

Réinventer le lien public-privé, par Frédéric Monlouis-Félicité

Si l'ampleur de la crise est indéniable, elle ne saurait signifier la faillite du système économique contemporain. Depuis la fin de la Seconde guerre mondiale, partout où les gouvernements ont su créer des conditions de stabilité et de sécurité, les sociétés ont prospéré. L'alliance de la propriété privée des moyens de production et de l'allocation des ressources par le marché, a été et demeure le système le plus puissant, flexible et résistant pour générer de la prospérité et du bien-être social. Les différentes crises qui se succèdent depuis 2008 sont des manifestations de défaillances localisées, et de l'insuffisance des mécanismes d'ajustement par le marché, et non pas le résultat d'une crise systémique globale. On ne saurait donc parler de crise du marché et encore moins de crise de l'entreprise. On doit plutôt s'intéresser aux conditions de régulation des marchés et de soutien aux entreprises dans le sens d'une efficacité responsable. Car il est vrai que les économies occidentales se heurtent aujourd'hui aux limites des systèmes de "régulation", au sens large, conçus pour la navigation par beau temps. Que les leviers soient de nature financière (fiabilité du système bancaire), monétaire (taux d'intérêt, politique de change, planche à billets), économique (plans de relance, renforcement de la compétitivité du système productif), budgétaire (baisse des dépenses publiques, fiscalité), sociale (lutte contre le chômage et la pauvreté) ou politique (démocratie représentative), ils sont de toute évidence grippés car pensés il y a plus de soixante ans, dans et pour un monde qui n'existe plus. N'en déplaise aux nostalgiques, près de quatre générations séparent la reconstruction des Etats européens - sur un modèle d'Etat-providence adapté aux nécessités de l'après-guerre - et la faillite de Lehman Brothers.

1 - Un malaise français amplifié par la crise

Désormais principalement européenne, la crise touche particulièrement la France qui s'en sort encore moins bien que ses partenaires, tant elle cumule et amplifie cette langueur qui ne cesse d'étonner nos homologues asiatiques ou américains. En récession pour la deuxième fois depuis 2009, elle n'a pas rattrapé son niveau de croissance d'avant la crise de 2008. Les niveaux records de déficit, de dette et de dépenses publics rendent illusoire la pérennité du modèle de redistribution, à périmètre équivalent. Mettre un terme à la facilité de la dépense publique financée par l'augmentation insoutenable de la fiscalité et de la dette est donc devenu un enjeu vital pour notre avenir.

Bien sûr, le malaise français ne date pas de 2008. La France ne s'est jamais véritablement remise en ordre de marche depuis le premier choc pétrolier de 1973, malgré quelques périodes de rémission. N'ayant jamais réellement fait les efforts nécessaires pour adapter son système productif et social aux crises précédentes et à la mondialisation, la France est aujourd'hui plus démunie que la plupart des grandes économies occidentales. L'épisode que nous traversons révèle crûment nos faiblesses internes profondes, jusqu'alors compensées par des facteurs exogènes favorables, qu'il s'agisse de la conjoncture mondiale ou d'amortisseurs sociaux financés à crédit. A cet égard, la crise agit comme révélateur de l'inadaptation de nos choix structurels, comme amplificateur de difficultés anciennes jamais résolues et comme catalyseur de réactions sociales potentiellement désastreuses. En résumé, il n'est plus possible de nier la réalité et d'invoquer la supériorité de notre modèle. C'est bien le pacte social issu de 1945 qui est en jeu. Il faut le réformer en profondeur pour lui permettre de survivre, comme l'ont fait avant nous les Suédois, les Canadiens ou les Allemands.

Quelle France dans dix ans ? Contribution de l'Institut de l'entreprise

Régulièrement, les coupables sont montrés du doigt: le spéculateur anglo-saxon de Wall Street ou de la City, le capitaliste indien sans foi ni loi, l'industriel allemand anti-social, l'infréquentable patron du CAC 40 seraient les responsables tout désignés de nos turpitudes. Pourtant, c'est oublier que les difficultés sont d'abord les nôtres. Notre déficit d'adaptation est peut-être à chercher dans l'obsolescence des schémas de pensée de notre sphère politique et administrative, qui n'a pas encore pleinement saisi la nouvelle donne de la mondialisation, car sa formation et son expérience professionnelle l'en éloignent de plus en plus. Il ne s'agit pas ici de dénoncer, mais de constater que la compréhension des ressorts de l'économie mondialisée est moins maîtrisée dans la sphère publique française que dans d'autres pays. Ce décalage de nos décideurs publics face aux enjeux économiques du monde actuel n'est pas irrémédiable, pour autant que l'urgence de la situation leur permette d'en prendre conscience. Il faut croire dans la vertu du choc actuel pour trouver les ressorts du salut et ainsi transformer la crise en opportunité. Les pressions multiples imposent aux gouvernements de faire face de façon coordonnée et rigoureuse à l'urgence. Régulation financière, retour à la croissance et à l'équilibre des comptes publics, cohésion sociale et pacte de confiance démocratique : toutes ces actions sont prioritaires. Comme si cela ne suffisait pas, il faut affronter dans le même temps les défis résultant de tendances lourdes, notamment le vieillissement de la population qui implique de financer la dépendance, les retraites et les dépenses de santé.

Il faut tirer de ce qui précède deux conséquences : (1) quelle que soit l'interprétation retenue des causes profondes de la crise actuelle, la préservation de l'existant ne peut tenir lieu de politique d'avenir ; (2) seule une mobilisation collective permettra de faire face à la complexité et à l'ampleur de la tâche. C'est pourquoi, plutôt que de faire le vain procès d'un système qui a démontré son efficacité, son utilité et son endurance, ou de s'en faire le défenseur servile, il convient plutôt de s'interroger sur l'avenir. Pour ce faire, la France possède de nombreux atouts qu'elle peut mobiliser: culture industrielle, ingénieurs de qualité, système éducatif, démographie, infrastructures, pour n'en citer que quelques-uns. Sans oublier les entreprises de toute taille qui, grâce à la puissance de l'esprit d'entreprise et à la qualité de nos entrepreneurs sont des sources inépuisables de créativité.

2 - Repenser les frontières de l'économie de marché

Il est temps de mobiliser des leviers différents et complémentaires de ceux auxquels notre pays a eu traditionnellement recours ces dernières décennies. En d'autres termes, nos décideurs publics sont-ils prêts à faire sortir l'Etat du cadre étroit de ses prérogatives pour redéfinir son rôle avec audace et lucidité ? La société (citoyens, associations, réseaux de proximité) est-elle prête à prendre une part plus importante de responsabilité, non plus pour consommer passivement des services publics mais en contribuant à leur coproduction ? Nos entreprises sont-elles prêtes à repenser les frontières de l'économie de marché ? Sont-elles prêtes à consolider leurs fondamentaux (produire, vendre, dégager les indispensables profits) et viser la performance économique sans laquelle rien d'autre n'est possible, et, dans le même temps, à quitter le strict cadre de leur objet social pour se mettre au service d'autre chose que d'elles-mêmes ? Nous pensons que le moment est venu de répondre "oui" à l'ensemble de ces questions.

- ***De la politique industrielle à la politique de créativité entrepreneuriale***

Il est à présent communément accepté qu'il n'est plus possible de relancer la machine économique par les leviers néo-keynésiens classiques (plans de relance, soutien à la consommation...) tant par manque de marges budgétaires que parce que ces politiques ont montré leur inefficacité dans la

Quelle France dans dix ans ? Contribution de l'Institut de l'entreprise

période récente. A lui seul, ce constat ne suffit cependant pas à disqualifier l'Etat comme acteur économique, ni à justifier l'implication accrue de la sphère privée dans la résolution de la crise. En revanche, si l'on considère l'importance désormais vitale de l'innovation dans la croissance, alors l'impuissance relative de l'Etat et la nécessité de faire appel aux ressorts du marché prennent tout leur sens. Les économies de pays développés comme la France, touchées par le vieillissement de la population et en situation d'hyper-concurrence mondiale, devront générer des gains de productivité substantiels pour maintenir leur croissance économique. Depuis une décennie, les gains de productivité en France sont quasi-nuls, du fait d'un effort insuffisant de recherche, d'innovation et de modernisation de l'outil de production, phénomène accentué par la crise et bien documenté par de nombreuses études économiques. Un investissement massif dans la qualité du tissu productif devra donc s'opérer par l'éducation, les infrastructures, les nouvelles technologies. Dès lors, les entreprises qui prospéreront seront celles qui auront réussi à développer leur productivité en produisant de façon plus efficace et à moindre coût.

L'histoire économique montre que l'innovation est à l'origine de plus des deux tiers de l'accroissement de la productivité. Qu'il s'agisse d'innovation touchant les produits, les services, les processus de production, les méthodes d'organisation ou de marketing, l'innovation sera plus que jamais un facteur d'avantage comparatif. Ses bénéfices se logent souvent là où on ne l'attend pas, c'est-à-dire plus dans les processus que dans les produits. A cet égard, la diffusion de l'innovation est aussi cruciale que sa génération à travers les efforts de R&D, car c'est seulement quand l'innovation se répand que les gains de productivité se réalisent. Les entreprises sont évidemment aux premières loges pour générer cette diffusion tout au long de la chaîne de valeur, en développant et commercialisant des nouveaux produits et services ou en transformant les résultats de la recherche universitaire en marché. La performance de notre économie est donc étroitement corrélée à la capacité des acteurs économiques de se saisir d'idées nouvelles pour les transformer en valeur ajoutée. L'essor des technologies propres, des nanotechnologies, des biotechnologies, d'Internet, du *cloud computing*, des *smarts grids*, du *big data* sont autant de champs d'innovation qui bouleverseront le paysage économique des années à venir, tant par leurs effets sur la productivité que sur la création d'emplois ou de richesse. Une récente étude de McKinsey montre que 12 ruptures technologiques vont profondément bouleverser nos habitudes d'ici à 2025¹. Les atouts de l'entreprise sont nombreux pour se saisir de ces enjeux vitaux et convertir l'incertitude et l'intuition en opportunités et valoriser la prise de risque. Par son agilité, sa créativité, sa capacité à embrasser les nouvelles technologies et à intégrer des jeunes talents pour exploiter des idées nouvelles, l'entreprise est le lieu naturel de la création de nouveaux modèles économiques et d'innovation.

C'est donc la nature même de la croissance, tirée par l'innovation, qui rend le dynamisme entrepreneurial indispensable à cette nouvelle phase de développement économique. Pour le dire autrement, l'avenir de la croissance se joue à la "frontière technologique", par le développement de nouvelles idées et non plus par l'imitation ou la mise en œuvre de savoir-faire existants. Ce que certains auteurs décrivent sous le nom "d'économie de la frontière"² décrit bien ce phénomène : c'est l'exploration et l'exploitation de cette frontière technologique qui produit la croissance et qui demande un bouillonnement créatif permanent. Pour continuer à croître, une économie mature comme celle de la France doit se rendre plus perméable à la concurrence, c'est-à-dire aussi devenir plus entrepreneuriale. Si l'approche "planificatrice" ne répond plus aux besoins de l'économie actuelle, quelles sont alors les voies possibles pour une politique économique entrepreneuriale ? Des modes de décision décentralisés, de la flexibilité / qualité / abondance d'utilisation du capital et des

¹ *Disruptive technologies, Advances that will transform, business and the global economy*, McKinsey Global Institute, mai 2013

² Brink Lindsey, *Frontier economics, why entrepreneurial capitalism is needed now more than ever*, Kauffman Foundation, 2011

Quelle France dans dix ans ? Contribution de l'Institut de l'entreprise

hommes, et de la "fertilisation croisée" entre entreprises et recherche universitaire, public et privé, sciences dures et sciences sociales. C'est évidemment le modèle qui préside au succès des écosystèmes de croissance les plus performants, que l'on pense à la Silicon Valley, le plus connu et le plus ancien, mais aussi la Silicon Wadi en Israël ou Kista en Suède. A cet égard, si la place déterminante des start-up dans le processus d'innovation est bien connue, le rôle moteur des grandes entreprises reste crucial. Pas tant par le montant des sommes engagées dans la R&D - évidemment bien supérieur aux montants d'entreprises de taille modeste - que par l'efficacité organisationnelle globale qu'un grand groupe peut permettre à ses innovateurs internes d'atteindre. Les effets d'échelle, la réputation, la qualité des relations avec l'écosystème d'innovation (universités, régulateurs, sous-traitants...), l'avance technologique, l'excellence des processus de production sont autant d'avantages qui permettent à des grands groupes de répondre, par l'innovation, à des problématiques globales de politique publique. En résumé, il n'y a pas de substitut à l'innovation et, pour ce faire, il n'y a pas de substitut à l'entreprise.

- ***L'entreprise, premier vecteur d'innovation sociale***

Mais la créativité réside aussi dans la diversité des formes juridiques que peuvent prendre les entreprises. De nouvelles formes d'entreprises émergent, à l'écart de la firme cotée ou patrimoniale classique. Les coopératives, connues en France sous le nom de SCOP (sociétés coopératives et participatives), associent les salariés au capital et à la gouvernance de l'entreprise. De plus en plus d'entreprises relevant de l'entrepreneuriat social voient le jour, elles poursuivent un but social tout en visant la rentabilité, indépendamment de leur statut juridique. Mais l'entrepreneuriat social comme les coopératives peinent à prouver la pertinence de leur modèle économique et restent peu capables de répliquer leurs succès locaux à grande échelle. Force est de constater que la plupart de ces entreprises ont du mal à grandir, les particularités de leurs statuts juridiques ne facilitant pas les augmentations de capital ou les stratégies audacieuses d'investissement ou d'acquisition. Par ailleurs, tous les secteurs d'activité ne se prêtent pas à ces variantes, en particulier les secteurs intensifs en capital. Reconnaissons enfin qu'une telle évolution n'est pas sans risques³ : la recherche de l'efficacité économique, vocation de l'entreprise hors de laquelle elle ne remplit pas sa mission essentielle, exige des résultats dont l'atteinte risque d'être diluée au nom d'objectifs sociaux ou sociétaux. L'un des phénomènes les plus inhabituels pour un observateur français, est ce qu'il est convenu d'appeler le *philantropicapitalisme*⁴, par lequel des donateurs fortunés financent massivement des fondations à but social qui fonctionnent comme de véritables entreprises. Ce faisant, ces donateurs remplissent des fonctions que l'Etat ne peut assumer, car ils sont prêts à prendre des risques que les services publics ne prennent pas, sur des sujets parfois délaissés par la puissance publique, tout en utilisant les mécanismes de l'économie de marché et en incitant les associations bénéficiaires à se professionnaliser. Ces nouveaux philanthropes se comportent comme des managers et des investisseurs avisés, qui attendent le maximum de rendement social de leurs investissements. L'abondance de capital et la qualité managériale ne peuvent résoudre à eux seuls des problèmes politico-sociaux souvent très profonds, mais ce mouvement mérite d'être porté au crédit des effets bénéfiques des succès de l'économie de marché. Enfin, le microcrédit est une alternative qui présente, en apparence, tous les avantages du marché, en faisant appel à des ressorts entrepreneuriaux essentiels. Cependant, pour utile qu'il soit dans des pays en développement où la bancarisation est faible et les taux d'intérêt pratiqués par les usuriers sont rédhibitoires, le microcrédit est en réalité plus adapté à financer des activités familiales qui vivent que de véritables entreprises créant des emplois.

³ Bertrand Collomb, *Economie libérale et solidarité sociale*, Futuribles, septembre 2012

⁴ Matthew Bishop, *The rich can save the world : we should let them*, The Time UK, 4 février 2009

Quelle France dans dix ans ? Contribution de l'Institut de l'entreprise

A contrario, la grande entreprise "classique" est un puissant vecteur de changement social. Elle possède à la fois la légitimité et la capacité pour porter une telle ambition.

Les entreprises françaises se sont largement tenues à l'écart du credo libéral anglo-saxon, de nature "verticale" ("l'objectif unique de l'entreprise doit être de générer des profits qui, par capillarité, se déverseront dans la société") pour adhérer à une vision plus horizontale de "capitalisme distribué", intégrant l'ensemble de ses parties prenantes pour créer de la valeur économique tout en répondant aux besoins de la société. Dès lors, pour bien des entreprises, la question du périmètre de légitimité semble incongrue, tant leurs pratiques prennent en compte cette dimension écosystémique, prouvant qu'il n'y a pas de contradiction entre générer de la croissance de façon rentable et servir la société dans laquelle elles inscrivent leur activité. L'observation du comportement de la majorité des entreprises depuis les années 1990 confirme que nombre d'entre elles ont intégré les préceptes de la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*) visant à prendre en compte l'impact de leurs activités sur leur écosystème, plutôt que suivi brutalement la *shareholder theory*, poussant à la maximisation exclusive de la valeur pour l'actionnaire. Pour poursuivre la réflexion mise à l'ordre du jour par Michael Porter, elles sont passées de la valeur actionnariale à la valeur partagée, c'est-à-dire à la valeur pour la société.

Cependant, il ne saurait s'agir seulement de limiter les dégâts par une politique de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), qui souffre d'une réputation injuste mais répandue de palliatif sans profondeur. L'idée de RSE réside paradoxalement dans le constat que l'entreprise n'était pas jusqu'ici considérée comme faisant pleinement partie de cette société vis-à-vis de laquelle elle devrait désormais se montrer responsable. L'ère du soupçon généralisé n'en prend pas fin pour autant, mais la légitimité de l'entreprise dans son écosystème en sort renforcée. Une caractéristique essentielle permet à l'entreprise de se projeter au-delà du profit : elle est et reste aujourd'hui le lieu de l'engagement collectif. Certes, les pressions de la mondialisation et l'éclatement des chaînes de valeur ont rendu plus floues les frontières de l'entreprise et plus incertaine la maîtrise de l'environnement quotidien pour certains salariés. Pour autant, l'entreprise reste le lieu d'intégration par excellence, et parce qu'elle doit créer de la valeur pour d'autres parties prenantes, elle est par essence animée par un projet collectif. La force de l'entreprise réside dans sa capacité à absorber le changement, pas uniquement dans sa dimension économique ou technologique mais aussi dans sa dimension sociale ou sociétale, et à intégrer celle-ci comme une opportunité. Plus que tout autre institution humaine, l'entreprise est soumise au principe de réalité et ne peut perdurer au détriment ou indépendamment de l'écosystème dont elle tire sa force. Contrairement aux administrations, aux partis politiques, aux syndicats, l'entreprise peut s'adapter grâce à sa liberté d'expérimentation tout en mesurant le résultat de ses efforts, ce qui faisait dire à Michel Crozier que "désormais, c'est dans les entreprises que se joue le sort de l'innovation sociale"⁵.

L'entreprise est aussi celle qui est le plus capable de démultiplier l'impact de ses actions dans le champ social. Force est de reconnaître que l'entreprise s'est déjà profondément transformée ces dernières années, notamment grâce à la pression concurrentielle décrite précédemment. Les tendances qui structurent depuis une décennie l'économie mondiale sont, à cet égard, de puissants vecteurs de changement pour les entreprises. Celles-ci sont incitées en permanence à se demander comment leur raison d'être (produire et vendre des biens et des services pour générer des profits) permet de répondre à des objectifs plus larges. Elles développent de nouveaux produits et services à

⁵ Michel Crozier, *On ne change pas la société par décret*, 1982

Quelle France dans dix ans ? Contribution de l'Institut de l'entreprise

destination des classes moyennes des pays émergents, elles conçoivent de nouveaux *business models* plus efficaces et moins coûteux, elles exploitent les nouvelles technologies pour diffuser leurs produits et services, elles contribuent au développement durable par la conception de nouveaux produits. Cette adaptation permanente et l'accumulation d'une multitude de micro-changements assurent le perpétuel renouvellement de l'entreprise et en font la principale force d'avenir de nos sociétés. C'est ce mouvement qui leur permet de créer en continu de nouveaux modèles de croissance, de production, d'emplois, de leadership, de consommation, d'efficacité énergétique, d'innovation technologique et de nouveaux usages.

A cet égard, les grandes entreprises classiques sont souvent les mieux équipées, du fait de leur taille et de leur puissance d'innovation, pour s'attaquer à des problèmes sociaux à grande échelle. Elles seules ont la capacité de mettre en place des stratégies cohérentes de développement de nouveaux marchés, de façon rentable. En ce sens, l'évolution récente n'est pas une révolution mais plaide pour une intégration de la *triple bottom line* (*profit, people, planet*) dans la stratégie de l'entreprise, comme le montrent les exemples suivants.

-Dans le domaine de l'environnement, Procter & Gamble a récemment indiqué avoir économisé 1 milliard de dollars en cinq ans grâce à la valorisation de 99% des matières premières entrant dans ses 160 usines, dont 45 usines fonctionnant sans produire de déchets. Le groupe réalise des économies de gestion des déchets, réduit ses coûts d'achats de matières premières et ce faisant, réduit sa consommation de ressources naturelles⁶. D'autres entreprises mettent en place des modèles hybrides permettant de viser les 4 milliards de clients de la "base de la pyramide" (ou BOP, Base Of the Pyramid), selon l'expression popularisée par l'universitaire CK Prahalad.

-Lafarge, leader français des matériaux de construction, a lancé en 2007 le programme "logements abordables" visant à permettre à des clients au faible pouvoir d'achat de s'agrandir d'une pièce supplémentaire pour 2000 dollars. En partenariat avec des banques de microcrédit et des ONG locales, Lafarge facilite l'accès au crédit, met les clients finaux en relation avec un architecte, forme les maçons et règle les questions de disponibilité foncière avec les autorités. L'entreprise sort de son rôle habituel (vendre des matériaux de construction) pour faciliter l'ensemble de la démarche de construction, mais, ce faisant, elle remplit une fonction sociale, crée un nouveau marché et acquiert de nouveaux clients.

-Selon la même logique, Schneider Electric a mis en place le programme BipBop (Business Innovation & People at the Base of the Pyramid), ciblant 1,3 milliard de personnes qui n'ont pas accès à l'énergie en leur proposant des lampes solaires à bas prix.

-Veolia, leader mondial du traitement de l'eau et de la propreté, met en place des solutions techniques couplées à une ingénierie sociale innovante pour créer un réseau de distribution d'eau et ramasser les déchets sans pour autant détruire l'économie locale du bidonville d'une grande ville indienne.

-De son côté, Unilever a conçu et lancé en 2004 en Inde un dispositif portable et à très bas coût de purification d'eau, Pureit, qui ne nécessite pas d'énergie électrique pour fonctionner. Grâce à sa connaissance des circuits locaux de distribution, Unilever a pu vendre son dispositif à des millions d'exemplaires et considère que 35 millions de personnes l'utilisent, pour un marché potentiel estimé à 500 millions de personnes⁷.

Certes, il ne faut pas pour autant oublier les limites de ces modèles hybrides. S'ils trouvent dans les pays émergents un terrain particulièrement propice de développement, quelle est leur pertinence dans un pays occidental mature comme la France ? Une réponse réside dans le succès des stratégies

⁶ Source : Les Echos, 10 avril 2013

⁷ Harvard Business Review, Septembre 2012

Quelle France dans dix ans ? Contribution de l'Institut de l'entreprise

d'innovation frugale⁸ qui permet de réinventer les *business models*. En effet, répondre par des solutions de marché à des besoins globaux non pourvus permet de repenser fondamentalement les responsabilités et la mission de l'entreprise comme un lieu dans lequel les objectifs économiques et sociaux, loin d'être incompatibles, sont intimement liés et se nourrissent mutuellement. Ce faisant, l'entreprise ne dénature pas son objet social en dispersant ses ressources ou en augmentant ses coûts pour répondre à la pression sociale. Au contraire, elle trouve de nouveaux ressorts d'innovation pour repenser ses technologies, ses processus et son organisation. C'est ce qu'ont compris Essilor en Inde qui fabrique et distribue ses lunettes dans les zones rurales grâce à des laboratoires mobiles, Tata qui a conçu la voiture la moins chère du monde (Tata Nano), ou encore les cas bien connus de Danone ou Adidas avec Grameen qui produisent, financent et distribuent leurs produits au Bangladesh de façon radicalement nouvelle. D'abord mise en œuvre dans les pays émergents pour concevoir et commercialiser des produits adaptés aux marchés locaux, en général peu chers, robustes et distribués dans les circuits traditionnels, l'innovation frugale a permis de repenser radicalement la chaîne de valeur des entreprises qui s'y sont lancées. A cet égard, la rareté des ressources agit comme un puissant levier de créativité qui irrigue tous les secteurs d'activité et qui, prenant naissance dans des pays émergents, inspire en retour les pratiques industrielles des pays développés. L'automobile en est un exemple, avec le concept "d'ingénierie frugale" de Renault qui a donné naissance à la Logan. Peter Löscher, ancien PDG de Siemens en a résumé la philosophie dans l'acronyme SMART (Simple, Maintenance-friendly, Affordable, Reliable, Timely to market) qu'il explique ainsi : "La rareté des ressources n'est pas un obstacle, mais un facilitateur d'innovation"⁹.

Ces nouvelles relations entre l'entreprise et la société revêtent différents noms selon les auteurs académiques qui s'y sont intéressés: *capitalisme inclusif*¹⁰, "capitalisme 2.0", *valeur partagée*¹¹, *entreprise éclairée*¹². Quelle que soit l'emballage conceptuel, les trois leçons à tirer des succès de l'économie de marché pour servir la société sont limpides :

- le "bien social" issu des entreprises est souvent réalisé de façon quasi "inconsciente" grâce à des mécanismes de marché traditionnels ;
- l'efficacité sociale et environnementale n'aurait pas pu être assurée par des organisations pour lesquelles la rentabilité n'a aucune importance ;
- et l'impact social est non seulement compatible avec la performance économique mais il en est le catalyseur le plus sûr.

Ces exemples ont également un point commun : ils reconnaissent la puissance et la pertinence des mécanismes de marché pour résoudre des défis traditionnellement considérés comme relevant de politiques publiques. Ils permettent de penser de façon radicalement nouvelle la *valeur sociale* en réinventant les interactions entre entreprises, Etat et citoyens. Cependant, malgré la pertinence et l'efficacité de l'entreprise et les vertus de l'esprit d'entreprise pour affronter les défis du moment, rien de durable et de profond ne peut advenir sans l'adhésion de la sphère publique. Pas plus que l'Etat seul, l'entreprise ne saurait résoudre isolément la crise, amplifiée par les limites structurelles de l'action publique. Il n'y a donc pas d'alternative à une redéfinition radicale des modes de production des services publics, plus ouverts à la richesse collective qu'offrent l'entreprise et la société.

⁸ Navi Radjou, Jaideep Prabhu, *Jugaad Innovation*, Jossey-Bass, 2012

⁹ Navi Radjou, Jaideep Prabhu, *Frugal innovation, a new business paradigm*, Insead Knowledge, Janvier 2013

¹⁰ Lynn Forester de Rothschild, Dominic Barton, *The case for inclusive capitalism*, The Guardian, 15 mai 2012

¹¹ Michael Porter, Mark Kramer, *The big idea: creating shared value*, Harvard Business Review, janvier 2011

¹² Matthew Taylor, président de la Royal Society of Arts, Londres, 2011

3 - Repenser la relation public-privé

La réalité décrite plus haut plaide pour un nouvel état d'esprit qui permette d'élaborer un pacte objectif entre tous les acteurs : notre Etat de droit, servi par des fonctionnaires dévoués au service public ; nos entreprises, dont l'efficacité n'est plus à démontrer ; nos concitoyens, éduqués et conscients des enjeux collectifs.

- ***Le réveil de la société civile***

Se focaliser sur la relation binaire entre l'Etat et le marché, c'est faire l'impasse sur la société civile. Aujourd'hui revalorisée, elle cristallise les revendications d'autonomie, de responsabilité et d'efficacité. Elle est le véritable point de rencontre entre l'Etat et l'entreprise : à la fois comme *objet* de politiques publiques et *sujet* agissant dans son intérêt propre, au sein d'un réseau complexe d'interdépendances, que sa réalité se matérialise sous une forme collective (associations, collectifs d'intérêts, communautés locales...) ou individuelle (citoyen). Impliquer les citoyens dans la production des services publics est à la fois souhaitable et possible à la condition de réinventer notre administration et notre culture civique. La "société civile", dans une France jacobine où l'omniprésence de l'Etat est profondément ancrée, n'a sans doute pas encore pris conscience du potentiel qui est le sien. La richesse cachée des citoyens est une réalité, décuplée par les facilités de mise en relation offertes par les réseaux sociaux, et doivent amener l'Etat à repenser des services publics construits autour des capacités des citoyens à les coproduire.

- ***Les limites de l'entreprise-providence***

Le poids économique des plus grandes entreprises est devenu sans commune mesure avec celui de la plupart des Etats de la planète. Seuls 25 pays ont un PIB supérieur au chiffre d'affaires de Wal-Mart, plus gros employeur du monde, dont les 2,1 millions d'employés dépassent la population d'une centaine de pays. Dans ces conditions, on ne peut s'empêcher de penser que ce pouvoir confère aussi de nouvelles responsabilités aux entreprises, qui font face à des Etats de plus en plus impécunieux. Les plus grandes entreprises deviennent des "quasi-Etats", fournissant à leurs employés protection sociale, logement, éducation, formation.

McDonald's forme près de 6000 salariés en France chaque année pour les conduire vers des certifications par la validation des acquis de l'expérience. Carrefour propose des formations à ses salariés, depuis les cours d'alphabétisation jusqu'à l'enseignement supérieur. Cisco dispense des formations certifiantes à plus d'un million de personnes dans le monde. 26 000 personnes en bénéficient en France, au travers de 7 programmes de 70 heures de formation à l'informatique, délivrées par des enseignants d'enseignement professionnels formés à cet effet¹³. L'ère de l'entreprise-providence se substituant peu à peu au modèle classique de l'Etat-providence n'est pas sans présenter des limites. Outre qu'il ne s'agit pas là de la vocation première de l'entreprise et que les attentes vis-à-vis de cette dernière sont sans doute excessives, il existe d'inévitables effets d'éviction sur les populations exclues du marché de l'emploi salarié. Si le social est de plus en plus absorbé par l'économique, c'est-à-dire les objectifs sociaux remplis par l'entreprise, alors la porosité de l'économie et du politique devient une réalité et nécessite d'en assumer les conséquences. En définitive, il s'agit moins de reconnaître le rôle des entreprises et des citoyens pour pallier les insuffisances d'un Etat-providence à bout de souffle que de prendre conscience de la puissance conjuguée des acteurs pour œuvrer à une transformation en profondeur de notre modèle

¹³ Le Point, 9 mai 2013

Quelle France dans dix ans ? Contribution de l'Institut de l'entreprise

économique et social, pour autant que l'entreprise soit reconnue pour ce qu'elle est : un irremplaçable moteur de croissance, d'innovation et d'efficacité. Le temps du face à face et de la relation verticale (du haut vers le bas) entre les citoyens, les entreprises et l'Etat doit céder la place à une conception plus équilibrée et horizontale de la contribution des acteurs.

- ***Recréer le dialogue État-entreprises***

A cet égard, alors que la France reste sensiblement en retard dans l'élaboration d'une pensée et de pratiques porteuses d'avenir, la dynamique est engagée dans de nombreux pays. Pour identifier les compétences nécessaires à l'économie du pays dans les cinq ans à venir, Singapour organise une réflexion stratégique de haut niveau impliquant des ministres, des chefs d'entreprise, des dirigeants d'écoles technologiques puis ajuste les cursus éducatifs en conséquence. La Grande-Bretagne, avec le projet de *Big Society* porté par David Cameron fait figure de laboratoire. Ce nouveau contrat entre les entreprises, l'Etat et la société implique de profonds changements de posture, à la fois pour repenser le rôle de l'Etat, et le rôle du marché pour fournir des services publics de qualité au plus grand nombre. En l'occurrence, il ne s'agit pas simplement de créer l'environnement macro et microéconomique favorable à la croissance, mais bien de créer de la valeur sociale en mobilisant de nouvelles ressources, en permettant aux citoyens d'acquérir la capacité de contribuer à la production des services publics, et en identifiant les services publics pouvant être produits plus efficacement par des acteurs privés, qu'il s'agisse d'entreprises ou de collectifs de citoyens.

Appliquée au cas français, cette logique pose de multiples questions. En effet, l'ouverture de la France à la mondialisation et le désengagement progressif de la sphère publique du champ économique ont contribué à l'éloignement progressif entre dirigeants publics et privés¹⁴. Le développement international rapide des entreprises françaises, depuis les années 1980, s'est traduit par l'émergence d'une nouvelle génération de dirigeants d'entreprise, dont le profil diffère sensiblement de celles qui l'ont précédée. La grande proximité qui a longtemps prévalu entre ces deux univers s'efface à mesure que les élites privées s'émancipent des élites publiques. Elle traduit aussi, pour les entreprises françaises, une normalisation bienvenue : à l'image de leurs concurrentes étrangères, c'est désormais de façon endogène qu'elles produisent leurs dirigeants. Mais dans le même temps, ce changement s'accompagne d'un risque réel, celui de voir se dégrader la qualité du dialogue entre les sphères publiques et privées. D'autre part, les entreprises se trouvent chaque jour davantage confrontées à des attentes allant au-delà de leur objet social. Alors que les dirigeants des générations précédentes étaient rompus à la grammaire de l'intérêt général, les nouvelles générations peinent à prendre en compte ces attentes dans une réflexion de nature sociétale dépassant le discours convenu qui est trop souvent celui de la RSE. En s'émancipant de la tutelle de la sphère publique, les entreprises ont aussi délaissé le champ de la réflexion collective sur les enjeux de long terme, soit parce qu'elles se jugeaient en asymétrie d'expertise, soit parce que cette réflexion, telle qu'elle était conduite, leur semblait trop « franco-française » et déconnectée des enjeux liés à leur activité.

Comment, dans ce cadre de référence renouvelé, retrouver la voie d'un dialogue fécond entre élites publiques et élites privées ? La qualité de ce dialogue est décisive lorsqu'il s'agit de faire face à des défis qui appellent une réponse collective. Dès lors, comment créer un Etat plus efficace, inciter les entreprises à être plus impliquées, renforcer les capacités des citoyens à agir ? Quel changement de

¹⁴ Sylvain Fort, *Dirigeants d'entreprise et haute-fonction publique, renouveler les termes du dialogue*, Institut de l'entreprise, janvier 2011

Quelle France dans dix ans ? Contribution de l'Institut de l'entreprise

paradigme peut aider à faire face aux défis multiples qui, tous, prennent des dimensions mondiales et dépassent le strict périmètre d'action d'un seul acteur, qu'il s'agisse du vieillissement démographique, des limites des systèmes de protection sociale ou de la raréfaction des énergies fossiles ?

4 - Pour un pacte de compétitivité sociale

Le moment est donc venu d'élaborer un nouveau contrat social qui permette la convergence de deux objectifs qui paraissent, de prime abord, déconnectés l'un de l'autre. D'une part, renouer avec la croissance grâce à une économie de marché consciente de ses responsabilités; d'autre part, repenser et réformer en profondeur des services publics hypertrophiés et sous-dotés, devenus incapables de jouer leur rôle de régulateur social de long terme. Tant du côté des entreprises que de l'Etat, ces objectifs sont *in fine* les deux faces d'une même réalité et tendent à créer de la valeur économique, sociale et démocratique au service de la société, de façon explicite ou "collatérale".

La ressource sera de moins en moins financière et de plus en plus immatérielle. Il faut donc repenser l'accès aux ressources dans un cadre large, collaboratif (réseaux sociaux), numérique (*open data*) pour ouvrir de nouveaux modes de collaboration entre services publics, citoyens et entreprises. On peut résumer cet état d'esprit par le terme de *compétitivité sociale*, c'est-à-dire la capacité des différents acteurs et institutions à agir ensemble et efficacement au niveau du territoire. Cette culture de collaboration repose sur la confiance mutuelle, ainsi que sur la volonté et la capacité de reconnaître, d'exprimer et d'articuler des intérêts individuels et collectifs.

- *La valeur pour l'État* ne peut consister à étendre indéfiniment son emprise sur l'ensemble du corps économique et social, ni à préserver *coûte que coûte* un modèle obsolète et les corporatismes qui, tout en s'en nourrissant, en assurent jalousement la reproduction. Parallèlement, le capitalisme d'Etat qui a prévalu en France pendant les années d'après-guerre n'est plus d'actualité. Le temps où des acteurs économiques oligarchiques bénéficiaient de la volonté publique de faire émerger des champions nationaux grâce à une politique industrielle dirigiste est révolu.
- *La valeur pour l'entreprise* ne peut consister à prospérer au détriment des écosystèmes humains, économiques et sociaux dont elle tire sa force. L'interdépendance entre l'Etat - la capacité d'agir des gouvernements - et les entreprises s'accroît de crise en crise. Planter une usine, créer des emplois, innover ou exporter n'est déjà plus, depuis de nombreuses années, de l'ordre de l'incantation politique mais bien du ressort du choix économique de l'entreprise concernée. A cet égard, rien de neuf sous le soleil : la reprise économique et la diminution du chômage ne peuvent advenir que grâce à des entreprises en bonne santé, car portées par des politiques macroéconomiques favorables.

De fait, cette logique, en recentrant les acteurs sur la question de la valeur, devrait permettre d'explorer des voies nouvelles pour:

- **Améliorer la qualité et la productivité des services publics**, par une revue systématique, mesurable et suivie dans le temps de leur performance. Au préalable, la question centrale de la pertinence de chaque service public (le périmètre de l'Etat) doit être posée. Au coup de rabot aveugle, il faut préférer le choix éclairé sur les services à conserver dans le périmètre régalién, et ceux pour lesquels un opérateur privé serait plus efficace.

Quelle France dans dix ans ? Contribution de l'Institut de l'entreprise

- **Créer de nouvelles sources de croissance par l'innovation et l'initiative privées** au service d'objectifs publics jusqu'à présent hors du périmètre du marché. L'intégration d'opérateurs privés de placement pour les chômeurs est un exemple de création de nouveau marché, répondant à une demande sociale (résorber le chômage en réduisant le "stock" de chômeurs et la durée passée hors de l'emploi) et un impératif budgétaire (réduire la durée d'indemnisation et donc son coût par un retour plus rapide dans l'emploi).
- **Développer une culture de l'expérimentation**, loin des habitudes de centralisation et de contrôle pyramidal. Faire confiance aux acteurs de terrain, entreprises, citoyens, associations et collectivités locales pour trouver les solutions les plus adaptées à leurs problèmes devrait devenir la norme, pas l'exception. L'Etat devra donc abandonner le masque du Léviathan pour devenir un facilitateur d'initiatives privées et citoyennes.
- **Inciter les entreprises à prendre en compte les questions sociales** en lien avec leurs produits et services. Il s'agit de développer, dans le champ d'activité des entreprises "traditionnelles" qui constituent 99% de l'économie, un comportement économique rationnel ancré dans le métier de l'entreprise et répondant aussi à des besoins sociaux.

C'est un nouvel Etat, pas un Etat minimum mais un "Etat entrepreneur" avec des agents publics guidés par l'esprit d'entreprise et missionnés en tant qu'"entrepreneurs de service public", qui devrait émerger de la crise actuelle¹⁵. Non plus un Etat simplement capteur et distributeur de richesses créées par d'autres, mais un Etat incubateur d'innovation sociale et catalyseur de croissance au service de ses citoyens. Faisons aussi le pari de la puissance de l'esprit d'entreprise pour trouver des solutions innovantes à nos blocages. Pour ce faire, le rôle de l'Etat est d'être un catalyseur de compétitivité et de valeur sociale pour permettre à la richesse cachée des communautés de s'exprimer et donner corps à la fonction sociale de l'entreprise. Tous les jours, l'entreprise apporte la démonstration par la preuve qu'elle détient une part non négligeable de solutions face aux défis globaux, économiques et sociaux en remettant en cause l'ordre établi par des pratiques innovantes et audacieuses. C'est ce foisonnement et cette audace créatrice qui doivent permettre à la France de retrouver son rang. Cette ambition procède d'une triple conviction :

- aujourd'hui comme hier, l'esprit d'entreprise demeure le moteur du progrès économique et social et constitue le principal levier de redressement de la France ;
- dans une économie ouverte et interconnectée, la dynamique entrepreneuriale et les solutions inspirées du marché sont à même de servir l'intérêt général, pour autant que l'Etat en définisse le cadre d'exercice et accepte de faire confiance ;
- la puissance conjuguée des acteurs publics et privés pour œuvrer à une transformation en profondeur de notre pays est un levier indispensable.

C'est une façon radicalement nouvelle de faire mieux avec moins de ressources tout en améliorant la cohésion sociale et l'efficacité économique.

Frédéric Monlouis-Félicité, délégué général de l'Institut de l'entreprise

¹⁵ Government of the Future, *Driving public entrepreneurship: government as a catalyst for innovation and growth in Europe*, Bruxelles, 2011