

Les Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence
Réussir les transformations du monde



ACTE 2

RÉUSSIR LES TRANSFORMATIONS DE NOS MODES DE PRODUCTION

LES ACTES 2022

Retrouvez également
les autres volumes des Actes 2022

ACTE 1
**Réussir les transformations
des modes de vie**

ACTE 3
**Réussir les transformations
des modes de gouvernance**

ACTE 4
**Réussir les transformations
de la mondialisation**

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS 5

QUE RISQUE LE MONDE ? 7

Contributions : L. Berger ; Ch. Lagarde ; G. Smith
Coordination & Modération : Ch. de Boissieu

TRAVAILLER DEMAIN14

Contributions : L. Blanchard ; Th Derez ; A. Fretti ; S. Guriev ; Fr. Hommeril
Coordination : M. Baccache-Beauvallet / Modération : A.-L. Jumet

ATTEINDRE LE PLEIN-EMPLOI.....20

Contributions : T. Cherif ; J.-F. Copé ; O. Dusopt ; I. Fernandez de Mesa ; A. Roumilhac
Coordination : E. Stancanelli / Modération : I. Gounin-Levy

FORMER, INNOVER, ENTREPRENDRE POUR L'AVENIR..... 27

Contributions : N. Benzina ; Th. Lanxade ; N. Radjou ; D. Restino ; A. Vaissié ; A. Viros
Coordination & Modération : D. Thesmar

PRODUIRE DANS UN MONDE DE RESSOURCES RARES 33

Contributions : P. Bléthon ; Ch. Bories ; M. Lekalakala ; J.-Ph. Puig ; W. Zhang
Coordination : Ph. Chalmin / Modération : Fr. Lenglet

TROUVER LA TRAJECTOIRE DE LA DÉCARBONATION40

Contributions : B. Bazin ; M. Cardenas ; S. Jehanno ; J.-M. Ollagnier ; X. Piechaczyk ; B. Potier
Coordination & Modération : P. Geoffron

LES ESPOIRS ET LIMITES DES TECHNOLOGIES FACE AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX45

Contribution : S. Bernard
Modération : M. Grondin

LES TRANSFORMATIONS PAR LE PROGRÈS TECHNOLOGIQUE52

Contributions : B. Darkwa ; St. Israël ; V. Levita ; C. Malargé ; J. Pollès
Coordination & Modération : A. Landier

FINANCE ET SOUVERAINETÉ ÉCONOMIQUE.....	57
Contributions : Kj. R. Braathen ; Ph. Brassac ; D. d'Amarzit ; N. Liang ; Kl. Regling ; D. Rodrik Coordination & Modération : C. Lubochinsky	
LA FINANCE À IMPACT, ILLUSIONS ET RÉALITÉS.....	63
Contributions : D. Biarneix ; C. Cabanis ; Th. Déau ; S. Mauderer ; E. Pinon Coordination : C. Gimet / Modération : N. Beytout	
LES NOUVEAUX SECTEURS POUR PRODUIRE DEMAIN	69
Contributions : J. Aschenbroich ; M.-P. Cai ; N. Dubourg ; F. Marrakchi Charfi ; K. Polizzi Coordination & Modération : V. Giret	
EMPLOI, LES ENTREPRISES GARANTES DE LA FORMATION	73
Contributions : M. Ferracci ; Fl. Lustman ; Ch. Schmit de la Brélie ; B. Teste ; C. Zimmermann Coordination : St. Carcillo / Modération : F. Guinochet	
FLÉCHER L'ÉPARGNE POUR LA CROISSANCE.....	80
Contributions : M. Bhaskaran ; Cl. Chabrier ; T. Collins ; E. Goldstein ; Pr. Kannan ; B. Rambaud Coordination & Modération : P. Barbizet	
DÉCIDER AVEC LES PARTIES PRENANTES	86
Contributions : L. Basch ; L. Hartman ; H. Marquetty ; O. Wild Coordination : O. Pastré / Modération : St. Antoine	
NOURRIR LES POPULATIONS	91
Contributions : C. Béliot ; B. Gault ; H. Ghanem ; A. Illy ; C. Le Poultier Coordination : Ph. Tillous-Borde / Modération : D. Seux	
FINALE : RÉUSSIR LES TRANSFORMATIONS DU MONDE.....	96
Contributions : A. Banerjee ; D. de Villepin ; C. Fleury ; M. Jacquemin ; F. Koofi Coordination : H. Rey / Modération : Fr. Lenglet	
CONCLUSION ET DÉCLARATION FINALE	103
Contributions : R. Muselier Coordination : J.-H. Lorenzi ; Fr. Benhamou	
INDEX GÉNÉRAL DES AUTEURS	108
REMERCIEMENTS DU CERCLE DES ÉCONOMISTES	116

AVANT-PROPOS

Cette 22e édition des Rencontres Économique d'Aix-en-Provence est avant tout un grand moment intellectuel, mais c'est aussi un moment de rencontres humaines. C'est un plaisir sans limite de pouvoir se retrouver encore plus nombreux après deux années marquées par la pandémie.

Cette édition des Rencontres Économiques est exceptionnelle pour trois raisons. La première est qu'elle fait suite aux élections françaises qui ont brillé par l'absence de débat économique et social. La faute est évidemment partagée. Toutefois l'état de la France, de l'Europe et l'avenir du monde n'a fait l'objet d'aucune discussion sur des thèmes qui, aujourd'hui, reviennent en boomerang. Pour tenter d'y remédier, Le Cercle des économistes a réalisé 33 notes¹ portant sur tous les sujets qui composent la vie économique et sociale de notre pays. Les Rencontres sont ainsi la prolongation de ce travail et marquent la volonté d'instaurer et d'animer un réel débat économique pour la France, l'Europe et le monde.

La deuxième raison est que, durant ces derniers mois, la parole des jeunes françaises a brillé, elle aussi, par son absence dans le débat public. Non pas que les jeunes français n'aient rien à dire, loin de là, mais on leur offre malheureusement trop peu l'occasion de s'exprimer et encore moins de les écouter. Pour cette raison, Le Cercle des économistes a lancé des conversations avec plusieurs dizaines de milliers de jeunes pour une opération nommée : « Discuter, Agir, Changer »². De ces discussions nous avons tiré des clefs de compréhension pour connaître leur situation, leur besoin et revendication.

La troisième raison est la thématique choisie pour cette édition des Rencontres : « Réussir les transformations du monde ». A travers ce thème, nous souhaitons être optimiste face aux difficultés qu'il nous reste à affronter pour réchapper à cette crise exogène. Outre les marchés en déséquilibre et la guerre en Ukraine – pour ne citer que cela – il faut désormais affronter une inflation galopante. Nous nous trouvons ainsi face à une grande difficulté : devoir traiter des échéances à court terme, sans abandonner la nécessité de réfléchir au monde de demain et à la manière de faire évoluer les modes de vie, de production, de gouvernance et la mondialisation.

1 <https://www.lesrencontreseconomiques.fr/relancons-le-debat-economique/>

2 <https://www.lesrencontreseconomiques.fr/discuter-agir-changer-jeunesse-2022/>

Le programme élaboré pour ces trois jours d'échange est ambitieux et j'espère qu'il vous convaincra de la nécessité d'agir pour réussir les transformations du monde. La richesse des échanges qui suivront sera le témoignage le plus précieux de cette 22e édition des Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence.

Jean-Hervé Lorenzi

Président des Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence



Je souhaite dédier cette édition des Rencontres au Professeur Jean-Marie Chevalier, l'un de nos camarades, membre du Cercle des économistes, disparu il y a quelques mois, auquel nous étions tous très attachés. Vous l'avez connu soit directement, soit à travers ses ouvrages et ses écrits brillants. C'était un immense économiste, il nous a tous appris beaucoup de choses. Cette 22e édition, c'est la sienne.

QUE RISQUE LE MONDE ?

COORDINATION & MODÉRATION

Christian de Boissieu, Le Cercle des économistes

CONTRIBUTIONS

Laurent Berger, CFDT

Christine Lagarde, Banque centrale européenne

Gayle Smith, One

Propos introductif de Christian De Boissieu, membre du Cercle des économistes

Arrêtons-nous premièrement sur le clivage entre le court terme et le long terme. Sur ce premier, nous pouvons être frappé par la vitesse des changements et d'installation dans un nouveau régime macroéconomique. Il y a peu encore, la faible inflation était le sujet des banques centrales. L'emballement actuel de l'inflation est devenu la priorité de ces institutions financières. Deuxième exemple : les prévisions de fin 2021 pour 2022 tablaient sur une croissance de 4 ou 5 % par an en France et dans la zone euro. Aujourd'hui, elles sont divisées par deux. Les deux chocs que sont la pandémie, qui n'est pas finie, et la guerre en Ukraine, qui a débuté le 24 février, font qu'au lieu de se pencher sur la poursuite de la reprise – qui a été en 2021 et peut-être en 2022, une poursuite de rattrapage post-Covid-19 –, l'on se demande si la récession n'est pas à notre porte sur le plan mondial. La question a changé. Troisième élément du changement de régime macroéconomique (lié à l'inflation) réside dans les taux d'intérêt. Pendant 10-15 ans, nous avons vécu avec des taux d'intérêt très bas. Aujourd'hui, ils augmentent relativement vite – plus vite aux États-Unis qu'en Europe – au point qu'ils commencent à « mordre » sur un certain nombre d'emprunteurs, dont les États.

Tout a changé et en même temps, en raisonnant sur le long terme, en regardant les dossiers structurels, rien n'a changé. Première remarque, l'inflation a commencé avant la guerre en Ukraine. En 2021, il y avait déjà des réflexions à ce sujet. Par ailleurs, le choc sur les prix alimentaires paraît

plus dommageable et plus marquant pour l'économie mondiale que le choc énergétique, même si les deux sont importants. Quand les prix du pétrole montent, les consommateurs en souffrent, mais, en principe, n'en meurt pas. En revanche, une partie du monde et de l'Afrique – nous pouvons penser à l'Égypte, aux pays du Maghreb – souffre directement de la flambée des prix alimentaires. Donc la fragilité de l'Afrique ou des pays émergents était une réalité avant les chocs et reste vraie aujourd'hui. Deuxième point qui reste inchangé, le débat sur la fragmentation de la mondialisation – sans évoquer ici la démondialisation – avait été posé avant le choc de la Covid-19 et la crise ukrainienne. Il est en revanche accentué par ces deux chocs. La fragmentation partielle de l'économie se pose aujourd'hui à deux niveaux, sur le plan mondial et eu égard au débat actuel existant dans la zone euro. Troisième élément, les chocs que nous avons traversés depuis deux ans n'ont pas conduit, pour l'instant, à de sérieux progrès au sein de la « gouvernance mondiale ». Le G20 n'a presque pas été visible dans ces débats, l'OMS l'a été un peu plus, mais après coup, et l'ONU était bloquée pour les raisons que vous connaissez. Dernier élément qui se situe à la frontière de ce qui change et de ce qui ne change pas, les deux chocs dont nous parlons ont provoqué, heureusement, un sursaut de l'Europe. En effet, cette dernière se retrouve sur les sujets de l'énergie et du climat, elle amorce, certes très timidement, une « Europe de la défense », elle pose le problème des règles de fonctionnement pour contourner l'unanimité. Le sursaut est là. Mais le problème est qu'il pourrait devenir un feu de paille, une fois que ces chocs seront derrière nous. Il faut donc réellement essayer d'entretenir la flamme européenne.

Synthèse

L'économie mondiale fait face à trois transformations majeures : la néomondialisation, la révolution numérique et le plus grand défi du siècle qu'est la menace climatique, identifie Christine Lagarde. À la suite de l'effritement du cycle de Doha, un nouvel âge de la mondialisation s'est ouvert. Par ailleurs, les deux années de pandémie de Covid-19 ont vu un recul du commerce mondial de 25 % et ont surtout révélé la grande vulnérabilité de nos modèles (goulets d'étranglement, dépendance exclusive vis-à-vis d'un certain nombre de fournisseurs), prélude, non pas à une déglobalisation, mais à une remondialisation. Celle-ci consisterait à faire évoluer les modèles et les circuits existants selon trois principes : le friend-shoring, concept développé par Janet Yellen (relocalisation des sites de production dans des pays dignes de confiance), le friend shopping

(diversification des sources d’approvisionnement) et le friend sharing, pour une régionalisation plus avancée. À cet égard, l’Europe, premier fournisseur de 80 pays dans le monde, est un laboratoire idéal sous réserve de montrer une véritable détermination politique à avancer sur le marché unique des capitaux permettant de financer toutes les capacités innovantes existantes.

Deuxième volet : la transition numérique. Télétravail, télémédecine, e-commerce, etc, la crise de la Covid-19 a permis de gagner 7 ans d’avance en la matière. À condition d’investir massivement dans la formation, la virtualisation des services offre deux avantages. Elle peut donner un nouveau souffle et des gains de productivité à nos économies, et peut permettre de lutter contre les effets du changement climatique. Ainsi, s’il est généralisé, le secteur numérique permettra de réduire de 20 % les émissions de gaz à effet de serre. Face à cette grande menace – d’ici 2030, 120 millions de pauvres seront victimes de la sécheresse ou des inondations –, la BCE (Banque centrale européenne) prend sa part et intègre le changement climatique dans ses modèles macroéconomiques. Elle a commencé le verdissement de ses portefeuilles non monétaires et monétaires et exigera des disclosures de la part des entreprises dont les titres seront pris sous forme de collatéraux. Le rôle de la BCE est de nature à catalyser les efforts d’un certain nombre de banques, d’autant plus que seules 20% d’entre elles tiennent compte des risques climatiques lors de l’octroi de prêts, selon les résultats du test de résistance prudentielle portant sur les risques climatiques des banques.

Il n’y a aucune menace plus importante que le changement climatique, abonde Gayle Smith, qui appelle à faire en sorte que le terrain de jeu qui rassemble les pays riches et les pays pauvres soit plus égal. Ainsi, le désinvestissement des combustibles fossiles dans le but de réduire le réchauffement climatique, notamment des pays du G7, représente pour l’Afrique, à long terme une perte de revenus, d’exploitation de son gaz naturel comme combustible de transition et investir dans le renouvelable. Le danger prend racine dans la façon d’appréhender l’économie et l’avenir. Devant une menace mondiale telle que la Covid-19, les pays riches ont enregistré un taux de vaccination au-delà de 70 %, contre 14,5 % pour les pays pauvres. Face à l’accélération des crises (crise de la dette, crise alimentaire et, plus grave encore, crise des fertilisants qui va faire décroître les récoltes dans les pays les plus fragilisés), les modèles anciens ne fonctionnent pas.

Pour Laurent Berger, au moins trois enjeux se présentent au niveau mondial : être capable de poser les bons diagnostics ; donner du sens à la mondialisation, en re précisant en permanence la finalité de l'action publique, du commun ; et ne pas sacrifier le moyen et le long terme au profit d'une vision uniquement court-termiste, quitte à laisser de côté un certain nombre de défis. Trois grands défis sont incontournables : le défi climatique, le défi des inégalités (qui soulève la question de la répartition des richesses afin de savoir ce que l'on consacre au commun et aux investissements dont nos sociétés ont besoin) et le défi démocratique. La période exige des choix radicaux de transformation qui doivent s'appuyer sur la régulation et la négociation pour faire vivre ces transitions. Dans ce champ des possibles, l'Europe, forte de la dynamique enclenchée à l'occasion des crises récentes, doit aller plus loin dans son rôle de régulateur et dans la diffusion de ses valeurs, en préservant son modèle social à travers notamment de ses traités commerciaux (clauses miroirs, etc.). C'est en ce sens qu'elle se doit de mener à bien le projet de directive – non abouti sous la présidence française – sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité ou en élargissant la taxe carbone aux frontières, quitte à ce que ces transformations la mettent en difficulté. Nous savons bien qu'une transformation sans risques n'existe pas. Peser sur le contenu de la mondialisation, c'est aussi un enjeu de solidarité à l'égard des plus pauvres, notamment en Afrique, à travers un fonds vert pour faire face au risque climatique.

Gayle Smith souhaite apporter une précision concernant la gouvernance. Devant le déficit de confiance vis-à-vis des institutions, il faut « rafraîchir » certaines d'entre elles, favoriser les banques de développement, qui ont eu un rôle clé pendant la pandémie, et imaginer le G20 de demain afin qu'il pilote l'économie mondiale et non plus seulement la partie du monde la plus riche. Il pourrait même devenir le G30, afin de diluer l'influence de la Russie.

La question démocratique ne doit pas être sous-estimée, souligne à son tour Laurent Berger. Beaucoup ont le sentiment d'être dessaisis des enjeux qui les concernent. Lors de la Conférence sur l'avenir de l'Europe, les panels de citoyens ont exprimé la volonté de créer du commun, de créer un modèle de développement qui soit plus sobre économiquement et plus juste socialement. Il s'agit de remettre du débat partout et que les transformations soient négociées à tous les niveaux et échelons, de la vie concrète.

Christine Lagarde estime effectivement que l'échelon européen, même si cela peut parfois paraître laborieux, fonctionne et vise un bien collectif au sein d'une région du monde très importante. Par ailleurs, si le G20 est la meilleure instance en termes de ratio efficacité/représentation, pour autant, le continent africain n'y est représenté que par l'Afrique du Sud. Il faut donc l'améliorer afin qu'elle dispose de règles de gouvernance internes lui permettant de se rassembler mais aussi d'exclure ceux qui, comme la Russie, ne respectent pas les règles du jeu, ce qui n'est pas possible actuellement. Sur la réallocation partielle des droits de tirage spéciaux, il faut pousser les pays à respecter leurs engagements. Enfin, en matière de monnaie numérique, la Banque centrale de Chine a le projet le plus avancé, même s'il n'est encore que dans une phase pilote. Juste derrière, le projet de l'Eurosystème de création d'une monnaie numérique de banque centrale. Annoncé en 2021, Christine Lagarde a bon espoir qu'il voie le jour dans 5 ans, sous réserve que le Conseil des gouverneurs donne un feu vert définitif.

Propositions

- Investir dans la formation pour combler le manque de main-d'œuvre et de talents suffisants dans le domaine d'une économie plus numérique (Christine Lagarde).
- Mener à bien le projet d'une monnaie numérique de banque centrale (Christine Lagarde)
- Développer le marché unique des capitaux (Christine Lagarde).
- Renforcer le rôle de régulateur de l'Europe au sein de la mondialisation : fonds vert, clauses miroirs, devoir de vigilance des entreprises, taxe carbone aux frontières (Laurent Berger).
- Face aux crises, réimaginer l'avenir des institutions de gouvernance mondiale (institutionnaliser davantage le G20, banques de développement) afin de combler le déficit de confiance et l'inégalité de représentation (Gayle Smith).
- Proposition d'un G30 pour mettre plus de pays autour de la table et ainsi diluer la voix de ceux qui ne jouent pas le jeu, comme la Russie (Gayle Smith).
- Revoir les règles de gouvernance internes du G20 (Christine Lagarde).
- Accompagner les transformations du monde par davantage de démocratie, de négociation et de dialogue (Laurent Berger).

Chapitre 1

LES PROBLÉMATIQUES

TRAVAILLER DEMAIN

COORDINATION Maya Bacache-Beauvallet, Le Cercle des économistes

CONTRIBUTIONS Laurent Blanchard, Cégid
Thierry Derez, Covéa
Alexandre Fretti, MALT
Serguei Guriev, Sciences Po Paris
François Hommeril, CFE-CGC

MODÉRATION Anne-Laure Jumet, France Culture

Propos introductif de Maya Bacache-Beauvallet, invitée par Le Cercle des économistes

Pour anticiper le travail de demain, encore faut-il avoir quelques perspectives sur l'avenir qui nous attend, or nous sortons de deux années où tout projet nous était quasiment interdit. Je vais commencer par une phrase de Camus qui, je crois, est d'une actualité vive aujourd'hui et qui disait « Sans travail, la vie se meurt, mais sous un travail sans âme, la vie étouffe ». Et je crois que c'est ça, le sujet du jour. C'est-à-dire que ce n'est pas simplement le besoin d'avoir un travail, un emploi, avec tout ce que cela rapporte, il y a une réelle demande d'un travail avec du sens, avec de la motivation, avec un intérêt social et une insertion sociale. Je développerai simplement dans le temps court que nous avons quelques points essentiels qui ouvriront le débat qui va avoir lieu.

Il existe un premier enjeu que les économistes ont longtemps analysé : « Demain est-il un avenir sans travail ? ». Aujourd'hui, ce débat sur la substitution entre capital et travail, le remplacement des hommes par le numérique ou par les robots, par l'intelligence artificielle, est assez mûr. Nous savons que la substitution n'est pas terme à terme. Ce n'est probablement pas la fin du travail, mais certainement une modification des contenus, des tâches, de chacun des emplois. Je ferai simplement référence

à deux travaux de recherche extrêmement connus et importants. Un premier ensemble de recherches, par Daron Acemoglu, qui montre qu'il y a effectivement un effet un peu négatif de la robotisation sur le niveau général des emplois, mais que cet effet reste tout à fait marginal. Par ailleurs, les travaux passionnants de Philippe Aghion et de ses co-auteurs, montrent, à l'inverse, un effet positif de la robotisation et de la numérisation. Pourquoi ? Parce que cet effet positif passe par des gains accrus de compétitivité des entreprises qui font leur transformation numérique et ce qui implique au final, un effet positif sur l'emploi dans ces entreprises-là.

Un deuxième enjeu, également largement travaillé par les chercheurs, est celui de la polarisation du marché du travail. Autrement dit, « quel est l'impact du numérique sur les inégalités au sein du monde du travail et entre les travailleurs ? ». Nous savons depuis très longtemps, depuis Schumpeter et d'autres auteurs, que le progrès technique est souvent biaisé. Il est biaisé en faveur des personnes qui ont la compétence, qui ont la formation, la qualification pour s'approprier ce progrès technique. Ici, nous avons donc envie de dire que le numérique sera profitable à ceux qui ont les compétences pour le comprendre. Ce qui est en revanche nouveau dans le numérique et que nous n'avions pas anticipé, qui représente une révolution, c'est la polarisation. Le numérique va également « servir » aux moins qualifiés d'entre nous et aboutir à une polarisation du marché du travail, c'est-à-dire d'un côté des personnes extrêmement qualifiées, très bien payées, et de l'autre côté, des personnes qui ne sont pas qualifiées du tout, qui ne sont pas bien payées, mais qui ont un emploi. Finalement, les perdants de cette polarisation, c'est la classe moyenne. Or, cette classe moyenne est le ciment de la social-démocratie, ce qui pourrait expliquer bon nombre des enjeux politiques. Nous observons donc une polarisation à la fois économique et politique.

Trois points plus récents occuperont notre table ronde. Le premier point, c'est le développement du travail sur les plateformes numériques et là, je crois qu'il y aura un débat important. Ce travail via les plateformes est-il déqualifié ou, à l'inverse, est-il un travail autonomisant et libérateur ? Le deuxième point questionne bien entendu le télétravail dont nous avons tous fait l'expérience. Nous savons qu'il existe une extrême inégalité au sein des salariés entre ceux qui bénéficient de ce télétravail et, à l'inverse, ceux qui vont en pâtir en termes de désinsertion. Enfin, le troisième point, qui est le plus inquiétant au regard de ce qui se passe aujourd'hui et de ce qui s'annonce pour demain, correspond à ce qu'on a appelé *the great resignation*

ou la grande démission. Le terme fait référence aux personnes cadres, qualifiées, autour de la trentaine ou de la quarantaine et qui se retirent aujourd'hui du marché du travail, en quête de sens, de motivation ou en quête, simplement, d'un changement de vie. Le Covid suffit-il à expliquer ce phénomène ? Probablement pas. Le mouvement était préexistant au Covid, mais la crise l'a certainement précipité.

Synthèse

Les questions soulevées aujourd'hui sur le travail de demain sont en réalité traditionnelles, estime Thierry Derez. Depuis sa sédentarisation, une grande partie de l'humanité aurait toujours cherché des moyens de ne pas travailler. En témoigne la pratique de l'esclavage qui peut actuellement être rapprochée du développement de l'intelligence artificielle : les robots sont-ils nos nouveaux esclaves ? Le concept de valeur travail n'est finalement vieux que de quelques siècles, et déjà remis en cause par des questionnements sur la nécessité de continuer de travailler de la même manière dans un contexte marqué par de nombreux périls (climatiques, politiques, etc.). Afin de pallier les angoisses contemporaines, Thierry Derez appelle à s'inspirer de la pensée d'Aristote : le bonheur est le but de toutes nos actions, et donc de nos sociétés.

L'Histoire du travail témoigne du fait que le salariat a été inventé par le patronat dans l'objectif de fidéliser ses ressources, souligne Alexandre Fretti. Or, ce modèle est désormais remis en cause par des individus en quête de sens et qui souhaitent pousser plus loin leur autonomie. La question se pose alors de recréer une culture d'entreprise dans ce contexte, les salariés étant indispensables au développement d'une connaissance profonde de l'entreprise. Il s'agit tout d'abord d'accepter que le monde d'aujourd'hui soit hybride : les sociétés qui réussiront sont celles qui parviendront à manager à la fois les besoins individuels et collectifs. Plusieurs pistes existent. Le télétravail représente une amélioration de la productivité individuelle mais pas toujours de la performance collective. Quant aux travailleurs en freelance, ils exercent déjà comme les salariés de demain et doivent faire partie de la solution. Le défi est alors de répondre à la question suivante : comment l'entreprise peut-elle trouver un équilibre entre des salariés qui souhaitent davantage d'autonomie et des freelance de plus en plus engagés auprès d'elle ?

Si certains grands défis du marché du travail ont émergé avant le Covid, Serguei Guriev constate que la crise sanitaire a fortement contribué à

accélérer sa polarisation. Les sociétés n'étaient pas prêtes à une exposition aussi soudaine des différences entre les individus plus ou moins favorisés. Les périodes de confinement ont en effet mis en exergue de nombreux facteurs d'inégalités (logement, accès aux soins, accès aux outils pour le travail à distance, etc.).

Les rapports de force ont aujourd'hui changé entre l'employeur et l'employé, affirme François Hommeril, et ce n'est pas près de s'arrêter. Ainsi, l'attachement de l'individu à son entreprise pose question. D'une part, c'est dans l'agglomération des projets individuels et des volontés d'avancer qu'il est possible de créer le progrès pour l'entreprise. D'autre part, un salarié doit comprendre qu'il n'est pas viable de ne travailler que pour soi, pour avancer dans sa carrière, et que l'expérience reste indispensable. Or, l'expérience s'acquiert par le contact informel, la relation des uns avec les autres. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est notamment un outil dont les entreprises doivent être capables de se saisir concrètement si elles souhaitent évoluer en termes de compétitivité économique.

La quête de sens dans l'entreprise est clé, renchérit Laurent Blanchard : le Baromètre des DRH 2022 a montré que la question de savoir « pourquoi je travaille dans une entreprise » est passée en 5 ans de la 17^e place à la 3^e place, après les conditions salariales et les conditions de travail. Les entreprises doivent opérer une transformation profonde, faire en sorte que les dimensions sociétale et environnementale soient au cœur de leur raison d'être tout en restant performantes économiquement. Cette démarche passe notamment par la mise en place d'une « écologie du management » qui incite à développer son hygiène personnelle en tant que manager pour être davantage à l'écoute des équipes.

Une étude pour Empreinte Humaine a justement révélé que 43 % des managers présentent des symptômes de dépression et d'épuisement et un tiers des cadres regrette d'avoir été promu. À ce sujet, Thierry Derez et François Hommeril soulignent la difficulté, avec le télétravail, de transmettre la culture d'entreprise. Ils constatent l'importance du présentiel et de l'apprentissage, nul ne devant être privé de transmission, ainsi que de trouver un équilibre à partir des aspirations des jeunes générations. Alexandre Fretti répète l'immense défi pour une entreprise de bien choisir et former ses managers, afin de favoriser le « courage managérial ».

Concernant l'impact du numérique sur les emplois, Maya Bacache-Beauvallet estime que si tous les secteurs ne sont pas touchés de la même manière, les tâches les plus routinières au sein de chaque métier sont en revanche toutes concernées. Un autre grand défi réside alors dans la façon dont le marché fera évoluer chacun des métiers. Laurent Blanchard remarque toutefois que le numérique est d'ores et déjà un accélérateur important de la transformation et doit permettre d'automatiser les tâches spécialisées pour remettre l'humain au niveau du généraliste et libérer son potentiel.

Thierry Derez signale pour sa part que le numérique est un facteur d'inégalités à prendre en compte, au sens où son développement ne favorise pas toujours l'épanouissement de la classe moyenne. Cette dernière étant vitale pour la démocratie, les enjeux numériques sont également des enjeux globaux pour la société.

Le sujet du télétravail préoccupe par ailleurs de nombreux dirigeants, affirme Alexandre Fretti. Tous n'adoptent pas la même position. Pour une entreprise telle que MALT, il est important de suggérer plutôt que d'imposer les pratiques de télétravail : rien ne sert d'imposer des règles, surtout aux nouvelles générations. Ce choix doit être accompagné d'une exemplarité managériale forte, les membres de la direction doivent être incités à être présents le plus souvent possible. Parallèlement, Thierry Derez préconise l'instauration de règles au sein d'une entreprise telle que COVEA, dont la moyenne d'âge des salariés est plus haute et les contraintes métiers spécifiques. Chacun s'accorde cependant sur l'importance des rituels en présentiel pour le bien de la culture d'entreprise.

Maya Bacache-Beauvallet conclut en mettant en exergue les défis du travail de demain : dans un contexte marqué par la fin du modèle salarié actuel, et le retour au travail journalier n'étant pas envisageable, comment transformer les droits des travailleurs pour un meilleur équilibre ? Pourquoi le salariat semble-t-il toucher à sa fin ? Quelles formations pour le travail de demain ? L'accomplissement des travailleurs de demain passera justement par la formation et par conséquent par l'ampleur des politiques d'éducation et de recherche.

Propositions

- Favoriser l'expérience et la transmission au sein de l'entreprise, notamment via des outils tels que la GPEC (François Hommeril).
- Favoriser le « courage managérial » pour redonner sa place au middle manager (Alexandre Fretti).
- Suggérer plutôt que d'imposer les pratiques de télétravail (Alexandre Fretti).
- Revenir à des rituels en présentiel pour favoriser le contact entre collaborateurs (Laurent Blanchard).

ATTEINDRE LE PLEIN-EMPLOI

COORDINATION Elena Stancanelli, Le Cercle des économistes

CONTRIBUTIONS Tarak Chérif, CONECT
Jean-François Copé, Ancien Ministre du Budget,
Maire de Meaux
Olivier Dussopt, Ministre du Travail, du Plein em-
ploi et de l'Insertion
Iñigo Fernandes de Mesa, Rothschild & Co Spain
Alain Roumilhac, ManpowerGroup France

MODÉRATION Isabelle Gounin-Lévy, LCI

Propos introductif de Elena Stancanelli, invitée par Le Cercle des économistes

Rappelons d'abord ce qu'est le plein-emploi et quels sont les défis pour atteindre un plein-emploi soutenable. Si nous prenons les manuels d'économie, le plein-emploi est défini comme une situation de chômage uniquement frictionnel, c'est-à-dire une situation dans laquelle les chômeurs sont au chômage pendant très peu de temps, le temps de chercher les postes qui conviennent à leurs profils. En revanche, si on prend la définition du Bureau international du travail, l'accent est plutôt mis sur le taux de chômage. Ainsi, un taux de chômage très faible correspondra à une situation de plein-emploi et ce taux de chômage de référence peut varier d'un pays à l'autre. Il est donc question de se baser sur la série historique du chômage dans chaque pays pour déduire le taux de chômage de référence et définir la situation de plein-emploi. Pour la France par exemple, le taux de chômage actuel, soit 7 % ou 10 %, correspond bien à la situation de plein-emploi. Cependant, l'accent n'est plus mis sur la composition du taux de chômage, mais plutôt sur les niveaux.

Il est également possible de considérer le plein-emploi selon le prisme de la demande de travail. Du côté des entreprises, on pourrait dire qu'une

situation de plein-emploi correspond à une situation dans laquelle les entreprises ont des difficultés à embaucher, dans la mesure où tout le monde travaillerait déjà. Alors, évidemment, nous ne serions pas ici en situation de plein-emploi soutenable.

Plusieurs autres définitions de plein-emploi coexistent mais, à mon avis, il s'agit d'une situation dans laquelle le marché du travail est fluide, dynamique, où il y a un bon appariement entre les profils recherchés par les entreprises et les compétences des demandeurs d'emploi. En ce sens, nous avons encore beaucoup de chemin à parcourir un peu partout dans le monde. Les sociétés sont toujours en transformation, particulièrement après plusieurs années de Covid, l'apparition du télétravail. Le télétravail aidera-t-il justement à dynamiser le marché de l'emploi ? Actuellement, il existe de grandes difficultés de recrutement pour les entreprises.

Plusieurs défis se présentent à nos sociétés : « Que faire des chômeurs de longue durée ? », « Comment les accompagner davantage ? », « Quelles formations proposer ? », et surtout, il s'agit de prévenir le risque de tomber en chômage de longue durée et d'éviter la succession de petits contrats en fin de carrière par exemple. Ainsi, comment remédier à ces problématiques ? Il est essentiel d'améliorer la compétitivité de l'enseignement, d'améliorer les liens entre les écoles, la formation et les entreprises. Une plus grande communication est nécessaire des deux côtés, il relève également des entreprises de comprendre ce que recherchent les jeunes aujourd'hui, quels sont les postes les plus attirants selon eux.

Enfin, un dernier défi réside dans la segmentation du marché du travail. Afin d'atteindre le plein-emploi soutenable, le marché du travail doit être dynamique et mobile. La mobilité doit permettre de rapprocher les postes à pourvoir des chômeurs et le télétravail peut être une réponse au moins partielle au débat.

Synthèse

La perspective de plein-emploi est redevenue possible, affirme Olivier Dussot. Malgré les inquiétudes, la situation économique actuelle est caractérisée par une diminution continue du taux de chômage depuis plusieurs années, et qui s'élève désormais à environ 7,3 %. Il dresse par ailleurs deux constats. D'une part, nous sommes progressivement passés d'une logique de protection des métiers, à une logique de protection des personnes, en leur assurant des droits (voir les projets de CPF, Compte

épargne temps universel). D'autre part, l'objectif de plein-emploi n'est pas simplement un objectif politique mais avant tout une nécessité pour préserver le modèle social qui est le nôtre. Afin de satisfaire cet objectif, Olivier Dussopt met en exergue la méthode préconisée par l'État français. Il s'agit de mesurer à la fois un objectif en termes de taux de chômage autour de 5 % et un objectif en termes de taux d'activité et de taux d'emploi, c'est-à-dire ramener les personnes vers la demande d'emploi. L'État a donc identifié 4 grands axes : développer l'enseignement professionnel (réforme de la voie professionnelle sous la double tutelle des ministères de l'Éducation nationale et du Travail), travailler collectivement à l'échelle d'une vie et de la société (réforme des retraites), ramener vers l'emploi en renforçant l'inconditionnalité du système d'aides tout en instaurant la volonté de contrepartie (réforme du RSA) et, enfin, poser la question de l'attractivité des conditions de travail notamment via l'approfondissement du dialogue social.

Le premier quinquennat du président Emmanuel Macron a été objectivement satisfaisant en matière d'emploi, constate Jean-François Copé. Toutefois, il rappelle que la théorie du plein-emploi date d'avant la période où les aides au chômage étaient des aides structurelles. Selon lui, le gouvernement français se trouverait face à un choix historique : continuer de s'inscrire dans une logique de chèques sans contrepartie ou instaurer des réformes économiques structurelles qui impliquent des contreparties. Ces réformes structurelles devraient alors particulièrement porter sur l'apprentissage, le temps de travail et la baisse des dépenses publiques inutiles.

Beaucoup d'entreprises n'arrivent pas à trouver les compétences dont elles ont besoin alors même que les demandeurs d'emploi sont nombreux, estime Alain Roumilhac. Il distingue deux catégories de demandeurs d'emploi : certaines personnes estiment qu'il vaut mieux vivre d'un certain nombre d'allocations plutôt que de travailler, tandis que d'autres ont impérativement besoin de formation et d'accompagnement pour s'insérer dans un projet professionnel. Pour les premiers, il relève des politiques publiques de faire en sorte que le travail continue d'être mieux rémunéré. Pour les seconds, les acteurs privés et publics doivent être capables de proposer des formations sur les *hard skills* (compétences), mais également sur des *soft skills* (comportements). Ramener les personnes vers l'emploi répond ici à un double enjeu économique et social, la solution ne peut donc pas seulement résider dans l'aspect financier.

La Tunisie rencontre également des problèmes de recrutement, observe Tarak Cherif. La crise sanitaire a entraîné un changement dans la manière dont les personnes souhaitent travailler et certains secteurs tel que celui de la santé sont particulièrement impactés. De plus, de nombreux demandeurs d'emploi choisissent d'émigrer en Europe plutôt que de changer de métier en Tunisie, notamment parmi la population des cadres. Face à cette problématique, il estime que l'Europe a tout intérêt à instaurer une coopération avec les pays d'Afrique méditerranéenne qui détiennent un potentiel humain très important. Il s'agit notamment de maîtriser les mouvements futurs de migrations, en particulier dans le contexte de changement climatique, pour permettre à chaque pays de continuer de créer de la croissance et de la valeur.

En Espagne, le taux de chômage est de 14 %, indique Iñigo Fernandes de Mesa, mais il existe une pénurie d'emplois, y compris qualifiés. Il est donc impératif d'explorer les mutations du marché du travail qui ont commencé avant même la crise Covid. Plusieurs enjeux structurels ont un impact sur le marché du travail européen : les sociétés sont vieillissantes et certains secteurs ont perdu de leur attractivité. Afin de pallier le décalage entre ce que recherchent les entreprises et ce que peuvent fournir les demandeurs d'emploi, il s'agit de travailler sur l'enseignement et l'insertion professionnelle mais également sur l'assouplissement de la mobilité des travailleurs. Enfin, il préconise la redéfinition du système d'avantages espagnols de manière à inciter les personnes à revenir vers l'emploi, particulièrement en milieu rural où les aides sont plus généreuses et le coût de la vie meilleur marché.

Sur le chômage structurel et le système d'aides généreux de la France, Olivier Dussopt estime que l'État doit veiller à valoriser les revenus du travail pour inciter au retour à l'emploi. Or le système d'exonération de cotisations est à bout de souffle. Deux solutions sont envisagées. D'une part, à court terme, veiller à ce que la revalorisation des minima sociaux soit accompagnée d'une revalorisation de la prime d'activité. D'autre part, à plus long terme, assurer à la fois le maintien de la réforme de l'assurance chômage et du RSA comme droit inconditionnel tout en gardant en tête que la responsabilité de l'État est de faire en sorte que les bénéficiaires du RSA le soient le moins longtemps possible. En outre, le RSA n'est pas facteur d'émancipation et doit pouvoir être suspendu pour ceux qui refusent les propositions de réinsertion. Les solutions précitées impliquent une collaboration à la fois des collectivités locales, de Pôle emploi et de l'ensemble des opérateurs

et acteurs privés. De plus, France Travail est un outil important dans la facilitation du retour à l'emploi avec la volonté d'instaurer un interlocuteur unique pour le demandeur d'emploi et l'employeur.

Jean-François Copé formule un point de vigilance : il est à craindre que le gouvernement français ne choisisse de développer les aides plus rapidement que les contreparties, préférant se contenter des bonnes nouvelles après un premier quinquennat. Or, le discours public doit tenir compte des enjeux spécifiques à chacun des secteurs pour apporter des solutions, notamment par la formation professionnelle et l'apprentissage. Il s'agit par ailleurs de donner du sens au travail par l'intéressement et la participation, qui lient le salarié à son entreprise.

Au-delà des compétences, les candidats recherchent aujourd'hui un sens à leur emploi, affirme Elena Stancanelli. Il est important de s'interroger sur les liens entre les entreprises et les écoles, les attentes des nouvelles générations, à qui sont proposés des suites de stages plutôt que des CDI. En parallèle, la réforme des retraites est au cœur des débats alors même que les seniors sont poussés vers la sortie à partir de 60 ans.

Le travail des seniors et l'aménagement des fins de carrière sont des enjeux indispensables à l'efficacité de la réforme des retraites, considère Olivier Dussopt. Il affirme par ailleurs sa détermination à aller au bout des réformes évoquées, avec un certain nombre de partenaires publics dont les collectivités et les partenaires sociaux. Pour rappel, le Smic a augmenté de 5,9 % en 1 an et un certain nombre de décisions ont été prises, notamment par les partenaires sociaux : l'Unédic a décidé de sous-indexer la revalorisation des allocations-chômage par rapport à l'inflation. Sur l'apprentissage, France Compétences a connu un succès quantitatif et poursuit l'objectif d'1 million d'apprentis. Des ajustements ont commencé à être opérés avec le soutien de nombreux partenaires sociaux, dont le Medef, pour réguler le niveau de prise en charge et trouver des marges sans remettre en cause la prime de formation en apprentissage.

Une grande partie de la solution se trouve du côté des entreprises, affirme également Alain Roumilhac. Celles qui parviennent à maintenir leur attractivité ont intégré un certain nombre de nouveaux facteurs (qualité de vie au travail, sens donné à l'emploi, engagement environnemental, social et sociétal de la structure, formation, nécessité de s'ouvrir à de nouvelles populations de travailleurs). Iñigo Fernandes de Mesa ajoute que l'Europe a besoin de plus d'entrepreneurs, or ils sont aujourd'hui encore trop pénalisés fiscalement.

Face aux inquiétudes exprimées par le public concernant les défaillances d'entreprises et le besoin d'intervenir en soutien aux salaires, Olivier Dussopt réaffirme l'utilité de l'AGS (Régime de Garantie des Salaires). Pour rappel toutefois, le niveau de défaillances de ces deux dernières années a finalement pu être mesuré grâce aux systèmes de protection mis en place collectivement. L'objectif d'atteindre le plein-emploi reste clé pour continuer de produire, conclut Olivier Dussopt. En outre, afin de pouvoir redistribuer, il faut être capable de produire de la richesse. Les États doivent permettre aux individus d'être autonomes et de s'émanciper, or le travail et les revenus du travail semblent représenter le meilleur outil possible d'émancipation.

Propositions

- Atteindre l'objectif de plein-emploi via quatre axes stratégiques : développer l'enseignement professionnel, travailler collectivement à l'échelle d'une vie et de la société, ramener vers l'emploi, poser la question de l'attractivité des conditions de travail (Olivier Dussopt).
- Veiller à ce que la revalorisation des minima sociaux soit accompagnée d'une revalorisation de la prime d'activité et assurer à la fois le maintien de la réforme de l'assurance chômage et du RSA comme droit inconditionnel, en instaurant des contreparties de réinsertion pour le maintien des aides (Olivier Dussopt).
- Oser instaurer des réformes économiques structurelles qui impliquent des contreparties pour atteindre le plein-emploi, donner du sens au travail par l'intéressement et la participation, qui lient le salarié à son entreprise (Jean-François Copé).
- Afin de ramener les personnes vers l'emploi, les politiques publiques doivent veiller à ce que le travail continue d'être mieux rémunéré. Les acteurs privés et publics doivent également se mobiliser pour développer la formation des personnes sur les hard skills et les soft skills (Alain Roumilhac).

Propositions

- Les entreprises doivent intégrer les nouveaux enjeux du marché du travail pour maintenir leur attractivité : notion de qualité de vie au travail, sens donné à l'emploi, engagement environnemental, social et sociétal, nécessité de s'ouvrir à de nouvelles populations de travailleurs (Alain Roumilhac).
- Instaurer une coopération économique entre l'Europe et les pays d'Afrique méditerranéenne, qui détiennent un potentiel humain important (Tarak Cherif).
- Travailler sur l'enseignement et l'assouplissement de la mobilité pour faire coïncider les besoins des entreprises avec les attentes des demandeurs d'emploi, tout en redéfinissant le système d'aides pour inciter le retour à l'emploi. Également, développer un environnement fiscal plus favorable aux entrepreneurs (Iñigo Fernandes de Mesa).

FORMER, INNOVER, ENTREPRENDRE POUR L'AVENIR

COORDINATION & MODÉRATION

David Thesmar, Le Cercle des économistes

CONTRIBUTIONS

Neila Benzina, TACT

Thibault Lanxade, Luminess

Navi Radjou, Conseiller innovation et leadership

Dominique Restino, CCIP

Arnaud Vaissié, International SOS

Alexandre Viros, Adecco Group

Propos introductif d'Elena Stancanelli, invitée par Le Cercle des économistes

« Former, entreprendre et innover », c'est un cycle qu'il faut savoir bien faire fonctionner. Il faut former des gens pour travailler dans les entreprises, il faut innover technologiquement et former aux nouvelles technologies. Nous voyons bien que ce cycle est au cœur de la gestion d'un monde qui change et qui se transforme.

Je travaille aux États-Unis, dans une université qui s'occupe de former, d'entreprendre et d'innover, le MIT (Massachusetts Institute of Technology). Cet écosystème fonctionne très bien et a d'ailleurs servi de schéma de reproduction, notamment en Suisse et dans beaucoup d'autres pays. Comment cela fonctionne-t-il ? Il y a un nombre de professeurs élevé par étudiants, un financement qui vient en partie des subventions, des frais de scolarité, des donations mais également de la propriété intellectuelle produite par l'université. Tout ceci génère un campus vibrant sur lequel il y a des entreprises qui se créent, qui développent les technologies trouvées par les chercheurs et des étudiants qui sont formés à ces nouvelles technologies.

Nous aimerions souvent que la France s'inspire de ce type d'écosystème qui n'existe malheureusement pas, à l'exception des écoles de commerce, qui a du mal à se développer du fait de l'indifférence des gouvernements,

essentiellement. J'utilise un mot fort, parce que c'est quelque chose qui manque en France et que cela fait plusieurs quinquennats que la question de l'enseignement supérieur est ignorée ou presque. Pourtant, ce fonctionnement est possible. Nous avons toujours l'impression que les États-Unis sont un pays différent, mais la Suisse le fait également. L'EPFL (Ecole polytechnique fédérale de Lausanne), par exemple, n'est partie de rien il y a presque 30 ans et elle est maintenant à la pointe de la recherche, de l'innovation, de la formation des élites internationales et de la création d'entreprises sur son campus. Il est donc possible de transplanter ces écosystèmes en France.

Synthèse

La Silicon Valley, Cambridge ainsi que l'écosystème indien sont trois écosystèmes exemplaires, expose Navi Radjou. La Silicon Valley présente des caractéristiques uniques : elle est née de l'entrepreneuriat (Stanford Industrial Park), elle a bénéficié du soutien de l'État au titre de sa contribution au destin national dans différents contextes géopolitiques (développement de la télécommunication, conquête spatiale) et elle fait preuve d'une grande capacité de réinvention. Par ailleurs, l'université de Cambridge s'est construite autour de la volonté de convertir les idées qui émanaient du monde académique en création de valeur pour l'industrie. Aujourd'hui, 6 000 start-ups de la Tech sont concentrées autour de l'université. Sa grande interdisciplinarité a donné lieu à de nouvelles disciplines comme la bio-informatique ou la bio-ingénierie et elle a donné à ses professeurs la possibilité de garder la propriété intellectuelle de leurs inventions. Enfin, l'écosystème indien est remarquable pour son développement rapide, en seulement 20 ans, passant directement du hardware au software. 26 000 start-ups de la Tech y sont aujourd'hui répertoriées, dont 100 licornes. En Inde, être entrepreneur était encore un tabou il y a quelques années, or ce statut est désormais valorisé par la société.

Former, innover et entreprendre s'inscrit pleinement dans l'ADN et la raison d'agir de la Chambre de commerce de Paris Île-De-France, affirme Dominique Restino. Il s'agit d'un établissement public qui accompagne la création d'entreprise, le développement et la transmission. Son action est rendue possible grâce à un écosystème qui s'articule autour du système éducatif et promotion des entreprises. D'une part, son pôle Congrès et salons est par ailleurs le troisième opérateur mondial en soutien au développement des entreprises en France et à l'international. D'autre part,

la Chambre forme chaque année 38 000 jeunes en formation initiale, dont 17 000 en apprentissage, et 30 000 personnes en formation continue. La chambre du Commerce, grâce à ses filiales, innove et se transforme en profondeur. Elle travaille ainsi depuis de nombreuses années avec des établissements tels que HEC, l'Essec ou encore Gobelins, qui réussissent à s'exporter à l'international.

La première difficulté rencontrée par les entreprises aujourd'hui est de parvenir à attirer les personnes formées, souligne Arnaud Vaissié. Pour ce faire, il est indispensable de démontrer que la responsabilité sociale des entreprises est une valeur absolument essentielle ainsi que de proposer au salarié un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. L'entreprise doit alors être capable de réorganiser son business model en permanence pour innover. Les salariés qui rejoignent une entreprise doivent par ailleurs avoir le sentiment qu'ils vont progresser et il relève de l'entreprise de mettre les outils nécessaires en place (e-training, mentorat, sponsoring personnel, financement de formations des grandes écoles). Il s'agit aujourd'hui d'ouvrir la réflexion autour d'un écosystème doublement inspiré des modèles anglo-saxon et français : le premier étant davantage porté sur le bilinguisme, l'implication de la communauté et du travail en équipe, et le second sur le sens critique et l'opportunité de mener des études fortes.

Les enjeux de formation doivent également tenir compte des cols-bleus, souligne Alexandre Viros, en particulier dans un marché du travail en mutation. L'objectif est de travailler en apprenant. La France doit changer sa vision des compétences qui doivent être considérées comme un flux acquis, à renouveler tout au long de sa vie professionnelle. Du côté des entreprises plus spécifiquement, le développement du lien avec l'enseignement professionnel et l'apprentissage est essentiel : elles doivent identifier les *soft skills* de leurs cols-bleus comme un patrimoine personnel à entretenir et à stimuler pour passer d'un secteur à un autre. En ce sens, la formation doit être davantage perçue comme un investissement que comme un coût pour les employeurs et la possibilité d'un crédit d'impôt formation devrait être étudiée par l'État.

Neila Benzina dresse le constat d'un manque cruel de compétences dans les nouvelles technologies dont souffrent les entreprises. Dans le même temps, de nombreux profils de personnes diplômées ne correspondent pas aux besoins du marché. En Tunisie, la création de la Holberton School ainsi que d'une plateforme dédiée a permis de pallier ce décalage en ramenant vers

l'activité une trentaine de personnes diplômées mais dont les compétences n'étaient plus à jour. L'innovation est ici au cœur du processus de formation : il s'agit de former à l'ingénierie informatique, au *peer learning*, à la présentation de projets. Par ailleurs, la plateforme permet d'équiper les institutions éducationnelles afin qu'elles soient en capacité d'*upskiller* leurs collaborateurs.

Au titre de chef d'entreprise dans un contexte de tension du marché de l'emploi, Thibault Lanxade estime que les grands sujets sont de recruter, motiver et fidéliser les collaborateurs. Or, deux thèmes sont relativement nouveaux et au centre des échanges avec les candidats : la responsabilité et les valeurs de l'entreprise ainsi que le meilleur partage de la valeur produite. Dans un capitalisme rénové, une entreprise doit en effet se poser la question du partage pour attirer en particulier les jeunes travailleurs et dès lors qu'elle verse des dividendes, elle doit avoir un mécanisme d'intéressement et de participation.

À la question de savoir comment l'État peut intervenir sur la formation, Arnaud Vaissié préconise d'ouvrir le recrutement des professeurs, en particulier au niveau de l'université et du secondaire, ainsi que de différencier les rémunérations des professeurs selon leurs domaines. De plus, l'élévation du niveau d'anglais des salariés et étudiants devrait constituer un objectif national. Neila Benzina ajoute que des synergies fortes et concrètes doivent être développées entre les entreprises, les institutions éducationnelles et les politiques. En outre, les professeurs doivent être accompagnés vers ces nouvelles méthodes d'enseignement qui ont pour but de leur permettre d'évoluer dans un environnement favorable, de se concentrer sur l'essentiel.

Pour sa part, Dominique Restino appelle à encourager les stratégies d'alliance entre des structures parfois concurrentes. Par exemple, l'ESSEC et l'université de Cergy-Pontoise ont élaboré des programmes communs sur la recherche et les méthodes d'accompagnement des transformations des programmes. Au sujet des CFA (Centre de formation d'apprentis) et d'autres dispositifs de formation privés ou publics, il souligne par ailleurs les limites des politiques publiques dont l'investissement est bien souvent inférieur au coût de revient. La situation est d'autant plus délicate dans un contexte d'augmentation des coûts contraints (foncier, infrastructures, professeurs).

Alexandre Viros et Thibault Lanxade mettent l'accent sur les compétences des collaborateurs déjà présents au sein des entreprises. D'une part, une réforme de la VAE (Validation des acquis de l'expérience) pourrait être pertinente pour valoriser la compétence créée au travail et, d'autre part, l'optimisation des liens entre écoles et CFA assurerait l'employabilité des jeunes sur des métiers a priori peu attractifs et néanmoins qualifiés.

Navi Radjou ainsi que Neila Benzina partagent des exemples de bonnes pratiques. En France et durant la Covid-19, des entreprises ont mis en place un « partage de salariés » pour répondre aux besoins d'effectifs supplémentaires. Les salariés concernés ont alors bénéficié d'une formation gratuite. Deloitte s'est par ailleurs associé à la plateforme Freelancer.com pour créer une forme de marché de travail en interne et répondre à la fois aux attentes des salariés polyvalents et aux besoins de leurs marchés. Enfin, l'initiative Elif et l'incubateur The Dot en Tunisie permettent à la fois la formation de jeunes techniciens en informatique aux *soft skills*, la mise en relation des profils les plus polyvalents avec des entreprises qui pourraient les embaucher ou encore de leur donner l'opportunité d'entreprendre s'ils le souhaitent.

Sur l'apprentissage en particulier, Arnaud Vaissié estime qu'aucun étudiant en enseignement technique ne devrait être privé d'expérience en entreprise. Il relève de la responsabilité des entreprises mais également de l'État d'y veiller. Pour conclure, Dominique Restino réaffirme le rôle majeur des entreprises, aux côtés de l'État, pour développer un nouveau système apprenant.

Propositions

- Envisager des incitations fiscales, sous forme d'un crédit d'impôt formation par exemple, pour faire de la formation un facteur d'investissement pour les entreprises (Alexandre Viros).
- Faire du mécanisme d'intéressement et de participation un levier pour la fidélisation des collaborateurs (Thibault Lanxade).
- Ouvrir le recrutement des professeurs et différencier les rémunérations pour améliorer la formation, mais également élever le niveau d'anglais des salariés et étudiants (Arnaud Vaissié).
- Développer des synergies concrètes entre les entreprises, les institutions éducationnelles et les politiques (Neila Benzina).
- Encourager les stratégies d'alliance entre des structures parfois concurrentes pour remporter des projets et renforcer les politiques publiques d'investissement pour qu'elles s'alignent avec les coûts engagés par les structures de formation (Dominique Restino).
- Développer un réseau de partage des compétences inter-entreprises (Navi Radjou).

PRODUIRE DANS UN MONDE DE RESSOURCES RARES

COORDINATION Philippe Chalmin, Le Cercle des économistes

CONTRIBUTIONS Patrick Blethon, Groupe Saur
Christel Bories, Eramet
Makoma Lekalakala, Earthlife Africa
Jean-Philippe Puig, Avril
Weiyang Zhang, Université de Pékin

MODÉRATION François Lenglet, TF1-RTL

Propos introductif de Philippe Chalmin, invité par Le Cercle des économistes

« Le temps du monde fini commence ». Combien de fois avons-nous utilisé cette célèbre phrase écrite par Paul Valéry dans les années 1930, qui ne visait pas du tout les ressources naturelles mais qui rappelait simplement qu'à cette époque, les dernières *terrae incognitae* de la planète avaient disparu. De manière plus récente, nous avons réutilisé cette phrase. Souvenez-vous, dans les années 1970, le rapport « Halte à la croissance »¹ du Club de Rome qui nous prédisait qu'à la fin du XX^e siècle, il n'y aurait pratiquement plus de ressources minières, qu'il n'y aurait plus de pétrole et que la famine règnerait dans les grandes villes et grandes métropoles du tiers-monde. Nous en avons encore parlé, souvenez-vous, lors de la crise des années 2008-2012.

Et puis aujourd'hui, de manière peut-être un peu différente, la conjonction à la fois de la pandémie, du rebond post pandémie et maintenant de la guerre en Ukraine, a provoqué de véritables chocs sur les marchés de l'énergie, les marchés agricoles, les marchés des minerais et métaux et très largement des matériaux industriels. Ces chocs, dans une certaine

¹ *Les limites à la croissance (dans un monde fini)*, Donella Meadows, Dennis Meadows, Jørgen Randers (1972) — connu également sous le nom de « Rapport du Club de Rome », ou encore de « Rapport Meadows »

mesure, font système. De la crise climatique ainsi que des mutations dans le modèle de consommation, est née une crise énergétique qui accélère la transition énergétique, ce qui est positif. Elle implique une demande supplémentaire d'un certain nombre de matières premières, liées en particulier à l'électrification de nos modèles de transports. Elle pose aussi la question des agrocarburants et elle est indirectement liée, peut-être de manière excessive, à la crise alimentaire.

En ce début juillet 2022, nous avons assisté à une flambée des prix de l'énergie, notamment sur les prix du gaz, du charbon et de l'électricité. Nous assistons par ailleurs à une flambée des prix des métaux électriques : le lithium, le cobalt, le nickel. Christel Bories nous parlera peut-être de ce dernier, monté jusqu'à 100 000 \$ la tonne, ce qui était totalement irréaliste. S'il est retombé depuis, nous vivons malgré tout quelques tensions. Et puis, comment ne pas oublier d'autres métaux tels que l'étain, utilisé en particulier dans les soudures, les platinoïdes, le palladium, que vous utilisez dans les pots catalytiques de vos voitures, etc.

Aussi, nous vivons des tensions agricoles au sujet desquelles l'Ukraine joue un rôle non négligeable, mais pas seulement. Il y a la montée en puissance de la consommation chinoise et l'on parle de manière peut-être un peu excessive de crise alimentaire mondiale, au moins en ce qui concerne un certain nombre de pays importateurs. Nous reparlons de thèmes oubliés comme ceux de la souveraineté alimentaire, énergétique, la souveraineté dans nos approvisionnements en matières premières. Bien entendu, les choses ont changé et nous essayons notamment d'éviter les fossiles, la mine fait peur et les bons esprits poussent de hauts cris lorsque nous leur parlons d'intensification agricole. Au fond, il nous faut aujourd'hui résoudre la quadrature du cercle.

Reprenons quelques éléments : des ressources « rares », est-ce bien vrai ? En réalité, lorsque l'on regarde l'état des réserves de la planète, force est de constater que la rareté n'est pas totalement à l'ordre du jour. Pour prendre l'exemple de la batterie électrique, le lithium représente environ 100 000 tonnes de production mondiale pour des réserves qui sont estimées à 22 millions de tonnes. Le cobalt représente 170 000 tonnes de production mondiale pour 7,6 millions de tonnes. Les terres rares, cette quinzaine de métaux que l'on retrouve dans un certain nombre d'applications comme les aimants, représentent 280 000 tonnes de production mondiale pour 120 millions de tonnes de réserves. Le véritable goulot d'étranglement se trouve finalement moins sur les ressources minières que sur les capacités

métallurgiques. Tout dépend aussi des usages, nous savons bien que ce qui est stratégique aujourd'hui ne le sera peut-être pas demain.

Bien entendu, il faut également produire et les temps de la mine et de l'agro-industrie sont des temps longs. Il faut 10 ou 15 ans pour développer un projet minier ou un projet agro-industriel, en tenant compte des aléas des cadres juridiques de contestations, souvent fluctuants. La Serbie a par exemple refusé de développer ce qui aurait été la principale capacité de production de lithium en Europe. Le Pérou, la Mongolie, ont opposé les mêmes obstacles au cuivre. La question se pose également de l'instabilité des prix. Nous sommes sur des marchés de matières premières dont la nature profonde est l'instabilité. Il est alors difficile de faire un projet qui prendra 15 à 20 ans à se développer, avec la contestation d'ONG diverses et toutes les incertitudes que présentent les marchés.

Nous avons aussi des perspectives, comme dans les années 1970, de nombreuses ressources au fond des océans : les nodules polymétalliques reviennent en effet à la surface. Que dire également de tous les développements dans les biotechnologies ? Adapter la production agricole aux développements, aux changements climatiques tout en faisant attention à ne pas plonger l'Europe dans le noir, à force de vouloir tout « verdir ». L'économie circulaire est par ailleurs importante, d'autant qu'elle est déjà une réalité. En outre, avec 4,6 millions de tonnes de production minière de plomb pour 12,9 millions de tonnes de production de plomb raffiné, deux tiers du plomb est finalement du plomb circulaire. Le phénomène est toutefois moins important sur le cuivre et le papier. À l'avenir, serons-nous capables de recycler les batteries électriques ? Ici encore, se pose la question de l'instabilité des prix, non seulement des matières premières, mais aussi des matières secondaires. Dans le domaine agricole, c'est toute la valorisation de la biomasse à partir de produits agricoles, mais aussi de déchets agricoles, forestiers, ménagers, etc. qui est en jeu.

En conclusion, vers la fin du XXI^e siècle, nos ressources seront effectivement rares, mais nous en aurons profité pour gérer toutes les transitions qui commencent aujourd'hui. J'ai commencé par Valéry, permettez-moi de terminer par Apollinaire qui écrivait : « Jamais les crépuscules ne vaincront les aurores. Étonnons-nous des soirs, mais vivons les matins ».

Synthèse

Les ressources deviendront de plus en plus rares parce qu'elles sont de plus en plus difficiles à extraire, or l'industrie minière occupe un rôle essentiel dans la transition énergétique qui consommera énormément de métaux, explique Christel Bories. La demande en métaux rare va augmenter de façon exponentielle (celle du lithium devrait être multipliée par six d'ici 2030 selon les estimations). Plusieurs enjeux se dessinent. D'une part, la France doit être capable de développer les technologies nécessaires au recyclage des métaux ainsi que de garder la matière secondaire sur son territoire. D'autre part, il s'agit d'anticiper les besoins en ressources primaires pour l'électrification de l'économie. L'industrie minière doit par ailleurs être capable d'exploiter de manière responsable, du point de vue écologique et sociétal. Des méthodes de production respectueuses existent et sont développées par des acteurs tels qu'Eramet sur le terrain (réhabilitation des gisements, sanctuarisation des zones protégées, maîtrise de la ressource en eau). Enfin, il est question de tenir compte des populations locales en assurant de bonnes conditions de travail et notamment en développant des économies alternatives. Malgré tout, cette nouvelle façon d'exploiter est plus coûteuse et suppose donc une inflation structurelle qu'il est indispensable d'accepter au titre d'industrie et de citoyen, mais que le régulateur doit également protéger afin d'éviter le dumping environnemental et sociétal. En résumé, exploiter les mines de façon responsable est indispensable, mais il faut se préparer à l'inflation que cela va générer.

Si un changement radical n'est pas opéré dans nos modes de production et de consommation, nous allons au-devant de l'extinction, affirme Makoma Lekalakala. En outre, les sociétés souffrent d'une pénurie de ressources alors même que les besoins en minerais augmentent. Il est urgent de tenir compte de la notion d'équilibre entre les écosystèmes, au regard de la biodiversité mais également des populations qui vivent depuis toujours sur les terres que les entreprises souhaitent exploiter. Ainsi, s'il est nécessaire de recycler, il est tout aussi essentiel d'être capable de refuser l'exploitation de toute matière première qui ne serait pas réutilisable. Il faut produire de façon responsable : produire ne veut pas dire détruire.

La question de la production dans un monde de ressources rares doit se poser en tenant compte de la dépendance de l'Europe sur le plan énergétique et protéinique ainsi que du conflit en Ukraine, remarque Jean-Philippe Puig. Il s'agit aujourd'hui de faire des choix politiques drastiques et

courageux pour affirmer la souveraineté de l'État en matière de transition climatique, remédier aux déséquilibres et prévenir l'instabilité économique qui menace toutes les sociétés et notamment celles des pays du Sud. Ces choix doivent porter sur les domaines de l'énergie et de l'agriculture en particulier. Les décisions en faveur de la transition climatique sont d'autant plus difficiles à prendre qu'elles supposent un impact sur les modes de vie, bien que les résultats sur le long terme soient largement positifs. Par exemple, l'investissement du groupe Avril pour une filière protéinique en France a permis le développement à plus grande échelle de la culture du colza et, à terme, du tournesol. Ainsi, l'innovation est la clé pour aller plus loin, plus vite, et elle doit être mise au service des trois grandes transitions à venir : alimentaire, agricole et énergétique.

L'eau est un bien commun unissant toutes les productions, souligne Patrick Blethon, or ce bien commun peut d'ores et déjà être considéré comme rare. Si, aujourd'hui, l'eau représente 70 % des ressources utilisées pour l'agriculture dans le monde, 20 % pour l'industrie et 10 % pour le domestique, elle n'est toujours pas placée au centre des débats lors d'évènements tels que les COP. Il s'agit d'y remédier en opérant des changements de comportements dans trois grands domaines alors qu'1,5 milliards de personnes souffriront de problèmes d'eau d'ici 2030. D'une part, le monde agricole et les industriels doivent, via les innovations technologiques, apprendre à mieux gérer l'utilisation de l'eau alors que les prélèvements à des fins agricoles peuvent rentrer en conflit avec l'approvisionnement domestique. D'autre part, le monde industriel doit être accompagné dans sa gestion de l'eau. Enfin, l'accès à l'eau, en termes d'accès à la ressource mais également de prévention de la montée des eaux. La transition climatique doit alors impérativement passer par les entreprises et la finance, dans la lignée des émissions de *green bonds*.

Le contrôle des ressources est nécessaire dès lors qu'elles présentent une valeur économique, estime Weiyang Zhang. Par exemple, la Chine qui dispose de nombreuses terres arables a néanmoins dû structurer les productions pour faire face aux besoins de sa grande population. Il s'agit de prendre en compte la valeur et les volumes produits mais également d'envisager la substitution de la ressource avant de connaître une pénurie. Une partie de la réponse se trouve du côté des entrepreneurs qui sont des acteurs de l'innovation, essentielle au développement des ressources dans le respect de l'écosystème.

Il ne faut pas imaginer demain avec les technologies d'aujourd'hui, conclut Philippe Chalmin. Ainsi, le défi des panélistes, tout comme des économistes, est de tenir compte des évolutions technologiques et de les anticiper pour déterminer comment mieux produire demain.

Propositions

- Exploiter les mines de manière responsable, en tenant compte des aspects écologique et sociétal (Christel Bories).
- Recycler, mais également refuser l'exploitation de toute matière première qui ne serait pas réutilisable (Makoma Lekalakala).
- Favoriser le développement des filières et mettre l'innovation au service des trois grandes transitions à venir : alimentaire, agricole et énergétique (Jean-Philippe Puig).
- Mobiliser les entreprises et le monde de la finance pour répondre aux grands enjeux de l'eau dans le cadre de la transition climatique (Patrick Blethon).
- Contrôler l'exploitation des ressources tout en créant un marché favorable aux entrepreneurs, afin de développer l'innovation (Weiyang Zhang).

Chapitre 2

LES LEVIERS D'ACTION

TROUVER LA TRAJECTOIRE DE LA DÉCARBONATION

COORDINATION & MODÉRATION

Patrice Geoffron, Le Cercle des économistes

CONTRIBUTIONS

Benoît Bazin, Saint-Gobain

Mauricio Cardenas, Université de Columbia

Sylvie Jéhanno, Dalkia

Jean-Marc Ollagnier, Accenture

Xavier Piechaczyk, RTE

Benoît Potier, Air Liquide

Propos introductif de Patrice Geoffron, membre du Cercle des économistes

Nous sommes réunis aujourd'hui pour parler de décarbonation. Nous nous pencherons non seulement sur la nature du problème, mais également sur la manière d'y répondre à court terme et à plus long terme.

Vous connaissez la formidable ambition européenne, alignée avec les obligations nées de l'Accord de Paris, soit la réduction de 55 % des émissions de gaz à effet de serre en 2030 par rapport à 1990. Aujourd'hui, nous en sommes à moins 20 % en 30 ans, et, si nous souhaitons être cohérents avec ces engagements, la pente sera forte. Par ailleurs, nous sommes en guerre, certes économique, mais elle est à nos frontières et n'a jamais été aussi proche depuis des décennies. Il s'agit de plus d'une guerre avec notre principal fournisseur de charbon, de pétrole et de gaz. Pour le gaz en particulier, évidemment, nous allons nous trouver face à un certain nombre de contraintes, mais aussi de garanties : nous avons la garantie que les prix des fossiles seront plus élevés dans les années à venir, qu'ils seront plus instables, et que les quantités seront restreintes. Ce dernier point est notamment nouveau. Nous redécouvrons finalement des problématiques de sécurité d'approvisionnement que nous pensions derrière nous, stabilisées par différents mécanismes de marché et infrastructures.

Le contexte présente toutefois l'intérêt de ne pas nous laisser le choix. Nous sommes sur un vieux continent qui a brûlé l'essentiel de son pétrole et de son gaz, qui va vivre avec une forme de taxe carbone qui sera malheureusement touchée par nos fournisseurs et qui, de fait, va nous conduire à déployer plus rapidement les solutions dont la plupart seront présentées au cours des différentes tables rondes organisées au cours des Rencontres. Il existe une condition pour que nos sociétés gardent leur stabilité et leur cohésion au travers de ce choc : que les efforts de la transition soient justes et clairement perçus comme tels.

Synthèse

Le sujet de la transition énergétique va de pair avec celui de la sécurité énergétique, souligne Mauricio Cardenas. La préoccupation principale qui émane des débats est en effet celle des prix de l'énergie et de son accessibilité auprès des populations. De plus, le contexte actuel est marqué non pas par une crise mais par plusieurs concomitantes : énergétique, climatique, alimentaire, politique. Le fait que ces crises soient interdépendantes suppose d'y apporter une réponse mondiale qui permette de réduire l'écart entre ambitions et réalités. Or, le système actuel peut aider les pays à développer leurs propres réponses, mais est incapable de proposer une solution collective et coordonnée.

Xavier Piechaczyk constate que les crises successives de la Covid, de l'Ukraine et du parc nucléaire français ont fait passer la France et l'Europe d'une mondialisation heureuse à une mondialisation contrariée. Les tensions sont particulièrement concentrées sur les secteurs du pétrole, du gaz et de l'électricité avec une préoccupation forte sur les prix. Malgré tout, il est possible de tirer des enseignements positifs de ces crises qui contraignent aujourd'hui à répondre concrètement aux objectifs fixés avant 2020. Elles ont permis d'aborder les sujets de l'indépendance et de la souveraineté en Europe pour répondre à un enjeu crucial : « aurons-nous suffisamment d'énergie pour continuer à vivre normalement demain ? ».

Patrice Geoffron rappelle justement que le grand défi des années à venir est en effet de trouver une solution pour environ remplacer 150 Mds de m³ de gaz russe. A ce jour, le plan européen *REPowerEU* ne permettrait de compenser qu'un tiers de ce volume par du gaz fossile venant d'ailleurs. D'autres leviers doivent alors être actionnés (gaz verts, hydrogène, renouvelables électriques, efficacité et sobriété, ...).

Le problème de la décarbonation réside dans le fait que les émissions de carbone sont inévitablement produites par la nature et les activités humaines, remarque Benoît Potier. Les entreprises en ont pris conscience et se sont engagées pour la majorité d'entre elles dans une trajectoire pour décarboner à l'horizon 2050. Des solutions existent et résident précisément là où les émissions de carbone sont les plus fortes, soit dans les secteurs de l'énergie, la production d'électricité et les transports. Il est alors possible de transformer les procédés industriels pour concentrer le carbone et le capturer plus facilement. Les technologies nécessaires existent, mais doivent encore être bâties à l'échelle des industries.

La chaleur est un autre secteur sur lequel il est possible d'agir en faveur de la transition énergétique, affirme Sylvie Jéhanno. Les actions en la matière sont fondées sur les principes de production bas carbone et de diminution de la consommation. D'une part, il s'agit de développer des réseaux de chaleur à partir d'énergies renouvelables telles que le bois ou d'énergies de récupération issues des incinérateurs de déchets, par exemple. La décarbonation des systèmes de production de vapeur et de chauffage fera d'ailleurs l'objet de subventions dans le cadre du plan France 2030. D'autre part, la diminution de la consommation passe par les économies d'énergie, mais également par une plus grande efficacité énergétique dans les modes de production. Ce changement s'organise en instaurant des consommations adaptées aux périodes et besoins.

S'agissant d'efficacité énergétique, Benoît Bazin souligne le rôle essentiel des acteurs du bâtiment. Ces derniers représentent 40 % des émissions de carbone, soit le premier foyer de perte d'énergie en France. Œuvrer pour la rénovation énergétique des bâtiments revient finalement à traiter le sujet du climat, mais également celui de la justice sociale en lien avec la précarité énergétique et de la souveraineté nationale en matière énergétique. Or, le rythme auquel les acteurs agissent est encore trop lent, et l'enjeu est aujourd'hui de passer en mode de gestion de crise sur ces sujets, sachant que les solutions techniques existent.

Jean-Marc Ollagnier observe que les acteurs économiques ont également un rôle central à jouer dans la décarbonation : 60 % d'entre eux ont d'ailleurs élaboré un plan certifié sur la décarbonation de leur secteur. Malheureusement, il reste d'importants secteurs industriels tels que le ciment ou la sidérurgie où l'enjeu de la décarbonation est possible mais n'est pas économiquement viable. L'hydrogène pourrait ici représenter une solution intéressante. Par ailleurs, le contexte est marqué par une « guerre

des talents » qui touche d'autant plus les métiers de la décarbonation que ceux du numérique avec un besoin estimé à 7 millions de talents dans les 15 ans à venir.

Interrogés sur le besoin de différencier ou non la trajectoire de la décarbonation selon le niveau de développement des pays, les panélistes mettent en exergue plusieurs éléments. Premièrement, Mauricio Cardenas confirme que le coût de la transition énergétique n'est pas le même pour tous les pays : il représente 2 à 3 % du PIB par an en France, contre 5 à 6 % dans les pays d'Amérique latine. En outre, ces derniers dépendent des carburants fossiles pour leurs revenus et sont soumis à des risques plus grands. Deuxièmement, Benoît Bazin assure que les grands groupes internationaux, à l'instar de Saint-Gobain, peuvent contribuer à apporter des solutions en appliquant les mêmes exigences dans tous les pays où ils interviennent. Troisièmement, il souligne que, contrairement à ce que l'on a tendance à penser, l'Europe n'est pas toujours en avance sur d'autres régions du monde en termes de créativité et d'innovation dans les modes de production. L'Inde est notamment un exemple d'audace du point de vue énergétique.

Pour conclure, Benoît Potier estime que le contexte sanitaire et géopolitique n'impactera pas l'objectif 1,5°. Il semble qu'une réelle prise de conscience a pu être opérée comme en témoignent les récentes règles d'équilibre entre les différentes énergies en Europe ou encore la progression de l'hydrogène comme alternative dans le monde.

Propositions

- Réduire la demande en énergie plutôt que de se focaliser sur le développement de nouvelles ressources en incitant les populations à adapter leur consommation et en réduisant les subventions pour préférer augmenter la fiscalité énergétique (Mauricio Cardenas).
- Concevoir la trajectoire vers la décarbonation en plusieurs étapes : accepter une première période d'écarts vis-à-vis des engagements climatiques pour répondre aux problématiques d'approvisionnement, revenir ensuite à la trajectoire initiale en opérant un transfert d'usage massif vers les moyens décarbonés, et, enfin, définir une nouvelle trajectoire de maîtrise de la demande acceptable au regard des enjeux d'ici 2030 à 2050 (Xavier Piechaczyk).
- Concentrer les actions de capture du carbone en travaillant directement dans les grands bassins industriels et plaques continentales qui produisent le plus d'émissions (Benoît Potier).
- Prôner un mix énergétique dans lequel l'hydrogène pourrait remplacer 20 % de l'énergie consommée à l'échelle mondiale, en particulier les énergies intermittentes (Benoît Potier).
- Réunir trois facteurs clés pour mettre en œuvre les solutions nécessaires à la transition énergétique : investir dans l'innovation, dans le numérique durable, former les jeunes aux métiers de la transition (Sylvie Jéhanno).
- Permettre au secteur du bâtiment d'agir en passant, d'une part, d'une logique de coûts à une logique d'investissement, d'autre part en développant les compétences liées à la rénovation énergétique, et, enfin, en encourageant les différents corps de métiers à travailler en coopération (Benoît Bazin).
- Accélérer les innovations technologiques de rupture en matière de capture de carbone, de stockage de l'électricité ainsi que de l'hydrogène vert à grande échelle, afin de proposer des solutions économiques à l'échelle dans le secteur de l'industrie lourde (Jean-Marc Ollagnier).

LES ESPOIRS ET LIMITES DES TECHNOLOGIES FACE AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

COORDINATION & MODÉRATION

Marjolaine Grondin, Hello Jam

CONTRIBUTION

Simon Bernard, Plastic Odyssey

Propos introductif de Marjolaine Grondin, invitée par Le Cercle des économistes

Le fait qu'il m'ait été proposé de modérer cette session est le signe que les choses vont dans le bon sens. Il y a 10 ans, quand j'ai commencé à entreprendre, on était beaucoup dans le rêve de la Tech, l'Eldorado de la Silicon Valley, le solutionnisme. Grâce à la technologie, aux algorithmes, aux plateformes, on allait résoudre les grands et les petits problèmes. Les entrepreneurs – ou ceux qui allaient se lancer – me parlaient de leur algorithme qui allait nous aider à nous habiller en fonction de la météo ou d'une plateforme qui mettait en relation les propriétaires de chiens, etc. Quand je leur demandais quel problème ils résolvaient, ils étaient passionnés par leur solution, leur appli, leur techno, mais ne s'intéressaient pas à la question essentielle : quel problème ce qu'ils proposaient aller contribuer à résoudre.

Je pense qu'aujourd'hui, nous sommes entrés dans cette ère : je vois des entrepreneurs qui sont vraiment passionnés par le problème qu'ils cherchent à résoudre et non pas la solution qu'ils veulent mettre dans les mains des gens. Il y a beaucoup moins d'égo, beaucoup plus d'humilité et l'envie de résoudre des problèmes de la vraie vie, de le faire avec des vraies personnes, pour des vraies personnes. Simon Bernard est vraiment un entrepreneur comme j'aime en voir, de ceux qui vont faire disparaître le terme « d'entrepreneur social », qui est un non-sens : si l'entreprise n'est pas sociale et engagée, alors qu'est-elle ?

La technologie est un moyen au service de quelque chose, mais il ne faut pas perdre de vue pour qui on fait les choses et avec qui. Simon a cette double-casquette terrain, en tant qu'officier de marine marchande, et entrepreneur, et résout des problématiques à la fois de justice sociale et d'environnement, qui correspondent à ce dont nous avons aujourd'hui besoin.

Synthèse

Pendant ses études, Simon Bernard s'est tourné vers l'entrepreneuriat lors de projets étudiants. En 2016, il a rejoint un aventurier, Corentin de Chatelperron, et a embarqué pour une expédition entre le Maroc et le Sénégal. Il a transformé un petit catamaran pour en faire un laboratoire *low-tech*. L'objectif était d'essayer de vivre en autonomie en utilisant des systèmes les plus simples possibles, avec peu de ressources, pour répondre à des problèmes de société, en partant du principe que l'équipage du bateau s'agrandit et les ressources en fond de cale diminuent : il faut donc apprendre à faire mieux avec moins.

90 % des ingénieurs, designers, entrepreneurs, travaillent pour 10 % de la population capable de s'acheter une iWatch ou un iPhone, alors que dans le même temps, personne n'est capable de résoudre des problèmes d'accès à l'eau, à la nourriture, au traitement de la pollution car personne ne s'y intéresse vraiment. L'idée à l'origine du projet développé par Simon Bernard était de se dire qu'il était possible de travailler sur ces systèmes avec une approche différente, en revenant à l'essentiel pour consommer le moins de ressources possible, avoir un impact plus grand et résoudre ces problèmes. Ce mouvement allait de pair avec le mouvement de l'*open source* et l'innovation collaborative qui permettent d'avoir de très nombreux retours et améliorations et d'accélérer l'impact.

Lors d'une escale à Dakar, Simon Bernard a constaté qu'énormément de plastique se déversait dans la mer. Le Sénégal est le pays du *Do It Yourself*, de la débrouille : dans ces endroits sous contraintes, l'innovation est la plus importante. Il y a beaucoup à apprendre de ces *makers* qui font et innovent. Alors, il s'est interrogé sur la manière de développer des systèmes simples, *low-tech*, *open source*, pour répondre à la problématique de la pollution plastique, permettre à des entrepreneurs locaux, dans les pays du sud, à bas et moyens revenus, de transformer un déchet pour en faire quelque chose d'utile. Depuis cinq ans, une équipe identifie les innovations dans le monde

pour qu'elles puissent être répliquées partout. Le sujet de la pollution plastique est très médiatisé. Il n'est pourtant pas la seule pollution de l'océan, mais il est plus facile de travailler sur ce sujet, parce qu'il est visible et que des solutions assez simples peuvent être mises en place. Voir des choses concrètes se mettre en place rapidement est assez enthousiasmant.

Plastic Odyssey développe des machines simples qui transforment les déchets plastiques pour en faire des tuyaux pour les canalisations d'eau, des systèmes simples pour fabriquer des tuiles de toit qui remplacent les toits en tôle, mauvais isolants de la chaleur. L'idée est de transformer les déchets afin d'en faire des produits finis pour permettre à des entrepreneurs de créer leur économie locale, de monter une activité rentable, d'employer des gens, d'en vivre. Plastic Odyssey fait aussi des planches pour remplacer le bois, éviter la déforestation et fabriquer des palettes de transport qui ont l'avantage d'avoir une durée de vie plus importante. L'entreprise travaille également sur de la pyrolyse pour transformer les déchets non recyclables en carburant. Il est possible de transformer un kilo de déchets plastiques pour en faire un litre de diesel et d'essence qui remplacera du pétrole vierge en pétrole recyclé, en attendant la fin du pétrole. Le défi est de faire connaître toutes ces solutions dans les pays qui en ont le plus besoin aujourd'hui.

La carte de la source des déchets dans le monde et celle de la pollution des océans montrent qu'une trentaine de pays souffrent : ils n'ont pas de système de traitement des déchets et en reçoivent des pays les plus riches. Les États-Unis sont à l'origine de 10 % de la pollution des océans de manière indirecte en sous-traitant la gestion des déchets, 1 million de tonnes par an qui terminent dans l'océan sont des déchets des États-Unis exportés dans des pays comme le Kenya ou en Asie du Sud-Est. Ces pays vivent donc une double peine. Plastic Odyssey va faire connaître ces systèmes dans les 30 pays qui souffrent le plus et former les entrepreneurs : un ancien navire de recherche scientifique a été transformé en laboratoire du recyclage avec 150 m² d'atelier. Ce bateau va partir en octobre 2022 et faire escale dans les pays les plus touchés durant trois ans, avec l'objectif de former 300 entrepreneurs. Durant chaque escale, une dizaine de personnes montera à bord et sera formée sur les machines. Des rencontres entre ces entrepreneurs et des investisseurs locaux seront organisées pour les aider à créer leur activité et entreprise rentables.

Même si la production plastique s'arrête, il faut faire traiter les 5 milliards de tonnes de plastique existant. Le premier axe de travail est de traiter

l'héritage plastique pour en faire quelque chose d'utile, qui va durer dans le temps. Or, la technologie ne peut pas tout résoudre : si la production et la consommation de plastique continuent, il sera difficile de s'en sortir. Il faut éviter « l'effet rebond » : le risque de créer ces centres de recyclage et de transformation est que la consommation du plastique explose. Cela a été le cas avec toutes les innovations : dès qu'une innovation permet de rendre accessible une ressource, elle est davantage consommée, alors qu'à la base, le but est d'en consommer moins.

Au sein de Plastic Odyssey, une équipe travaille en parallèle de l'équipe recyclage sur la partie réduction, en s'intéressant aux sciences humaines et sociales, à la manière de comprendre les comportements et les raisons qui poussent à consommer du plastique et à ce qu'il est possible de faire différemment. L'équipe est formée d'universitaires – sociologues, archéologues – qui s'interrogent sur ce qui fait qu'une civilisation passe d'un matériau à l'autre, pour comprendre l'usage du plastique dans les pays où l'expédition se rendra. Les ingénieurs sont arrivés à la conclusion que la technologie est une bonne chose, mais elle ne peut pas tout résoudre. Il faut se tourner vers la compréhension de l'humain qui utilise ces technologies.

Simon Bernard rappelle une expérience lors d'un événement avec des entrepreneurs, patrons de grands groupes, institutions. La question posée était : « selon vous, face aux problématiques environnementales, va-t-on s'en sortir ? ». Trois réponses étaient possibles : « oui, grâce à une sobriété radicale », « oui, grâce à la technologie verte », « non, c'est trop tard ». Dans la case sobriété, se trouvaient les ingénieurs – ceux censés inventer ces technologies. Dans la case concernant la technologie verte, se trouvaient des gens qui avaient peu de connaissances en ingénierie. Cela s'explique par « l'illusion de la connaissance ». Dans la troisième catégorie se trouvaient des industriels conscients de la situation. Un débat a eu lieu et certains ont changé de vision, mais cela a permis de voir que les biais cognitifs sont partout, comme les biais de statu quo et la résistance au changement, la responsabilité partagée.

De nombreux biais font que la responsabilité est partagée, diluée, confirme Marjolaine Grondin. Les dissonances cognitives touchent tout le monde.

Il est très intéressant d'avoir un mouvement de réflexivité, pour prendre conscience des biais, comme « le triangle de l'inaction » (citoyens-politiques-entreprises), ajoute Simon Bernard. Chacun a tendance à remettre la faute sur l'autre. Il est possible d'être conscient et sensibilisé à la thématique et

ne pas réussir à faire les bons choix, pour de nombreuses raisons. En outre, la norme sociale prime : voir quelqu'un jeter un déchet dans la rue prime sur le fait de voir une rue pleine de déchets. Ces mécanismes sont connus et utilisés dans le marketing.

Grâce à l'économie comportementale, il est possible de changer les comportements et les normes en montant le standard minimum plutôt que de changer ce qui est mal fait, précise Marjolaine Grondin. Il faut comprendre les meilleures manières de faire changer les gens, et ce n'est pas intuitif, confirme Simon Bernard. Cela relève de l'idée de changer les imaginaires, les désirs, la question du futur souhaitable et même du présent désirable, pense Marjolaine Grondin. Cela revient également à la question du changement du rapport au temps, au travail, à la mobilité, qui passe par un changement de récit collectif : dans ce triangle de l'inaction, chaque citoyen occupe plusieurs postes. La question est de savoir de quelle manière changer ce récit commun.

Les nouvelles générations dans les entreprises familiales sont plus engagées, avec une vision différente de l'entreprise, explique Simon Bernard. Mais c'est le cas également d'entreprises plus grosses, avec des personnes pas aussi jeunes mais qui ont des enfants et se sentent concernées par ces problèmes. Il est difficile de faire des généralités : les gens commencent à parler de ce sujet, sans forcément agir vraiment pour l'instant.

Le grand défi est vraiment de parvenir à comprendre pour quelles raisons le plastique est employé, afin de trouver les solutions alternatives et mettre en place des solutions qui sont fonctionnelles technologiquement, certes, mais surtout socialement. Il faut se positionner en tant qu'observateur pour comprendre ce que représente le plastique dans d'autres cultures. Il ne s'agit pas d'importer des technologies françaises et européennes, mais de référencer ce qui est déjà utilisé dans les pays cibles pour les professionnaliser, avec la possibilité pour les entrepreneurs de les modifier. Cela reste dans une technologie de *low-tech* et d'*open source*. Un travail est fait avec les anthro-technologues pour comprendre de quelle manière une technologie peut fonctionner socialement en plus de fonctionner techniquement. Une pyrolyse avait été installée au Burkina-Faso : des femmes travaillaient en majorité dans ce centre et elles rentraient trop tard le soir. Culturellement, cela ne fonctionnait pas. L'enjeu majeur est de faire en sorte que ces systèmes soient socialement fonctionnels.

Le modèle économique actuel encourage à polluer, via l'utilisation de ressources qui sont gratuites, ce qui fait que les modèles alternatifs ne sont généralement pas viables économiquement ou tout de suite, observe Simon Bernard. Les modèles plus classiques utilisés dans le sport, fondés sur le sponsoring avec des entreprises qui financent la recherche, ont inspiré le projet. Ce modèle permet de lancer l'expédition, de faire de la R&D en *open source* et de former des entrepreneurs. Il n'est pas durable sur le long terme : il faut maintenant se tourner vers des organismes qui font du micro-crédit pour pouvoir vendre des machines. Les plans des machines peuvent être donnés, mais il est possible de vendre des machines pour que les gens y aient accès. Il s'agit d'un modèle économique en non-profit pour l'instant, mais il ne s'agit pas de rentrer dans un modèle d'ONG où les machines seront données, où les gens seront suivis, car ce qui fonctionne est de parvenir à autonomiser les entrepreneurs et leur faire confiance. Certes, il y aura des échecs, mais il faut miser sur l'autonomie, donner les connaissances aux entrepreneurs, les accompagner au mieux, les former et parier sur le fait qu'ils seront capables d'adapter la connaissance au pays, à la culture, au marché et monter eux-mêmes leur initiative et leur histoire. Au vu des personnes qui se font connaître, il existe déjà un savoir-faire incroyable et un engagement.

Un projet est en cours au Cameroun pour monter une usine de recyclage, l'exploiter et s'en servir comme une usine modèle pour inviter des entrepreneurs à se former. Grâce à la médiatisation et à la visibilité du bateau, il a été possible de toucher les entrepreneurs : des centaines de personnes ont entendu parler du projet. À la suite d'un appel à candidatures lancé il y a un mois pour l'Afrique francophone, en une semaine, 100 candidatures ont été reçues, venant d'entrepreneurs désireux de créer une usine de recyclage. Une cinquantaine d'entrepreneurs ont été formés en ligne : communiquer et raconter est très important pour inspirer et avoir un impact. L'objectif de cette expédition n'est pas de perdurer au-delà de trois ans, mais de permettre à ce modèle de se répliquer dans les villes et à des entrepreneurs qui auront été formés d'en inspirer d'autres pour que ce modèle se diffuse grâce au partage de la connaissance et de l'information.

Propositions

- Développer des systèmes simples, *low-tech*, *open source*, pour répondre à la problématique de la pollution plastique (Simon Bernard).
- Transformer les déchets pour en faire des produits finis (Simon Bernard).
- Travailler, en s'intéressant aux sciences humaines et sociales, à la manière de comprendre les comportements et les raisons qui poussent à consommer du plastique et à ce qu'il est possible de faire différemment pour arrêter d'en produire. (Simon Bernard).
- Référencer les technologies déjà utilisées dans les pays cibles pour les professionnaliser (Simon Bernard).

LES TRANSFORMATIONS PAR LE PROGRÈS TECHNOLOGIQUE

COORDINATION & MODÉRATION

Augustin Landier, Le Cercle des économistes

CONTRIBUTIONS

Belinda Darkwa, Women in Africa Initiative, Ghana
Tech Lab

Stéphane Israël, ARIANESPACE

Vincent Levita, InfraVia Capital Partners

Cyril Malargé, Sopra Steria

Jeanne Pollès, Philip Morris France

Propos introductif d'Augustin Landier, invité par Le Cercle des économistes

Les économistes, traditionnellement, parlent d'innovation au moment de parler de la croissance. Ce qui est intéressant avec la période actuelle, c'est que la croissance ne va plus de soi. Les personnes s'interrogent sur la croissance qu'elles souhaitent, sur l'innovation dans le contexte de changement climatique et de crise sanitaire. L'innovation a en effet été replacée comme sujet qui ne concerne pas seulement la croissance, mais la possibilité même de continuer à vivre, à opérer. C'est-à-dire que la répétition du passé n'est plus possible, ce qui représente aussi un angle nouveau sur ce sujet.

Nous avons aujourd'hui un panel divers. Nous avons la chance d'avoir des personnes qui travaillent dans des industries variées, dans des secteurs au sein desquels l'innovation percole. L'innovation, ce n'est pas seulement le changement des connaissances et les nouvelles technologies que nous pouvons utiliser, c'est aussi la manière dont ces connaissances et ces technologies percolent dans les organisations, dans le tissu productif de l'économie. Je demanderai donc à nos invités de prendre chacun 5 minutes pour nous dire comment, dans leur secteur, dans leur entreprise, dans leur expérience, cette percolation des nouvelles technologies et du changement se produit. Puis, je poserai une question à chacun sur la manière d'articuler

l'innovation dans les entreprises privées et le rôle de l'État, le rôle du régulateur et des politiques publiques.

Synthèse

Il n'y a de transformation que s'il y a acceptation de cette transformation, affirme Cyril Malargé. Or, pour opérer une transformation, il est également nécessaire d'accepter le progrès. Il est intéressant d'observer le rapport que chacun entretient avec le progrès technologique, tour à tour synonyme de prospérité et de désenchantement au cours des dernières décennies. Nous connaissons aujourd'hui une période favorable aux avancées, en témoignent les évolutions favorisées par la crise sanitaire (développement des vaccins, télétravail, etc.). Afin de répondre aux enjeux, notamment écologiques, qui se dressent devant nos sociétés, les progrès technologiques et numériques sont des outils essentiels dans les prises de décision parfois difficiles. Sopra Steria œuvre par exemple pour la construction de systèmes d'information les moins énergivores possible, par la formation de ses collaborateurs à des gestes d'écoconception, d'écodéveloppement et de coopération.

Le domaine spatial entre pour sa part dans une phase de « troisième âge », souligne Stéphane Israël, avec une stratégie à la fois incrémentale et disruptive. Les nombreux progrès opérés ont en effet provoqué plusieurs changements significatifs : l'arrivée d'acteurs privés dans le secteur, une baisse drastique des coûts d'accès à l'espace avec la propulsion électrique, une démocratisation de l'espace (amélioration de la transmission des données) et un phénomène dit de « ruée vers l'orbite basse ». Ce dernier phénomène suppose une explosion du nombre de satellites présents en orbite basse dans la prochaine décennie, passant de 5 000 actuellement à 50 000 d'ici 2030. Dans cette dynamique disruptive, les acteurs européens occupent une place centrale et choisissent une stratégie d'évolution incrémentale. Il s'agit de favoriser les procédés industriels réduisant les coûts, de développer les satellites reconfigurables et de travailler à des technologies qui permettent la réutilisation notamment des moteurs. En outre, le progrès technologique pose des questions de soutenabilité et il est indispensable d'investir en tenant compte de l'enjeu de durabilité.

Le progrès technologique s'est imposé aux investisseurs dans tous les domaines, constate Vincent Levita. Par exemple, le progrès technologique a permis de faire passer le thème de la transition énergétique à un niveau de compétitivité majeur et offre encore de nombreuses perspectives, notamment sur l'optimisation du recyclage. L'enjeu est alors davantage

d'organiser une gouvernance que de convaincre les financiers : le message doit être celui de la convergence des acteurs privés, publics, industriels et financiers dans l'objectif commun de faire fructifier le progrès technologique.

Belinda Darkwa souligne que les sociétés ne peuvent opérer de progrès technologique que si elles encouragent le développement des compétences chez les individus. Il s'agit justement de l'une des missions du Ghana Tech Lab, qui croit en la technologie comme levier pour atteindre l'emploi et comme accélérateur économique pour les pays en développement. L'objet est de proposer, avec l'État mais également des investisseurs tels que la Banque mondiale, des programmes de formation à la fois dans les villes et dans les parties plus reculées du territoire grâce aux outils en distanciel. Malgré les difficultés ponctuelles d'accès à l'électricité dans certaines zones, des partenariats ont été développés avec des acteurs dans tout le pays pour assurer la formation à distance. Par ailleurs, la coopération entre les pays est essentielle au transfert des connaissances.

La transformation par le progrès technologique n'a de sens que si elle se fait avec la volonté d'un impact sur le collectif et pour le bien commun, ajoute Jeanne Pollès. Les entreprises ayant un rôle à jouer dans la recherche de solutions, Philip Morris International a investi dans la recherche et le développement pour trouver des solutions aux conséquences du tabagisme sur la santé humaine. Il s'agit de « construire un monde sans cigarette » par le développement des cigarettes électroniques, grâce au progrès technologique. Pour ce faire, elle appelle de ses vœux que les pouvoirs publics changent de perspective pour s'emparer du sujet avec les entreprises et offrir un environnement alternatif aux fumeurs.

Concernant la responsabilité des agences spatiales au regard de l'environnement, Stéphane Israël indique que l'espace sert finalement à mieux vivre sur terre, de façon plus durable. Il permet notamment d'avoir les capacités de surveillance du changement climatique nécessaires. De plus, les lanceurs européens ainsi que les opérateurs de satellites sont contraints par une loi française à laisser un « espace propre ». Pour le projet Ariane 6 comme dans le cadre de la multiplication des satellites en orbite basse, les fusées et satellites doivent être dé-orbités à l'issue des opérations. Pour précision, les satellites se désintègrent dans l'atmosphère dès lors qu'ils sont en orbite basse. Toutefois, certaines agences, telles que SpaceX, ne s'imposent pas de contraintes de durabilité ce qui pourra être problématique dans le temps.

Un autre projet émergent aux États-Unis, le tourisme orbital, est également étudié par des start-ups européennes. Si Stéphane Israël considère comme productive la coopération entre les écosystèmes des agences spatiales et des start-ups, il appelle à poser la question de la capacité de l'espace à avoir une présence humaine permanente. De tels projets doivent avoir un intérêt pour le plus grand nombre et en faveur du progrès, ils ne peuvent pas se contenter de proposer une expérience touristique onéreuse à une poignée de personnes.

Par ailleurs, sur l'arrivée de technologies en faveur de la transition énergétique, Vincent Levita estime que la crise actuelle est une occasion unique d'accélérer les recherches sur l'efficacité énergétique. Par exemple, la technologie de capture de carbone qui a été sous-investie est en train d'évoluer.

Propositions

- Imaginer un crédit d'impôts recherche pour accélérer les capacités d'innovation et de R&D des entreprises (Cyril Malargé).
- Consolider les investissements de l'État autour du projet Ariane 6 en contrepartie de l'assurance d'un retour géographique de l'emploi (Stéphane Israël).
- Plaider auprès des agences de l'Union européenne pour le développement d'une compétitivité interne qui permette également une solidarité et une convergence des pays au cœur des projets de lanceurs : la France, l'Allemagne et l'Italie (Stéphane Israël).
- Faire de la formation au progrès technologique un objectif d'éducation de masse des politiques publiques (Vincent Levita).
- Permettre aux individus d'acquérir les compétences nécessaires pour se saisir des opportunités offertes par le progrès technologique (Belinda Darkwa).
- Favoriser l'innovation en simplifiant la création d'entreprises innovantes au sein des pays en développement (Belinda Darkwa).
- Encourager l'État à s'impliquer dans la recherche sur les alternatives sans combustion à la cigarette pour ouvrir un dialogue de qualité avec les industries, en faveur des consommateurs (Jeanne Pollès).

FINANCE ET SOUVERAINETÉ ÉCONOMIQUE

COORDINATION & MODÉRATION

Catherine Lubochinsky, Le Cercle des économistes

CONTRIBUTIONS

Kjerstin Rasmussen Braathen, DNB BANK ASA

Philippe Brassac, Crédit Agricole

Delphine d'Amarzit, Euronext Paris

Nellie Liang, Sous-Secrétaire au Trésor pour les Finances intérieures, États-Unis

Klaus Regling, Mécanisme Européen de Stabilité

Dani Rodrik, Université d'Harvard

Propos introductif de Catherine Lubochinsky, membre du Cercle des économistes

Le mot souveraineté connaît un regain d'intérêt mais il s'agit d'un concept essentiellement utilisé dans une dimension économique sectorielle pour évoquer l'autonomie numérique, pharmaceutique, ou encore énergétique. En revanche la dimension financière est souvent occultée, alors que la souveraineté économique peut difficilement se concevoir sans un minimum de souveraineté en finance. La guerre déclenchée par la Russie a brutalement rappelé qu'une guerre se mène à la fois avec des armes et avec des sanctions économiques et financières. Or l'efficacité de ces sanctions financières dépend certes d'une coopération internationale mais aussi de la « puissance financière » qui permet, entre autres, une extraterritorialité des lois et décisions d'un pays. La finance devient alors une arme de dissuasion dans le cadre de la lutte contre le blanchiment, ou contre des pratiques anticoncurrentielles ou jugées anticoncurrentielles, voire plus globalement une arme géostratégique ou politique. D'où la question suivante : comment et à quelles conditions peut-on obtenir une autonomie stratégique grâce à la finance ?

Premièrement, il n'existe pas de puissance financière sans puissance économique. Schématiquement, cette problématique s'adresse donc à trois

zones économiques qui sont les États-Unis, la Chine ou plus largement les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) et l'Europe. J'insiste, il s'agit bien ici de l'Europe et non des pays européens considérés individuellement, c'est un prérequis. Une caractéristique fondamentale pour une puissance financière est par ailleurs de posséder une devise ayant un statut de monnaie internationale. Pour l'instant, il en existe deux, le dollar et l'euro, avec une suprématie incontestable du dollar. Nous comprenons bien l'impact des sanctions extraterritoriales, notamment américaines, quand il est impossible ou presque de se passer d'une telle devise pour développer son activité, ou même de se passer de l'activité dans une vaste zone économique.

Deuxièmement, un autre prérequis porte sur la capacité à mobiliser l'épargne et attirer des capitaux. Comme chacun le sait, nous avons trois modes de financement : banques, marchés et « non coté ». L'Europe possède de grandes banques internationales et la crise de 2008 a permis d'accélérer l'union bancaire, même si elle n'est toujours pas achevée. Les marchés européens, tant de dettes que de fonds propres, souffrent de handicaps majeurs par rapport aux États-Unis. Les marchés de dettes, comme nous le savons, sont domestiques et donc fragmentés, ce qui réduit l'attractivité de la zone euro. La crise sanitaire a heureusement permis d'accélérer les émissions d'obligations européennes ; toutefois, nous sommes encore loin des chiffres émis par les pays individuellement. Espérons que nous n'aurons pas besoin d'une nouvelle crise pour accélérer la mutualisation d'une partie des dettes publiques qui sera indispensable pour financer l'autonomie stratégique. Les marchés boursiers connaissent aussi un problème de fragmentation.

Enfin, l'Europe souffre d'un autre handicap, moins médiatisé car très technique mais crucial, concernant les infrastructures de marché. Ici encore, nous constatons la suprématie indéniable des Anglo-Saxons qui est à la hauteur de la suprématie de l'individualisme européen. Aux États-Unis, l'unique infrastructure de marché est la DTCC, tandis qu'en Europe, elles sont plus nombreuses que les pays membres. La fragmentation est d'autant plus problématique que, comme l'a rappelé Christine Lagarde lors de ces Rencontres d'Aix, l'urgence est de parvenir à l'Union des Marchés de Capitaux. Malheureusement, nous manquons encore de volonté politique en la matière.

Synthèse

L'émergence des actifs numériques pose question en termes de souveraineté ce qui passe par l'accompagnement des États à une innovation responsable dans les services financiers, souligne Nellie Liang. Cela a un impact sur la monnaie, l'efficacité des systèmes de paiement, la stabilité financière, la croissance économique, la sécurité nationale et d'autres valeurs démocratiques et sociales. L'utilisation des actifs numériques ne diffère que peu des services financiers traditionnels, à l'exception de la propriété qui est assurée par de nouvelles technologies de *ledgers* (registres) partagés. En outre, la valeur de marché de ces actifs a connu une croissance importante depuis la pandémie. Il est impératif de protéger les investisseurs et les consommateurs face aux risques financiers qu'ils impliquent. Étudier les actifs numériques est intéressant pour améliorer les systèmes de paiement et infrastructures actuels, d'autant que de grandes entreprises commerciales ont déjà commencé à essayer de les exploiter.

Le monde change et semble se tourner vers la démondialisation, constate Klaus Regling. Alors que le système international comptait sur le dollar américain comme monnaie principale depuis un siècle, trois groupes de pays s'organisent aujourd'hui avec les États-Unis, l'Asie et l'Europe. L'écart entre l'euro et le dollar se réduit, son potentiel de monnaie internationale se renforce grâce à son rôle au sein du plus grand marché unique du monde, à un système juridique efficace, une économie ouverte et une banque centrale indépendante. L'enjeu est désormais de consolider l'importance de l'euro par une plus forte intégration européenne, afin qu'il ne soit pas pris entre deux superpuissances mondiales et ne perde de son influence.

Réduire la fragmentation des marchés en Europe est fondamental, confirme Delphine d'Amarzit. En effet, les marchés réglementés et les marchés de capitaux boursiers sont voués à prendre de l'importance pour les entreprises dans la mesure où le *private equity* est soumis à des conditions de financement plus délicates qu'auparavant. Par ailleurs, il existe un risque pour les épargnants européens de ne pas bénéficier du rendement des marchés actions. L'Europe suit une logique de fragmentation historique en préférant ouvrir la concurrence, des plateformes multilatérales concurrentes des bourses classiques et même le *dark trading*. Or, il est aujourd'hui possible d'affirmer que cette logique fragilise les marchés primaires et favorise les grands acteurs anglo-saxons, principalement non européens.

Kjerstin Rasmussen Braathen met en exergue trois particularités de la Norvège en termes de finances et de souveraineté économique. D'abord, les pays nordiques comptent parmi les banques les plus robustes et les plus rentables d'Europe. Certaines branches ont été profondément restructurées de manière à soutenir l'économie avec du capital pour les entreprises, à favoriser les investissements dans l'innovation ainsi que la coopération dans l'industrie. Ensuite, la finance participe à la numérisation et la modernisation pour soutenir la croissance : seuls 3 % des transactions se font en espèces en Norvège. Cela permet d'investir dans des infrastructures de paiement, de développer des services de meilleure qualité pour les clients et de stimuler la coopération entre les secteurs public et privé. Enfin, la finance joue un rôle dans la réponse au défi du changement climatique. La quantité de capital levée dans les pays nordiques pour le développement durable est en effet passée de 5 à 20 % des émissions d'obligations ces cinq dernières années. Ce mouvement reste trop lent et les clients demandent plus de régulation autour de ces investissements pour les rassurer.

L'objectif de souveraineté n'est pas l'autonomie ou l'isolement, rappelle Philippe Brassac, il s'agit de la capacité de déterminer des options ou des spécificités propres. Ainsi, l'harmonisation des règles internationales décidée à l'issue de la crise de 2008 diminue mécaniquement les possibilités de souveraineté. Deux exemples peuvent témoigner des différences entre les modèles américain et européen. Premièrement, des faits politiques et sociétaux déterminent les modalités de financement de l'économie, et l'Europe base notamment davantage le financement sur les crédits des bilans bancaires que sur les marchés. Quoique l'Europe engage pour renforcer le marché des capitaux, il restera donc moins profond que celui des États-Unis. Deuxièmement, les crédits immobiliers sont construits sur un modèle relationnel en Europe, tandis que le modèle anglo-saxon est plutôt transactionnel. Ainsi, lorsque les mêmes régulations s'appliquent à tous, les risques rencontrés par chaque pays ne sont pas les mêmes.

Au cours des dernières décennies, des solutions ont été avancées pour diminuer la tension qui existe entre le besoin d'intégration et de profondeur des marchés financiers et celui de spécificité aux règles et aux usages locaux, remarque Dani Rodrik. Or, la plupart du temps, ces solutions penchaient sur le premier aspect d'intégration financière et de mondialisation de la finance avec des régulations harmonisées. D'autant plus que ces régulations harmonisées ont souvent été allégées afin de donner plus de places à l'innovation, aux dépens de la stabilité financière. Mais cela était cohérent

avec la narrative vertueuse selon laquelle ces marchés permettraient de mobiliser l'épargne, l'investissement donc la croissance et ainsi mieux rééquilibrer les risques au sein des nations et entre elles. Avec quatre ans de perspective, cette narrative n'a pas eu lieu et le modèle actuel impacte la souveraineté, en plus de ne pas avoir particulièrement permis l'augmentation des investissements ou la croissance. L'enjeu est alors de changer de vision pour considérer que la finance n'est pas un élément de souveraineté en soi, mais qu'elle doit être au service des besoins de la société. Il faut placer la finance au service des besoins de la société dans trois domaines clés : la facilitation et le financement de l'innovation, la participation à la transition écologique et le soutien au financement à long terme des PME.

Pour conclure, Catherine Lubochinsky observe que la finance est une arme à double tranchant : à la fois une arme de destruction massive (cf crise financière de 2007-2008) et une arme de dissuasion massive en cas de conflit. Il est urgent pour l'Europe de consolider sa puissance financière face à la suprématie américaine et à l'essor des BRICS.

Propositions

- Préconiser aux gouvernements de se poser la question des bénéfices et des risques des actifs numériques, d'envisager la création d'une monnaie banque centrale numérique et de renforcer la régulation des monnaies digitales stables (*stablecoins*), afin de conserver une certaine souveraineté financière (Nellie Liang).
- Compléter l'union bancaire européenne et accélérer l'union des marchés de capitaux, de manière notamment à faciliter les investissements et renforcer le rôle de l'euro. (Klaus Regling).
- Ouvrir la réflexion autour d'une infrastructure de marché unique en Europe ou, à défaut, d'une consolidation européenne qui décomplexifierait les interventions des acteurs (Delphine d'Amarzit).
- Numériser les monnaies des banques centrales mais également les infrastructures actuelles pour soutenir la croissance et s'adapter aux changements dans l'environnement concurrentiel (Kjerstin Rasmussen Braathen).
- Développer une véritable vision politique nationale sur les régulations financières de manière à tenir compte des spécificités des modèles (Philippe Brassac).
- Placer la finance au service des besoins de la société dans trois domaines clés : la facilitation et le financement de l'innovation, la participation à la transition écologique et le soutien au financement à long terme des PME (Dani Rodrik).

LA FINANCE À IMPACT, ILLUSIONS ET RÉALITÉS

COORDINATION Céline Gimet, Le Cercle des économistes

CONTRIBUTIONS Daniel Biarneix, Association Française des Trésoriers d'Entreprises
Cécile Cabanis, Tikehau Capital
Thierry Déau, Meridiam
Sabine Mauderer, Deutsche Bundesbank
Éric Pinon, AFG

MODÉRATION Nicolas Beytout, L'Opinion

Propos introductif de Céline Gimet, invitée par Le Cercle des économistes

Les entreprises, par leurs stratégies d'investissement, ont un rôle essentiel dans la transformation du monde vers des modes de production plus justes et plus durables. Dans le cadre de cette session, nous allons mettre l'emphase sur le rôle des investisseurs et leur influence déterminante dans l'orientation des pratiques des entreprises qu'ils financent. Nous allons donc parler de l'investissement à impact, défini au sens strict comme une démarche intentionnelle de la part de l'investisseur, qui a une contribution sociale et environnementale positive, directe, mesurable dans la décision d'investissement de l'entreprise. Pour le différencier de l'investissement socialement responsable, l'impact environnemental et social est considéré comme prioritaire par rapport à la rentabilité financière dans le cadre de l'investissement à impact. Nous pouvons en déduire que le principal enjeu, mais aussi la principale difficulté, est le fait que nous nous situons dans une dynamique de long terme. L'investissement à impact concerne tous les secteurs. Il est né en Amérique du Nord au début des années 2000, puis a connu une croissance exponentielle en Europe depuis la crise de 2008.

Nous aborderons trois questions essentielles dans le cadre de ce panel : la première portera sur les motivations, la deuxième sur la définition et

la mesure des objectifs, de l'impact, la troisième sur la coordination des différentes initiatives à l'échelle globale.

Concernant les motivations, outre la philanthropie, chaque décision d'investissement est liée à un objectif de rentabilité. Or, dans le cadre de l'investissement à impact, au-delà de la logique financière, nous allons intégrer une dimension environnementale et sociale qui permettra une meilleure estimation du risque global, et donc une allocation plus efficace des ressources ainsi qu'une meilleure estimation de rendement, qui s'étendra aux rendements extra-financiers. Empiriquement, les études ont montré que le rendement financier de l'investissement à impact était à peu près équivalent au rendement financier d'un investissement traditionnel mais qu'en revanche l'impact social en termes de bien-être global sur le long terme était largement supérieur. Il semblerait alors que la performance extra-financière tire la performance financière. Ces actifs rencontrent un certain succès sur les marchés financiers actuels, en atteste par exemple l'émission récente des *green bonds* au niveau européen. Outre la question de la rentabilité, se pose également celle inhérente aux incitations et à la responsabilité des entreprises. La poursuite d'un objectif de stabilité sociale et environnementale peut être considérée comme un bien public, c'est-à-dire que chaque individu peut en bénéficier au même titre et en même temps. L'État a donc un rôle à jouer. Or, il ne peut pas centraliser la production de ce bien. Il doit donc créer les conditions pour que les entreprises intègrent l'intérêt collectif dans leur stratégie d'investissement. Pour cela, il dispose de différents outils tels que la réglementation, ce qui montre que les choix politiques sont directement liés aux logiques économiques. Nous pourrions par exemple discuter d'initiatives qui se situent dans cette dynamique, comme le Plan d'action européen pour la finance soutenable de mars 2018.

La définition et la mesure des objectifs et de l'impact sont par ailleurs essentielles pour deux raisons. D'une part, afin de mesurer le rendement extra-financier et d'autre part, pour éviter les stratégies de *green washing* ou de *social washing*. Cela suppose l'élaboration d'une carte de critères qui soit claire et transparente. Mais cette mission est particulièrement difficile du fait de la nature multidimensionnelle de l'impact et les chercheurs et les institutions internationales travaillent sur ce sujet. Il existe aussi des référentiels communs à travers les Objectifs de développement durable des Nations unies ou encore l'Accord de Paris. Mais ces référentiels doivent être accompagnés d'objectifs complémentaires afin de tenir compte des spécificités de chaque secteur.

C'est alors qu'intervient la troisième question, celle de la coopération et de la coordination entre les différents acteurs privés et publics, à l'échelle nationale, régionale et internationale. Tout d'abord dans la définition des objectifs, mais aussi des critères, des normes et des règles qui les accompagnent. Il est également à noter que le fait que la Banque centrale européenne se saisisse de la question de la politique monétaire verte accélèrera certainement cette dynamique. Enfin, ces initiatives ne doivent pas rester concentrées dans quelques pays du monde, mais se diffuser dans l'ensemble des économies de la planète.

Tous ces points seront débattus dans le cadre de cette session qui fait intervenir différents acteurs du monde économique d'aujourd'hui, pour répondre au caractère systémique de la réalité de l'investissement à impact.

Synthèse

La finance à impact est d'autant plus indispensable que l'économie doit être transformée, affirme Sabine Mauderer. En outre, les industries dont dépendent les PIB sont pour la grande majorité basées sur le carbone. Il faut donc trouver des financements pour les inciter à prendre le chemin de la transition. Pour précision, 350 milliards d'euros sont estimés nécessaires pour transformer le système énergétique en Europe et 5 800 milliards de dollars pour financer une transition au niveau mondial. Afin de poursuivre la transition, les secteurs privé et public ont un rôle à jouer. Le rôle du secteur public est plus ou moins important selon le développement du pays concerné, les secteurs privés des territoires en voie de développement manquant parfois d'accès au financement. Dans le secteur privé, les banques occupent une place centrale dans la mesure où deux tiers de leurs recettes en Europe proviennent aujourd'hui de sociétés qui utilisent ou produisent du carbone. Désormais, au moment de financer une société quelle que soit sa taille, il est indispensable de s'assurer qu'elle dispose d'une stratégie pour parvenir à un objectif zéro carbone dans les années à venir.

La question est de savoir comment faire passer la finance à impact à un niveau de finance de transformation de l'économie, de façon à mobiliser des volumes beaucoup plus importants à l'avenir, souligne Thierry Déau. La finance à impact va en effet plus loin que les fonds ESG en supposant une intention. La finance à impact ne donne pas de priorité à l'extra-financier, elle cherche à faire des profits tout en transformant le monde et l'économie. La société Meridiam en est un exemple concret : elle s'est transformée

en société à mission en 2019 et porte des investissements sur 25 ans, suivant des objectifs d'amélioration autour de plusieurs axes stratégiques (climat, accès aux services publics, inclusion, biodiversité, etc.) et veillant à transformer ses actifs pour en baisser l'empreinte carbone.

Afin d'assurer sa pérennité, le système doit s'assurer d'être durable et de restituer les ressources financières, humaines et naturelles qu'il a puisées pour se développer, constate Cécile Cabanis. L'extra-financier reste par ailleurs important pour les entreprises afin de leur offrir une base d'attractivité vis-à-vis de leurs collaborateurs, clients et investisseurs. Il ne serait pas pertinent de mettre en concurrence l'extra-financier et le financier, essentiels pour engager la transformation. Ainsi, les entreprises doivent être accompagnées dans la poursuite de deux défis : la gestion des coûts induits par la transformation en attendant que celle-ci aboutisse à de la création de valeur sur le long terme et la révision de business models traditionnels, basés sur la compétitivité davantage que sur l'action collective. Les gestionnaires actifs tels que Tikehau Capital participent à la transformation en proposant des investissements ou des financements qui considèrent la chaîne de valeur dans son ensemble, en tenant compte d'une période de transition pour les entreprises et en mettant en place des objectifs et mesures extrêmement simples.

Daniel Biarneix souligne que la finance à impact est le dialogue, sur les enjeux environnementaux et sociaux, entre le monde financier et le monde de l'entreprise. Ce dialogue s'articule autour de trois aspects : les principes, les données et les outils. Pour être réelle, cette finance à impact doit avoir des principes inclusifs, incitatifs et dynamiques de manière à encourager les entreprises à avoir des objectifs environnementaux et socio-économiques, et non à les punir dans le cas contraire. La finance à impact doit également, pour sortir de l'illusion, s'appuyer sur des données simples et vérifiables, avec des méthodologies d'analyse transparentes. Surtout, ces données doivent être mobilisées en un écosystème d'évaluation efficace, par exemple un processus où les notations de crédits puissent être transparentes, vérifiables et contrôlées. Enfin, la finance à impact doit proposer une palette de financements suffisamment large pour couvrir tous les besoins des entreprises et les accompagner tout au long de leur évolution, que cela soit pour financer des projets à impact spécifiques, ou pour financer leur stratégie de transformation globale.

La simplification des processus en matière ESG (*Environmental, Social, and corporate Governance*) est également un axe intéressant pour inclure les

PME, aujourd'hui exclues du sujet de la finance à impact, remarque Éric Pinon. Par ailleurs, la finance à impact se trouve actuellement dans une phase de conversion. L'enjeu est aujourd'hui de montrer que l'illusion est prête à devenir réalité dans un contexte où la finance durable ne cesse de s'accélérer, afin de bénéficier d'investissements à long terme et crédibles. Il s'agit de répondre à la demande des jeunes générations, qui encouragent la prise en compte de la double matérialité « finances et objectifs ». Or, l'AFG (Association Française de la Gestion financière), dont la mission est de publier des résultats, fait le constat d'avancées encore trop modestes. La gestion pour le compte de tiers ne pourra être soutenable qu'à condition d'instaurer à la fois un partage d'informations entre les sociétés de gestion et d'engager un réel travail sur les sujets de labellisation, notamment européenne. Tout ceci implique une transparence totale entre les acteurs émetteurs et les investisseurs, au profit des épargnants qui représentent la demande de demain.

Concernant les effets du contexte géopolitique actuel sur les investissements, en particulier les effets de la crise ukrainienne, Éric Pinon affirme que l'AFG a tenu compte du besoin d'assouplir certaines règles de financement pour faire face aux enjeux.

Thierry Déau signale qu'il est important de ne pas perdre de vue l'objectif de « désintoxication » des investissements bien que l'urgence soit aujourd'hui de pallier la dépendance au gaz russe. Au sein de l'Union européenne, Sabine Mauderer constate que de nombreux pays doivent répondre, tout à la fois, aux questions de sécurité énergétique, de souveraineté et d'accélération de la transformation. Il s'agit d'un défi majeur dans des domaines différents selon les pays concernés (le charbon en Allemagne, le nucléaire en France).

En termes de rentabilité, Cécile Cabanis invite à changer les modes opératoires des entreprises pour considérer la transition comme un investissement en soi. La ressource créée dans le cadre de la transformation, sur le long terme, doit être valorisée et mesurée au même titre que les résultats traditionnels. Daniel Biarneix affirme en effet qu'il n'y a pas d'opposition entre les objectifs environnementaux et sociaux ainsi que les objectifs financiers. Ces investissements vont de pair et peuvent créer de la valeur s'ils sont gérés correctement.

Chacun s'accorde sur l'importance de tenir compte de l'impact social et environnemental, conclut Céline Gimet. Rentabilité et durabilité sont des objectifs qui peuvent être compatibles et, afin que l'investissement à impact

participe à la prochaine vague d'innovation, il est nécessaire que tous les acteurs s'impliquent. Enfin, l'enjeu est de définir clairement des mesures et des indicateurs pour suivre la transition.

Propositions

- Inciter le système bancaire à décarboner ses actifs en conditionnant les investissements à l'existence de plan de transition dans les entreprises (Sabine Mauderer).
- Encourager la transformation et l'action collective en tenant compte des enjeux financiers des entreprises (Cécile Cabanis).
- Instaurer des indicateurs simples et faciles à mesurer, proposer des outils de financement cohérents avec les besoins spécifiques des entreprises lors de leur accompagnement (Daniel Biarneix).
- Instaurer un partage d'informations entre les sociétés de gestion et créer un label européen pour assurer la soutenabilité des sociétés de gestion (Éric Pinon).

LES NOUVEAUX SECTEURS POUR PRODUIRE DEMAIN

COORDINATION & MODÉRATION

Vincent Giret, Le Cercle des économistes

CONTRIBUTIONS

Jacques Aschenbroich, VALEO

Ming-Po Cai, Cathay Capital

Nicolas Dubourg, ISALT Gestion

Fatma Marrakchi Charfi, LIEI, Université de Tunis
El Manar

Kevin Polizzi, Unitel Group

Propos introductif de Vincent Giret, invité par Le Cercle des économistes

Les nouveaux secteurs pour produire demain sont un enjeu essentiel. Avant de rentrer dans le fond du sujet, je voudrais dire deux mots. D'abord, je voudrais saluer Jean Pisani-Ferry qui n'est malheureusement pas là aujourd'hui. Par ailleurs, je suis extrêmement fier d'animer ce panel avec des personnalités aussi pertinentes, compétentes. Mais comme je tiens toujours à le souligner, je remarque que ce panel n'est pas paritaire. Passons maintenant au fond du sujet.

La pandémie, la décarbonation, la démondialisation, sont trois grandes tendances structurelles, trois grandes transformations du moment, des transformations de choc qui recomposent nos systèmes économiques, qui transforment également notre marché du travail et nous demandent des adaptations extrêmement rapides. La singularité de l'époque, ce sont manifestement les rapidités d'évolution et de transformation auxquelles nous sommes obligés. Ces trois grandes mutations ont transformé le rapport au travail, la géographie des implantations industrielles, l'impératif de la décarbonation et, bien évidemment, elles ont un impact sur la dynamique des secteurs. Quel paysage industriel allons-nous avoir ? Nous découvrirons toutes les facettes de ce sujet selon nos panélistes, tout au long de cette table ronde.

N'ayant pas simplement envie que nous agitions des idées, mais aussi que nous parlions de choses concrètes qui nous permettent aujourd'hui d'orienter les jeunes, les fonds d'investissement mais encore les énergies pour construire les secteurs industriels de demain, j'ai proposé à nos panélistes de commencer par leur donner 5 minutes chacun pour développer une idée. Je commencerai par donner la parole à Jacques Aschenbroich qui m'a dit en préparant ce panel qu'il souhaitait parler extrêmement librement. Jacques est un très grand industriel qui a une expérience sans pareil de la transformation de l'industrie. Nous le savons depuis des années, la France a perdu un tiers de son emploi industriel. Il y a eu un drame économique qui s'est joué, Nicolas Dufourcq a écrit un livre extrêmement poignant sur les responsabilités collectives qui ont fait que l'industrie en France avait diminué de moitié en puissance. Aujourd'hui, nous découvrons l'étendue des dégâts et nous avons besoin de reconstruire, non simplement de la souveraineté industrielle, mais des logiques, des emplois, des compétences, des secteurs et des coopérations industrielles.

Synthèse

L'expérience montre que la prospective des secteurs porteurs de demain n'est pas toujours juste, constate Jacques Aschenbroich. Certains éléments ne peuvent être anticipés : si l'industrie de l'automobile pouvait par exemple pressentir le potentiel de l'électrique il y a une dizaine d'années, elle n'a pas pu prévoir l'interdiction future des véhicules à combustion dans la plus grande partie des grands marchés automobiles mondiaux. Dans ce contexte, la France doit être prête à affronter les changements à venir et être à l'initiative d'une réindustrialisation absolument nécessaire.

La France témoigne d'ores et déjà d'une dynamique intéressante vis-à-vis des nouveaux projets industriels, remarque Nicolas Dubourg. Aujourd'hui, l'industrie n'est plus un mot tabou et peut s'investir dans les secteurs stratégiques que sont l'énergie, la technologie, la santé et l'agroalimentaire. Pour encourager les jeunes entreprises industrielles, il est important de créer un environnement favorable au niveau des infrastructures, de l'accès aux compétences et au financement. La période actuelle est propice au changement grâce notamment au plan France Relance qui permet de subventionner des projets et de réduire la prise de risque. De nombreux projets sont par ailleurs basés sur des productions pré-vendues ce qui réduit également le risque. L'enjeu est alors de poursuivre cette dynamique en faveur des jeunes entreprises en faisant preuve d'ambition.

Ming-Po Cai réaffirme que la France est un territoire où il est possible de produire demain. Il n'est toutefois pas indispensable de distinguer anciens et nouveaux secteurs, de nouveaux ressorts pouvant aussi être trouvés grâce aux industries existantes. Une innovation basée sur la rupture technologique est intéressante à considérer pour les industries en France, à condition de disposer du temps et des bases nécessaires. Or, la France a l'avantage de compter sur un système de formation de très bonne qualité et d'être un pays plus ouvert qu'elle ne semble le penser. L'enjeu est désormais de dépasser la question des frontières pour construire les *supply chains* de demain, qui pourront mobiliser les savoir-faire de plusieurs pays, et permettre aux secteurs stratégiques de se développer. Économiquement comme humainement, il n'est pas sain de couper les liens de l'internationalisation.

Plutôt que de poser la question des secteurs pour produire demain, Fatma Marrakchi Charfi propose de réfléchir à la manière d'accroître la résilience des pays mis à l'épreuve par les crises récentes. En outre, la crise sanitaire ainsi que la guerre en Ukraine ont permis d'identifier les grands secteurs de demain : sanitaire, numérique et écologique. Le défi est alors de savoir comment permettre à la future génération de travailleurs, estimée à 300 millions d'individus au Moyen-Orient et en Afrique du Nord d'ici 2050, d'accéder à ces secteurs. En ce sens, l'éducation est clé, qu'elle soit privée ou publique, qu'il s'agisse d'une formation initiale ou continue pour renforcer les compétences de chacun dans le temps.

La période est propice au changement, répète Kevin Polizzi : là où la crise de la Covid-19 nous a fait accepter la numérisation, l'inflation nous fera enfin accepter l'innovation. Il s'agit désormais d'investir dans tous les secteurs. La transformation ne peut pas être laissée aux mains de quelques sachants et entrepreneurs, les connaissances doivent être diffusées de manière très large pour créer de la valeur ajoutée. Ainsi, l'objectif d'un projet tel que Thecamp à Aix-en-Provence avec son plan *Next generation* est d'être un lieu de rencontre entre les acteurs de la recherche, du public, du privé et de l'associatif. Il porte la volonté de déployer très rapidement les technologies françaises à l'international en permettant à chaque individu de s'impliquer dans la démarche. Les enjeux sont nombreux : créer des alliances industrielles pour reconvertir des usines existantes et favoriser l'émergence de nouvelles structures, accélérer le savoir-faire français, continuer de mobiliser les moyens nécessaires sur l'informatique quantique, le calcul, le stockage ou encore les infrastructures. En outre,

la France est le troisième pays mondial en matière de *data centers* ce qui est un atout stratégique prioritaire pour créer des dizaines de milliers d'emplois à l'avenir.

Propositions

- L'État doit être capable d'accélérer ses procédures, les autorisations qu'il donne, pour alléger les contraintes qui pèsent sur les entreprises et favoriser leurs capacités d'adaptation (Jacques Aschenbroich).
- Organiser le dialogue avec les acteurs publics, dont les collectivités, pour mettre en place rapidement un écosystème favorable aux industries et accepté socialement, afin qu'elles puissent porter leurs solutions aux problématiques de demain telles que l'accès à l'énergie (Nicolas Dubourg).
- Continuer de s'inscrire dans une démarche de nearshoring qui permet de rapprocher les sources d'approvisionnement des pays qui en ont besoin, de manière à optimiser la chaîne mondiale de demain (Fatma Marrakchi Charfi).

EMPLOI, LES ENTREPRISES GARANTES DE LA FORMATION

COORDINATION Stéphane Carcillo, Le Cercle des économistes

CONTRIBUTIONS Marc Ferracci, Assemblée Nationale
Florence Lustman, France Assureurs
Christian Schmidt de la Brellie, Klesia
Benoît Teste, Fédération Syndicale Unitaire
Cyril Zimmermann, La Plateforme

MODÉRATION Fanny Guinochet, FranceInfo Radio

Propos introductif de Stéphane Carcillo, membre du Cercle des économistes

Rappelez-vous que nous avons connu, nous connaissons et nous connaissons encore de grandes transformations. C'est d'ailleurs le thème des Rencontres de cette année. Certaines de ces transformations créent un besoin pressant en matière de formation. Je pense évidemment à la Covid-19, qui a beaucoup transformé les manières de travailler notamment avec le télétravail, mais qui a également poussé les entreprises à adopter de nouvelles technologies avec un besoin important de formation dans le numérique. Je pense par ailleurs au changement climatique qui va pousser dans les prochaines décennies beaucoup d'entreprises à adopter des technologies vertes, à changer leur manière de fonctionner. Enfin, je pense au vieillissement de la population. Vous savez qu'en 2050, il y aura une majorité de salariés qui auront plus de 50 ans et qu'il faudra former pour les maintenir dans l'emploi. Ce point deviendra alors une véritable priorité pour les entreprises.

Toutefois, relever ce défi ne s'annonce pas simple en France. Aujourd'hui, environ 30 % des salariés suivent une formation en France chaque année, qualifiante ou non, contre 50 % aux Etats-Unis ou encore 60 % en Norvège. Au regard de ces chiffres, la France est encore loin derrière plusieurs pays

et nous n'avons pas encore de culture de la formation, même si certaines réformes récentes visent justement à la renforcer.

Aussi, nous faisons face à un deuxième défi : les personnes qui ont le plus besoin de formation, notamment en entreprise, sont celles qui en suivent le moins. Les personnes sans diplôme bénéficient trois fois moins de formations que les diplômés de l'université, les seniors suivent trois fois moins de formations que les jeunes.

Alors, pourquoi ? Quelles sont les raisons de ces manques ? Évidemment, on peut parler du système éducatif qui laisse encore trop de personnes sortir de l'école et du lycée sans diplôme. Or, il n'est pas simple de retourner en salle de classe pour se former lorsque l'on a vécu l'école comme un échec, cela ne favorise pas la culture de la formation ni l'appétence pour la formation. Il existe une responsabilité des entreprises dont nous parlerons aujourd'hui, ces dernières étant les principaux pourvoyeurs de formation. Les derniers chiffres de formation globale montrent que les entreprises représentent 30 % à 40 % du budget, ce qui est conséquent. Les entreprises sont également confrontées à des freins, notamment les TPE et les PME, mais pas seulement. Il y a un manque de temps et de ressources dans les petites entreprises, il y a parfois un manque de capacité à évaluer les bienfaits de la formation : quel impact aura-t-elle sur la productivité ? Il y a des freins managériaux car les managers ne sont pas toujours enclins à envoyer leurs salariés en formation. Et puis, il y a la crainte de perdre les salariés une fois qu'ils ont été formés et que cela ne bénéficie à d'autres entreprises. Dans ce contexte, nous verrons que des réflexions importantes sont à mener du côté des entreprises, des syndicats ainsi que du gouvernement.

En outre, l'action publique est justifiée en matière de formation. D'une part, parce qu'il y a ce que nous appelons en économie des externalités positives. C'est-à-dire qu'une personne mieux formée augmente non seulement sa productivité, mais celle de ceux qui travaillent avec elle. Ici, nous savons qu'il y a en général un sous-investissement à la fois des individus et des entreprises, par rapport à ce qui serait optimal pour l'ensemble de l'économie. D'autre part, le rôle des pouvoirs publics est de lever les freins des petites et moyennes entreprises qui n'ont pas forcément les moyens d'aller chercher et d'investir dans la formation. Le gouvernement français a entrepris plusieurs réformes en ce sens avec la création de France Compétences, le Compte personnel de formation (CPF) et une révision complète du mode de financement. Quels sont alors les effets de ces

réformes sur la formation en entreprise, sur la culture de formation ? Quels sont les problèmes qui peuvent en découler ?

Enfin, comme nous l'évoquerons, les entreprises et les syndicats ont un rôle majeur à tenir en matière d'innovation, d'identification de ce qui marche bien et de ce qui représente des freins : qu'est ce qui fait qu'aujourd'hui encore, nous avons du mal à former ? Que peuvent faire les branches professionnelles ? Que peut faire le gouvernement pour lever ces derniers freins ? Du côté des syndicats, ils occupent une place absolument essentielle dans l'accompagnement des personnes qui ont le plus besoin de se former dans l'entreprise. Il s'agit pour eux d'identifier ces personnes et d'accompagner ces transformations.

Synthèse

La question est de savoir qui doit payer pour la formation, interroge Marc Ferracci. Selon lui, la formation doit être financée par l'acteur qui en tire un rendement, or il s'agit à la fois de l'entreprise et de l'État, vu les externalités mentionnées par Stéphane Carcillo. L'enjeu de la réforme engagée par l'État, notamment par la création du Compte personnel de formation (CPF), est justement de créer un cadre qui permette de co-investir dans la formation et de faire en sorte que les rendements, partagés entre les acteurs, puissent être financés par l'ensemble d'entre eux. La logique de co-financement est d'autant plus importante dans un contexte de déficit d'outils tels que France Compétences, en outre les obligations conventionnelles de branche peuvent avoir vocation à compléter les financements de l'État. Afin que cela fonctionne, il faut que les acteurs aient des incitations à se lancer dans la formation.

La réforme sur la formation a eu un effet extrêmement positif sur les jeunes générations de travailleurs et les dynamiques d'apprentissage, constate Christian Schmidt de la Brélie : le nombre d'apprentis a triplé en deux ans. À ce sujet, les chefs d'entreprise ont appelé à pousser la démarche plus loin en renforçant le lien entre les mondes académique et d'entreprise. Toutefois, les résultats sont davantage mitigés pour les salariés de plus de 40 ans qui se sentent parfois délaissés alors même que des opportunités existent au sein de leur propre branche professionnelle. La possibilité pour une personne de s'ancrer dans une filière représente un sujet d'amélioration et de dialogue social pour l'avenir.

Il est en effet essentiel de développer à tout âge la possibilité de se former, rejoint Benoît Teste. Au titre de représentant syndical, il regrette cependant que la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel soit majoritairement construite autour des besoins des entreprises. Si cet angle de réflexion est bien entendu fondamental, il ne se suffit pas à lui-même dans la mesure où l'entreprise aura tendance à définir des besoins immédiats, en fonction de son intérêt. En témoignent les fortes inégalités d'accès à la formation entre les salariés plus ou moins qualifiés, il s'agirait de mettre en place des formations plus ambitieuses permettant de développer des compétences transférables y compris vers d'autres entreprises.

Les assureurs se sont également intéressés à la notion d'emploi qualifié, indique Florence Lustman. Il est possible de dresser le constat de deux défis majeurs pour la formation. D'une part, pallier l'inadéquation croissante entre les profils de travailleurs produits par le système éducatif et les besoins dans les entreprises. D'autre part, faire évoluer les compétences des collaborateurs tout au long de leur carrière. Dans le domaine spécifique de l'assurance, il s'agit de répondre à des besoins de compétences numériques, techniques et relationnelles vis-à-vis des clients, mais également de poser la question de la parité dans les postes de direction.

Cyril Zimmermann assure en effet que des solutions existent pour faire coïncider les besoins des entreprises à former des personnes dans le numérique et le potentiel des grandes villes qui comptent de nombreux jeunes. Il porte l'exemple de « La Plateforme » à Marseille, un établissement de formation aux métiers de l'informatique, gratuite, basée sur l'apprentissage et l'alternance en entreprise et ouverte à tous les candidats, quels que soient leurs moyens ou leur niveau d'études. Toutefois, il constate également un problème de parité au sein de l'école : 80 % des inscrits sont de jeunes garçons. Pour convaincre les jeunes filles qu'elles peuvent devenir informatiennes, il faut être capable de leur montrer que ces métiers sont ouverts à tous.

Concernant la certification des formations dispensées, Cyril Zimmermann affirme l'importance du titre professionnel à la fois pour une reconnaissance sur le marché du travail et la motivation des personnes qui se forment. Le propos est cependant nuancé par Benoît Teste, qui estime essentiel un contrôle de la reconnaissance des titres pour assurer le maintien d'une certaine qualité.

Plusieurs enjeux, dont les revenus des personnes en formation et la certification, semblent alors devoir être étudiés pour faciliter la formation en France. À ce sujet, Marc Ferracci estime que l'enjeu est en réalité d'assurer des revenus aux salariés pendant leur période de formation dans la mesure où la prise en charge de la formation est d'ores et déjà facilitée notamment par des outils tels que le CPF. Florence Lustman observe que le sujet de la formation initiale représente également un frein important. Au-delà de redonner de l'importance aux sciences, les dispositifs de reconversion doivent être ouverts à tous et non uniquement aux personnes qui ne sont pas diplômées.

Sur l'alternance et l'apprentissage, Marc Ferracci se félicite que les dispositifs progressent et précise que leur impact en termes de valeur ajoutée est plus important sur les bas niveaux de qualification. En outre, les personnes qui bénéficient déjà d'un diplôme sont moins exposées au chômage ce qui justifie un accès différencié suivant le niveau de qualification initial. Cyril Zimmermann réagit aux propos : y compris pour une personne diplômée, la garantie de l'emploi n'existe pas sans alternance. Pour sa part, Benoît Teste appelle à ne pas faire de l'apprentissage une voie unique rappelant que les taux de rupture de contrats avant leur terme sont encore considérables.

Enfin, Christian Schmidt de la Brelie met en exergue le rôle central des branches professionnelles dans l'anticipation des métiers de demain et, par conséquent, des besoins futurs en matière de formation.

Propositions

- L'État doit reprendre la proposition des partenaires sociaux concernant la mise en place d'un dédit-formation afin de sécuriser l'investissement des entreprises. Des négociations spécifiques à la formation doivent être intégrées au dialogue social (Marc Ferracci).
- S'engager dans le cadre du « Manifeste des plus de 50 ans » pour revoir le plan de formation des seniors et les maintenir plus longtemps dans l'entreprise (Christian Schmidt de la Brelie).
- Mettre en place un service public de la formation ambitieux qui s'inscrirait dans le cadre de nouveaux droits pour les salariés, comme la sécurité sociale professionnelle (Benoît Teste).

Propositions

- Valoriser les entreprises qui forment leurs employés à plus de 25 % et publier systématiquement le taux des indicateurs de performance de toutes les formations suivies par une personne, en initial ou en continu (Christian Schmidt de la Brelie).
- Mettre en place le compte épargne temps universel pour assurer des revenus aux salariés pendant leur période de formation et instaurer davantage de transparence, via Parcours Sup, dans l'information aux étudiants concernant le taux d'insertion professionnelle des formations vers lesquelles ils souhaitent s'orienter (Marc Ferracci).
- Redonner leur importance aux sciences dans l'enseignement, particulièrement à l'égard des jeunes femmes, pour répondre aux besoins techniques des entreprises et pallier le manque de parité dans certains secteurs (Florence Lustman).
- À l'instar de *Year Up* aux États-Unis, prévoir des financements publics pour les établissements de formations afin de pousser certains critères d'inscriptions : critères de revenus, critères de parité (Stéphane Carcillo).
- Ouvrir la réflexion sur les nouveaux enseignements tels que l'informatique et accorder davantage de moyens à l'Éducation nationale pour résoudre le problème de lisibilité du système de formation initiale, en favorisant notamment le rôle des conseillers d'orientation (Benoît Teste).

Chapitre 3

LES RÉPONSES AUX DÉFIS GLOBAUX

FLÉCHER L'ÉPARGNE POUR LA CROISSANCE

COORDINATION & MODÉRATION

Patricia Barbizet, Le Cercle des économistes

CONTRIBUTIONS

Manu Bhaskaran, Centennial Asia Advisors Pte Ltd

Claire Chabrier, France Invest

Tim Collins, Ripplewood Advisors

Emmanuel Goldstein, Morgan Stanley France

Prakash Kannan, International Growth Center

Bertrand Rambaud, Siparex

Propos introductif de Patricia Barbizet, invitée par le Cercle des économistes

Flécher l'épargne vers la croissance, cela sonne comme un vieux sujet de dissertation d'avant-hier ! Nous nous souvenons des temps anciens, du monde d'avant, celui où les équivalences étaient simples et le monde était plus cartésien. Nous avons des livres d'économie qui nous disaient que l'épargne est créatrice car elle permet l'investissement productif et qu'elle soutient la croissance économique. Depuis Jean-Baptiste Say et jusqu'à il y a peu, c'était l'épargne qui permettait la formation des capitaux productifs. Tout cela, c'était avant. Depuis, le monde a bien changé et tout semble se dérégler. Et pour dire vrai, nous ne savons plus trop de quoi nous parlons, ni en matière d'épargne, ni en matière de croissance.

Formulons quelques rappels en matière d'épargne. Aujourd'hui, le taux d'épargne des Français est très élevé, nous avons atteint 20 % du revenu disponible pendant la Covid et nous en sommes encore à 18 %, ce qui est historiquement haut depuis les années 1980. Pourtant, dans le même temps, le PIB a « joué les yo-yo » : - 8 % en 2020, + 7 % en 2021, avant un nouveau repli au début de l'année avec la guerre en Ukraine et le variant Omicron qui nous conduirait à une croissance de 2,3 % en 2022, selon les prévisions de l'Insee. Dans le même temps, l'inflation revient et érode les rendements réels des épargnants. Souvenons-nous qu'il y a quelques mois

encore, nous découvrons le monde des taux négatifs qui ont bouleversé les allocations d'actifs. Nous perdions nos repères sur le coût du risque ; l'argent facile ouvrait la porte à des bulles diverses, sur les cryptos actifs notamment. Désormais, les taux remontent. Dans ce contexte, l'épargnant est concrètement perdu. Il doit à la fois chercher du rendement et une certaine sécurité face à une multiplication des risques. L'histoire économique jugera cette période, mais que de mouvements macroéconomiques de grande importance en quelques mois... Alors qu'il nous faudrait une vision de long terme pour flécher l'épargne, nous sommes confrontés aujourd'hui à un monde toujours plus volatil et incertain.

Si nous parlons maintenant de croissance et financement, ici encore, nous ne savons plus précisément de quoi nous parlons. Les choses étaient simples lorsque la croissance était réduite à l'évolution du PIB. Désormais, une question se pose avec acuité : flécher l'épargne pour la croissance, oui, mais pour quelle croissance ? La croissance durable et la décarbonation de notre économie sont des sujets de plus en plus importants, signifiant une épargne et une gestion d'actifs plus verts. Concrètement, nous avons connu un fort développement de l'investissement socialement responsable (ISR) d'un côté et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) de l'autre. Il faut bien constater que la situation ne s'est pas stabilisée, loin de là. La récente actualité financière s'est fait l'écho de controverses sur les fonds ISR, sur les flous autour des labels et sur la réalité de leurs engagements. Le fléchage de l'épargne vers une croissance durable n'est pas un processus finalisé pour les intermédiaires financiers ou les investisseurs institutionnels. S'agissant du financement de l'économie réelle, avec le *quantitative easing* (QE), la politique des banques centrales a fait exploser les quantités de liquidités en circulation ce qui a permis d'éviter les errements du *credit crunch* de 2008 et a entraîné un fort dynamisme du capital investissement. En même temps, on a vu l'explosion des crypto-actifs, dont l'impact à moyen terme sur la croissance et sur l'emploi n'est pas évident.

Par ailleurs, avec les différents plans de relance, la puissance publique est massivement intervenue dans le financement de l'économie et dans celui des entreprises. Le PIA (Programme d'investissements d'avenir) et désormais le plan France 2030, mobilisent l'épargne vers la décarbonisation de l'économie, l'innovation en santé, la souveraineté numérique et la formation aux métiers de demain. Au total, 50 milliards seront mobilisés dans les années à venir avec l'appui d'opérateurs comme la Caisse des Dépôts ou Bpifrance. Ces différentes évolutions fortes montrent une décorrélation de plus en plus marquée entre l'épargne et le financement des entreprises.

En résumé, l'épargne est dérégulée. Nous avons un fort taux d'épargne avec beaucoup d'épargne de précaution, une montée de l'épargne responsable et une explosion des volumes de liquidités. La croissance est dérégulée : on observe des bulles et des risques de récession, tandis que la définition même de la croissance est remise en cause avec la croissance durable. Alors que le lien entre épargne et croissance est moins direct qu'avant, nous avons plus que jamais besoin de financer la transformation de l'économie ainsi que la transition énergétique et environnementale.

Face à ces bouleversements, nos systèmes financiers sont eux aussi remis en question. Nous pouvons nous poser les questions suivantes : quelles sont les cibles prioritaires pour le fléchage de l'épargne ? quel rôle les intermédiaires financiers doivent-ils jouer ? quelles sont les attentes que les acteurs financiers peuvent avoir vis-à-vis de la puissance publique pour que l'épargne concoure à une croissance durable ? Autrement dit : quels objectifs poursuivre ? Pourquoi ? Et comment ?

Synthèse

En Asie du Sud et de l'Est, la tendance est à l'utilisation de l'épargne avec de forts taux d'investissement, constate Manu Bhaskaran. Il s'agit de développer un écosystème économique performant. Quatre éléments doivent alors être réunis pour favoriser une épargne productive : un environnement politique stable afin que les épargnants se sentent en sécurité, une stabilité macroéconomique avec le maintien du faible taux d'inflation en région, la contribution des gouvernements à l'épargne pour éviter le déficit des comptes courants budgétaires et, enfin, la robustesse de l'architecture financière pour faire face aux crises.

Le plus gros défi en matière de croissance, au niveau mondial, est la transition vers la neutralité carbone, affirme Prakash Kannan. C'est dans cette direction que l'épargne doit être orientée et les agences économiques estiment que 6 mille milliards de dollars devront être dépensés chaque année en capitaux verts au cours des prochaines décennies. Or, atteindre la neutralité carbone soulève deux grands enjeux. D'une part, les investisseurs adoptent une vision manichéenne et ont tendance à abandonner totalement certains secteurs, tels que le charbon, ce qui peut rendre difficile l'équation de la transition énergétique. D'autre part, les engagements pris par les gouvernements, notamment à l'occasion de la COP26, ne pourront être accomplis sans une stratégie d'investissement cohérente des pouvoirs publics.

Le capital investissement en Europe s'est élevé à 138 milliards d'euros en 2021, indique Claire Chabrier. La croissance engendrée par ces investissements, notamment en France, a permis la création de 250 000 emplois ces 5 dernières années. Afin de continuer de transformer l'épargne en une croissance durable et inclusive, il s'agit de tenir compte du contexte actuel, marqué par de nouveaux défis tels que l'urgence climatique ou encore l'innovation. Ces défis concernent à la fois les entreprises, les partenaires financiers ainsi que les États qui doivent veiller à un certain équilibre entre les croissances des grands groupes et des petites entreprises.

Bertrand Rambaud estime également que le fléchage de l'épargne via le capital investissement peut permettre de réunir épargne et transformation des entreprises en faveur de la croissance. L'objet est de donner la possibilité aux épargnants individuels d'investir dans les mêmes fonds que les grands investisseurs institutionnels. Mais il est aussi question d'anticiper de nombreux enjeux qui peuvent représenter des freins, parmi lesquels ceux de la liquidité, des frais applicables aux produits, de la remontée des taux ainsi que celui du devoir de transparence et d'information des gestionnaires envers les épargnants.

Emmanuel Goldstein souligne que des systèmes d'incitations existent dans tous les pays du monde pour orienter une partie de l'épargne ou de l'investissement institutionnel vers des investissements de rupture technologique. En France, la culture est particulièrement tournée vers le non-risque et ces incitations doivent distinguer les investisseurs institutionnels et individuels pour être efficaces. L'exercice est plus aisé pour les investisseurs institutionnels, du moment que la « vitrine France » est entretenue et qu'elle offre un cadre favorable à leur stratégie d'allocation. En revanche, les investisseurs individuels ont besoin d'être rassurés sur la prise de risque. Quoi qu'il en soit, l'alignement de tous les acteurs est indispensable pour offrir une place attractive au territoire qui serait bénéfique à chacun.

L'inflation et le déficit de confiance sont les deux grands obstacles qui se dressent devant l'investissement, considère pour sa part Tim Collins. La productivité est notamment cruciale pour une société florissante et il est possible de l'augmenter par divers biais dont le capital, l'innovation, les produits et services. Le gouvernement doit alors être capable d'organiser les services et la main-d'œuvre pour maximiser la collaboration de tous les acteurs économiques et offrir un environnement optimal aux PME qui sont le moteur de la croissance et de la stabilité. De nouveau, la collaboration

entre les différentes parties prenantes est considérée comme indispensable au fléchage de l'épargne pour la croissance.

La coordination s'accroît effectivement entre les territoires, le gouvernement et les institutions financières, remarque Patricia Barbizet. L'initiative France 2030 a notamment permis d'identifier 15 secteurs de croissance prioritaires. Claire Chabrier confirme à ce sujet que le capital investissement français se reconnaît dans les priorités ciblées et entend agir comme un levier dans l'atteinte des objectifs. Par ailleurs, le fléchage de l'épargne en France s'accélère et les particuliers sont devenus les deuxièmes souscripteurs du capital en 2021, ce qui est positif. Il est toutefois davantage pertinent de raisonner en écosystèmes, préconise Emmanuel Goldstein. Pour conclure, Patricia Barbizet souligne que les intervenants partagent finalement un sentiment de plus grande responsabilité collective, vis-à-vis de l'urgence climatique mais également de l'épargnant.

- Propositions** : accompagner les entreprises traditionnelles dans leur transition vers des procédés plus durables et favoriser les investissements privés cohérents avec les engagements du gouvernement en matière de croissance verte (Prakash Kannan).
- Mobiliser davantage l'épargne dans l'économie réelle, à la fois pour permettre l'accompagnement sur le long terme des entreprises en transition et pour instaurer un partage de la valeur créée par la croissance des entreprises avec les particuliers et les épargnants (Claire Chabrier).
 - Optimiser les outils à disposition des gestionnaires pour s'ouvrir à l'épargne individuelle : véhicules d'investissement (*feeders*), produits sur-mesure en fonction du souhait des investisseurs (Bertrand Rambaud).
 - Encourager le transfert de l'épargne vers les unités de compte en récompensant davantage la partie mise dans l'épargne à condition que la proportion investie dans les fonds de croissance soit plus élevée, mettre en place des tickets d'entrée accessibles, s'assurer d'avoir de la liquidité pour les actionnaires (Emmanuel Goldstein).
 - Réformer le marché des capitaux pour alléger les procédures d'investissements vers les sociétés quelle que soit leur taille, de manière à ouvrir les possibilités et sécuriser les épargnants individuels (Manu Bhaskaran).

DÉCIDER AVEC LES PARTIES PRENANTES

COORDINATION Olivier Pastré, Le Cercle des économistes

CONTRIBUTIONS Lucie Basch, Too Good To Go
Laura Hartman, Confédération Générale du Travail, Suède
Hippolyte Marquetty, ALLEN & OVERY
Oliver Wild, AMRAE

MODÉRATION Stéphanie Antoine, France 24

Propos introductif d' Olivier Pastré, membre du Cercle des économistes

Les parties prenantes, qu'est-ce que c'est ? C'est une traduction du mot *stakeholders* aux États-Unis. Les parties prenantes sont les investisseurs institutionnels (banques, assurances, fonds de pensions), les syndicats bien évidemment, mais encore les associations de consommateurs ainsi que celles de fournisseurs. Nous avons découvert, avec le blé et les circuits intégrés, que les fournisseurs sont en effet importants. Le terme de « parties » renvoie à la négation du libéralisme absolu, aux forces de proposition. Le terme « prenantes » renvoie quant à lui au fait de prendre des décisions. Il faut alors que les parties prenantes rythment les négociations dans les années qui viennent.

Cinq transformations sont aujourd'hui indispensables, trois d'entre elles d'ordre macroéconomique et deux d'ordre microéconomique. Premièrement, nous devons absolument donner la primauté à l'approche *bottom up*, du bas vers le haut, soit le contraire de ce que nous avons fait durant 40 ans grâce à Keynes. Si tout n'est pas à jeter dans l'approche *top down*, il est maintenant nécessaire d'inverser la tendance. La base doit nécessairement prendre le pouvoir ; en effet, l'approche *top down* crée des rentes dans une économie complexifiée et mondialisée, ce qui est négatif. Nous devons changer de modèle : nous avons vécu avec Jupiter, il faudra

désormais vivre avec Sully. Sully est l'inventeur de la poule au pot, c'est-à-dire que la base doit avoir au moins une viande par semaine pour qu'il y ait une cohésion sociale. Deuxièmement, il faut pénaliser le court-termisme. Il faut bien sûr prendre des mesures à court terme, mais sur le fond, nous devons mettre un terme à la dictature des marchés. L'idée que les entreprises doivent avoir 15 % de rentabilité par an, trimestre après trimestre, n'est pas pertinente. Il faut arrêter d'avoir cette épée de Damoclès au-dessus de nos têtes et pénaliser les logiques court-termistes. Troisièmement, il faut conditionner toute intervention de l'État à l'établissement, et surtout au redémarrage, de l'ascenseur social. Oui, nous devons aider les plus faibles, mais l'objet est également de leur permettre d'accéder à une ascension sociale. Cela n'existe plus, contrairement à l'époque des Trente Glorieuses. Aujourd'hui, objectivement, l'ascenseur social est en panne, et il faut le faire redémarrer. L'augmentation du Smic est absurde, en revanche, donner un espoir aux jeunes est une solution intelligente. Or, dans ce domaine, nous avons beaucoup de progrès à faire. Les sujets de participation et d'intéressement sont également importants, encore faut-il que des actions soient engagées en ce sens. Ces trois premières transformations sont donc macroéconomiques.

En termes microéconomiques, l'objet est d'abord de mettre fin au *greenwashing* chez les investisseurs institutionnels. La RSE, l'ESS, l'ISR, je ne reviens même pas sur ce que cela veut dire, c'est incompréhensible. De plus, peu de personnes s'y investissent sérieusement. Il est donc nécessaire d'arrêter de peindre en vert un certain nombre de choses pour entrer dans la réalité et agir. Le problème est le même pour les entreprises à mission, dont l'objectif ne serait plus seulement la rentabilité. Or, je rappelle simplement qu'une entreprise à mission telle qu'Yves Rocher continue de produire en Russie, ce qui est contradictoire. Enfin, il faut renforcer le pouvoir des syndicats en France. La situation est absolument lamentable avec un taux de syndicalisation annoncé à 10 %, alors qu'il s'élève en réalité à 5 %. Les syndicats sont éclatés, ils ne sont pas capables de faire des propositions parce qu'ils n'en ont pas les moyens et, par conséquent, ils se politisent, ce qui paralyse les échanges. Je caricature, mais il faut financer les syndicats par une taxe sur les salariés, sur les entreprises ou encore une aide de l'État, peu importe. L'idée est de renforcer ces parties prenantes qui doivent être des intermédiaires entre les salariés et les patrons.

Cette table ronde est de très loin la plus importante des Rencontres. En outre, sans parties prenantes actives, nous ne pouvons pas avancer. L'État

ne peut y arriver seul, les consommateurs non plus. Il faut que les individus agissent, de même que l'État, et au milieu les corps intermédiaires, les parties prenantes doivent prendre le pouvoir avec notre aide.

Synthèse

Les *risk managers* ont un rôle à jouer dans l'intégration des parties prenantes en entreprise, observe Oliver Wild. Leur mission est d'anticiper les risques, mais également les opportunités et les enjeux de demain de leur structure, en dressant une cartographie des risques. Initialement, l'exercice était avant tout basé sur la performance financière. Désormais, est attendue une performance plurielle sur l'environnement, le social, le sociétal et la performance financière. Dans ce cadre, l'outil de cartographie des risques doit alors s'ouvrir à la contribution des parties prenantes. Elles sont notamment représentées par les salariés en interne et par les clients, investisseurs ou encore associations de protection de l'environnement en externe. L'enjeu est donc d'adopter une approche intégrée de la cartographie des risques en impliquant les parties prenantes afin d'orienter la stratégie de l'entreprise, permettant ainsi une meilleure anticipation et résilience face aux crises.

Le modèle suédois, ou modèle scandinave, contient toutes les clés nécessaires pour répondre au défi de la transition verte, affirme Laura Hartman. Ce dernier repose sur 4 piliers : des syndicats forts qui contribuent aux conventions collectives, des salaires basés sur la solidarité et fixés lors de dialogues sociaux, une sécurisation des entreprises dans le cadre de la transition verte et, enfin, un système d'éducation du public et un système social financés sur la fiscalisation. Il s'agit d'un modèle particulièrement efficace dans la mesure où il permet d'assurer l'acceptation des parties prenantes qui sont intégrées au changement. L'enjeu est de considérer chacune des parties prenantes comme interdépendantes dans un ensemble.

Aujourd'hui, l'entreprise est le véhicule d'impact le plus efficace, estime Lucie Basch. Too Good To Go est un exemple d'entreprise au concept simple qui permet à chacune des parties prenantes d'être gagnante. Partie du constat que le gaspillage alimentaire émet 10 % des émissions de gaz à effet de serre ainsi que les associations ne peuvent pas répondre aux besoins de toutes les personnes, l'application permet en effet aux consommateurs de récupérer les invendus des commerçants à prix cassés. L'enjeu était de développer un modèle économique qui bénéficie à toutes les

parties prenantes et maximise l'impact positif des entreprises, permettant également de créer des emplois et de mettre les talents disponibles au service d'une cause qui leur est chère. Désormais, il s'agit de prioriser l'impact tout en étant réaliste en ayant un modèle économique qui vient servir cet impact. La mission des entreprises doit être d'inspirer, d'engager les parties prenantes plutôt que de culpabiliser.

Hippolyte Marquetty constate que la réglementation peut être une vertu en matière de transition. Il constate également que les parties prenantes influencent le changement. Si de nombreux chefs d'entreprise craignent une transformation subie, les réglementations de l'Union européenne donnent finalement les moyens aux parties prenantes (ONG, syndicats et employés) de lancer des actions et d'obliger un certain nombre de grands groupes à changer et à s'aligner sur la transition. Les associations de consommateurs prendront de plus en plus d'importance au titre de garde-fous pour éviter une incohérence entre les engagements pris par les sociétés et leurs prises de décision. À ce sujet, Olivier Pastré appelle toutefois à distinguer les réglementations qui vont dans le bon sens de celles qui pénalisent les assureurs qui collectent de l'épargne à long terme ou encore les banques (Solvency II, Bâle III).

Il est nécessaire pour une entreprise de s'interroger en permanence sur la manière dont elle peut pousser plus loin encore son impact, remarque Lucie Basch. Il s'agit du seul moyen d'emporter l'adhésion des parties prenantes et de participer activement aux transformations. En témoigne la concrétisation des initiatives récentes sur le Pacte des Dates de Consommation, les réseaux de villes et écoles anti-gaspi.

Malheureusement, ces initiatives sont encore trop rares du côté des entreprises, regrette Olivier Pastré. Il s'agit de trouver comment les inciter à suivre cette voie, sans omettre de mesurer et contrôler les actions engagées. Il souligne par ailleurs l'importance des médias comme parties prenantes dans la transmission de l'information et du savoir.

Propositions

- Lutter contre le court-termisme en mobilisant l’outil de cartographie des risques (Oliver Wild).
- Adopter une approche microéconomique plutôt que macroéconomique, de manière à inclure les employés dans les processus de décision d’une entreprise, mais également inclure l’opinion publique dans l’incitation des multinationales à investir pour la transition énergétique (Laura Hartman).
- Favoriser la décentralisation dans la prise de décision en permettant aux employés, qui sont experts dans leurs domaines, d’être décideurs au sein de leur propre sphère d’influence (Lucie Basch).
- Construire de bonnes pratiques sur le terrain, en collaboration avec toutes les parties prenantes externes (industriels, consommateurs, associations, distributeurs), avant de les porter auprès du gouvernement pour en faire la norme (Lucie Basch).
- Mettre en œuvre des mesures qui permettent de sortir d’un état de confrontation à un état de véritable dialogue dans les entreprises : financement des syndicats, renforcement du rôle des comités RSE auprès des conseils d’administration, réflexion sur l’intéressement et la participation, indexation de la rémunération des dirigeants sur des objectifs RSE transparents (Hippolyte Marquetty).
- Développer le capital confiance de l’entreprise en plusieurs étapes : identifier les parties prenantes internes et externes, les positionner par rapport aux enjeux, les associer aux décisions stratégiques (Oliver Wild).

NOURRIR LES POPULATIONS

COORDINATION Philippe Tillous-Borde, Le Cercle des économistes

CONTRIBUTIONS Cécile Béliot, Groupe Bel
Bernard Gault, Elior Group
Hafez Ghanem, Banque mondiale
Andrea Illy, Illycaffè S.p.A
Caroline Le Poutier, CNIEL

MODÉRATION Dominique Seux, Les Échos

Propos introductif de Philippe Tillous-Borde, Invité par le Cercle des économistes

J'ai le plaisir d'ouvrir cette session concernant notre capacité à nourrir les populations dans les décennies à venir, ce qui représente un véritable défi. Il existe un enjeu climatique que nous évoquerons mais pour camper le décor, je vois déjà trois défis à partager avec vous. Le premier concerne évidemment le sujet démographique, nous y reviendrons. Le second concerne les échanges mondiaux des matières premières agricoles, qui ont beaucoup évolué ces derniers temps et dont nous vivons aujourd'hui les effets de manière intense. Enfin, le troisième défi concerne les régimes alimentaires qui, avec la transformation sociale des individus et l'importance que prend l'industrie alimentaire, ont un grand rôle à jouer.

Sur le défi démographique, vous connaissez la plupart des chiffres des Nations Unies : il y a 7,8 milliards d'habitants sur la planète en 2021, des projections à 8,5 milliards d'habitants en 2030 et au moins 9,7 milliards en 2050. Il s'agit d'une croissance importante de la population et cette croissance est évidemment hétérogène, elle n'est pas la même sur toute la planète. Pour résumer simplement, la plus forte croissance de la population aura lieu en Afrique et en Asie, particulièrement en Asie du Sud-Est. La situation ne sera pas tout à fait la même dans d'autres zones de l'Asie telle

que la Chine, ce qui conduit à penser que certaines zones dans le monde seront plutôt en décroissance. Je pense également à l'Amérique du Nord et à l'Europe. En Europe, par exemple, nous pouvons citer le cas de la Pologne et de la Russie où les démographes prédisent des baisses de population. Parallèlement à cette situation démographique, nous connaissons une famine. Les chiffres évoluent et sont probablement estimés à la baisse, toutefois 45 millions d'habitants se trouvent actuellement en situation d'extrême famine et environ 2 milliards d'habitants n'ont pas accès à une alimentation saine et équilibrée. Au moment de parler démographie, il est également important de s'intéresser à la population des agriculteurs : seront-ils suffisamment nombreux ? Il existe des agriculteurs vivriers qui vivent de leur production et ceux qui participent au marché, dont on a besoin pour nourrir l'ensemble de la planète. Une interrogation importante se pose concernant ces derniers.

Les échanges mondiaux des matières premières et agricoles ou de l'alimentation en général (céréales, protéines végétales, lait, engrais, viande) sont aussi au cœur de notre débat. Il convient de rappeler que ces dernières années, le marché des matières est devenu un marché d'oligopoles. En outre, quelques pays produisent l'essentiel de ces matières et les vendent au reste du monde tandis que jusqu'aux années 1980, les échanges étaient beaucoup moins importants. Il existait une sorte d'affrontement entre les Etats-Unis et l'Europe qui nourrissaient l'ensemble de la planète à coups de subventions, sachant qu'à cette époque le bloc de l'Est était importateur net et n'exportait guère de produits agricoles. Le sujet est alors d'autant plus important avec l'ouverture de la mer Noire depuis le début des années 1990. Finalement, nous subissons ensemble les crises sur le marché mondial, sanitaires ou climatiques notamment.

Enfin, le défi des régimes alimentaires et de leur transformation est extrêmement important : la consommation de viande va augmenter de 70 % dans les quinze ans à venir. Nous reviendrons sur ce sujet au cours de notre session.

Synthèse

Les chiffres révèlent que les problèmes de sécurité alimentaire touchent particulièrement le continent africain, souligne Hafez Ghanem. En effet, 105 millions d'Africains se trouvent aujourd'hui en situation d'insécurité alimentaire extrême d'après le Programme Alimentaire Mondial (PAM). Le contexte est également marqué par d'autres facteurs. D'une part,

nous devons faire face aux raisons structurelles de la crise actuelle dont le conflit ukrainien n'est pas la cause mais un facteur aggravant. D'autre part, la guerre a compliqué la situation alimentaire mondiale en entraînant l'augmentation des prix des produits alimentaires ainsi que des difficultés d'accès aux engrais. Or, l'Afrique du Nord est particulièrement dépendante des importations. Enfin, le conflit ukrainien a fortement mobilisé l'aide humanitaire, aujourd'hui moins présente dans d'autres parties du monde.

Cécile Béliot appelle à parler de « valeur alimentaire », plutôt que de défis afin d'en saisir les enjeux réels. Les valeurs alimentaires font en outre écho à la notion de santé des populations dans un monde où tout le monde n'a pas accès à une alimentation saine. Elles font écho à la notion de climat dans la mesure où chacun peut individuellement agir sur sa propre consommation et participer à la baisse des émissions carbone produites par la chaîne d'alimentation, soit un tiers des émissions mondiales. Elles renvoient également à la notion de bien-être des acteurs qui nous nourrissent, ces derniers n'étant pas rémunérés ou reconnus à leur juste valeur. Pour finir, les valeurs alimentaires sont liées à l'enjeu du bien-être animal.

1,1 millions de convives est nourri chaque jour en restauration collective, souligne Bernard Gault. Il est donc intéressant de poser aussi la question des enjeux de l'alimentation de leur point de vue. Il s'agit entre autres de répondre aux problématiques d'obésité, dont le traitement conduirait par exemple à doubler la consommation de fruits et légumes aux États-Unis. L'alimentation doit pouvoir être sourcée différemment. Si le prix de l'énergie baissait, l'Afrique pourrait devenir un endroit stratégique de production agricole. Par ailleurs, la nourriture doit être produite et vendue différemment pour répondre aux exigences de transparence et de traçabilité. Les politiques publiques ont enfin un rôle à jouer pour réguler les échanges mondiaux de matières premières.

Les entreprises laitières sont un atout dans la défense de la souveraineté alimentaire, remarque Caroline Le Poutier. En témoigne notamment l'organisation des filières tout au long de la crise sanitaire pour éviter une pénurie de produits laitiers pour les consommateurs. Elle identifie deux grands défis pour le secteur. Premièrement, un défi d'attractivité de la filière et des métiers pour maintenir les capacités de production et l'accessibilité des produits dans un contexte inflationniste. Les conditions de travail et le revenu des éleveurs seront à étudier en vue du renouvellement de 50 % des chefs d'exploitations. Deuxièmement, la baisse des émissions de carbone représente un défi d'avenir pour les fermes laitières.

Andrea Illy observe un impact significatif du climat sur l'économie du café, de même qu'une problématique en matière de redistribution des richesses. Les cultivateurs reçoivent en effet moins de 10 % de la valeur finale à la tasse de café consommée et la caféiculture est soumise à des conditions climatiques très restreintes. D'ici 2050, jusqu'à 50 % des terrains cultivables ne le seront plus. Il s'agit alors pour les pays producteurs et les économistes de se réunir pour se saisir du sujet et se demander si la sécurité d'approvisionnement peut être assurée dans le contexte climatique actuel et futur. Une initiative a été lancée en ce sens à l'occasion de l'événement Expo Milan 2015, la création du Milan Coffee Legacy. L'objectif est de créer un cercle vertueux du cultivateur au consommateur mais également de réfléchir à l'augmentation de la production sans impact négatif sur le climat (changer les pratiques agronomiques, développer des variétés plus résilientes, etc.).

Par ailleurs, il est souligné que les consommateurs n'ont pas toujours accès aux informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées. À ce sujet, Cécile Béliot estime que l'État a un rôle à jouer sur la sensibilisation par l'éducation. Elle relève également le rôle à jouer des acteurs de la grande distribution, en consacrant une partie de leurs budgets à l'information aux consommateurs, à l'instar de COOP au Danemark qui conseille ses clients sur les valeurs nutritionnelles de leurs paniers. Philippe Tillous-Borde préconise également la mise en place d'une base de données numérique sur l'alimentation qui incite les industriels à davantage d'information.

Concernant le développement de protéines alternatives, Cécile Béliot affirme qu'il est possible pour les industriels de proposer des alternatives végétales à leurs produits en particulier dans les pays développés. Un changement ne sera possible que par l'engagement de tous les acteurs. En Occident, Hafez Ghanem remarque en effet que la nutrition est culturellement portée sur les protéines animales ce qui doit évoluer.

Pour conclure, Philippe Tillous-Borde évoque les effets positifs du plan protéines végétales en France, aujourd'hui partagé à l'échelle de l'Union européenne et en voie de déploiement sur le continent Africain. L'essentiel de la croissance de la consommation de viande dans les 15 ans à venir interviendra justement en Afrique. L'ensemble des changements à opérer nécessitera donc des investissements considérables en termes de recherche et d'innovation, mais également de formation.

Propositions

- Mobiliser les trois leviers suivants pour répondre aux enjeux de sécurité alimentaire : assurer un revenu décent aux agriculteurs pour les inciter au déploiement de l'agriculture régénérative, changer les comportements alimentaires en préconisant davantage de protéines végétales, sensibiliser au gaspillage alimentaire qui touche toujours 30 % des productions (Cécile Béliot).
- Créer un partenariat entre les acteurs de la restauration collective et leurs clients du secteur privé et public pour être à l'initiative d'une restauration sociale et responsable (Bernard Gault).
- Attirer de nouveaux talents dans les filières, notamment laitières, en donnant de la visibilité aux métiers des agriculteurs et éleveurs (Caroline Le Poulitier).
- Développer des initiatives similaires aux fermes laitières bas carbone, qui permettent un travail commun avec le monde scientifique et les parties prenantes associatives (Caroline Le Poulitier).
- Promouvoir une approche agroécologique de « décarbonation circulaire » dans l'industrie alimentaire, qui est responsable de deux tiers des émissions de carbone, afin d'être capable de séquestrer ces émissions. L'objet est d'œuvrer à l'inverse du *offsetting* : compenser les émissions avec la séquestration du carbone dans d'autres des filières (Andrea Illy).
- Adopter une démarche globale d'atténuation du changement climatique afin de venir en aide aux pays les plus impactés, qui ne sont pourtant pas les plus pollueurs, et investir dans l'agriculture des pays du Sud pour le développement des moyens financiers et technologiques (Hafez Ghanem).

FINALE : RÉUSSIR LES TRANSFORMATIONS DU MONDE

COORDINATION Hélène Rey, Le Cercle des économistes

CONTRIBUTIONS **Abhijit Banerjee**, Prix Nobel d'Économie, Massachusetts Institute of Technology
Dominique de Villepin, Ancien Premier Ministre
Cynthia Fleury, Conservatoire National des Arts et Métiers
Marine Jacquemin, Grand Reporter
Fawzia Koofi, Ancienne Vice-Présidente du Parlement d'Afghanistan

MODÉRATION François Lenglet, TF1-RTL

Propos introductif d'Hélène Rey, membre du Cercle des économistes

Les demandes de changements fondamentaux sont partout. Dans le domaine du climat, des pandémies, de la biodiversité ou même dans les domaines sociétaux. Nous savons la plupart du temps ce qu'il faut faire et nous possédons les technologies qui permettraient de faire avancer les choses. Nous savons aussi que les coûts de l'inaction sont immenses, et pourtant, dans la plupart des cas, nous tergiversons et restons paralysés. Je donne trois exemples précis.

Le premier : la pandémie. Lorsque la Covid-19 est apparue, nous avons été capables de produire des vaccins très rapidement. C'était excellent, mais nous n'avons pas su vacciner la planète. En 2021 déjà, une note du Fond Monétaire International (FMI) indiquait que les bénéfices d'une vaccination globale s'élèveraient à près de 9 000 milliards de dollars, pour un coût relativement modeste de 50 milliards de dollars. Vacciner la planète nous aurait évité des perturbations au niveau des chaînes de production, du commerce, tout en diminuant la probabilité d'émergence de variants. En termes purement économiques, le taux de rendement d'un investissement

dans la vaccination de tous les pays était immense, sans parler des gains en termes humains. Même si les coûts avaient été entièrement pris en charge par la seule Union européenne, cela aurait représenté un investissement phénoménal ! Cette dépense d'investissement aurait même contribué à diminuer les problèmes des finances publiques en Europe, et en particulier en France. Nous ne l'avons toutefois pas fait, alors que cela aurait bénéficié à tous, en particulier dans notre propre intérêt, aux points de vue humain, sanitaire, social, économique et même dans l'intérêt des finances publiques.

Le second : les risques climatiques ne sont plus rejetés à des horizons lointains. Notre budget carbone s'épuise dans près de 8 ans si nous voulions nous en tenir à 1,5 °C de réchauffement climatique, dans 25 ans si nous voulons limiter la hausse à 2 °C. Marc Carney, l'ancien Gouverneur de la Banque d'Angleterre, évoquait en 2015 la tragédie des horizons : « L'impact catastrophique du climat sera ressenti bien au-delà des horizons de la plupart des acteurs actuels, imposant un coût sur les générations futures, que les générations actuelles ont peu d'incitations à amoindrir ».

Avec la guerre en Ukraine, nous découvrons que la transition vers une économie décarbonée est aussi la clef de notre indépendance énergétique. Nous devons nous transformer, et transformer le monde avec nous. L'Europe ne produit que 8 % des émissions globales. Il faut donc que les États-Unis, la Chine et l'Inde se transforment également. Les coûts de l'inaction sont très élevés, et quasi-infinis. Il existe des technologies pour décarboner. Il existe des pistes de transformation de nos économies et de nos sociétés qui semblent prometteuses. Pourtant, et bien que l'Europe et la France soient en pointe, nous n'avancions collectivement pas suffisamment rapidement. Pourquoi ?

Anecdotiquement, nous pourrions, sans coût pour la société, bannir les bitcoins qui engloutissent l'équivalent de près de la consommation du Vietnam. Cela porterait aussi l'avantage d'avoir moins de fraudes.

Le troisième exemple : la biodiversité, qui est la pierre angulaire de nos activités. Nous avons pu compter sur les dividendes que nous verse la planète, gratuitement, en termes de biosystème et de beauté pour notre tourisme, nos activités économiques et notre bien-être, mais la biodiversité s'épuise, et le coût est énorme. Nous en parlons encore très peu, et nous n'avons que très peu de mesures de la biodiversité fiables ni de mesures concernant notre dépendance vis-à-vis de la biodiversité. D'où provient notre tendance à la tergiversation ? D'où vient notre aptitude à ne pas

prendre soin du patrimoine commun ? Je pense que beaucoup de personnes le ressentent, plutôt que de procéder à des analyses en silos, il vaudrait mieux aiguïser un sens aigu des priorités, une bonne estimation des ordres de grandeur, ne pas perdre son temps, son énergie et son argent sur des petits problèmes. Il faut aussi du courage politique.

Dans toutes ces transformations, la coopération, qu'elle soit au niveau le plus local, régional ou mondial, est un élément central de la réussite. Notre avenir est collectif, mais il nous revient de déterminer dans quel champ ces collaborations doivent s'opérer, et surtout comment les susciter et les mettre en œuvre. Pour reprendre les mots de Denis Kessler « Nous sommes désormais dans l'urgence du long terme ».

Synthèse

L'un des éléments essentiels pour qu'une cité et qu'un pays tiennent debout, est un hôpital de qualité, considère Cynthia Fleury. C'est pour cela que son travail, au sein de la chaire Humanités et santé et de la chaire philosophie à l'hôpital, essaie de mettre les humanités au cœur de la refonte de l'aide au développement.

Souvent le frein aux transformations tient aux individus qui peuvent se braquer facilement, en souhaitant faire peser le coût du changement sur autrui, y compris sur les personnes les plus vulnérables. Il y a de grandes lois physiques, des grandes lois économiques, il y a aussi de grandes lois psychiques. Cynthia Fleury dit être contre la psychologisation de l'histoire, son travail doit cependant prendre en considération ce psychisme de l'homme pour permettre ensuite de restaurer le politique comme il se doit, sans enclencher des processus réactionnaires ou de ressentiments. Pour cela, la chaire Psychiatrie et Neurosciences s'intéresse au « micro du micro », c'est-à-dire la vulnérabilité de l'individu. Cela permet alors de travailler sur des approches capacitaires de cette vulnérabilité. Il ne s'agit plus de nier cette vulnérabilité, mais de commencer par la cartographier. Les vulnérabilités sont systémiques, individuelles, sociales et ontologiques. A l'hôpital de Panzi, dirigé par Denis Mukwege, Prix Nobel de la Paix, le travail réalisé a permis d'identifier un « hot spot de la vulnérabilité », de la même façon qu'il existe des « hot spots de la biodiversité ». Ces hot spots sont des territoires ou des écosystèmes qui représentent entre 2 et 3 % de l'écosystème terrien, mais s'avèrent régulateurs pour une part comprise entre 30 et 60 % des services écosystémiques, ils sont absolument

déterminants. Cynthia Fleury et ses équipes prennent soin de ces lieux pour inventer des protocoles de résilience à partir des vulnérabilités, et les diffuser dans d'autres endroits.

Lorsque l'on parle de transformations, pour celles et ceux qui vivent en Occident, ce n'est pas le même concept que pour ceux qui vivent dans les pays qui sont en conflit, ceux qui souffrent de crises humanitaires, de crises des droits humains ou de crises politiques, affirme Fawzia Koofi. Dans de tels états, il n'est pas possible d'attendre de telles transformations si la politique est basée sur l'exclusion et les discriminations (sur le genre, sur la religion ou toute autre caractéristique individuelle). Peu de pays parviennent à dépasser ce manque de volonté politique.

L'Afghanistan n'est pas un pays pauvre, il dispose de nombreuses ressources naturelles, situé à un carrefour, bénéficiant d'une population est jeune et dynamique : il y a des opportunités économiques à exploiter. Or, la politique de l'exclusion est la politique principale, et depuis 2021, Fawzia Koofi et de nombreux autres acteurs essaient d'exploiter ces potentialités.

L'éducation sera la clef pour le progrès et la transformation de l'Afghanistan, alors qu'actuellement les jeunes afghanes n'ont pas le droit d'aller à l'école à cause de la religion. Il faudra donner le pouvoir aux femmes, pour qu'elles créent un lien avec la technologie, parce que ce sont les jeunes femmes qui permettent à l'innovation de pénétrer dans leur société. La connectivité est le deuxième défi à relever en Afghanistan : il n'y a pas de routes, peu de transports en commun, ce qui empêche les habitants d'accéder aux services sociaux. Il faut donc ouvrir les portes pour obtenir des bourses supplémentaires, mais aussi responsabiliser les pays émergents vis-à-vis de l'éducation.

Le monde de la guerre est probablement celui qui change le moins, d'après Marine Jacquemin. Il y aura toujours les marchands d'armes qui s'enrichissent, les journalistes qui couvrent les guerres et rentrent dans leur famille et leur pays d'origine, sans en parler pour ne pas déranger. Pour autant ces retours lui semblent de plus en plus difficiles, car il n'est déontologiquement pas possible de « se laver les yeux de tout ». Pour cette raison, elle a travaillé à la création d'un hôpital, « une enclave de paix sur un champ de mines », dans un pays en guerre depuis des générations.

Pour la construction de cet hôpital, Marine Jacquemin a dû rencontrer le numéro 2 des talibans pour le convaincre du bienfondé de ce projet, lui

expliquer que c'était un projet pour les femmes et les enfants. Ces discussions ont permis le respect de plusieurs règles relatives au fonctionnement de l'hôpital : impossibilité de rentrer dans l'hôpital avec des armes et des bombes et que les femmes rentrent sans burka. Tout cela avait apporté une source de fraîcheur pour l'ensemble du pays. Cela fait désormais 20 ans que cet hôpital existe et sauve des milliers d'enfants grâce à la Chaîne de l'Espoir, qui opère au quotidien.

La confiance dans le gouvernement est fondamentale reprend Abhijit Banerjee. Cependant, cette confiance a chuté de 25 % ces dernières années dans les pays occidentaux alors que nous voyons l'émergence de dynamiques de défiance très forte à l'instar des mouvements antivaccins qui ont pris de l'ampleur durant la Covid. La crédibilité du gouvernement est essentielle à l'heure où nous avons besoin d'actions politiques fortes notamment face au changement climatique et face et en faveur des classes défavorisées.

Or très peu d'actions sont prises sur ces sujets, cela vient de la défaillance des systèmes dans l'établissement de la confiance. Nous avons cette impression que les gouvernements ne font rien, qu'ils se contentent d'être corrompus et d'être incompetents. Il y a de l'incompétence aussi aux États-Unis, en Europe et en France. Depuis 25 ans le nombre d'enfants morts avant l'âge de 5 ans a diminué de moitié, le nombre de femmes mortes en couches a diminué de 20 % en Afrique. Pourtant, il y a toujours l'idée que les gouvernements sont incompetents et corrompus, qu'il n'y a donc rien à faire pour les aider. Il faut d'abord commencer par transformer le monde en étant convaincu qu'il y a quelque chose à faire. Le monde entier peut contribuer à la transformation.

Par ailleurs, si nous donnons notre confiance au gouvernement, nous pouvons accepter qu'il dise quelque chose, qu'il revoit son point de vue au fur et à mesure de l'avancée des connaissances, comme ce fût le cas lors de la Covid. Le problème, c'est que les gens sont tellement suspicieux qu'ils ont peur, et peuvent bloquer sur une idée. Le cœur de la confiance, c'est lorsqu'on peut avouer avoir eu tort, et qu'on peut affirmer avoir raison ensuite. C'est difficile pour des personnes installées à des postes d'autorité, et cela les empêche d'agir correctement.

Rebondissant sur la question de la confiance, Dominique de Villepin avance, qu'en ce sens, le devoir de vérité est fondamental. Ce devoir consiste à considérer que le problème, tel qu'il est perçu par le dirigeant, doit aussi

être compris et perçu par celui qui est gouverné. Ce fossé est très grand dans un pays comme la France, qui est un pays hiérarchique, centralisé, souvent sclérosé et pétri d'habitudes. Ce lien doit être nourri.

La chance que nous avons dans le résultat des dernières élections, c'est que ce travail est désormais obligatoire. Aucune action du président ou du gouvernement n'est possible sans aller chercher la confiance d'une vaste partie de la représentation nationale et de la population. Le travail de compromis et d'imagination est ainsi imposé comme règle de départ alors que la tentation est de gouverner d'en haut, voire de beaucoup trop haut.

Cynthia Fleury confirme qu'au cours des vingt dernières années, les modes d'organisations ont donné une place très importante à la rationalisation gestionnaires, donnant un sentiment de « remplaçabilité », de réification des sujets. Or, pour elle, les institutions doivent prendre soin des individus ; la confiance a été sentimentalisé, alors qu'elle est le premier moteur de l'économie d'un pays. La restauration de la confiance est absolument déterminante pour réussir les transformations du monde à venir.

La rupture est nécessaire, avance Dominique de Villepin. Le temps de la transition ou de la transformation progressive est révolu. Dans ce contexte, il y a trois occasions manquées durant ces deux dernières années qui doivent nous amener à nous réveiller : ne pas avoir vacciné la planète lors de la crise de la Covid-19, ne pas avoir pris de sanctions immédiates face à la guerre en Ukraine et de poursuivre notre addiction à la consommation, malgré la dette de nos pays.

Les prochaines années pourraient être celles d'un reproche aux dirigeants actuels d'avoir organisé un « grand mensonge » sur la spirale de la guerre et ses conséquences, ainsi que sur la dette. Les générations futures auront alors un lourd tribut à payer. Il faut repenser nos systèmes. Cela est vrai de la démocratie et du marché. S'agissant de la démocratie, les élections françaises sont de ce point de vue une chance : faire passer la démocratie de la simple règle de la majorité au consensus, sortir de la myopie démocratique pour intégrer davantage le long terme et le choix nécessaire.

La rupture devra s'accompagner de priorités et de principes. Nous connaissons les priorités : le climat, le meilleur partage des richesses, le partage des chances. Il faut alors l'application de la règle de droit au niveau national et international. Il faut aussi respecter des principes essentiels à l'heure du ressentiment, planétaire avec cette lutte entre l'Occident et les

pays émergents, mais aussi un ressentiment national, à l'heure de cette confrontation entre le peuple et les élites. Pour sortir de cette logique du ressentiment, l'unité de la communauté internationale est essentielle : nous ne pouvons pas nous permettre de rentrer dans de grands jeux de divisions. Les clivages tels que ceux qui nous sont proposés (démocratie contre autocratie, Ouest contre Est...) rendent impossible de relever les grands défis, à commencer par le défi écologique.

Enfin, nous avons besoin d'un leadership européen. Notre Europe actuelle est une variable d'ajustement dans la mondialisation et dans la rivalité entre les États-Unis et la Chine : ce n'est pas acceptable. Aujourd'hui, notre attention en Europe se déplace vers l'Est et se focalise à juste titre sur la guerre en Ukraine sans prendre les décisions qui s'imposent, et en prolongement inutilement ses guerres. Il faut recentrer les choses sur la nécessité de la négociation et du compromis politique, nécessaires à la sortie de crise. Il faut également que le leadership européen s'allie aux émergents. Cette alliance serait la seule chance d'un équilibre de la planète. Européens, nous n'avons pas d'intérêt de puissance, mais nous avons le sens d'un intérêt général mondial. Il nous faut pour cela décentrer le regard afin de reconquérir le cœur des émergents. Pour l'heure, personne ne comprend ce que veulent les Européens, ni ce que nous faisons en Ukraine à l'heure où les deux poids deux mesures fonctionne avec le Soudan, l'Éthiopie et le Yémen. Il est nécessaire que l'Europe ne perde pas le fil de cette vision mondiale, alors que l'entropie, le repli sur soi, le regard sur nos propres territoires à tendance à l'emporter. Il faut tout faire pour éviter la catastrophe, mais il faut également tout faire pour s'y préparer.

Sur la question ukrainienne par exemple, nous ne pouvons pas nous permettre d'être entraîné vers une logique de changement de régime renchérit Dominique de Villepin. On n'impose pas la démocratie par la force. C'est la leçon que nous pouvons tirer de toutes les interventions militaires des vingt dernières années. Nous devons rechercher sans cesse l'unité internationale qui se distingue cependant de l'unanimité. Imaginer régler les grands problèmes de la planète sans les pays émergents, sans la Chine, ce n'est pas possible. Il faut jouer avec des médiateurs locaux. Un pays comme la Belgique est capable de débloquer des situations dans l'Union européenne. D'autres pays peuvent jouer ce rôle. Il faut user de stratégies indirectes, qui ne sont pas la confrontation.

CONCLUSION ET DÉCLARATION FINALE

COORDINATION **Jean-Hervé Lorenzi**, Le Cercle des économistes
Françoise Benhamou, Le Cercle des économistes

CONTRIBUTION **Renaud Muselier**, Président de la Région Sud

Jean-Hervé Lorenzi

Depuis deux jours, le seul et vrai sujet que nous avons, et la raison pour laquelle nous pouvons être heureux, c'est que le débat économique et social qui n'a pas eu lieu pendant les élections dans notre pays a ici été lancé. Tous les intervenants, nous toutes, nous tous, nous avons lancé le débat. Ce n'est qu'un début, mais c'est la raison du succès de ces deux journées et demie ! Je voudrais remercier notre hôte, ici en région Sud, Renaud Muselier, et je vais lui laisser la parole. Par ailleurs, une déclaration va vous être remise, et nous allons procéder aux nombreux remerciements pour toutes les personnes impliquées et qui ont fait en sorte que cet événement puisse se tenir.

Renaud Muselier

Je remercie le Cercle des économistes, et toutes les personnes venues assister aux débats : il y a des stratèges sur des questions géopolitiques, économiques, sociales, environnementales. Se poser la question de la manière de fabriquer le monde de demain est nécessaire. C'est un honneur de vous recevoir dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Nous sommes ici dans un lieu stratégique important. Votre présence prouve qu'on y réfléchit, qu'on y travaille. Nous nous inscrirons dans la suite ensemble pour la démultiplier.

En tant que président de région, je tiens à saluer Carole Delga, présidente de Régions de France, elle est aussi la Présidente de la région Occitanie. En tant que politiques, nous avons la nécessité de modifier nos propres territoires. Dans la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, nous retrouvons

mer et montagnes, trois grandes métropoles, des industries importantes, une dizaine de parcs naturels. Je rappelle que notre région a la taille de la Belgique, la population de la Finlande et le produit intérieur brut de la Nouvelle-Zélande, nous sommes comme un petit pays.

Comment faire pour vivre mieux et faire en sorte de protéger notre environnement, dans ce monde qui bouge, avec ces industries qui se déplacent ? Nous, responsables politiques, nous devons travailler à plus de décentralisation : nous ne traitons pas les enjeux de l'eau comme nous traitons les problématiques autour des vignes du Var ou le foin de Camargue et le melon de Cavaillon. Nous devons organiser notre territoire, capter des fonds européens, mettre en place nos contrats de plans État-Région pour que ces bassins de population puissent fonctionner.

Il me faut être rapide ici. L'action politique passe par la décentralisation. Systématiquement, tous les obstacles que nous rencontrons sont variables d'un département à l'autre, d'un territoire à l'autre. C'est pourquoi nous devons travailler avec l'État et avec l'Europe. C'est cette alchimie qui permet au dispositif de fonctionner. Merci à Aix-en-Provence, merci à vous, et vive la Région Sud !

Jean-Hervé Lorenzi

Toutes les propositions que vous retrouvez dans la déclaration sont de très grande qualité, presque toutes sont consensuelles. Il faut les regarder et les discuter, plutôt que de les prendre comme des vérités absolues.

Dans son exposé remarquable, Bruno Le Maire nous a indiqué ce qu'il faut faire. Il nous faudra nous assurer que tout ce qu'il a dit sera suivi. Nous sommes toutefois confrontés à deux difficultés colossales. La première est que nous n'avons jamais connu une période d'incertitude aussi forte. Ceux qui osent des prévisions à un, deux ou trois ans sont soit des optimistes invétérés sur leurs propres compétences, soit des esprits rapides : personne ne sait ce qui va se passer dans les douze mois qui arrivent. La seconde difficulté est que nous avons beaucoup d'ambitions, notamment celle de réussir les transformations du monde, en faisant en sorte que les mesures qui doivent être prises à très court terme ne se retrouvent pas prises en contradiction avec nos ambitions pour les années à venir.

Certains thèmes comme la décarbonation semblent faire consensus, mais systématiquement, nous sommes pris dans l'urgence à intervenir

au moment présent. C'est pourquoi nous avons essayé, pendant ce week-end, d'établir une véritable stratégie économique et sociale, dans un texte maladroit, certes, mais qui doit servir de support à la discussion.

S'agissant du court terme, nous avons essayé de bâtir une part de vérité, partant d'une hypothèse que tout le monde a en tête : cette période de hausse des prix est de courte durée (12 mois). Il est envisageable d'éradiquer rapidement l'inflation, avant de reprendre une logique de croissance ou de développement plus favorable.

Nous constatons une hausse des taux d'intérêt aux États-Unis, mais surtout une baisse de 5 % des dépenses publiques : cela montre les mesures de court terme. Nous préconisons avec beaucoup de bon sens de laisser les banques centrales jouer ce rôle-là. Elles sont indépendantes, mais elles doivent régler le problème de l'inflation, en nous disant que ce peut être possible en douze mois.

Par ailleurs, le gouvernement annonce une politique de soutien du pouvoir d'achat très forte, centrée sur les revenus les plus faibles. Certains chiffres circulent : il faudrait se concentrer sur ceux qui touchent moins de deux fois le Smic Il s'agirait de se concentrer sur ceux qui ont un réel besoin de soutien pendant douze mois.

À titre personnel, plutôt que de « saucissonner » les aides, j'aurais trouvé pertinent de délivrer un chèque global. Faire cela engendre des mécontents chez ceux qui ne sont pas dans la tranche concernée. Je trouve cependant très bon l'argument de Lionel Fontagné lorsqu'il dit qu'il est plus facile de discuter de quatorze mesures que d'une seule au gouvernement.

Dans le même temps, il faut que le gouvernement assoie sa crédibilité. Cela a été évoqué, de manière insuffisante selon moi, par Bruno Le Maire, ce n'est pas que nos dépenses publiques soient mauvaises en elles-mêmes, mais tout l'appareil de fonctionnement est rouillé et tout le système hiérarchique ne me semble plus adapté. Il faut modifier très profondément le fonctionnement de l'État au sens le plus large. Une démarche avait été lancée par Nicolas Sarkozy, abandonnée par la suite : couper 3 ou 4 % un peu partout aurait permis de passer d'un monde d'obligations de moyens à un monde raisonnant en termes d'obligations d'objectifs.

Déterminer un ensemble d'objectifs permettrait à l'ensemble des appareils d'État de se transformer et d'être composés d'unités de toutes natures,

ayant un objectif, un budget, des responsabilités. Cela fonctionne en Suède et au Canada.

Nous avons tenu plusieurs réunions sur la jeunesse : nous nous sommes aperçus que cette population de 11,3 millions de personnes âgées entre 18 et 29 ans ne croit pas en son avenir, ne croit pas en la possibilité d'insertion. Il est absurde d'avoir un débat politique centré sur les retraites, sans s'interroger sur les 1,5 million de jeunes totalement désocialisés et dont le seul objectif est de trouver une place dans la société. Nous devons considérer la jeunesse.

Françoise Benhamou

Nous traversons en effet une période d'incertitude. La note reprend également des thèmes qui doivent être développés sur le long terme. S'agissant de la transition écologique, et je parle sous le contrôle de tous les jeunes aujourd'hui présents, qui organiseront les Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence dans 20 ans, sous 55 degrés : il faut doubler la part de l'électricité avec un mix décarboné nécessaire à la réindustrialisation. Cette notion de réindustrialisation est apparue dans les débats, et elle est absolument essentielle.

Il faut également accélérer la rénovation technique des bâtiments. Cela implique des engagements financiers et des emplois. Ces deux mesures me semblent essentielles. J'y ajoute la jeunesse et la formation. Il est indispensable de retrouver la promesse républicaine d'un accès à une école et un système de santé de qualité.

De classement en classement, nous voyons que le niveau scolaire baisse. Je pense aussi à la crise de recrutement des enseignants, dramatique, qui est le symptôme d'une crise plus profonde encore. Nous évoquons quelques mesures comme mettre en place des internats d'excellence, multiplier par cinq le nombre de bénéficiaires du Contrat d'Engagement Jeune et les Cordées de la réussite. Il reste beaucoup à faire pour et avec les jeunes, notamment au niveau de l'enseignement supérieur, en doublant le nombre de bourses.

Concernant la souveraineté industrielle et technologique, nous vivons des crises géostratégiques majeures, nous devons nous inscrire dans le nouvel ordre mondial de manière positive, en relocalisant quelques biens dont la production est absolument nécessaire à notre souveraineté, et

aller de l'avant dans la réindustrialisation dans des secteurs d'avenir, baisser les impôts de production et mettre en place une agence en mesure d'accompagner la recherche et les chercheurs.

J'aborderai rapidement la stratégie de redistribution, même s'il y a beaucoup à dire. Il faut bien sûr augmenter le Smic, tout en évitant une « smicardisation » de la société, qui porte un risque de déclassement. Il faut réfléchir sur le fond de la répartition des revenus et des richesses, notamment sur l'héritage.

Enfin, le pacte intergénérationnel doit être « réenchanté » : il faut que la solidarité opère dans les deux sens. La déclaration reprend certaines mesures qui vont dans ce sens. C'est à tous ces prix que nous retrouverons le sens d'une démocratie qui doit donner toutes leurs chances à tous, jeunes et moins jeunes, actifs et inactifs.

**Découvrez les propositions formulées
dans l'état d'urgence économique sur**

lesrencontreseconomiques.fr

INDEX GÉNÉRAL DES AUTEURS

Acemoglu, Daron	I, 100	Banerjee, Abhijit	I, 131
AdhanomGhebreyesus, TedrosIV,	26	Barbaro, Xavier	I, 116
Aghion, Philippe	III, 80	Barbizet, Patricia	II, 80
Aiyar, Yamini	III, 50	Barcena Ibarra, Alicia	I, 47
Al Salami, Khadija	I, 123	Barrot, Jean-Noël	III, 103
Algan, Yann	III, 120	Basch, Lucie	II, 86
Alkire, Sabina	I, 40	Basini, Bruna	I, 86
Alsif, Anne-Sophie	I, 108	Basma Al Said, Sayyida	IV, 83
Andersen, Inger	IV, 75	Bazin, Benoit	II, 40
Angles, Bruno	I, 58	Bédague, Véronique	III, 65
Antoine, Stéphanie	II, 86	Beliot, Cécile	II, 91
Artini, Paolo	IV, 20	Ben Hammouda, Hakim	III, 29
Artus, Patrick	I, 47 & III, 113	Benassy-Quéré, Agnès	III, 128
Aschenbroich, Jacques	II, 69	Benhamou, Françoise	I, 15 & I, 123 & I, 138 & III, 113
Atig, Maya	III, 57	Bensaid, Alexandra	I, 108
Attali, Jacques	III, 128	Benzina, Neila	II, 27
Augier, Patricia	IV, 26	Berger, Laurent	I, 8
Auriol, Emmanuelle	III, 43	Bernard, Simon	II, 45
Ayouch, Nabil	III, 139	Beunardeau, Jean	III, 15
Bacache-Beauvallet, Maya	II, 14	Beytout, Nicolas	II, 63
Badré, Bertrand	III, 103	Bezard, Bruno	IV, 67
Bah, Hadja Idrissa	III, 43	Bhaskaran, Manu	II, 80

INDEX GÉNÉRAL DES AUTEURS

Biarneix, Daniel	II, 63	Carlson, Sarah	III, 73
Bini Smaghi, Lorenzo	III, 87	Carmona, Julien	III, 50
Biot, Jacques	IV, 39	Cartapanis, André	III, 29
Blanchard, Laurent	II, 14	Caubel, Charlotte	IV, 46
Blandinières, Thierry	I, 27	Chabrier, Claire	II, 80
Bléthon, Patrick	II, 33	Chalmin, Philippe	II, 33
Boissard, Sophie	I, 63	Chapuis, Jérôme	III, 103
Bompard, Alexandre	III, 95	Chebbo, Maher	I, 108
Borello, Jean-Marc	III, 120	Chelbi, Afif	III, 22
Bories, Christel	II, 33	Cherif, Tarak	II, 20
Borne Elisabeth	I, 69	Chevillon, Hedwige	III, 128
Bosco, David	IV, 39	Chusseau, Nathalie	III, 65
Braathen, Kjerstin Rasmussen	II, 57	Cicurel, Michel	III, 103
Brachlianoff, Estelle	III, 120	Clamadieu, Jean-Pierre	III, 128
Brassac, Philippe	II, 57	Clapp, Jennifer	I, 27
Briand, Sylvie	IV, 83	Coeuré, Benoit	IV, 90
Brionne, Véronique	IV, 32	Cohen, Adam	IV, 52
Buberl, Thomas	I, 75	Coiteux, Martin	I, 33
Buhler, Pierre	I, 123	Collier, Paul	I, 40
Cabanis, Cécile	II, 63	Collins, Tim	II, 80
Cai, Ming-Po	II, 69	Copé, Jean-François	II, 20
Cai, Fang	IV, 20	Coupey-Soubeyran, Jézabel	III, 87
Can Van, Luc	I, 40	Couret, Adrien	I, 15
Carcillo, Stéphane	II, 73	Courtecuisse, Matthieu	IV, 46
Cardenas, Mauricio	II, 40	Curzio, Leonardo	III, 35

D'Albis, Hippolyte	III, 95 & IV, 20	Dufourcq, Nicolas	I, 116
D'Amarzit, Delphine	II, 57	Dumazy, Bertrand	I, 79
Darkwa, Belinda	II, 52	Duranton, Sylvain	IV, 52
De Boissieu, Christian	I, 8 & IV, 60	Dussopt, Olivier	II, 20
De Chalendar, Pierre-André	III, 128	Ekue, Serge	IV, 60
De Menthon, Pierre-Henri	IV, 39	El Abassi, Marouane	III, 87
De Romanet, Augustin	I, 100	El Aynaoui, Karim	I, 63
De Villepin, Dominique	I, 131	Etienne, Philippe	IV, 67
Déau, Thierry	II, 63	Farandou, Jean-Pierre	I, 47
Debbah, Merouane	I, 108	Faury, Guillaume	III, 128
Debon, Marie-Ange	I, 63	Fernandez, Ramon	IV, 46
Dedeyan, Stéphane	I, 79	Fernández de Mesa, Iñigo	II, 20
Delga, Carole	III, 128	Ferracci, Marc	II, 73
Demurger, Pascal	III, 95	Fleury, Cynthia	I, 131
Derez, Thierry	II, 14	Flores, Renato	IV, 32
Desbuquois, Marie	I, 15	Rasmussen, Anders Fogh	IV, 32
Deshayes, Béatrice	III, 103	Fontagné, Lionel	IV, 75
Devillers, Laurence	IV, 46	Fornero, Elsa	I, 58
Diop, Omar-Victor	III, 139	French Gates, Melinda	I, 56
Djebbari, Habiba	I, 40	Frérot, Antoine	III, 80
Dockès, Pierre	I, 33	Fretti, Alexandre	II, 14
Dolveck, Marlène	I, 33	Furman, Jason	IV, 67
Dos Santos, Nina	IV, 67	Gangloff, Arnaud	I, 86
Doze, Nicolas	III, 139	Garcia, Cyril	III, 22
Dubourg, Nicolas	II, 69	Garcia-Penalosa, Cecilia	I, 63

INDEX GÉNÉRAL DES AUTEURS

Garnier, Olivier	III, 87	Heydemann, Christel	IV, 39
Gault, Bernard	II, 91	Hirsch, Martin	IV, 26
Geoffard, Pierre-Yves	IV, 83	Hoang, Hong	I, 79
Geoffron, Patrice	I, 21 & II, 40	Hoffmann, Reiner	III, 65
Gérard, Angélique	IV, 52	Hommeril, François	II, 14
Germain, Laurent	I, 63	Hudson, Paul	III, 57
Ghanem, Hafez	II, 91	Illy, Andrea	II, 91
Giegold, Sven	IV, 75	Imbert, Pascal	I, 15
Gimet, Céline	II, 63	Israel, Stéphane	II, 52
Girard, Olivier	I, 108	Iswaran, S	III, 57
Giret, Vincent	I, 56 & II, 69	Jacquemin, Marine	I, 131
Girodolle, Jean-Louis	IV, 14	Jacquet, Pierre	I, 100
Goldstein, Emmanuel	II, 80	Jacquillat, Bertrand	I, 79
Gomart, Nicolas	I, 79	Jaillon, Olivier	I, 79
Gonzalez Laya, Arancha	IV, 14	Jaime, Edna	III, 103
Gounin-Levy, Isabelle	II, 20	Jéhanno, Sylvie	II, 40
Gourinchas, Pierre-Olivier	III, 73	Jeudy, Bruno	I, 40
Grondin, Marjolaine	II, 45 & III, 43	Jobert, Frédéric	IV, 75
Guillouard, Catherine	I, 86	Jumet, Anne-Laure	II, 14
Guimier, Laurent	III, 35	Kadri, Ilham	I, 75
Guinochet, Fanny	II, 73	Kannan, Prakash	II, 80
Guriev, Sergei	II, 14	Karam, Rony	I, 86
Hartman, Laura	II, 86	Katada, Saori	IV, 67
Heim, Philippe	III, 57	Kiechel, Anne-Laure	IV, 60
Hermelin, Paul	III, 15	Klein, Olivier	III, 73

Klossa, Guillaume	IV, 14	Liang, Nellie	II, 57
Kong, Lily	III, 139	Lin, Justin Yifu	III, 15
Koofi, Fawzia	I, 131	Loison, Patricia	IV, 26
Kopff, Clarisse	III, 95	Lombard, Eric	I, 47
Kukies, Jörg	IV, 14	Lorenzi, Jean-Hervé	I, 69 & I, 75 & I, 138 & III, 113
Kurtyka, Michal	I, 93	Lubochinsky, Catherine	II, 57
Lagarde, Christine	I, 8	Lucas, Hans-Dieter	IV, 32
Laigneau, Marianne	I, 93	Lustman, Florence	II, 73
Lamoureux, Philippe	IV, 83	Lynn, Barry	III, 22
Landier, Augustin	II, 52	Mabille, Philippe	III, 50
Lanxade, Thibault	II, 27	Magnin-Mallez, Clarisse	I, 116
Lasfargue, David	III, 35	Malargé, Cyril	II, 52
Le Boucher, Eric	IV, 46	Mallet, Thierry	III, 50
Le Maire, Bruno	III, 113	Manssouri, Mohamed	I, 27
Le Pape, Jacques	IV, 75	Marquetty, Hippolyte	II, 86
Le Poultier, Caroline	II, 91	Marrakchi Charfi, Fatma	II, 69
Leblanc, Robert	I, 58	Martel, Thierry	I, 33
Lehtonen, Terhi	I, 116	Martin, Philippe	III, 73
Lekalakala, Makoma	II, 33	Martin, Patrick	III, 65
Lemaire, Axelle	IV, 39	Martinez, Enrique	I, 33
Lenglet, François	I, 131 & II, 33	Mathieu, Béatrice	III, 15
Leridon, Matthias	I, 40	Mauderer, Sabine	II, 63
Letta, Enrico	I, 15	McInnes, Ross	III, 80
Levita, Vincent	II, 52	Mckenna, Catherine	III, 95
Levy, Jean-Bernard	I, 75		

Mendez, Ariel	I, 86	Pastré, Olivier	II, 86
Menegaux, Florent	I, 47	Pécresse, Valérie	III, 80
Menhem, Diana	III, 29	Pereira Da Silva, Luiz Awazu	III, 15
Mignon, Valérie	IV, 46	Perrot, Anne	III, 35
Milanovic, Branko	I, 100	Philippe, Edouard	III, 80
Monsellato, Gianmarco	IV, 39	Piechaczyk, Xavier	II, 40
Montjotin, Hervé	I, 79	Pinon, Eric	II, 63
Moreno, Élisabeth	III, 57	Polizzi, Kevin	II, 69
Morgon, Virginie	I, 33	Pollès, Jeanne	II, 52
Mori, Simone	I, 116	Pollin, Jean-Paul	III, 15
Morin, Chloé	III, 50	Potier, Benoît	II, 40
Morot, Patrice	III, 22	Pouyanné, Patrick	I, 93
Mouhoud, El Mouhoub	IV, 52	Price, Adam	I, 123
Muselier, Renaud	I, 138	Priollaud, François-Xavier	IV, 14
Namias, Nicolas	III, 57	Puig, Jean-Philippe	II, 33
Nerbonne, Sophie	IV, 46	Qiu, Xiaolong	IV, 83
Ngom, Sobel Aziz	I, 15	Rabault, Valérie	III, 120
Nicolas, Olivier	III, 87	Rabuel, Sylvain	I, 58
Norra, Ninni	III, 139	Radjou, Navi	II, 27
Ollagnier, Jean-Marc	II, 40	Raffarin, Jean-Pierre	IV, 67
Oudea-Castera, Amélie	I, 21	Ragot, Lionel	IV, 32
Özarслан, Oya	III, 29	Rambaud, Bertrand	II, 80
Pallez, Stéphane	I, 63	Ramos, Gabriela	I, 100
Pangestu, Mari	IV, 90	Regling, Klaus	II, 57
Parly, Florence	III, 43	Reichlin, Lucrezia	III, 87

Renard, Mary-Françoise	III, 22	Sichel, Olivier	IV, 39
Restino, Dominique	II, 27	Sjahrir, Pandu	IV, 20
Rey, Hélène	I, 131	Smit, Sven	I, 100
Reynders, Didier	III, 128	Smith, Gayle	I, 8
Ricketts, Peter	IV, 32	Songwe, Vera	III, 73
Robert, Jean-Luc	I, 108	Soussan, Sabrina	III, 50
Rocher, Bris	III, 95	Stancanelli, Elena	II, 20
Rodrik, Dani	II, 57	Stavrum, Kjersti Løken	III, 35
Rossi, Pauline	III, 139	Stournaras, Yannis	IV, 90
Rouaix, Vincent	IV, 52	Suwa-Eisenmann, Akiko	I, 27
Roumilhac, Alain	II, 20	Tawilé, Jean	III, 120
Rousseau, Laurent	IV, 26	Teste, Benoit	II, 73
Rousseau, Arnaud	I, 27	Thesmar, David	II, 27
Ruffenach, Pascal	III, 43	Thiam, Tidjane	III, 22
Saadé, Rodolphe	I, 47	Tillous-Borde, Philippe	II, 91
Saint-Etienne, Christian	IV, 67	Tomasini, Magda	I, 58
Sananes, Bernard	III, 103	Touvrey, Catherine	IV, 26
Sarr, Oulimata	IV, 60	Trainar, Philippe	I, 58
Schmidt de la Brélie, Christian	II, 73	Trannoy, Alain	III, 57
Schnabel, Isabel	III, 87	Trichet, Jean-Claude	III, 15
Schubert, Katheline	I, 116	Trouvé, Aurélie	III, 120
Senard, Jean-Dominique	III, 95	Tuppurainen, Tytti	IV, 14
Sentilhes, Grégoire	I, 63	Turner, Adair	IV, 75
Setyorini, Daru	I, 116	Vaissié, Arnaud	II, 27
Seux, Dominique	II, 91	Vallaud-Belkacem, Najat	I, 40

INDEX GÉNÉRAL DES AUTEURS

Vandier, Pierre	IV, 32
Vassal, Martine	IV, 20
Védrine, Hubert	I, 123
Veyrier, Yves	III, 65
Villani, Cédric	I, 108
Villeroy de Galhau, François	I, 47
Viros, Alexandre	II, 27
Visot, Marie	I, 79
Wahl, Philippe	I, 75
Wang, Huiyao	IV, 90
Waysand, Claire	I, 93 & IV, 75
White, Sarah	IV, 83
Wild, Oliver	II, 86
Woods, Ngaire	IV, 90
Yu, Yongding	III, 22
Zhang, Weiyang	II, 33
Zimmermann, Cyril	II, 73
Zinsou, Lionel	IV, 60

REMERCIEMENTS DU CERCLE DES ÉCONOMISTES

L'ensemble des intervenants

Les membres du Cercle des économistes pour leur participation :

Hippolyte d'Albis, Philippe Aghion, Yann Algan, Patrick Artus,
Emmanuelle Auriol, Agnès Bénassy-Quéré (en disponibilité),
Françoise Benhamou, Jean-Paul Bethèze (émérite), Christian de Boissieu,
Laurence Boone (en disponibilité), Stéphane Carcillo, André Cartapanis,
Benoit Coeuré, Pierre Dockès (émérite), Lionel Fontagné,
Pierre-Yves Geoffard, Patrice Geoffron, Pierre Jacquet,
Bertrand Jacquillat (émérite), Jean-Hervé Lorenzi, Catherine Lubochinsky,
Philippe Martin, Valérie Mignon, El Mouhoub Mouhoud, Olivier Pastré,
Anne Perrot, Jean-Paul Pollin, Hélène Rey, Dominique Roux (émérite),
Christian Saint-Etienne, Stefanie Stantcheva, Katheline Schubert,
Akiko Suwa-Eisenmann, David Thesmar, Philippe Trainar,
Alain Trannoy, Claire Waysand.

Ainsi que les coordinateurs invités par Le Cercle des économistes :

Anne-Sophie Alsif, Patricia Augier, Maya Bacache-Beauvallet, Bertrand Badré,
Patricia Barbizet, Philippe Chalmin, Nathalie Chusseau, Habiba Djebbari,
Cecilia Garcia-Penalosa, Olivier Garnier, Céline Gimet, Vincent Giret,
Augustin Landier, Ariel Mendez, Chloé Morin, François-Xavier Priollaud,
Lionel Ragot, Mary-Françoise Renard, Pauline Rossi, Elena Stancanelli,
Philippe Tillous-Borde.

Pour leur collaboration et leur soutien aux Rencontres Économiques
d'Aix-en-Provence 2022 :

Sciences Po Aix, Aix-Marseille Université, La ville d'Aix-en-Provence,
La métropole d'Aix-Marseille Provence, Le Festival d'Aix-en-Provence

Pour leur contribution à l'événement :

ACCENTURE • AEMA GROUPE • AFG • AG2R LA MONDIALE • AIR LIQUIDE
AIRBUS GROUP • ALLEN & OVERY • ALLIANZ TRADE • AMRAE
AMUNDI • AON • ARIANESPACE • AVRIL • AXA • BANQUE DE FRANCE
BCG • BPI FRANCE • BRED • CAP GEMINI • CARREFOUR • CATHAY CAPITAL
CCI PARIS ILE DE FRANCE • CCR • CEGID • CHUBB • CMA CGM • CNIEL
CNP ASSURANCES • COVEA • CREDIT AGRICOLE • CREDIT MUTUEL ARKEA
DALKIA • DAVIS POLK • DELOITTE • DOMUS VI • EDENRED • EDF
EGIS • ELIOR GROUP • ENEDIS • ENGIE • ENVISION • ERAMET • EURAZEO
EURONEXT • FÉDÉRATION BANCAIRE FRANCAISE • FINEXSI • FNAC DARTY
FRANCE ASSUREURS • FRANCE INVEST • GECINA • GROUPAMA AM
GROUPE ADP • GROUPE BEL • GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS
GROUPE GALERIES LAFAYETTE • GROUPE LA POSTE • GROUPE MICHELIN
GROUPE RATP • GROUPE RENAULT • GROUPE ROCHER • GROUPE SAUR
HARMONIE MUTUELLE • HSBC • HUAWEI • ICADE • INETUM
INFRAVIA CAPITAL PARTNERS • INTERNATIONAL SOS • INVIVO
ISALT GESTION • JEANTET • KEA & PARTNERS • KEOLIS • KLEPIERRE
KLESIA • KORIAN • KYRIBA • LA BANQUE POSTALE
LA FRANÇAISE DES JEUX • LAZARD • LCL • LEEM • LUMINESS • LVMH
MAIF • MALT • MANPOWERGROUP • MATMUT • MAZARS
McKINSEY & COMPANY • MERIDIAM • MOODY'S • MORGAN STANLEY
NATIXIS • NEOEN • NEXITY • NEXTSTAGE • ORANGE • PHILIP MORRIS
PwC • RTE • SAFRAN • SAINT-GOBAIN • SANOFI • SCOR • SIA PARTNERS
SIPAREX • SNCF • SOCIÉTÉ GÉNÉRALE • SOCOTEC • SOLVAY
SOPRA STERIA • SPENCER STUART • SUEZ • T&C PARTNERS
THE ADECCO GROUP • TIKEHAU CAPITAL • TOTALENERGIES
TRANSDEV • VALEO • VEOLIA • WAKAM • WAVESTONE

Ainsi que :

ALEGRIA ACTIVITY • BIRD • CHATEAU BEAULIEU • DOMAINE DE VIOLAINE
ESSCA • LA PLATEFORME • LOCAFONTAINE

Pour leur modération :

Stéphanie Antoine (France 24), Bruna Basini (Le Journal du Dimanche),
Alexandra Bensaid (France Inter/France 2), Nicolas Beytout (L'Opinion),
Jérôme Chapuis (La Croix), Hedwige Chevrillon (BFM Business),
Pierre-Henry de Menthon (Challenges), Nicolas Doze (BFM Business),

Vincent Giret (Radio France), Isabelle Gounin-Levy (LCI),
Fanny Guinochet (Franceinfo), Bruno Jeudy (Paris Match),
Anne-Laure Jumet (France Culture), Eric Le Boucher (Les Echos),
François Lenglet (TF1), Patricia Loison (Franceinfo),
Philippe Mabilbe (La Tribune), Béatrice Mathieu (L'Express),
Dominique Seux (Les Echos), Sara White (Financial Times).

Pour leur participation et leurs interventions :

Les 120 étudiants et jeunes actifs de 18 à 28 ans sélectionnés et invités à l'issue d'un appel à candidatures. Ils ont été sélectionnés parmi plus de 500 candidats et les quatre lauréats choisis par le jury pour leur réflexion sur le thème « Et si vous transformiez le monde : quelles seraient vos priorités ? » : Nacim Baouche, Marie Desbuquois, Jane Peltier et Damien Turlay. Un grand merci à tous les candidats et aux quatre lauréats pour leurs contributions écrites et leur investissement dans ce projet.

Les milliers de jeunes qui ont participé à la conversation ouverte « DAC : Discuter, Agir, Changer » organisée en partenariat avec la SNCF, La Poste, Wavestone, La Plateforme ainsi que notre partenaire média Hello Jam, et sa fondatrice Marjolaine Grondin.

Pour leur accompagnement et leur implication :

L'ensemble des membres du Jury La Parole aux 18-28 et les quatre lauréats élus sur la base de leur contribution écrite sur le thème « Et si vous transformiez le monde : quelles seraient vos priorités ? » sous la présidence d'Étienne Klein, Physicien, directeur de recherches au CEA et docteur en philosophie des sciences, et composé de d'Agnès Audier (BCG), Hippolyte d'Albis (co-président, Cercle des économistes), Françoise Benhamou (Cercle des économistes), Jacques Biot (Ancien Président de l'École polytechnique), Patrice Geoffron (Cercle des économistes), Anne-Laure Jumet (France Culture), Bruno Raffaelli (de la Comédie-Française), Marjolaine Grondin (CEO et co-fondatrice de Jam), Eric Molinié (Secrétaire général, Dalkia) et Elias Orphelin (ancien lauréat La Parole aux 18-28).

Nous remercions vivement le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, pour son soutien constant depuis le début de cette aventure.

Une mention spéciale pour les Editions Nathan pour la parution de la 10^{ème} édition du livret La Parole aux 18-28 et pour France Culture pour sa mise en avant active des lauréats.

Sans oublier les partenaires du dispositif La Parole aux 18-28 :

Marseille Université, ARES, Bpifrance, Conférence des Grandes Ecoles, Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises d'Ingénieurs, Conférence des Présidents d'Université, Ville d'Aix-en-Provence, Le Festival d'Aix-en-Provence, Les Crous, Spencer Stuart.

Et enfin, ceux qui ont orchestré ces Rencontres :

Marie Castaing, Laure Coumes, Marion Joubert, Guillemette de Luze, Helen Verryser ainsi que Myriam Ababsa, Solveig Allegre, Anne Bidoli, Nicole Bordet, Vincent Chapalain, Anaïs Coureaux, Laetitia Deloin, Pauline Despis Pigozzo, Elliot de Faramond, Lise Frische, Théodore Gentil, Nicolas Ghio, Emma Ignace, Line Lamar, Eloi Leroux, Clément Lebourg, Flore Michiels, Elodie Pichon, Pauline Porcheron, Alexandra Le Tourneur d'Ison, Léa Le Van Bereni, Emma Le Vigouroux, Mathieu Noguès, Olivia Reisner, Hugo Rouzade, Thomas Sanmarti, et Alban Schneyder.



Retrouvez l'intégralité des débats et sessions en replay sur
lesrencontreseconomiques.fr