies and driven around with Uber and Lyft drivers, and Careem in the Middle East. They will tell you what they like and do not like, and they will tell you what they would like people to argue for them and what they are happy to do individually.

I do not think that collectivism is dead by any means. In fact, I was thinking maybe I could retire, maybe it is time to sit back and watch what happens. Seriously, if we value democracies and fundamental rights and freedoms, then we do not want to constrain anybody from looking out for their own interests. At the same time, if we are not committed to a solidarity with each other, our families and our communities, are we really saying that we are anarchists all of a sudden? I do not think so.

QUESTION DU PUBLIC — Nous avons parlé de la redistribution de la valeur et de la richesse. Pourquoi reste-t-elle automatiquement liée au travail et à l'emploi, soit par les revenus, soit par l'aide sociale qui est souvent donnée aux personnes qui ne travaillent pas ou peu ? Ne pourrait-on pas désolidariser la redistribution de la richesse du travail ? Ça permettrait à d'autres personnes

de faire des travaux non rémunérés tels que le bénévolat, l'aide à la communauté ou l'aide aux personnes qui vieillissent, ce qui sera un problème social majeur dans quelques années.

JEAN BEUNARDEAU — Il n'y a pas que le travail qui redistribue de la richesse. Il y a aussi massivement la politique monétaire. Il y a aussi l'impôt qui joue très fortement et l'aide sociale. On ne parle pas souvent de la politique monétaire comme outil de redistribution, bien que ce soit de fait un outil très puissant. Selon l'inflation et les taux d'intérêt, il est possible de redistribuer massivement la richesse de ceux qui ont des obligations envers ceux qui ont des actifs annexés sur l'inflation. En ce moment, plus les taux d'intérêt resteront bas, plus il y aura ces mouvements de redistribution. Ils ne sont pas toujours très bien maîtrisés puisqu'ils dépendent du comportement des gens qui sont plus ou moins habiles à intégrer les conséquences de cette politique monétaire sur la redistribution de la valeur et du stock de valeur. Pourquoi les gouvernements ont-ils historiquement beaucoup lutté contre l'inflation ? Parce que trop d'inflation nuit généralement aux épargnants les plus modestes. Paradoxalement, des taux d'intérêt et des inflations trop faibles auront probablement le même effet dans la durée.

QUESTION DU PUBLIC — Madame la ministre, ne pensez-vous pas que nous pourrions renouer avec le dialogue social en décentralisant les instances de pouvoir et les services ?

MURIEL PÉNICAUD — C'est une vaste question qui recouvre trois sujets. Premièrement, il y a la décentralisation du dialogue social. C'est ce que nous avons fait dans les ordonnances travail : il faut être plus proche du terrain. La convergence économique et sociale est assez évidente dans l'entreprise, je ne dis pas qu'elle n'existe pas au niveau macro, mais elle est plus conceptuelle. Il faut faire les deux.

Deuxièmement, vous posez la question de la proximité. Dans ce domaine nous avons encore d'énormes progrès à faire. Nous avons appris des conflits sociaux récents que beaucoup de nos conci-

toyens n'ont pas du tout le même sentiment d'égalité selon l'endroit où ils habitent et celui d'où ils viennent. L'égalité est une valeur cardinale en France. Selon qu'on habite dans une zone rurale, un quartier paritaire de la ville ou au centre ville d'une métropole en pleine croissance, il est vrai qu'on n'a pas accès à la même richesse, aux mêmes emplois, aux mêmes formations et parfois aux mêmes services de santé et services publics.

C'est une des vocations des Maisons France Services que nous voulons implanter partout. Il faut réintroduire de la proximité et permettre à nouveau une vie digne partout en France. C'est une des raisons pour laquelle j'avais parlé du droit au télétravail dans les ordonnances. C'est une petite chose parmi beaucoup d'autres.

Troisièmement, il y a la décentralisation politique. Elle est déconnectée du dialogue social parce que les régions et les départements ne sont pas des lieux de dialogue social au sens où on l'entend.

NINA DOS SANTOS — Je voudrais demander à chacun de nos intervenants une phrase de conclusion.

GILLES FINCHELSTEIN — Si j'ai bien compris, critiquer le collectivisme tel que Jean Jaurès le décrivait, ça s'appelle pour moi le modèle européen et il doit être défendu.

STEFAN KOOTHS — You might be surprised, but there is more common ground among us than our individual interventions might suggest. When you talk about more decentralisation, in my words, this means less collectivism. What is behind the so-called labour market miracle in Germany? It was not a miracle; it was the outcome of market mechanisms and a decentralised wage bargaining process. It made sure that the wages are more inline with the productivity at local level, which can be very different from one company to another. It is nothing that can be agreed upon at a macro-level. I interpret all the French labour market reforms as replicating exactly this, to go towards more decentralisation to get closer to where the information is and where people have a common

interest. There is no conflict between employers and employee per se; either both of them are successful in the marketplace or both of them will go under. Therefore, I think the way you framed it in your second intervention is exactly the direction I would also suggest.

MURIEL PÉNICAUD — Nous n'avons pas parlé de l'Europe, mais c'est la clé de tout. Je crois qu'il n'y a pas d'Europe durable s'il n'y a pas plus de contenu social dans le projet européen. Il faut un contenu éducatif, social, économique et écologique centré sur l'innovation. On a aussi le droit d'innover sur le plan social et je crois que nous sommes tous appelés à le faire.

JEAN BEUNARDEAU — En une phrase, je dirais que le dialogue vaut mieux que la guerre, sauf en 1938.

ALEXANDRA ROULET — Personne n'a jamais vraiment pensé que l'individualisme était le principal problème du dialogue social. Il faut plutôt parler d'un dialogue social à l'épreuve du manque de croissance et du ralentissement des gains de productivité. Nous avons eu un éventail de positions entre le dialogue social comme cause de nos problèmes et le dialogue social comme en étant la solution. Nous avons atteint un point de consensus avec l'idée qu'il fallait décentraliser le dialogue social. Le dernier point qui me paraît important, c'est l'idée de poursuivre et de construire également le social au niveau européen et multilatéral.

VERS UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL ENTRE LES GÉNÉRATIONS ? 10

COORDINATION **Antoine Bozio** *(Cercle des économistes)*

CONTRIBUTIONS **Pernilla Baralt** *(Ancienne secrétaire d'État aux Affaires sociales, Suède)*
Elsa Fornero *(Université de Turin)*
Hassanein Hiridjee *(Axian)*
Christian Schmidt de la Brélie *(Klesia)*
Loïc Yviquel *(Ulule)*

MODÉRATION **Emmanuel Duteil** *(Europe 1)*

EMMANUEL DUTEIL — Au moment où l'individualisme est prépondérant dans nos sociétés, ce nouveau contrat social à définir est un vecteur indispensable du vivre ensemble. C'est vrai en France, c'est vrai en Europe et en partie à travers le monde. En Afrique, par exemple, on n'en est pas encore à redéfinir le contrat social puisqu'il faut déjà réussir à en mettre un en place. Qu'est-ce qu'un contrat social ? Pourquoi est-il si abîmé en France, en Europe ? Pourquoi n'existe-t-il même pas en Afrique ? Comment le redéfinir ?

ANTOINE BOZIO — Qu'est-ce que le contrat social, ou plutôt, qu'est-ce que c'était quand on l'a défini dans l'après-guerre sous différents noms, État-providence, protection sociale ? On sortait d'une période de guerre, d'une situation dramatique où l'avenir et la promesse de croissance à venir pour ces nouvelles générations qui n'avaient pas vécu la guerre devaient faire le lien avec celles qui avaient subi la guerre, avaient perdu leurs économies et se retrouvaient dans des situations de pauvreté.

En France, par exemple, au début des années soixante, le pauvre était la personne âgée. La moitié des plus de 65 ans était au minimum vieillesse. Le contrat social consistait donc à organiser collectivement des transferts des jeunes actifs qui eux, avaient la promesse de la croissance, vers les générations les plus anciennes. Ça a très bien fonctionné, parce qu'on a organisé des transferts massifs vers ces générations anciennes, le contrat social constituant un lien entre les générations et la promesse pour les plus jeunes de bénéficier eux-mêmes de la même protection que celle qu'ils donnaient à leurs aînés, dans ce contexte de croissance et d'avenir radieux.

Pourquoi ce contrat social est-il mis à mal aujourd'hui ? La situation s'est pratiquement inversée. Le jeune a pris la figure du pauvre. Le taux de pauvreté chez les jeunes est le double de celui du reste de la population et pratiquement le triple de celui des personnes les plus âgées. Nous sommes dans une situation où la promesse que les futures générations auraient toujours mieux que leurs parents est devenue un point d'interrogation et le contrat social tel qu'il était pensé en France dans l'après-guerre semble remis en cause.

EMMANUEL DUTEIL — Christian Schmidt de la Brélie, vous êtes le président de Klesia, un des grands noms de la protection sociale en France. Notre contrat social qui a uni les générations depuis la Seconde Guerre mondiale n'est-il pas devenu complètement obsolète?

CHRISTIAN SCHMIDT DE LA BRÉLIE —Obsolète, loin s'en faut. On voit bien que les Français sont très attachés à leur système de retraite par répartition, dans un dispositif selon lequel les actifs qui produisent la richesse consentent toujours à « faire un chèque » qui arrive trois mois plus tard dans la poche des retraités. Il est vrai que le choc démographique, cumulé à des fractures sociales multiples avec entre autres une entrée sur le marché du travail différé des jeunes en CDD qui ont difficilement accès au logement, remet en cause, non

pas le consentement à ce processus, mais bien la manière de l'accompagner dans le temps.

En France, le premier Livre blanc sur les réformes de la retraite a été celui de Michel Rocard en 1991. Jusqu'à aujourd'hui, nous avons eu une quarantaine de réformes, il s'agit à présent de redonner du sens et de réexpliquer pourquoi ce système répond à une véritable logique de contrat social.

Je ne vais pas remonter au Siècle des lumières et à Rousseau, mais cette logique était bien celle de la définition d'une relation contractuelle entre un gouvernement légitime qui concilie justice et équité, et l'ensemble de la population qui aspire au bonheur tout en se soumettant à l'intérêt général. À mon avis, le contrat social n'est pas cassé. Il est à réexpliquer, pour montrer tout le sens qu'il porte.

EMMANUEL DUTEIL — Notre contrat social est mis à mal, mais il tient bon. Elsa Fornero vous avez été ministre du Travail dans le gouvernement de Mario Monti. Vous dites qu'en Italie, c'est encore pire que chez nous.

ELSA FORNERO — I think that my own country, Italy, is one of the European countries where the social contract has been most unbalanced in its inter-generational aspect: our population is aging fast and in recent years, for the first time, the total population has decreased. The young, particularly those with higher education, are expatriating to other countries to find job opportunities, as in their own country they only find very precarious and less secure jobs compared to the previous generations. Moreover, the family structure has become looser and they face harder prospects for the future.

This precariousness is not a matter of chance, it is a consequence of an unbalanced interpretation of the social contract in favour of older generations. There are political explanations for this, of course: older generations are the ones who participate more in elections, who ask for immediate benefits, who are used to speaking of entitlements and acquired rights.

In the end, what happens is that families often act as a substitute for good social protection provisions; for example, it is common for a grandmother to use her small pension to help a grandchild because he/she has no job. This bias in the welfare system has been addressed at various times through reforms. However, these reforms were too slow to effectively face the rapid population ageing; consequently the (by far) largest share of social protection expenditure continued to be on pensions, with very little for other programs. The reforms, moreover, have not been properly explained to the citizens, who hardly understood them, not to mention share them. Without understanding and sharing, it was too risky for politicians to take the political responsibility of the reforms, which in practice meant an excessive gradualism and their full applications only to the younger generations and much greater protection to the older ones. This happened until the sudden 2011 crisis, when the technocrats were called in to save the Country from financial bankruptcy (and the Troika) and make the necessary reforms, this time without the possibility to implement gradual measures. It was very, very difficult to communicate these reforms, and indeed many did not understand them and openly opposed them, simply interpreting them in terms of pure austerity, which is not true because a reform is a social investment requiring sacrifices today in exchange for future benefits.

That is why reforms may be interpreted as a means to redress the intergenerational unbalance created by egoism and myopia in both personal and political decisions. This is why I think it is possible to make people understand, through social dialogue in particular, by explaining the importance of a balanced intergenerational contract.

EMMANUEL DUTEIL — Pernilla Baralt, vous avez été secrétaire d'État à l'Égalité et aux Droits des enfants de Suède. Chaque fois qu'on parle du contrat social en France, on dit que c'est mieux ailleurs, surtout en Suède. Qu'est-ce que la Suède a réussi que nous n'avons pas su faire ?

PERNILLA BARALT — Aujourd'hui, en Suède, c'est une question extrêmement actuelle. Nous veillons à avoir une bonne communication. En ce moment même nous avons organisé une semaine de rencontres près de Stockholm, sur l'île de Gotland, avec des hommes et des femmes politiques, des entreprises et la société civile. Pendant cette semaine, nous avons clairement expliqué le défi de la démographie en Suède et son coût élevé du fait que nous n'avons plus 20 ou 26 % de personnes de 80 ans, nous en avons 50 %. Cette population va augmenter et cela va coûter cher. Mais ce n'est pas seulement une question de coût : nous avons profité de ces rencontres pour parler de la réforme du *Welfare State* ; il s'agit d'argent bien sûr mais aussi d'organisation du travail et de valorisation de ceux qui travaillent pour l'État providence, des femmes surtout qui travaillent dans ces secteurs pour les personnes âgées, les hôpitaux, les enfants. Il s'agit donc aussi de travailler à l'égalité des chances pour les femmes, de valoriser leur travail et de maintenir un taux d'emploi très élevé en Suède.

I would like to say that the social contract and the welfare state are a tool, but also a vision based on a common agreement that if you are doing better I will also do better. I think the secret behind it is to have a dialogue with people and maintain a very good communications so that we can all feel part of the solution.

EMMANUEL DUTEIL — Loïc Yviquel vous êtes à la tête de la plateforme de *crowdfunding* Ulule. Ce n'est pas une plateforme classique de *crowdfunding*. Il s'agit vraiment de financer ce qu'on appelle des « engagements à impact » qui ont traditionnellement bien du mal à trouver le soutien des banques. Vous dites que vous faites partie d'une génération « qui a merdé », ce sont vos mots. Pourquoi le dites-vous dans ces termes ?

LOÏC YVIQUEL — On pourrait demander à Greta Thunberg, cette jeune Suédoise de 16 ans qui nous explique comment on a esquinté la planète et je fais partie de cette génération qui savait qu'on était en train de pousser les limites. Maintenant, c'est fait, il faut regarder devant nous. L'enjeu est la relation de confiance.

Nous avons cassé cette relation de confiance qui existait entre générations, parce que pendant très longtemps, nous avons été dans un débat de type marketing où on parlait *top down* et *bottom up*. Quand un jeune vient nous voir et qu'il nous dit qu'il a une super idée, on lui répond généralement que ce n'est pas mal, mais qu'il y a des risques, qu'il ferait mieux de terminer d'abord ses études et qu'on verrait plus tard. Il faut changer cette relation et c'est ça le nouveau contrat social. Certes, c'est de la communication, ce sont tous les enjeux dont on parle, mais c'est d'abord de considérer la jeune génération dans une relation d'adulte à adulte. C'est être capable d'entendre ce qu'ils ont à dire.

Notre génération n'est pas très bien placée pour donner des leçons aux jeunes étant donné ce que nous avons fait ou pas fait. Il est intéressant de les écouter, d'écouter cette jeune Greta Thunberg. Je rappelle juste que les quatre plus grosses entreprises américaines qui forment les GAFA ont été créées par quatre jeunes de moins de trente ans. Il faut forcément qu'on change notre posture, pour être dans une relation qui nous fera construire ensemble le monde de demain. Nous avons tous une manière d'être jeunes, ce n'est pas forcément la date que nous avons sur notre passeport qui indique notre âge.

EMMANUEL DUTEIL — Hassanein Hiridjee, vous êtes un entrepreneur franco-malgache extrêmement investi en Afrique pour promouvoir les talents africains et y développer le secteur privé auquel il manque encore un véritable contrat social.

HASSANEIN HIRIDJEE — Le contrat social, ce sont des droits, des devoirs, une sorte de solidarité étatique. Je viens de Madagascar, je travaille dans différents pays africains et quand j'entends « protection sociale », je me dis que nous, aujourd'hui, nous en sommes à parler de santé. L'espérance de vie moyenne au Malawi est de 42 ans et au Japon de 87 ans. On me parle de retraite complémentaire, nous, nous en sommes à parler d'emploi. Nous sommes face à des défis incroyables. Nous devons créer les infrastructures, mais surtout, nous devons éduquer les jeunes.

Dans mon pays, à Madagascar, six millions de jeunes font des études primaires, trois millions des études secondaire et trois cent mille terminent l'université. Ces chiffres ne montrent pas un élitisme forcené, ils disent seulement que nous n'avons ni les universités, ni les infrastructures pour accueillir ces jeunes. En termes de contrat social, la France est très avancée. Moi, je parle tout juste de sécurité. Je ne vais pas évoquer les problèmes du Mali, du Burkina, tout le monde les connait. Nous sommes de jeunes démocraties, de jeunes économies en devenir. Nous avons confiance. Aujourd'hui, 60 % de nos populations ont moins de 25 ans. Elles nous ont montré que nous sommes capables de créer, de sauter les étapes du développement, de changer le paradigme. Nous n'allons pas forcément prendre le même chemin que la France, mais créer notre propre chemin.

EMMANUEL DUTEIL — L'idée de confiance qui vient d'être développée est très intéressante. Est-ce une fausse idée de croire que les jeunes générations d'aujourd'hui sont les premières à croire qu'elles vivront moins bien que leurs aînés, notamment ici, en France et plus largement en Europe ?

ANTOINE BOZIO — C'est le point fondamental et nous devons repenser notre contrat social sur une base différente pour contrecarrer la conviction des jeunes qui pensent qu'ils n'auront rien parce que les générations d'avant auraient tout pris. L'exemple suédois, l'action d'Elsa Fornero en Italie qui essaient d'expliquer et de convaincre que réformer nos systèmes de protection sociale, consiste non pas à les mettre à bas, mais au contraire à redonner confiance dans le principe que cotiser pour la protection sociale assure le lien intergénérationnel et sa propre protection.

Une fois garantie cette confiance dans des droits qu'on finance, on peut penser à investir dans les plus jeunes générations et plus largement dans les générations à venir. L'environnement et les enjeux climatiques qui sont aussi des questions intergénérationnelles imposent qu'aujourd'hui on pense au bien-être des générations à naître.

PERNILLA BARALT — I do not think that any country can afford to waste the next generation and when something is important, you invest in it. As the Swedish Minister of Education said, the education system could well be the most certain investment you could make in the life of a human to make sure this person will succeed. You also need a certain level of social protection and we cannot take that away from young people, because not everybody has parents or teachers who can support them. We have to have a safety net that will provide this confidence and courage to deliver. Thirdly, I also think that the young people of today will certainly define wellbeing in different ways than we do, which has also been a topic of the conference.

EMMANUEL DUTEIL — Le paradoxe est que les jeunes ont peur de l'avenir alors qu'ils arrivent dans un monde qui n'a jamais été aussi riche, notamment en Europe et où l'éducation n'a jamais été aussi facile qu'aujourd'hui ? Comment expliquer cette absence de confiance et cette obsession de la protection sociale ? Quand on est jeune, on ne pense quand même pas à sa retraite dès le début?

CHRISTIAN SCHMIDT DE LA BRÉLIE — Quand on est jeune, on ne s'occupe pas de sa retraite, mais de sujets plus concrets comme l'emploi, le logement. On raisonne aussi parfois en enfant gâté. Notre système de santé français est envié pour son efficience par l'ensemble des pays de l'OCDE, avec une espérance de vie de nos aînés qui est de trois années de plus que celle de nos amis américains.

À l'inverse, nous percevons que ces jeunes, ont le sentiment qu'ils seront moins bien traités que la génération précédente, peut-être par défaut d'explication de nos mécanismes de protections. En matière de pyramide de Maslow, nous ne sommes plus au stade de la simple satisfaction de nos besoins primaires, mais plutôt tournés vers la réalisation de soi qui crée les engouements de nos jeunes pour de nouvelles actions qui redonnent du sens. On a perdu le lien direct de nos sociétés traditionnelles, où tout se passait en famille

et on a confié à un tiers collectif, l'État, le soin de gérer nos besoins primaires, santé, sécurité, etc. Il nous faut renforcer l'explication de texte en la matière.

EMMANUEL DUTEIL — Faut-il un contrat social par génération, une sorte de contrat social évolutif ? Repartir de zéro et tout recréer ne sert peut-être pas à grand-chose.

ELSA FORNERO — As an economist, I think it is useful to have a framework to arrange ideas. My preferred framework to analyze problems of social protection has always been the lifecycle hypothesis developed by Franco Modigliani. You start with the microeconomics of people's risks and insecurity and then ask what markets and the State can do to have a more complete and efficient systems. Within this framework, in the past we had a social protection scheme based on the idea that people should work as long as they were able to and then retired: so, they needed to save for retirement and insure longevity and other risks. The Welfare State prompted from the idea that both individual and market imperfections that could be somehow overcome by state interventions: so not only compulsory old-age insurance but a public system managed by the State. Social security is thus an essential institution of our democracies. However, it needs reforms to address the structural changes that have modified both our economies and our societies.

People today have different risks from the past and these risks are differently distributed in their life cycle. In a society in which social mobility has decreased (or not increased) and has seen a huge increase in income and wealth inequality it is important "to insure" risks very early in life. For example, the risks of inadequate care, education, or limited access to the health system have to be faced very early in life, possibly by diverting some expenditure from pensions towards these programs. Education lasts much longer and the risks faced by the individuals are completely different from the past. We must consider the new risks and try to tackle them in an equitable and sustainable way.

First of all, we need to correct discriminations in education: everybody in Europe has the right to education, but there are differences in the way schools are financed (e.g. between city center and peripheries) and equipped. Also, the labour market has completely changed in the last few decades and will change even more in the future, so individuals are exposed to new risks, which cannot be solved only through unemployment indemnities, but also through new measures, such as active policies and lifelong learning.

Risks have changed dramatically for women, who are today much less dependent on their husband's income and wealth, including pension wealth. Here the guiding principle for policies should be "more equality of opportunities and less *ex post* paternalistic protection", *i.e.* some compensatory measures for *ex ante* discrimination.

In short, the welfare state has to look at the entire life cycle of individuals instead of been predominantly directed just at the retirement phase.

HASSANEIN HIRIDJEE — Les jeunes recherchent-ils ce nouveau contrat social entre les générations ? Qu'attendent-ils ? Ont-ils forcément cette aspiration à la richesse, à la création de valeur ? N'ont-ils pas d'autres références? On parle de la génération Y, de la génération Z. 25 % des métiers d'aujourd'hui n'existaient pas il y a dix ans et 40 % des métiers de dans dix ans n'existent pas aujourd'hui. On parle de *Web design*, etc. et dans dix ans, on parlera de gens qui vont modifier les génomes, travailler sur ce genre de problématiques. Les disruptions technologiques sont tellement rapides qu'on ne sait même pas si les attentes des jeunes sont satisfaites ou non.

LOÏC YVIQUEL — Je ne suis pas certain que cette génération ait peur. Je crois qu'elle va juste faire différemment. Quand on parle de confiance, faire différemment, c'est donner le droit de se tromper. Tant qu'on n'en a pas conscience, on restera dans cette relation du type parents-enfants qui n'a pas de sens.

Sur notre plateforme, nous avons 2 000 projets de jeunes qui arrivent tous les mois, soit 50 % des projets. Ils nous proposent des idées et appellent une communauté à les aider à se financer. Un exemple. Trois jeunes filles de 19, 21 et 24 ans se sont dit que le shampoing était un produit pourri pour l'environnement, à cause des mauvais produits qui le composent, à cause de l'emballage, etc. Elles sont allées voir des banques, avec leur idée. Les banques leur ont répondu qu'elles n'avaient ni l'âge, ni l'expérience. Elles sont venues chez nous. Elles n'ont pas inventé grand-chose, elles ont juste fait un shampoing dur dont on peut planter l'emballage qui fait pousser des fleurs. En en vendant cent, elles pensaient pouvoir lancer leur projet et l'industrialiser. En deux semaines, elles en ont vendu 7 000 ! C'est pour cela que je dis qu'à un moment, ce n'est pas tant avoir peur, c'est juste prendre des chemins différents, en s'autorisant des erreurs.

Je reviens sur cette relation de confiance entre générations. Arrêtons de dire que les jeunes ont peur. Quand on regarde l'avenir, on peut se dire que la planète est en danger, etc., mais moi, je crois en cette génération et même en nous pour trouver des solutions, parce que nous allons nous autoriser à prendre d'autres chemins.

PERNILLA BARALT — En Suède, nous avons au moins deux défis. Le premier est que chaque jeune personne trouve un travail. On ne sait pas lequel, parce qu'on ne connait pas l'avenir. Dans un rapport du mois de mai, il est écrit qu'un jeune sur deux ne se sent pas faire partie de la société démocratique. C'est le deuxième défi. Nous devons travailler sur ces deux défis. Il y a des problèmes qu'on peut résoudre soi-même, mais sur certains défis, on doit travailler ensemble. C'est aux hommes et aux femmes politiques qui décident de trouver de nouvelles formes de dialogue et de travail ensemble.

I think we have to be much better and spend much more time in meetings like this and give ourselves time. In Sweden, we have a saying that you have to hurry slowly to get somewhere and I think there is something similar in France; important things have to take time. I think in Sweden we do not like conflict, we tend to avoid it and it takes us

time to come to a decision, but when we have made the decision we can actually move quickly on the implementation. I think all young people deserve to be part of this dialogue, but more importantly, without them we are going to go in the wrong direction.

EMMANUEL DUTEIL — On entend beaucoup parler de revenu universel. Le fait que l'évolution du travail sera extrêmement importante, mais qu'il y aura une sorte de revenu universel peut-il rassurer les gens et générer les bases d'un nouveau contrat social intergénérationnel ?

ANTOINE BOZIO — Dans la question du contrat social, les forces économiques sont un point important. Je pense en particulier à ce qui s'est passé avec l'augmentation des prix de l'immobilier dans la plupart des pays européens, qui a déplacé une grande partie du patrimoine et de la richesse vers les générations les plus anciennes. Ce n'était pas le cas dans le passé. Cela veut dire que l'accès au logement par exemple est devenu de plus en plus difficile pour les plus jeunes tandis qu'une grande partie de ce patrimoine et de cette richesse est détenue par la population la plus âgée de la plupart des pays européens. Cela pose une question fondamentale sur la façon d'utiliser une partie ce patrimoine à des fins productives, d'innovation.

EMMANUEL DUTEIL — Cela veut dire qu'il faut taxer un peu plus, pour redistribuer ?

ANTOINE BOZIO — En tout cas, une question fondamentale se pose sur la façon dont nous organisons et finançons nos systèmes de protection sociale, pour savoir quelle est la bonne façon d'utiliser au mieux ce patrimoine. Par exemple, la question de la dépendance est importante. Comment allons-nous financer ces besoins nouveaux pour les personnes les plus âgées ? Comment mobiliser une partie de ce patrimoine qui n'est pas toujours utilisée de la façon la plus efficace ? Une grande partie des transferts familiaux ou des aides se font par l'intermédiaire

des parents ou des grands-parents vers leurs enfants ou petits-enfants ; mais sur la politique publique, comment arrive-t-on à mobiliser au mieux les ressources là où elles sont, afin de favoriser l'investissement ?

Le revenu universel est-il le bon mode d'action pour favoriser ces investissements dans le futur ? Je n'en suis pas certain.

EMMANUEL DUTEIL — Christian Schmidt de la Brélie, vous êtes spécialiste de la protection sociale. Comment utiliser au mieux les ressources pour financer l'avenir de chacun ?

CHRISTIAN SCHMIDT DE LA BRÉLIE — En effet, il y a toujours cette interrogation sur le transfert des ressources par rapport à un contrat social dont l'équilibre n'est plus celui de 1947. Nous constatons d'autres initiatives, dans une démarche de prise en main de chaque génération vis-à-vis de son propre avenir. Par exemple, depuis quelques années, je constate de plus en plus, à la fois dans nos politiques publiques et dans l'attitude de chaque individu, le fait de favoriser la prévention santé. Un certain nombre d'initiatives dans l'entreprise prouvent que l'intérêt général n'est pas forcément ce qui se passe au-dessus de soi, mais une prise en compte de chacun. C'est une nouvelle logique de participation active à l'intérêt général.

Nous avons lancé une enquête sur l'entreprise et l'intérêt général. Il y a cinq ans, peut-être 20 % de nos concitoyens pensaient que l'intérêt général relevait plutôt des pouvoirs publics. Aujourd'hui, plus de 60 % des actifs et des acteurs décident de prendre davantage leur avenir en main et pensent que rôle de l'entreprise est de s'occuper aussi d'intérêt général. C'est là aussi une évolution dans un contrat social qui intègre de nouvelles formes de protection avec de nouveaux besoins. Je pense à toute cette démarche de prévention santé et qualité de vie en entreprise, par exemple.

EMMANUEL DUTEIL — Les politiques sont-ils les bons interlocuteurs pour réfléchir au nouveau contrat social ?

ELSA FORNERO — In my own country, Italy, young people also voted massively for populist movements, with the exception of the young who have chosen to migrate, who are a more educated group. That is because, one way or another, they are demanding "security" and protection, possibly the kind of old solid protection based on public debt. This is also very different from the picture you gave, which is based on awareness, education, and participation.

Unfortunately, the importance of education as a way not only of improving one's own life but also of participating actively in society, of helping build a better society has been somewhat degraded by a view based on "presentism" –there is an analogy here between degrading the value of education and opposing reforms, because both imply a vision for the future not just present satisfaction/consumption.

I agree very much with you that dialogue, education, learning, discussion, divulgation are essential today, because we have lost the basis for building social compacts. Sometimes I say, a bit paradoxically, that in France you had the *gilets jaunes* protest; in Italy we sent them directly into government!

However, now that they are in the government they understand how difficult it is to take responsibility for a country, not just to promise or meet present needs, but to face long term challenges. For example, we all know that Artificial Intelligence and digitalization will have profound consequences on the labour market but being prepared to face these challenges is not immediate; it does not require slogans but preparation, research, courageous innovation. It needs financial resources, which are hardly found when financial constraints are made severe by a large debt. Our government was called the government of austerity, but we were the only government in our country to establish a tax on (housing) wealth. People resented it a lot and it is difficult to explain that when you have a very large debt which is a threat to your everyday life, then maybe taxing personal wealth is not that shameful.

So, we know that we have brilliant young people who can meet any kind of challenges but they are discouraged and also mortified

by the level of the public debate. We have young people who are sensitive to the sirens of populism, who have difficulties in dealing with their everyday problems. We need to recover the first group and to rescue the second through an appropriate social contract that is less heavily unbalanced towards older generations.

EMMANUEL DUTEIL — En Afrique, il y a encore toutes les raisons pour lesquelles nous n'en sommes même pas encore à penser au contrat social. Le temps est-il venu d'avoir ces aspirations de contrat social ?

HASSANEIN HIRIDJEE — Bien sûr que le moment est venu. Maintenant, il s'agit de définir quel va être notre contrat social en Afrique. 60 % des Français disent ne plus avoir confiance en l'État pour les enjeux de demain. 65 % des Français disent que c'est le rôle des entreprises, avec tout ce nouvel écosystème, d'agir et de prendre leurs responsabilités.

Aujourd'hui, il y a une lame de fond en Afrique qui s'appelle le partenariat public-privé. Qu'est-ce que c'est ? Nous sommes de jeunes économies et nous avons des défis colossaux à relever, notamment l'éducation à la santé. L'État a proposé aux entrepreneurs en Afrique subsaharienne de les accompagner, de travailler main dans la main à des projets extrêmement structurants, dans les domaines de l'énergie, des télécommunications, des services financiers. Je vais prendre deux exemples. Aujourd'hui à Madagascar, 70 % de la population n'a pas accès à l'électricité. En 2019, au XXIe siècle, vingt millions de Malgaches se couchent sans électricité le soir. Cela peut-il durer ? On parle de populisme et de crainte. Pourquoi le populisme ? Parce que chômage, parce qu'immigration. De l'autre côté, on dit à des gens qui n'ont pas l'électricité que Facebook, Google, etc., c'est génial. Aujourd'hui, que fait-on dans le partenariat public-privé grâce à l'innovation technologique ? Dans notre groupe, nous développons un projet de *microgrid*. On arrive au fin fond de la brousse, au milieu de nulle part, dans de petits villages. On installe des panneaux solaires et des batteries, on construit des petits réseaux électriques. 150 ou 200 foyers sont

connectés, avec des compteurs prépayés et du *mobile banking*. On peut acheter un petit morceau d'électricité en composant un code pour quatre heures, huit heures, douze heures. Ça marche extrêmement bien.

Nous allons faire le chemin en *bottom up*. Nous, les entreprises privées, nous allons créer avec l'État ces nouvelles solutions. Bien sûr, l'État est toujours garant des prix et de la planification.

Second exemple : aujourd'hui, ce sont 28 millions de personnes à Madagascar et un million de comptes bancaires pour douze banques. Nous lançons un service de *mobile banking*. En un an, nous avons créé deux millions de nouveaux comptes bancaires. Un paysan qui a les pieds dans sa rizière n'aurait jamais eu l'idée d'entrer dans une agence bancaire, si tant est qu'il y en ait une dans le coin, il peut, aujourd'hui avec son petit téléphone, emprunter 20 euros, 100 euros, 150 euros, pour subvenir à ses besoins de base, acheter ses médicaments, acheter le minimum de nourriture et autres pour ses gamins. Ce partenariat public-privé, ce changement de paradigme où le privé accompagne l'État est une lame de fond, mais elle est aussi doublée d'une chose extrêmement importante. Dans le cadre de cet afro-optimisme, nous autres entrepreneurs, ne sommes plus du tout seulement dans le *make money*, mais dans le *not do too much harm*. Nous sommes dans le *make money and do good*. Continue à gagner de l'argent, gagnes-en un peu moins, mais veille à être impactant, à créer un effet de réplicabilité. De toute façon, au fur et à mesure, tout se rapproche.

EMMANUEL DUTEIL — Ulule est une plateforme de *crowdfunding* à engagement à impact. Qu'est ce que cela veut dire et est-ce que c'est l'avenir ?

LOÏC YVIQUEL — Il faut savoir que depuis maintenant trois ans, beaucoup d'entreprises tapent à notre porte. L'un de nos plus gros partenaires est la BNP. De nombreuses entreprises du CAC 40 travaillent avec nous et lancent des appels à projets. Unilever réfléchit à différents produits, notamment par rapport au shampoing. Ils se rendent compte que l'initiative vient d'en bas et

que, si on change cette posture, ça fonctionne. Fleury Michon, qui a pendant longtemps été critique, a travaillé deux ou trois ans avec nous. Ils ont fait émerger des idées que même ses ingénieurs ne pouvaient imaginer.

Ce sont des enjeux de société énormes. Nous sommes obligés de changer notre manière de fonctionner. Ce n'est même plus un choix et nous ne sommes qu'une solution parmi d'autres.

Une fois de plus, donnons-nous la chance de nous tromper. Avant que les panneaux solaires soient mis en place, il y a sûrement eu de tests qui n'ont pas marché, mais des gens ont essayé. 30 % de nos projets ne se financent pas. Ce n'est pas grave, nous remboursons les contributeurs. Nous ne gagnons pas notre vie dessus. Avec leur shampoing dur, si les jeunes filles n'étaient pas arrivées à se financer, ce n'était pas grave. On aurait remboursé ceux qui avaient essayé de contribuer et j'espère qu'elles auraient relancé un projet plus tard et appris de l'expérience.

Pour faire évoluer leurs modèles, les entreprises ont compris qu'elles devront être beaucoup plus à l'écoute, je ne sais pas si on peut parler du consommateur, mais de manière beaucoup plus large des communautés qui agissent et pensent différemment.

QUESTION DU PUBLIC — À aucun moment, le mot « solidarité » n'a été prononcé. Nous avons pourtant basé énormément de choses dessus dans nos modèles ; l'Afrique aussi, dans la famille. Est-ce que le modèle est tellement mort que chacun doit faire son propre chemin ?

ELSA FORNERO — La taxe sur les patrimoines est une forme de solidarité, parce qu'on taxe les riches pour payer les services sociaux, des services publics. Je crois qu'on a un peu abusé du mot « solidarité » et quelquefois, il a été utilisé pour défendre des positions, des privilèges. L'exemple est la solidarité entre générations. Quelquefois, c'était pour défendre les privilèges des vieilles générations et on ne s'est pas demandé qui allait devoir payer. C'est une question d'éducation économique de base. Les transferts doivent être transparents et c'est là que la vraie solidarité

est possible. C'est un devoir social qui permet d'effacer les privilèges.

CHRISTIAN SCHMIDT DE LA BRÉLIE — Dans mon entreprise, il y a deux exemples de solidarité. Sur l'apprentissage, au début, il y avait de la défiance de la part des chefs de service. Aujourd'hui, ils sont demandeurs de nouveaux jeunes en apprentissage ou en alternance. Autre exemple : nous dépassons chez nous le taux de 7 % de personnes en situation de handicap au travail. Les chefs de service qui ont accueilli une personne en situation de handicap disent qu'ils aimeraient en recruter davantage parce qu'ils ont le sentiment de créer plus de lien social au sein de leur activité, plus d'efficience, plus de bien-être et de fait, plus de compétitivité. La solidarité, nous le constatons au quotidien, améliore l'efficience dans nos métiers.

QUESTION DU PUBLIC — Comme disent les économistes, quand il y a un équilibre démographique entre les générations, c'est-à-dire pas trop de jeunes et pas trop de vieux, le contrat social est plus simple à établir entre les générations. Aujourd'hui, les pouvoirs publics semblent paralysés un peu partout, quelles qu'en soient les raisons. Le secteur privé peut-il contribuer à ce rééquilibrage, pour accélérer la transition démographique là où il y a trop de jeunes et surtout, à relancer la démographie, là où il n'y en a pas assez ?

ANTOINE BOZIO — Quand on dit qu'il y a un déséquilibre, trop de vieux et pas assez de jeunes, ce qu'on appelle le vieillissement de la population, ce n'est pas qu'on a trop de vieux, c'est qu'on va tous rajeunir au même âge. Que signifie aujourd'hui d'avoir trente, quarante, cinquante ou soixante ans ? Ce n'est pas la même chose qu'il y a trente ans. Il faut arriver à penser autrement la relation de : « Il y a trop de vieux. » par rapport à « Il y a trop de jeunes. » La définition des âges relatifs change et c'est ce qu'on doit essayer de transformer. Comment repenser ce qu'est être vieux ou jeune aujourd'hui dans nos systèmes ? Ce n'est pas aussi trom-

peur dans une approche purement démographique de compter les années comme étant purement le reflet de l'âge. En réalité, nous sommes tous plus jeunes au même âge ! Ce n'est pas exactement la même chose en termes de déséquilibre démographique.

PERNILLA BARALT — If we look at the Swedish social model or welfare state, I think one of the reasons we have been in a more or less stable situation is more than anything else, the fact that we have managed to integrate almost everybody into the labour market. Something we have not talked about at all, is all the newly arrived citizens in Europe including Sweden. It is thanks to these people that Sweden will manage to populate the welfare sector to take care of the elderly. It is not just the fact that you have a lot of old people and a few younger, there are other ways to solve the equation. One basic thing is to get everybody into the labour market.

ANDRÉ MASSON[1] — On a parlé de solidarité entre générations, mais on en revient au lien. Le lien, dans le solidarisme de Léon Bourgeois[2], veut dire que la quête de mon propre bien dans ma génération m'oblige à vouloir celui des autres générations. Nous sommes tous ensemble dans le même bateau. Si on veut exiger une juste créance, c'est-à-dire une retraite, il faut non seulement avoir cotisé pour la retraite, mais avoir donné l'éducation qu'il faut aux générations suivantes.

Solidarité entre générations veut dire solidité. C'est la solidité de la chaîne trans-générationnelle. Imaginons qu'une météorite tombe sur la terre dans soixante ans. Je ne suis pas concerné, après moi le déluge. Que va-t-il se passer ? Les jeunes vont dire : « On va arrêter les retraites, on ne va plus faire d'enfants. », parce qu'on a une porte de sortie. On peut construire un appareil qui pourrait sans doute détourner la météorite, mais qui vaut très cher, Le patrimoine des seniors doit contribuer à la réalisation de cet appareil. C'est cela, la solidarité entre générations, c'est la solidité

1. Directeur de recherche au CNRS et à l'EHESS.
2. Député radical sous la IIIe République.

de la chaîne. Nous sommes tous ensemble prêts à des sacrifices, pour que la chaîne continue puisque c'est le souverain bien qui permet toutes les réciprocités indirectes, ascendantes. Je cotise pour les vieux et les jeunes cotiseront pour moi. J'éduque les jeunes qui éduqueront les jeunes suivants.

Que penser de cette vision des choses, de cet exercice de pensée ? Je rappelle que les seniors français de 60 ans et plus possèdent 60 % du patrimoine financier et 60 % du patrimoine non financier. Nous ne sommes pas exactement dans une société de cycles de vie.

LOÏC YVIQUEL — Nous sommes tous d'accord, sauf quand nous sommes concernés personnellement. Si je vous propose d'acheter votre maison deux fois moins cher, vous allez me demander de commencer par votre voisin ! L'enjeu est cette prise de conscience et le passage à l'acte.

Je le constate sur notre plateforme, je suis admiratif des gens qui mettent des projets chez moi. Je suis très loin d'être exemplaire par rapport à tous ces gens qui déposent ces projets. Je n'ai pas acheté le fameux shampoing, mais j'essaie quand même de participer à des projets de gens qui font bouger les lignes. Il faut effectivement être capable de s'appliquer à soi-même des choses qui paraissent tellement simples, mais qui deviennent beaucoup plus complexes, dès qu'elles touchent notre quotidien.

ANTOINE BOZIO — Si on remplace la météorite par le changement climatique qui est une réalité, c'est exactement cette question-là : comment faisons-nous pour investir, transformer fondamentalement la façon dont nous vivons et produisons, pour faire en sorte que les futures générations existent ? Comment repenser nos politiques publiques, pour réallouer en faveur de ces investissements nécessaires? C'est toute la question des politiques publiques, de la fiscalité, des dépenses publiques, de nos priorités.

Je ne crois pas à l'égoïsme des générations anciennes. Elles ne veulent évidemment pas voir la terre disparaître ni leurs enfants

ou petits-enfants vivre dans une telle situation. Mais comment organiser collectivement cet investissement des plus jeunes enfants dans l'environnement ? Beaucoup de travaux scientifiques ont montré l'impact de la pauvreté sur les enfants, sur leur développement. L'investissement dans les jeunes enfants est crucial. C'est l'exemple souvent donné dans les pays nordiques de politiques publiques qui justement concentrent l'investissement chez les jeunes enfants, parce qu'il est extrêmement rentable pour l'ensemble de la société. C'est l'enjeu des années et décennies à venir.

LE LIEN SOCIAL PEUT-IL SURVIVRE AUX INÉGALITÉS ?

11

COORDINATION **Claire Waysand** *(Cercle des économistes)*

CONTRIBUTIONS **Sharan Burrow** *(International Trade Union Confederation)*
Jean-Pierre Clamadieu *(Engie)*
Geoffroy Roux de Bézieux *(MEDEF)*

MODÉRATION **Dominique Seux** *(Les Echos)*

CLAIRE WAYSAND — Il y a deux grandes familles d'inégalités. Les inégalités de situation. C'est une version statique de l'inégalité. Ces inégalités peuvent être des inégalités monétaires, de revenus, de pouvoir d'achat, mais aussi de patrimoine. Les inégalités de situation, ce sont aussi des inégalités de conditions de vie au sens plus large qui renvoient à des questions comme la qualité de vie, la santé mais aussi l'espérance de vie. En France, l'écart d'espérance de vie est de treize ans entre les 5 % des hommes les plus pauvres et les 5 % des hommes les plus riches. C'est une véritable inégalité. Les inégalités de conditions de vie, c'est aussi la capacité à éviter la précarité ou à faire face aux incertitudes.

Les inégalités d'opportunités représentent la seconde grande famille, les inégalités de chances et d'accès. Elles peuvent être liées à l'appartenance sociale des parents et cela renvoie alors aux questions de mobilité sociale et aux questions cruciales des capacités de l'éducation, de la formation à permettre à chacun d'atteindre un niveau social indépendamment de son milieu d'origine.

J'ajoute que ces deux types d'inégalités peuvent évidemment avoir une dimension territoriale marquée, c'est-à-dire se manifester de manière hétérogène sur le territoire.

Ces inégalités menacent-elles le lien social ? L'ensemble des indicateurs suggère que les inégalités, ou en tout cas des conditions de vie dégradées, créent les conditions d'un retrait de la vie sociale. En France, il y a un lien évident entre la catégorie de revenus et la participation aux échéances électorales. Deuxième élément, l'iniquité des chances rend évidemment les inégalités de situation d'autant plus difficiles à supporter qu'elles sont persistantes.

Ces quelques notions étant posées, que peut-on dire des inégalités sur la période récente ? Premier constat : les inégalités de revenus se sont réduites dans le monde depuis les années 80. Ce phénomène s'explique d'abord par le rattrapage de la Chine et de l'Inde ; depuis 2000, la convergence économique entre pays s'observe de manière plus large. Cette réduction des inégalités dans le monde s'est accompagnée d'un recul de la pauvreté extrême dans le monde et d'une amélioration des indicateurs de développement, tels que l'espérance de vie.

Dans le même temps, les inégalités entre personnes, à l'intérieur des pays, ont augmenté. C'est un sujet de débat dans beaucoup de sociétés. Cela est vrai quasiment dans tous les pays depuis les années 80, particulièrement en Chine ou en Russie. Mais ce constat n'est pas réservé aux économies émergentes.

Un pays constitue à cet égard un cas particulièrement topique, il s'agit des États-Unis. Aux États-Unis, la part des salaires dans la valeur ajoutée a beaucoup diminué au profit de la part du capital. Le revenu des plus riches – et particulièrement celle des 1 % les plus riches – a énormément augmenté avant impôts, c'est-à-dire avant redistribution. Il a plus que doublé entre 1980 et 2015. Le revenu médian a stagné tandis que le salaire minimum a perdu en pouvoir d'achat. C'est un cas très topique de développement des inégalités.

Au-delà de ce cas particulier, une question se pose dans beaucoup d'économies développées, celle du devenir de la classe moyenne, définie comme la part de la population dont le revenu est compris entre 75 % et 200 % du revenu médian. La classe moyenne ainsi définie a vu sa part se réduire dans la population pendant la période récente dans la plupart des économies développées. Cette constatation est en lien avec la bipolarisation des emplois entre

emplois très qualifiés et emplois moins qualifiés. Elle est également liée à la hausse du coût de la vie, en particulier celle du logement, de la santé et de l'éducation.

La France est un pays relativement égalitaire du point de vue des revenus, mais avec de très fortes inégalités de chances. En France, contrairement à d'autres pays la part des salaires dans la valeur ajoutée a été pratiquement stable entre les années 1990 et 2015. Elle a même légèrement augmenté, de 0,6 point, tandis que cette part diminuait de près de 3 points en Allemagne ou aux États-Unis.

En France, les inégalités de revenus post-redistribution sont également modérées en comparaison avec l'international, ce qui ne veut pas dire qu'elles sont inexistantes. 14 % de la population française est touchée par la pauvreté. Les inégalités territoriales sont réelles, mais pas atypiques. En revanche, ce qui caractérise vraiment la France, c'est la question des inégalités de chances. Lorsque nous comparons la France aux autres pays de l'OCDE, nous sommes un des pays où le lien entre l'origine sociale des parents et les performances scolaires des enfants est le plus fort.

DOMINIQUE SEUX — Sharan Burrow, vous êtes la présidente de la Confédération internationale des syndicats, qui est née il y a une dizaine d'années et qui compte à travers les syndicats qui lui sont affiliés environ 200 millions de salariés. En France, les principales confédérations que sont Force Ouvrière, la CFDT et la CGT en sont membres. Vous êtes australienne et avant de présider la Confédération internationale des syndicats, vous présidiez les syndicats australiens. Vous avez entendu que les inégalités se réduisent entre les pays, mais s'accroissent au sein même de nombreux pays. D'un point de vue international, sommes-nous arrivés à un point de rupture en matière d'inégalités ? Quelles sont les conséquences sur les tissus sociaux dans les différents pays que vous observez ?

SHARAN BURROW — In one word, the answer is yes. Is it fixable? Yes, We will come back to some of the potential solutions.

However, we are in an age of anger, and it is not actually lessening because people have lost hope because they are fearful. No matter what their circumstances, the majority of people in our world are fearful.

Let me just cut through a few of those statistics with a few of our own. One, the world has become three times richer in the last 20 years if you look at GDP and the growth of global wealth. Nobody can deny that we have created wealth with the current model of globalization. World leaders will tell you that they have lifted amazing numbers out of poverty, but that is through a benchmark that, in our words, is crap and more people go to bed hungry, than the numbers it is claimed have been lifted out of poverty. We have the statistics we can show you for that. Those people are not going to thank you for saying that their world is currently okay. If you look at the labour income share it has slumped. Despite the macro figures of countries shifting more to a convergence, we have seen a machete taken to the social contract since the eighties. There are tensions in Europe, but it has mostly been outside Europe. I walk the global supply chains and they can only be described as a model based on dehumanizing exploitation. Not all employers can I say, actually condone this. But I sit and listen to workers in supply chains around the world and if I told you what happens to the people who try to organize them, that they can be beaten up, jailed or in the extreme cases lose their lives you would be shocked, but it is there.

Of course, if you have a slump in global income share for working people, what does that look like? Globally 84% of people tell you that the minimum wage is not enough to live on. Indeed, 60% of people, even those in the middle classes when they join with that number, tell you that they are living on the edge. Being able to make ends meet is the biggest stress in their lives every fortnight or month, whenever the pay check period. That is why people are losing trust.

I wanted to say that we have to face a reality where people no longer feel that their children and their grandchildren will have a better world unless things change. I will leave you with one

country and that is India. I was there for the strike a few months ago, the biggest strike in the world. They claimed 200 million, but who cares, it was enormous. It was not just trade unions, it was informal workers, farmers, young people and the anger was palpable. Despite the rising tide of income in India, they do not feel they have anything like the capacity to improve their lives. My final suggestion to consider is that formal employment is breaking down. The ILO statistics show that up to 60% of work is informal with no rights, minimum wage, or rule of law. This includes the new platform businesses where employers are simply dodging their employment responsibilities.

DOMINIQUE SEUX — Je vais maintenant passer la parole à la défense, si je puis dire. Geoffroy Roux de Bézieux, vous êtes le président du MEDEF, vous avez créé une dizaine d'entreprises, dont les plus anciennes sont Phone House et Virgin. Partagez-vous ce diagnostic sur la pression et la montée des inégalités mettant en péril nos sociétés ? La question est celle de la responsabilité du système économique dans lequel nous vivons maintenant depuis une trentaine d'années. Est-elle engagée et si oui, jusqu'où ?

GEOFFROY ROUX DE BÉZIEUX — Oui, nous sommes probablement au point de rupture. Claire Waysand a très bien montré que les chiffres de croissance des inégalités sont assez difficiles à exploiter. La mondialisation a permis à des centaines de millions de personnes de sortir de la pauvreté. Parallèlement, elle a également accru les inégalités mais de manière très différente en fonction des pays, la France étant un pays où le niveau d'inégalités est stable.

Cela montre qu'il n'y a pas de valeur absolue de l'inégalité. Vous connaissez probablement le cœfficient de Gini. Gini est un économiste italien qui a calculé le rapport du revenu entre les 10 % les plus riches et les 10 % les moins riches. Nous avons constaté que ce même cœfficient de Gini crée des réactions très différentes en fonction des pays. En France, par exemple, 78 % des Français ont l'impression de vivre dans une société inégale alors

que c'est simplement le cas de 57 % des Américains. Cependant, toutes les statistiques montrent que la société la plus inégalitaire est bien celle des États-Unis. Mais à tort ou à raison, c'est vécu différemment.

Cela nous indique que le sentiment d'inégalité est presque plus important que la statistique parce que le consensus démocratique sur lequel reposent les sociétés et leur modèle économique a besoin d'être conforté par un sentiment de justice. Je pense d'ailleurs que des inégalités plus fortes qu'aujourd'hui ont déjà existé dans l'histoire, mais sans les médias et les médias sociaux pour les mettre en évidence.

Nous avons un problème particulier en France sur les inégalités territoriales. Pendant très longtemps, elles ont été compensées par la redistribution. Les métropoles payaient pour les villes moyennes. Cela ne fonctionne plus : 80 % des emplois créés dans le privé depuis dix ans, l'ont été dans douze métropoles. Il existe donc une concentration de la richesse et des emplois qui pose un problème d'inégalités.

En France, il faut six générations pour changer de classe sociale. Si on souhaite réparer le système et redonner confiance, ce sont les inégalités de destin qu'il faut traiter pour résoudre le problème.

Pour la première fois dans l'histoire du multilatéralisme, un texte commun a été signé entre le « Business 7 », les organisations d'employeurs des pays du G7, et le « Labour 7 », les syndicats des pays du G7. Ce texte recommande une croissance plus inclusive afin que ce sentiment d'inégalité ou sa réalité, selon les pays, soit corrigé par la croissance dont il a besoin. Ce texte rappelle bien qu'il faut d'abord de la croissance avant de pouvoir la partager.

DOMINIQUE SEUX — Jean-Pierre Clamadieu, vous êtes aujourd'hui le président d'Engie après avoir été successivement à la tête de Solvay et de Rhodia. Votre groupe, Engie, a des salariés répartis dans bon nombre de pays. Sentez-vous dans les entreprises et au-delà, cette inquiétude sur la rupture du lien social ou la poussée de disparités et d'inégalités ?

JEAN-PIERRE CLAMADIEU — J'ai le sentiment que nous sommes au point de rupture concernant le lien social. Premièrement, dans l'entreprise où le lien social peut être remis en question du fait de ces inégalités. Ensuite, il y a l'entreprise dans son environnement. Là aussi je vois un certain nombre de défis à relever. En voici trois de natures complètement différentes, mais qui montrent que ce sujet est effectivement important pour nous. Le premier point, c'est que les inégalités amènent le populisme. Du moins, cette perception de l'inégalité amène le populisme. Ce populisme conduit à des ruptures majeures dans la perception de l'environnement dans lequel une entreprise internationale se développe depuis quelques décennies. Pensons récemment à la levée de boucliers extrêmement négative qui a accueillie l'annonce de l'accord entre l'Europe et le Mercosur. La FNSEA et les Verts ont exprimé ensemble leurs très grandes réserves vis-à-vis d'un accord qui représente pour eux le mal absolu.

Nous voyons l'environnement dans lequel nous évoluons changer très vite. C'est vraiment un élément de risque. Il faut que les accords internationaux et la manière dont nous organisons le commerce international évoluent. Cela dit, la vitesse avec laquelle les référentiels dans lesquels nous sommes amenés à prendre des décisions et qui ont souvent des impacts sur plusieurs années voire plusieurs décennies, crée des tensions très fortes dans l'entreprise et conduit à ce que les inégalités impactent notre stratégie.

Le deuxième sujet est complètement différent. Concernant les inégalités de situation et de perspectives en France, nous avons des difficultés à former des jeunes et à leur ouvrir des perspectives d'emploi. Regardons la situation de l'employeur qui recherche des personnes qualifiées pour répondre à des besoins établis, évidents, et qui ne les trouve pas. Nous sommes dans une situation assez paradoxale, où des besoins de main-d'œuvre sont non satisfaits et ce, depuis de nombreuses années.

Engie serait aujourd'hui en mesure de recruter des milliers de techniciens pour répondre à des besoins très concrets, en l'occurrence, les interventions dans les entreprises et chez les particuliers concernant les problématiques liées à la transition

énergétique : Engie ne parvient pas à les trouver. Nous avons certainement des efforts à faire, mais cette situation dans laquelle une société ne parvient pas à créer cet ascenseur social et culturel efficace, pose des problèmes très concrets.

Le dernier point concerne le changement climatique. Le mouvement des gilets jaunes en France est né en réaction aux inégalités que les politiques liées à l'urgence climatique qui s'impose à nous, ont fait surgir. C'est le cas en particulier de la mobilité. Ces politiques de lutte contre le changement climatique ont donné le sentiment à une partie de la population que sa qualité de vie allait être dégradée et qu'elle allait être exclue d'un dispositif ou d'un mécanisme qui lui permet aujourd'hui de s'intégrer à la vie collective. Or les politiques de lutte contre le changement climatique vont devenir des *drivers* essentiels de nos économies pour les prochaines décennies. Nous devons les penser en ayant en tête ce sujet des inégalités. À défaut, nous créerons des tensions sociales extrêmement fortes. Je pense donc que nous avons effectivement raison de nous poser cette question de l'effet des inégalités sur le lien social.

DOMINIQUE SEUX — Vous avez posé un diagnostic, quelles sont les solutions ? Est-ce à l'État d'intervenir ? Est-ce le système économique dans son ensemble qu'il faut revoir ? Si oui, jusqu'où ? Quel peut être le rôle des corps intermédiaires ?

SHARAN BURROW — I am an optimist and I think the future is in our hands. Yes, governments have a role, but it is in the hands of employers, workers and civil society, depending on the frame. If you think about the historic moment we are in, for those of you who know a bit about labour history, then 100 years ago this year the economic and social devastation of World War I gave birth to the Treaty of Versailles and out of that the ILO. Employers, workers and governments said that what they needed was a social floor, to give people security and hope and the concept of social justice was born in the ILO constitution. The Great Depression and World War II created further devastation for the Western World, not

so much for a developing world that has missed out in every century, particularly Africa. But again, read the Declaration of Philadelphia from 1944, it is not very long, and it is really poetic and says what you need to know of this history.

We need a new social contract, because this was the embodiment of a social contract and it served the Western world well for a number of decades. As I said, it started to breakdown in the eighties and for the developing world development has really been constrained as a result. We need a new or renewed social contract and what do we need in it? Just two weeks ago there were brutal negotiations at the ILO Centenary conference, but we actually negotiated a declaration for the future of work. It says that whether you are an informal, platform worker, direct employee, casual worker, whatever your work is, while we clean up the employment relationship, every worker has to have fundamental rights with the guarantee of a labour protection floor:

– Freedom of association.
– The right to bargain collectively.
– To be free of discrimination, etc.
– An adequate, evidence-based minimum wage on which you can live with dignity.
– Occupational health and safety, with safe and healthy workplaces.
– Maximum hours of work irrespective of employment arrangements. The world has changed since Convention 1, which was eight hours rest, work and play, but the concepts have not.

That is the floor, and everybody should have that. Beyond that, whether it is national, local or global, I can tell you a few other things we need. We need to strengthen collective bargaining. If we are not sharing prosperity, let us look at how we share it, both in terms of income share, but also universal social protection, which means fair taxation. Let us support the UN on their treaty on business and human rights. The French vigilance law is not totally popular with employers, but all it asks is that people do the risk analysis like you would financial analysis. Work with us to get grievance mechanisms in place to affect remedies, so that dehumanising exploitation goes from our model. Then we need just

transitions for climate and technological shifts. You cannot accept that climate is something you can put off. We have about ten years to stabilise the planet and we are way behind time. For us, it is about not leaving anyone behind, and it is about the social dialogue and the agreements to look after people.

Data protection and privacy. The big tech companies are mining your data. You own it, you are not being paid for it. Or your government owns it and you are not being paid for it. Or these companies own it and they are not being paid for it. We do not have any traction on data protection and privacy, and it is a whole other form of inequality.

Then of course, there is regulation of platform businesses. Why should these businesses not have a social licence to operate? They must be registered where they earn money and hopefully, they pay their tax there. They take responsibility for employment contracts and the benefits that go with that. Today most platform businesses are competitive businesses that compete with the real economy without a social licence to operate. That is just ludicrous.

Then of course there is universal social protection. I just want to conclude to say that there is a woman in the room, Ngozi, who is a hero in Africa, but also globally. I work with her, Isabelle Kocher, Emmanuel Faber and others, and a group of employers who said that they needed to change. It is called the B team, which is the business team and it has a few of us as partner leaders beyond CEO's. When they asked me, I said you know that I make trouble for you as a living? They said they knew and that was why they wanted me in the mix. With Ngozi, Mary Robinson and others, we are actually driving a vision of the future on three principles:

– Net Zero by 2050, and it is coming back fast.
– Human and labour rights for everybody.
– An end to corruption and Ngozi leads us on this question amongst others. Pay your tax, do not engage in corrupt practices. Let us run businesses on a clean base, which again includes the fair competition floor.

Then we need the multilateralism that we talked about today. Let us reform multilateralism. We need global trade, but we need a different model in everybody's interests.

Finally, can I say, this week we will look at a new social contract and what it means beyond what labour wants. I cannot be there, but they are determined to take it on. We can all take it on.

DOMINIQUE SEUX — Concernant plus précisément la France, Geoffroy Roux de Bézieux vous avez évoqué, la différence entre le sentiment d'inégalité, qui est fort et la réalité des inégalités, qui vous semble un peu moins forte. Quelle est la responsabilité des entreprises ? En ce qui concerne l'État, vous avez évoqué l'éducation. Y a-t-il des choses à faire en matière fiscale, par exemple ? Quel regard portez-vous sur la politique actuelle dans ce domaine ? Et surtout, quelle est la responsabilité des entreprises que vous représentez aujourd'hui ?

GEOFFROY ROUX DE BÉZIEUX — Sharan Burrow a évoqué les conventions qui sont votées à l'Organisation Internationale du Travail et ce sont des conventions importantes. Nous souhaitons effectivement qu'il y ait un socle minimum de protection sociale et de concurrence loyale à la fois pour les normes et la fiscalité, mais aussi sur le plan social et nous en sommes vraiment très loin aujourd'hui. Nous faisons du commerce avec des pays qui sont très loin d'appliquer nos standards fiscaux et qui combinent parfois économie de marché et absence totale de libertés et de protection sociale. Je parle des libertés démocratiques, de la liberté d'association et de la protection sociale.

L'intérêt des entreprises françaises et européennes est de promouvoir ce socle et nous avons constaté qu'il pouvait y avoir un certain consensus à ce sujet parmi les organisations salariales et patronales des pays du G7. Mais on en est très loin lorsqu'on regarde les pays émergents, que ce soit la Chine ou autres.

Sharan Burrow a parlé du devoir de vigilance. C'est une loi qui est passée en France, qui oblige les entreprises à s'assurer que leurs sous-traitants et les sous-traitants de leurs sous-traitants ne pratiquent pas la corruption, le travail des enfants, etc. C'est une loi formidable, le seul problème, c'est qu'elle ne s'applique aujourd'hui que dans un seul pays. Or, il faut parvenir à faire bouger les choses au moins au niveau européen et si possible au niveau mondial.

Concernant le Mercosur, cette levée de boucliers a montré l'énorme problème de la perception de la mondialisation. Elle est devenue l'ennemi numéro un, pour la FNSEA jusqu'aux altermondialistes. Il faut continuer à signer des accords de libre-échange. À l'intérieur de ces accords, il faut envisager des clauses d'exception lorsqu'il y a de vrais problèmes qui se posent, en l'occurrence celui de la déforestation au Brésil. Nous ne pouvons donc pas « jeter le bébé avec l'eau du bain », nous savons que plusieurs centaines de millions d'Indonésiens, de Thaïlandais, de Chinois, d'Africains et d'habitants d'autres pays émergents sont sortis de la pauvreté grâce à la mondialisation.

Nous sommes entrés dans l'économie de la connaissance et dans cette économie, ce n'est pas tellement l'écart de revenus qui joue, c'est l'écart de capital social, de capital culturel et de capital éducatif ; les inégalités de destin et de capital vont compter plus fortement dans les années à venir. Il est donc urgent de préparer les futures générations à cette économie. Dans notre pays, nous avons réparé par la redistribution, par l'impôt, quelques fois par les quotas, en dépensant énormément d'argent dans l'Éducation nationale, etc. Or, ce que nous constatons sur le plan de l'éducation, c'est que tout se joue dans la petite enfance. Voici quelques statistiques : un enfant issu d'un milieu défavorisé connaît 1 000 mots alors qu'un enfant issu d'un milieu favorisé en connaît 3 000. Il commence l'école avec un avantage compétitif en termes de capital culturel qui n'est pas financier, mais qui est très structurant. L'État a un rôle à jouer dans ces inégalités. Ce que fait le Ministre de l'Éducation nationale, Jean-Michel Blanquer en investissant beaucoup dans les premières années de la scolarité me paraît absolument essentiel. Mais cela ne veut pas dire que les entreprises sont exonérées de leurs responsabilités. Nous avons une responsabilité en tant qu'employeurs d'embaucher, de créer des emplois et notamment des emplois qui sont ouverts aux non-diplômés.

Quel est l'employeur en France chez lequel on ne peut pas entrer sans un concours ou un diplôme ? Ce n'est pas un employeur privé, c'est l'État ! Sans tomber dans la démagogie en opposant l'un

à l'autre, qui permet encore aujourd'hui d'être embauché sans diplôme et de devenir cadre voire directeur général ou de progresser dans l'entreprise sans diplôme ? C'est l'employeur privé, même si c'est malheureusement moins souvent le cas qu'auparavant.

L'entrepreneuriat est aussi une manière de progresser dans la société sans diplôme. D'ailleurs, les DRH devraient prendre plus de risques, notamment pour les promotions dans les grands groupes, mais nous voyons les choses changer au fur et à mesure. Mon premier patron chez L'Oréal était autodidacte. Je ne pense pas que L'Oréal, qui est une société formidable par ailleurs, ait aujourd'hui des patrons de division autodidactes. En tant qu'employeurs, nous devons être capables de favoriser l'emploi et la progression.

Le deuxième élément, c'est notre devoir vis-à-vis de nos salariés concernant l'illettrisme. En France, 2,5 millions d'adultes sont illettrés et la moitié d'entre eux travaillent. Il ne s'agit pas de l'illettrisme au sortir de l'école, mais d'un sujet beaucoup moins connu sur lequel Thierry Lepaon, l'ancien secrétaire général de la CGT, qui a été délégué national à l'illettrisme, nous a alertés. Il s'agit d'adultes qui ont su lire et écrire, qui sont entrés dans l'entreprise, mais qui n'utilisent pas leurs capacités cognitives dans leur travail et ont petit à petit perdu ces facultés. À 50 ans, ils ne savent plus ni lire ni écrire correctement. Il s'agit donc plus de désapprentissage que d'illettrisme, le problème n'en est pas moins grave. En tant qu'employeurs, nous avons la responsabilité de conserver à nos salariés leurs capacités d'insertion dans la société. Nous savons parfaitement que les salariés ne vont pas rester toute leur vie dans le même emploi. Si au moment de quitter l'entreprise, ils ne savent plus ni lire ni écrire correctement, nous aurons alors un problème. Il s'agit de millions d'adultes.

DOMINIQUE SEUX — Jean-Pierre Clamadieu, que peut faire l'entreprise ?

JEAN-PIERRE CLAMADIEU — Tout comme Sharan Burrow, je commencerai par dire que je suis optimiste. Ensuite, je suis vraiment convaincu que les entreprises, l'État et les collecti-

vités doivent travailler ensemble pour traiter ces sujets. Comment maintenir le lien social dans une entreprise multinationale dans ce contexte ? Premièrement, par la culture de l'entreprise et l'histoire, voire les histoires de l'entreprise. Les entreprises sont souvent le résultat de fusions qui se sont passées au fil du temps. La raison d'être introduite par la loi Pacte ne doit pas être considérée comme un gadget ou une boîte supplémentaire à cocher. C'est pour nous une occasion de réfléchir à ce à quoi nous croyons. Quelle est notre vision ? Ce doit être une démarche génératrice.

Un deuxième outil qui nous permet de renforcer ce lien social, c'est le dialogue social. Je suis persuadé que les outils du dialogue social dont nous disposons nous permettent de conforter ce lien social dans l'entreprise, que ce soit en France ou à l'international. Le dialogue social est un outil d'efficacité économique, mais c'est aussi un outil de cohésion dans l'entreprise. Je citerai deux exemples très simples rencontrés chez Solvay que j'ai dirigé pendant sept ans. Dans le cadre d'un accord mondial avec un syndicat qui participe à l'*International Trade Union Confederation*, dirigé par Sharan Burrow, nous avons construit deux outils très originaux. Le premier s'appelle le *global profit sharing*. Il part du constat que nous avons, en France, un système d'intéressement légal qui permet à nos salariés de recevoir une partie des fruits de la performance, ce qui n'existe pas au niveau mondial. Dans le cadre d'un accord d'entreprise, nous avons donc décidé de créer un système équivalent au niveau mondial. Quelques entreprises ont eu cette volonté de permettre à leurs salariés de bénéficier de la surperformance économique de leur entreprise, et ce où qu'ils soient.

Le deuxième exemple, concerne les droits sociaux minimaux. Nous avons décidé d'avancer de manière simple et pragmatique. En 2017, nous avons signé chez Solvay un accord pour que tous les salariés dans le monde bénéficient d'un même socle minimal de bénéfices pour la grossesse, l'invalidité, les situations médicales graves et le décès. Cela crée de la cohésion et donc du lien social.

Je vais donner deux conseils aux entreprises qui leur permettront de renforcer le lien social. Tout d'abord, il faut accepter que la valeur ajoutée qui est créée localement soit partagée. Cela veut dire,

payer ses impôts. De manière très concrète, il ne faut pas chercher des mécanismes d'optimisation fiscale qui contribuent à réduire notre capacité à contribuer dans les pays dans lesquels nous opérons. Je crois que tout le conseil d'administration d'Engie considère que payer des impôts dans les pays dans lesquels nous créons de la richesse est quelque chose qui fait partie des règles du jeu qui nous permettent de nous qualifier comme bons citoyens. Il s'agit également de participer localement à tout ce qui permet effectivement d'insérer l'entreprise dans son environnement.

Le deuxième conseil, c'est la formation. Concernant les problématiques de main-d'œuvre que nous rencontrons aujourd'hui et les difficultés de recrutement, nous considérons, chez Engie, que nous avons un rôle à jouer. Nous avons ainsi pris l'engagement de doubler le nombre de personnes en alternance. 10 % de nos effectifs français, soit 70 000 personnes, seront constitués à très court terme de jeunes en alternance, et ce dans les différentes catégories d'alternance possibles. C'est un engagement très fort et nous en sommes à un peu plus de 3 000 contrats de ce type. L'objectif pour la moitié d'entre eux est d'obtenir un CDI ou un CDD à la fin de leur alternance.

Ce sont des opérations très concrètes qui montrent comment nous pouvons contribuer à créer du lien social dans les collectivités dans lesquelles nous opérons. Les entreprises, l'État, les collectivités et tous les corps intermédiaires doivent avancer ensemble sur ces sujets.

QUESTION DU PUBLIC — Apparemment, vous êtes d'accord pour constater que les inégalités sont arrivées au point extrême où elles représentent une menace mortelle pour notre démocratie. Pouvez-vous dire à ce gouvernement que tout ce qu'ils ont donné depuis des années et des années au patronat, c'est trop. Je pense au CICE[1] qui a été doublé cette année. Puisque vous êtes pour la justice, ayez la pudeur de demander à ce qu'on rende ce CICE. Rendez au moins les 20 milliards. Imaginons ce qu'on pourrait faire avec 20 milliards pour lutter contre les inégalités.

1. Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.

GEOFFROY ROUX DE BÉZIEUX — Tout d'abord, je pense que vous confondez deux choses. Il y a les inégalités individuelles et le CICE qui est une baisse de charges sur les entreprises n'a strictement rien à y voir. Le deuxième élément de ma réponse, est que nous ne pouvons que constater que la France est le pays qui prélève le plus d'impôts, ce n'est pas moi qui le dis, et, après tout, peut-être que ce n'est pas assez. Vous avez raison, on peut toujours prélever plus d'impôts. En tout cas, si on fait une comparaison au niveau international, c'est un fait que vous ne pouvez pas nier.

Concernant le CICE, et sans esprit de polémique, entre le 1er janvier 2014 et le 31 décembre 2018, les entreprises privées ont créé 800 000 emplois. Ce n'est pas uniquement lié au CICE, mais comme chacun le sait, l'économie est une discipline multifactorielle, et, baisser les charges des entreprises crée généralement de l'emploi. Je vais terminer en citant un grand social-démocrate, Helmut Schmidt. Il disait : « Les profits d'aujourd'hui sont les investissements de demain et les emplois d'après-demain. » Nous sommes après-demain.

PEUT-ON FAIRE DISPARAÎTRE LA CORRUPTION ?

12

COORDINATION **Emmanuelle Auriol** *(Cercle des économistes)*

CONTRIBUTIONS **Ngozi Okonjo-Iweala** *(Ancienne Ministre des finances, Nigeria)*
Lisa Osofsky *(Serious Fraud Office)*
Michel Sapin *(Ancien Ministre de l'économie et des finances, France)*

MODÉRATION **Christian Schubert** *(Frankfurter Allgemeine Zeitung)*

EMMANUELLE AURIOL — Il existe une corrélation très forte entre la richesse d'un pays et la corruption, c'est-à-dire qu'il y a plus de corruption dans les pays pauvres que dans les pays riches. La région la plus corrompue du monde selon *Transparency International* est l'Afrique subsaharienne et la région la moins corrompue est l'Union européenne. Pourquoi ces différences de niveaux ?

Il existe également une différence de nature de la corruption. La grande corruption, celle qui touche les marchés publics, les hauts fonctionnaires, les chefs d'entreprise, celle-là est mondiale et correspond à une forme de capture, c'est-à-dire que le corrompu et le corrupteur s'entendent, en général, sur le dos des contribuables et des consommateurs pour s'enrichir mutuellement. Cette corruption est très difficile à combattre, parce que nous, les consommateurs et les contribuables ne sommes pas organisés, et ne sommes pas capables de la détecter. Nous ne savons pas combien coûte un pont, un milliard, deux milliards ? Nous n'en avons aucune idée, nous n'achetons pas de ponts et nous sommes mal armés pour lutter contre cette forme de corruption.

Dans les pays pauvres, il y a une autre forme de corruption. C'est une corruption de petit niveau qui touche tout le monde. Lorsqu'un

individu armé vous dit de lui verser un pot-de-vin, vous le faites. Cela s'appelle de l'extorsion car vous n'avez pas le choix. Cette forme de corruption est relativement facile à combattre, parce que la personne qui paye le pot-de-vin n'est en général pas d'accord pour le faire. Si un pays souhaite vraiment combattre cette corruption de petit niveau il peut y arriver. Cela demande plusieurs choses, et d'abord de payer les fonctionnaires correctement, qu'ils aient un salaire décent, qu'ils ne soient pas obligés de compléter leurs revenus. Cela demande d'autre part une vraie volonté d'agir contre cette corruption.

Certains pensent qu'il faut s'attaquer en priorité à la grande corruption et que la petite suivra. Je n'en suis pas tout à fait sûre. Je pense qu'il faut s'attaquer d'abord à la petite, parce qu'elle est partout, heurte absolument tout le monde et qu'elle est plus facile à résoudre. Quelques pays ont réussi à le faire et il est intéressant de comprendre comment ils s'y sont pris. Hong Kong et Singapour, entre autres, ont réussi à bien diminuer la petite corruption d'abord peut-être parce qu'ils payent bien les fonctionnaires et représentants publics. Mais il ne suffit pas de bien les payer, il faut également contrôler leur travail et les sanctionner le cas échéant : les usagers étant heurtés par la petite corruption, il est facile de recueillir les plaintes, notamment grâce aux nouvelles technologies et de leur donner suite. Ce qu'ils ont fait aussi pour lutter contre la grande corruption, qui est très astucieux, et que nous ne faisons pas, c'est que légalement la charge de la preuve incombe aux usagers et aux contribuables. Si vous avez un million de dollars, soit vous êtes capable de justifier d'où vient ce million de dollars, soit il est confisqué, parce qu'en l'absence de preuves, on suppose que c'est de l'argent de la corruption. Inverser la charge de la preuve et être très strict là-dessus donne évidemment des bons résultats.

Nous allons discuter de procédures, de règles, qui ne fonctionnent que si elles sont suivies par des actions concrètes sinon cela s'appelle du *window dressing*. Il y a des choses à faire, mais elles demandent souvent de s'attaquer à des gens puissants, de les mettre en prison et c'est parfois politiquement difficile.

CHRISTIAN SCHUBERT — Madame Okonjo-Iweala, vous avez été deux fois ministre des Finances du Nigeria et ministre des Affaires étrangères. Vous venez de publier un livre qui s'appelle *Lutter contre la corruption est dangereux*. Peut-être nous direz-vous que votre mère a été kidnappée au Nigeria, la lutte contre la corruption peut être source de dangers très personnels.

NGOZI OKONJO-IWEALA — I want to make three points, following on the summary. The first and important one is that corruption is global; it is not an African thing or a developing country thing. The biggest form of corruption is in public procurement and public contracting. The OECD and the EU estimate that governments spend 13% to 20% of their GDP on procurement, about USD9.5 trillion dollars globally and USD2 trillion of this disappears in corrupt payments. It is all over the world. If you look at recent examples, from Odebrecht[1] in Brazil, etc., this is a serious problem. The World Bank estimates USD1 trillion in bribes globally. This is the first point I want to make.

There are three types of corruption that have been defined in the literature and I think Emmanuelle mentioned them, so you have grand Corruption in both developing and developed countries, petty corruption, mostly in developing countries including in Africa; but there is also political corruption, which is influence peddling, using your influence to divert resources to yourself, your friends and associates. I think these three types of corruption are pervasive all over the world.

The second point I want to make is that, yes, corruption is global, but corruption in poor countries has a worse impact

1. L'affaire Odebrecht est une affaire de corruption entre l'entreprise de BTP brésilienne Odebrecht et des personnalités politiques de tout bord, notamment des chefs d'État principalement d'Amérique latine, ainsi qu'avec Petrobras. Cette entreprise aurait versé, entre 2001 et 2016, près de 788 millions de dollars de pots-de-vin en échange de l'obtention de marchés publics dans dix pays latino-Américains : le Brésil, l'Argentine, la Colombie, la République dominicaine, l'Équateur, le Guatémala, le Mexique, le Panama,le Pérou, le Vénézuéla ainsi que deux pays Africains, l'Angola et le Mozambique.

because they are poorer. The per capita GDP in France is about USD 46 000; in the US USD 63 000 per capita; for sub-Saharan Africa it is about USD 3 800. If you divert resources through corruption in a continent or countries that are poorer, that means that you are taking away from the poor services for health and education, money for infrastructure. You are also exacerbating inequality, because money that should be used to provide services for people is going into the pockets of others. Corruption in poorer countries is a big problem. On the African continent, a few years ago the finance ministers asked the former President of South Africa, Thabo Mbeki to do a study of illicit financial flows. He found that approximately USD50 billion flows out of Africa every year and it mostly flows to developed countries. Developed countries in Western Europe, the US, etc., tax havens, are also part of the problem. In Africa, we cannot afford to lose those kinds of resources, because we are poorer. The estimates are that around 15% of Africa's GDP, about USD323 billion dollars is lying in tax havens. That kind of money is far larger than the amount that the continent gets for aid, so we need to do something about it. As you know, poverty is concentrated on the continent of Africa, so about 50% of the world's poor are found there. If we are going to fight poverty very vigorously, we need to do something about corruption.

The third point I would like to make has to do with what underlies and underpins corruption. That third point is that corruption happens because of weak institutions, the absence of systems and processes. It is not just because of salaries, though I agree about good salaries, but if you do not have strong systems, whatever type of salaries you pay, there will still be corruption. You find in many African countries that systems are weak. What do I mean? In my own country when I was finance minister, initially I found that we did not have strong financial management systems, the electronic platform for the transfer of resources. If you do not have that you have people who can squirrel away government resources into their own pockets. Building the systems, an integrated financial management system, I know it does not sound sexy, is very important. If you do not have the systems then people

squirrel away natural resources, rent or monies into their pockets and that is partly what this book is about; I will come back to it.

CHRISTIAN SCHUBERT — Madame Osofsky, vous représentez depuis l'année dernière le *Serious Fraud Office* du Royaume-Uni qui a une solide réputation de sérieux. Vous menez des enquêtes dans les cas de corruption les plus complexes. Est-ce que vous gagnez la bataille ?

LISA OSOFSKY — In answer to the main question, can we eradicate corruption, I have a one word answer, no. That means that people like me will always have a job, a recession-proof business. When you look at history, corruption has played a part in every continent and every part of the globe. It evolves and is different today from what it was in the Roman Empire, but it still exists. I believe that as long as there is envy, avarice, pride and greed, there is going to be corruption; it is a human condition. That means that you always need people who are willing to be brave, to stamp-out corruption. You need independent prosecutors, who are not interfered with and who are allowed to get on with their job. You need fearless judges, who do not cower when faced with even personal harm, as we know they are in different parts of the world. It means developing an ethos among crime-fighters. It is a real commitment to the task, as well as the systems, as you say, that need to back that up. It also means vigilance and adapting our tactics, so for example, as the dishonesty evolves, when the bad guys went from analogue to digital, we too must follow to try to get on top of their crimes.

This really requires bringing fresh thinking to the table and one of the things the UK has done in the past decade, is to work on creating sensible economic initiatives. In many areas, employees of organisations pay bribes to solve their employers' problems. For example, sales targets must be met, or your company needs a license to finish your infrastructure project, or customs fees must be paid. These can be expensive and remember these are not the sort of dope dealers that are getting rich and riding around in Rolls

Royce Corniches. These are employees of companies, who are helping to solve their employers' problems as they see it.

Who benefits from that criminality? The organisation. In a world without corporate criminal liability, it is in the organisation's economic interest to look the other way and let the employee get on with it and run the risk of criminal exposure. An economically rational reform is to re-incentivise the organisation and it is entirely within society's ability to make it economically advantageous for corporates to get behind prevention rather than paying. You impose corporate criminal liability. You impose criminal responsibility for the misdeeds of the corporation's employees, and you start to get corporate engagement in making things better. This was one of the goals of the UK parliament in passing Section 7 of the UK Bribery Act 2010. By making an organisation responsible, that makes them engage with people like me. The basic economic insight has had a profound effect, seen by so many of us in the investigation and prosecution world. Organisations –armed with huge HR functions and advisors, auditors and lawyers– all of a sudden have a palpable economic interest in making sure their employees do not stray. Those of us who are watching from the anti-corruption world have seen the difference first-hand.

Will this eradicate corruption? I do not think so but harnessing economic interests and motivations to make the companies come forward and act to prevent this crime, is certainly a step in the right direction.

MICHEL SAPIN — C'est un des sujets les plus simples à traiter, parce que je n'ai jamais vu quelqu'un qui venait me contredire, en disant qu'il était favorable à la corruption. Nous sommes réunis ici pour dire qu'il faut dire non à la corruption, et pourtant, il y en a. Dans les études d'opinion, c'est une des causes principales de cette perte de confiance ou de ce manque de confiance dont nous sommes aujourd'hui les témoins. Si vous posez la question, que ce soit sur les ronds-points, sur les marchés de Bamako ou d'ailleurs, le manque de confiance dans les élites administratives, politiques et économiques, à cause de la

corruption est un des sujets qui, soit mine la démocratie lorsqu'elle existe, soit mine la marche vers la démocratie pour les pays qui souhaitent l'installer.

Comment peut-on être efficace pour lutter contre la corruption ? Évidemment – et c'est normal – la question est une fois de plus un peu provocatrice : est-ce qu'on peut éradiquer la corruption ? C'est comme si je vous demandais si on peut éradiquer la bêtise humaine. La réponse est immédiate, c'est non. Est-ce qu'on peut lutter efficacement contre la corruption ? La réponse est oui. Surtout, est-ce qu'on peut lutter contre la tolérance de la corruption ? Oui, il faut éradiquer toute tolérance vis-à-vis de la corruption.

Au moment où a été élaborée la première loi Sapin, elle avait pour principal objectif la lutte contre la corruption domestique, la corruption en France, d'entreprises françaises vis-à-vis d'acteurs politiques, administratifs français. Un travail excellent a été fait. Lorsque j'ai demandé s'il y avait des problèmes à l'international on m'avait répondu : « Monsieur le Ministre, il n'y a aucun problème à l'international, car il y a un bureau à Bercy. » Ce bureau à Bercy recevait les entreprises françaises et leur soumettait les arrangements commerciaux financiers qu'elles avaient dû contracter afin de les faire valider par Bercy, qui mettait le tampon, en disant : « OK, c'est bon, vous pouvez présenter cela aux services fiscaux. Ce sera déduit de vos bénéfices et vous ne serez pas imposés dessus. » C'est ce qu'on appelle de la tolérance institutionnalisée. Cela date de 1993, ce n'est pas si vieux et ça ne se faisait pas qu'en France. C'est cette tolérance à laquelle il faut s'attaquer. Cette tolérance n'est plus ni tolérée ni tolérable au niveau international et de grandes législations sont intervenues pour lutter contre elle, aux États-Unis, en Grande-Bretagne, en France et dans bien d'autres pays.

En France, nous avons souhaité mettre en place des outils pour lutter contre cette grande corruption internationale. Un premier outil est celui de la prévention de la corruption. Une banalité est de dire qu'il vaut mieux prévenir que guérir, qu'il vaut mieux essayer de faire en sorte qu'il n'y ait pas de corruption, plutôt que

de lutter contre la corruption. Il faut les deux, évidemment, mais il faut d'abord mettre en place des outils de prévention contre la corruption. Il faut mettre en place dans les entreprises des plans anti-corruption efficaces et il y a maintenant une autorité, l'Agence française anti-corruption qui est habilitée à contrôler et qui commence à le faire. Le cas échéant, elle a même la capacité de sanctionner, non pas la corruption, mais l'absence de prévention contre la corruption.

Le deuxième outil que nous avons introduit en France est une procédure pour lutter contre la corruption lorsqu'elle est avérée. C'est une procédure qu'on appelle la convention judiciaire d'intérêt public. Je saute toujours au plafond, quand on me dit que cela s'appelle la *French DPA* ! Disons que c'est de même nature que les procédures qui existent aux États-Unis ou en Grande-Bretagne qui permettent que des entreprises puissent être incitées à aller voir le procureur ou l'organisme chargé de ce genre d'affaires, pour dire qu'ils ont repéré qu'il y avait un problème. Comment faire pour le résoudre ? Nous reconnaissons la difficulté pour laquelle il va falloir trouver une solution.

Restent deux questions : premièrement, est-ce qu'on monte suffisamment en puissance en France et quel jugement peut-on porter sur ces outils ? La deuxième question qui doit nous occuper est la crédibilité de la coopération internationale. Vous ne pouvez pas lutter contre la grande délinquance internationale, sans une coopération internationale efficace entre autorités administratives et judiciaires chargées dans chacun des pays de lutter contre elle. Il est par exemple très important que le PNF[2] en France ou l'AFA travaillent dans de bonnes conditions avec le *Serious Fraud Office* ou même avec les Américains. Il faut également avancer au niveau de l'OCDE, parce que tant que des entreprises d'autres pays seront capables de conquérir des marchés en Afrique ou ailleurs sans aucunement respecter nos règles, il continuera à y avoir de la corruption.

2. PNF : Parquet National Financier.

CHRISTIAN SCHUBERT — Madame Osofsky, vous avez aussi travaillé dans les FPA[3] aux États-Unis. Vous connaissez les deux côtés de l'Atlantique. Dans le quotidien du travail, est-ce que les moyens sont suffisants ? Vous travaillez dans des cas très complexes, comme Airbus, Rolls-Royce, HSBC, pour en nommer quelques-uns, est-ce que les entreprises changent ?

LISA OSOFSKY — First of all, I am a British-American, as you might have seen from my biography. I have been in England for 20 years, so I do think although I speak American and sound American, I am also British. I have been working in Britain for years and that really helps me. I have also spent the past decade on assignments in France. What that means is that when you use a word like "DPA", as you say, you have them in other parts of the world, we think we all understand what that means. Michel Sapin was the architect of one. I am practicing in a jurisdiction that has a different one from 2014. We need to understand that across the world what even sounds the same maybe quite different. That means that it behooves all of us who really want to get at this problem from the root, to understand what those words mean in all of the countries with whom we work. I do work with other countries; we are always better as law enforcement putting our hands together and working across jurisdictions. The criminals hate it and that means I love it. It means that is the most effective way to get together. In terms of "do we have enough?" It is a truism to say that we could always use more. I am a prosecutor and I understand what my job is. I would love to have even more tools, but I have had the benefit of practicing in two jurisdictions that in a lot of ways are the envy of the world in terms of the tools I have got. I think we have got what we need to make a good dent and to make the criminals suffer.

CHRISTIAN SCHUBERT — Est-ce que votre loi, Monsieur le ministre fait ses preuves en France ? On a souvent dit que les Américains surtout, utilisent la lutte contre la corruption comme

3. FPA : Financial Planning Agency.

une arme dans la guerre économique. Est-ce que c'est aussi votre expérience comme ministre ?

MICHEL SAPIN — Sur le premier aspect, celui des preuves, il faut demander aux acteurs. J'ai vraiment le sentiment que de ce point de vue, nous sommes passés dans un monde nouveau. Les entreprises ont bien intégré qu'aujourd'hui, c'était leur intérêt économique d'avoir des dispositifs de lutte contre la corruption. En France, avant le dispositif Sapin, nous étions extrêmement mal classés. Nous remontons progressivement, mais cela devenait un contre-argument commercial pour les entreprises françaises. Des entreprises françaises rataient des marchés mondiaux, en particulier lorsque ces marchés bénéficiaient d'une aide de la Banque mondiale ou d'une aide bilatérale, parce que la législation française n'était pas au bon niveau. Aujourd'hui, le virage s'est fait dans les entreprises. Quand je regarde le travail de l'AFA et le nombre de conventions judiciaires d'intérêt public qui ont déjà été mises en œuvre en l'espace de quelques mois par les autorités françaises, je crois vraiment que nous sommes en train de monter en puissance.

Le deuxième aspect est plus compliqué parce qu'il est assez polémique mais n'étant plus ministre, je peux me permettre de dire les choses les plus horribles. Je ne crois absolument pas que le système judiciaire américain soit utilisé contre des entreprises étrangères. Je vais le dire autrement : aujourd'hui, les autorités judiciaires américaines sont parfaitement capables de démontrer qu'elles punissent, en particulier dans le domaine de la corruption, de la même manière les entreprises américaines, anglaises, françaises. Sur les questions bancaires, c'est un peu plus complexe.

Pendant que s'élaborait la loi Sapin, je suis allé aux États-Unis, pour voir le chef de la section anticorruption au *Department of Justice* et je lui demande pourquoi il est aussi méchant avec des entreprises françaises. Il me répond qu'il n'est pas méchant mais que les entreprises françaises ne font pas leur boulot. Je l'ai revu il y a quelques jours, lors d'un colloque, il est devenu avocat et il m'a dit qu'à présent, on y était, que les Français étaient aux meilleurs

standards et que eux, les Américains allaient quand même regarder dans les détails si on allait jusqu'au bout.

La crédibilité de notre dispositif sera dans une montée en puissance durable. Je ne crois pas que la justice américaine soit utilisée dans ce domaine. En revanche je vois bien non pas des abus de droit, mais des abus de pouvoir de la part des autorités américaines. Lorsqu'une autorité américaine dit : « Si vous allez en Iran aujourd'hui, je vous interdis de travailler aux États-Unis », ce ne sont pas les autorités judiciaires qui s'expriment. C'est un homme qui procède par *tweet*, c'est de l'abus de pouvoir et c'est profondément condamnable. Mais de mon point de vue, les juridictions américaines ne sont pas un outil au service de je ne sais quel impérialisme américain.

CHRISTIAN SCHUBERT — Madame Okonjo-Iweala, nous constatons des progrès en France, est-ce qu'on en voit aussi en Afrique ?

NGOZI OKONJO-IWEALA — I just want to say that in the past few years the OECD, the private sector, the law Sapin, there has been some progress internationally. I even work as part of a team of private sector people with companies like Unilever and Virgin, called the B Team, who are all very determined to fight corruption. I still think there is a lot of hypocrisy. Even though we have all these things, very little of the money that has been taken out of Africa and other developing countries is being returned. It is still very slow, so I want to ask that there is speed to return money that has been stolen outside. It is not just in Africa, where yes, there has been progress, but we still have a long way to go.

I want to do one test and then I will give up the floor. I want to ask everybody here, do you know who the President of Switzerland is? If you know, put up your hand. Does anybody know? No. Nobody knows, but everybody takes their money, both licit and illicit, to Switzerland. People send their children to school there and everybody believe in Switzerland because it has strong institutions and rule of law. There is no difference between Africans and

people in France or elsewhere; it is because the institutions for fighting corruption are weak that you see more petty theft. Let us strengthen the institutions. By the way, the name of the President is Ueli Maurer; do not look it up on Google. You trust Switzerland because it has strong institutions and we need to build very strong institutions. I believe this is what we need to stress for Africa.

Finally, you need to protect those fighting corruption. Corruption is being politicized. It is sometimes being used as a political weapon and that is part of the reason why I wrote this book. When you fight corruption, please go out and buy it. It is called, *Fighting Corruption*, published by MIT press.

QUESTION DU PUBLIC — Vous mettez tous sur la table comme solution la création d'entités indépendantes. C'est l'objet de la loi Sapin 2, de l'AFA et du *Serious Fraud Office*. Finalement, ces autorités indépendantes sont-elles vraiment indépendantes ? Sont-elles efficaces ? Ne font-elles pas que déplacer la corruption ?

LISA OSOFSKY — In the two jurisdictions where I have practiced, they are independent, but my colleagues around the world are constantly fighting against being targeted physically, their families threatened. There is deep, deep danger available if you take on a job like mine in different parts of the world.

NGOZI OKONJO-IWEALA — The picture is mixed. There are many places where the institutions are not independent, and they are politicized. That is what we need to fight against, because unless you have that independence you cannot really fight corruption.

MICHEL SAPIN — En France, le PNF et l'AFA sont aujourd'hui indépendants. D'ailleurs, ils l'ont prouvé. L'indépendance est un combat qui doit toujours nous occuper les uns et les autres. Il paraît qu'il va y avoir quelques changements à la tête de l'une de ces organisations et je souhaite que cette indépendance soit largement maintenue.