



contact@institutsofos.fr
Tél. 05 56 79 79 06

28 rue Ferrère - BP 81
33025 BORDEAUX CEDEX

<http://www.institutsofos.fr> 

DES PROPOSITIONS POUR RELANCER L'ÉCONOMIE FRANÇAISE

Savoir pour prévoir, afin de pouvoir. - Auguste Comte



DES PROPOSITIONS POUR RELANCER L'ÉCONOMIE FRANÇAISE

Avant-propos

L'Institut Sofos, créé par l'Ordre des Experts-Comptables de la Région Aquitaine en 2020, est un « think tank » qui a pour mission de participer au débat d'idées sur la compétitivité de l'économie française.

Les études réalisées et les communications présentées s'appuieront à la fois sur les travaux académiques réalisées par des chercheurs en sciences économiques, de gestion, humaines et sociales mais également sur les préconisations et remontées d'informations provenant des experts-comptables qui accompagnent les chefs d'entreprise de manière permanente sur l'ensemble du territoire français.

Une première étude intitulée « Des propositions pour relancer l'économie française » a été réalisée par quatre universitaires : Christian Prat dit Haurer, Julien Batac, Vincent Maymo, et Jean-Etienne Palard, respectivement Professeur et Maîtres de Conférences à l'Université de Bordeaux, à la demande du comité d'exécutif de l'Institut Sofos composé d'Alexandre Salas-Gordo, Président du Conseil Régional de l'Ordre des Experts-Comptables et de ses trois Vice-Présidents Nicolas Diot, Eric Dumartin et Lucas Sarlange.

Sommaire

Introduction	P3
Thème 1	P5
La sauvegarde du capital économique français et de ses TPE/PME	
Thème 2	P11
La relance post-covid de l'économie	
Thème 3	P17
La construction d'une politique économique monétaire et budgétaire dans un contexte européen	
Thème 4	P22
Le choix de nouvelles pratiques de management au sein des TPE/PME	
Thème 5	P29
Le choix d'une véritable souveraineté économique dans un contexte mondialisé	
Thème 6	P35
Le choix des filières économiques stratégiques françaises	
Thème 7	P40
La résilience des acteurs économiques	
Thème 8	P47
Vers un nouveau modèle sociétal et socio-économique	
Thème 9	P52
Quels scénarios pour la dette publique et les choix fiscaux	
<i>Thème 10</i>	P58
La réduction de la complexité administrative et la facilité d'accès à l'information réglementaire et légale.	

Introduction

« La situation aujourd'hui est différente de 2008. Ce sont les entreprises qu'il faut sauver (...) et un modèle de croissance qu'il faut réinventer. » Jean Tirole, Prix Nobel d'économie, 06/04/2020, Les Echos.

La crise sanitaire actuelle est inédite. Ses conséquences économiques, sociales et financières sont incommensurables. L'économie française est plus particulièrement soumise à un double choc d'offre et de demande avec 8 millions de salariés en chômage partiel, une chute simultanée de la demande et de l'offre qui représente pour chaque mois de confinement l'équivalent d'une perte de 70 milliards d'euros de PIB et donc de valeur ajoutée perdue pour la France. 2 mois de confinement : c'est une addition économique et financière de 140 milliards d'euros à laquelle il convient de rajouter le coût d'une reprise progressive de l'activité mais à condition que les comportements des acteurs ne se soient pas modifiés en profondeur. L'économie française renaîtra-elle comme le phœnix ou se morfondra-t-elle dans la crise au risque de mettre en danger la construction européenne et le bien-être de sa population ?

Au-delà du « cygne noir » qu'a représenté l'acte malheureux et tragique d'un individu qui a « dégusté un pangolin piqué par une chauve-souris », l'heure de la reconstruction viendra après le temps de la victoire sanitaire indispensable, salutaire et révélatrice du respect de la dignité de chacun. Nous sommes face à une situation qui serait, toute proportion gardée, la fusion de la débâcle de l'année 1940 après l'invasion allemande et la crise de 1929 qui eût lieu la décennie précédente.

La situation que nous vivons est clairement identifiée : c'est une crise économique. On ne produit plus et on ne consomme plus. La réponse à apporter est simple. Il convient dès que possible de produire utile et de consommer intelligemment.

C'est dans cet esprit que l'Institut Sofos propose un ensemble de mesures permettant de répondre à cette crise et de reconstruire une économie productrice de valeur de manière durable, au service du bien-être de tous et dans une logique de cohésion sociale.

Restaurons la compétitivité de l'économie française et renaissions tel le Phoenix !

Avertissement

Les travaux de l'Institut Sofos sont des études de fond accompagnées de propositions apolitiques qui peuvent être affinées ou amenées à évoluer le cas échéant.

Les études publiées sont à prendre dans leur ensemble et ne peuvent être résumées par des extraits.

Les propositions présentées ne sont pas à considérer comme des revendications ou des exigences. Elles doivent permettre d'ouvrir le débat et contribuer à la réflexion et aux travaux nécessaires à la mise en œuvre d'une nouvelle politique économique, sociale et solidaire.



**DES PROPOSITIONS POUR
RELANCER L'ÉCONOMIE FRANÇAISE**

La sauvegarde du capital économique français et de ses TPE/PME

Préambule

« Les investissements d'aujourd'hui sont les profits de demain et les emplois d'après-demain » (Helmut SCHMIDT)

Avec plus de 15.500 milliards d'euros, le patrimoine économique national s'élève à 8 fois le PIB français. Composé aux trois-quarts du patrimoine net des ménages, il évolue notamment en lien avec la valeur de l'immobilier et des fonds propres des entreprises. Au cœur de ce patrimoine, la valeur nette des sociétés non financières s'élevait-elle à près de 2.722 milliards d'euros en 2018 contre « *seulement* » 722 milliards pour les sociétés financières¹. On peut alors se demander si la structure de ce patrimoine est suffisamment dynamique pour faire face aux évolutions en cours.

1. La situation

Un patrimoine économique national en sommeil

Si ces chiffres sont loin d'atteindre les 118.000 milliards du patrimoine économique des Etats-Unis en 2019, ils reflètent d'abord une structuration différente de ce patrimoine. Outre-Atlantique, la structure du patrimoine est marquée par le poids important des fonds de pension (25%) et un intérêt historique pour les placements en actions (17%)². En outre la répartition de ce patrimoine est aussi significative. En 2018,

"les 5 % des Français les plus riches possédaient un tiers du patrimoine brut de l'ensemble des ménages"

les 10% des américains les plus riches détenaient 70% de la richesse nationale et les 1% détenaient à eux seuls $\frac{1}{3}$ du patrimoine économique des Etats-Unis³. En France, sur la même année, les 5 % des Français les plus riches possédaient un tiers du patrimoine brut de l'ensemble des ménages, selon une étude publiée par l'Insee. Et les 1 % les mieux dotés en détenaient 16 %⁴.

Si ces chiffres ne plaident pas, sur un plan social, pour le modèle américain, ils montrent néanmoins que le patrimoine économique des Etats-Unis peut être plus facilement mobilisé pour l'investissement dans des placements actifs là où la richesse française trouvera facilement appui sur des biens immobiliers ou des placements moins risqués. De tels chiffres peuvent alors expliquer les difficultés rencontrées en France pour orienter l'épargne vers une capitalisation des entreprises, notamment des plus petites pour lesquelles le crédit bancaire reste, plus que jamais, la principale source de financement. Ce comportement se retrouve aussi dans la politique financière des entreprises où l'encours bancaire des crédits a pratiquement doublé depuis 2004 pour dépasser les 1.000 milliards en 2019.

2. Le problème

Les menaces portant sur le patrimoine économique

L'actualité vient souligner les limites structurelles d'un tel modèle. La crise porte en elle son lot de menaces pesant sur ce patrimoine économique et notamment sa partie la plus dynamique, les entreprises. Dans sa note de conjoncture du 26 mars 2020, les premiers éléments fournis par l'INSEE sont alarmants, qu'il s'agisse du climat dépressif des affaires avec une perte de 10 points ou de l'emploi qui lui aussi a perdu près de 10 points. Le confinement s'est traduit par une baisse d'activité et une baisse de la consommation de 35% dès le premier mois.

² www.federalreserve.gov/releases/z1/20200312/z1.pdf.

³ www.forbes.com/sites/pedrodacosta/2019/05/29/americas-humungous-wealth-gap-is-widening-further.

⁴ www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/5-des-francais-detiennent-un-tiers-du-patrimoine-1157933.

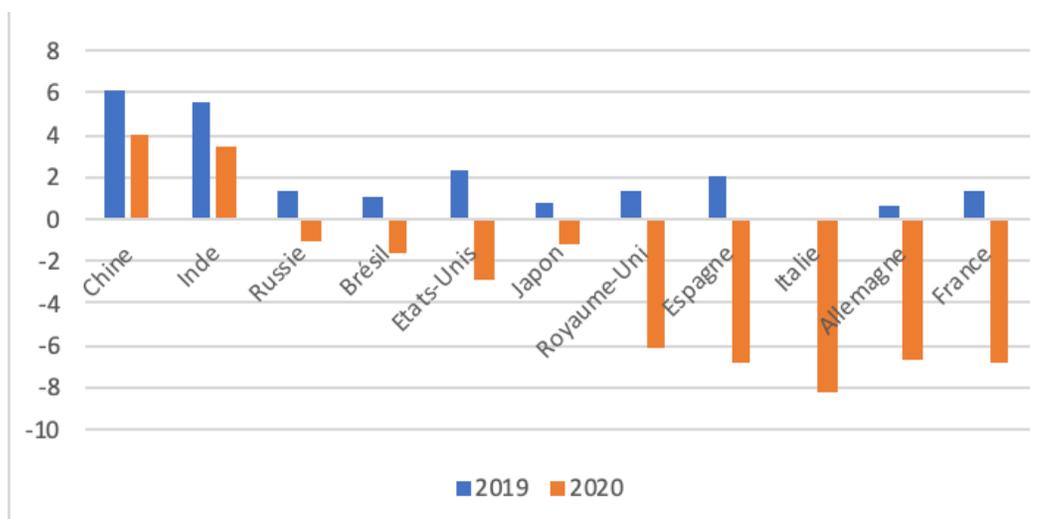
Cette dernière a touché tout particulièrement certains secteurs comme l'industrie, l'habillement ou la construction sans parler du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, qui pourraient être profondément sinistrés.

Sous réserve de l'incertitude importante pesant sur la relance post-confinement, chaque mois de confinement pourrait avoir pour conséquence une baisse de 3 points de PIB annuel⁵.

Les mesures de confinement actuelles tendent à étaler le pic épidémique, ce qui est nécessaire d'un point de vue sanitaire, mais susceptible d'accentuer la sévérité de la récession. Ainsi, les prévisions de la COFACE, bien qu'il faille relativiser ces éléments tant nous évoluons en contexte d'incertitude, vont dans le même sens. Elles font rentrer en récession les grandes puissances économiques et notamment l'Europe (entre -6 et -8 %), les Etats Unis (-2,9%) ou signalent pour le moins un ralentissement fort (la Chine avec 4% ou l'Inde avec 3,5%)⁶.

D'autres études étayent cette menace. A titre de comparaison, dans un autre contexte, la grippe dite espagnole a tué 39 millions de personnes de 1918 à 1920, avec un impact sur le PIB moyen par habitant de ces pays estimé par Barro et ses coauteurs (2020) à - 6%. D'aucuns (Gourinchas, 2020) estiment même que la réduction du PIB par rapport à 2019 pourrait être comprise entre 6.5% et 10% pour les Etats-Unis, c'est-à-dire un impact supérieur à celui de la crise de 2008⁷. Et de tels travaux se basent sur l'hypothèse d'une unique période de confinement.

L'économie mondiale au ralenti, en % du PIB
Les Echos, Coface, Datastream, FMI -avril 2020



⁵ www.insee.fr/fr/information/4471804.

⁶ www.coface.fr/Actualites-Publications/Actualites/Barometre-Coface-COVID-19-vers-une-montee-soudaine-et-mondiale-des-defaillances.

⁷ www.optionfinance.fr/blogs-analyses/lanalyse-dedith-ginglinger/coronavirus-quel-impact-financier.

3. Les solutions

Ces éléments soulignent l'enjeu de la valorisation du patrimoine économique de la France. Il faut pour cela trouver un équilibre entre des actifs dynamiques et des actifs moins risqués. L'objectif est bien de protéger et d'orienter ce patrimoine pour qu'il soit le plus créateur de valeur sur le plan économique et social. Par son montant, ce patrimoine est rassurant. Il appelle néanmoins une gestion cohérente avec les transformations en cours dans le tissu économique national et des arbitrages qui sont faits notamment au profit de l'immobilier.

La valorisation du patrimoine économique national repose en partie sur son tissu d'entreprises et notamment les plus petites. On compte environ 3,5 millions de micro-entreprises, parmi lesquelles plus d'un million de micro-entrepreneurs. Les autres 2,5 millions emploient 21 % du total des salariés français. Elles représentent au total près de 6 millions d'actifs (hors secteur agricole). Il est avéré que ce sont les entrepreneurs qui contribuent le plus à la création de ce patrimoine économique par les projets qu'ils conduisent. Orienter les ressources vers les TPE, c'est alors renforcer le patrimoine entrepreneurial de la France en orientant le capital économique et en investissant dans une réconciliation entre les français et la prise de risque, notamment dans l'entreprise. Une telle transformation touche clairement au capital culturel de la France en renouant avec la prise de risque. Ce besoin est grand car l'hexagone obtient un score d'aversion au risque de 86 sur le « Hofstede Insight » là où les Etats Unis obtiennent 46 et l'Angleterre 35⁸.

"orienter les ressources vers les TPE, c'est alors renforcer le patrimoine entrepreneurial de la France"

Les attributs culturels français sont donc traditionnellement assez éloignés des standards de l'entrepreneur, que ce soit dans les références symboliques comme le culte de la réussite, du rebond ou dans les liens tissés entre les acteurs. On pourrait en effet imaginer orienter davantage les actifs vers l'entrepreneuriat et la reprise d'entreprise ou encore valoriser le capital social des entrepreneurs en leur donnant les mêmes droits sociaux que les salariés (formation, chômage en proportion de leurs cotisations...). En effet, si la culture française est, en l'état, peu encline à la prise de risques, il convient alors de limiter le risque perçu en optant pour un darwinisme modéré face aux difficultés de l'entreprise. En particulier, le droit des faillites doit aller plus loin dans son adaptation aux particularités culturelles de l'entrepreneuriat français.

Plus avant, il faut sanctuariser le patrimoine entrepreneurial comme l'on sanctuarise le patrimoine culturel. Si l'on est capable de vénérer des pierres mortes, n'est-il pas aussi important d'avoir des entreprises et d'honorer le vivant ?

⁸ www.hofstede-insights.com/country-comparison/france.

Il convient de se doter pleinement des moyens permettant d'accompagner ce patrimoine français par un accès aux informations, par des relations simplifiées avec la tutelle administrative ou encore par l'orientation de flux de capitalisation réconciliant le capital et l'entreprise⁹.

4. Les propositions

Proposition 1

Ouvrir le capital des TPE - PME

La valorisation du capital entrepreneurial repose sur un accompagnement au capital des entreprises et notamment des plus petites qui souffrent d'un défaut d'orientation.

- Imaginer des solutions innovantes d'investissement : par exemple des produits financiers à base de « *blockchain* » facilitant le partage d'information, la contractualisation et l'entrée au capital des investisseurs ;
- Développer des fonds de pension régionaux destinés à intégrer un pourcentage d'épargne active locale placée dans des TPE et PME avec une incitation forte en terme fiscal ;
- Orienter le patrimoine des ménages vers des placements actifs et ancrés dans les territoires : par exemple refinancer des biens immobiliers avec comme contrepartie une épargne dirigée vers les TPE/PME.

Proposition 2

Généraliser la sensibilisation à l'entrepreneuriat et à la finance

- Poursuivre l'éducation financière et entrepreneuriale pour encourager les ménages à orienter leur épargne vers des produits plus risqués et permettre aux entrepreneurs de mieux maîtriser les problématiques financières (structure financière, fonds propres, trésorerie...);
- Définir des exigences de gestion de trésorerie pour les TPE/PME de façon à prévenir les crises de trésorerie, souvent fatales aux TPE ;
- Encourager la constitution de fonds propres par la mise en réserves du résultat.

⁹ www.sciencespo.fr/centre-etudes-europeennes/fr/axe-de-recherche/les-transformations-du-capitalisme.

Proposition 3

Sanctuariser le patrimoine entrepreneurial

- Renforcer le patrimoine entrepreneurial de la France en soutenant les initiatives, y compris dans les difficultés ;
- Développer des solutions d'assurance collective (coussin de sécurité) contre les chocs exogènes pour les TPE comme pour les banques.

Proposition 4

Contribuer aux grands groupes

- Opter pour un impôt qui n'encourage pas la fuite fiscale : les grandes entreprises ne peuvent avoir un taux d'imposition inférieur à celui des TPE et PME locales et supprimer les passe-droits fiscaux.



**DES PROPOSITIONS POUR
RELANCER L'ÉCONOMIE FRANÇAISE**

La relance post-COVID de l'économie

Préambule

« Cette crise est l'occasion de prendre conscience qu'il faut financer plus l'industrie de la vie : hygiène, sécurité, santé, alimentation, culture... » Jacques Attali, 01/04/2020.

Il est difficile de parler de relance économique post-Covid quand nos activités humaines nous rapprochent sans cesse de nouvelles sources de virus. Il est quasi-certain que si la relance se fait à l'identique des conditions ante-Covid, le risque d'une nouvelle pandémie est réel. Il y aurait alors deux manières d'imaginer la relance post-Covid : soit soutenir « *quoi qu'il en coûte* » la reprise économique, soit rompre avec les dogmes qui nous ont conduits en partie à cette situation. Une combinaison des deux serait peut-être la meilleure voie à explorer : préserver l'immédiat et envisager un meilleur avenir.

1. La situation

« *The time is different* » : les crises se suivent et ne se ressemblent pas et celle que nous vivons ne déroge pas à la règle. Pourtant, Bruno Le Maire l'a comparée à celle de 1929 (24/03/2020, Le Figaro) et Christine Lagarde à celle de 2008 (11/03/2020, Les Échos). La seule chose qui nous en rapproche est certainement le caractère d'urgence et la gravité. Pour le reste, les chiffres parlent d'eux-mêmes (recul de 8% de PIB annuel après 2 mois de confinement, perte d'activité de 35% et baisse de consommation des ménages de 35% par mois, près de 10 millions d'actifs en chômage partiel)¹⁰. Si on y ajoute les phénomènes d'ultra-connexion des économies et d'hyper-éclatement des chaînes de valeur, les comparaisons sont vouées à l'échec.

Néanmoins, la réaction très rapide des États-Nations a aussi montré que des leçons ont été tirées des crises du passé. Ainsi l'Union Bancaire Européenne, créée en 2009, a permis d'assouplir la Règle d'or concernant les réserves prudentielles des banques de la zone Euro. D'autres mesures ont souligné la capacité des États à prendre la mesure d'une crise sans précédent : reports de 6 mois des charges fiscales et sociales, et des échéances bancaires, simplification des mesures de chômage partiel, création d'un fonds de solidarité à destination des TPE à l'arrêt, mise en place d'un fonds de 300 milliards d'euros de garantie pour toutes les nouvelles lignes de trésorerie, procédure d'urgence dans l'instruction des dossiers de demande de crédit en cas de tension sur la trésorerie (BPI France - 22/03/2020 ; Le Monde - 17/03/2020). Si ces mesures apparaissent en première analyse à la hauteur de la crise actuelle, des incertitudes pèsent et pourraient nuire, voire annihiler, la relance et l'effet-rebond attendu.

"des incertitudes pèsent et pourraient nuire, voire annihiler, la relance et l'effet-rebond attendu"

2. Le problème

L'élément majeur qui peut faire douter de l'efficacité d'une politique de relance concerne en premier lieu, la sortie du confinement. Tant que les capacités de production ne sont pas détruites, on peut imaginer que la perte est rattrapable mais après « *l'impasse* » du confinement, une dégradation du climat social et une nouvelle série de faillites en cascade sont possibles et peuvent faire douter de l'efficacité à moyen-terme des dispositifs et outils déployés, sans compter que nous sommes également dépendants des choix de nos partenaires commerciaux.

La durée du confinement pourrait aussi avoir comme risque de créer un effet d'accommodement des agents économiques (OFCE, 30/03/2020) qui engendrerait un effet persistant du choc de confinement sur les comportements de consommation (report vers les achats considérés comme essentiels) et les modes d'organisation du travail (télétravail).

¹⁰ www.latribune.fr/economie/france/croissance-a-8-dette-de-115-le-gouvernement-aggrave-encore-ses-previsions-economiques-pour-2020-845085.html.

Un autre élément qui pourrait poser problème dans quelques semaines réside dans l'état des stocks. Si le risque de pénurie a été évité (Xerfi, 08/04/2020) et les capacités de production encore capables d'alimenter l'économie en biens et services essentiels, il est toujours difficile de connaître la capacité à reconstituer les stocks, d'autant plus que la filière alimentaire est en partie dépendante de partenaires étrangers dont l'appareil productif s'est dégradé et de fournisseurs dont le niveau de dépendance est relativement fort (secteur de l'alimentation animale).

Enfin, tous les signaux annoncent une déflation : effondrement de la demande globale, anticipation de baisses de prix, propagation de la récession hors-Union Européenne, notamment aux États-Unis où elle pourrait s'avérer forte et durable. En même temps,

*"tous les signaux annoncent
une déflation"*

on assiste à une injection massive de liquidités par les États et les Banques Centrales. Cette donnée pourrait-elle atténuer voire inverser le choc ?

Si les effets de la crise s'aggravent, les besoins des États vont augmenter en parallèle et les banques centrales vont être sollicitées à l'avenant. La question reste celle

de la direction des flux. Les dernières années, les flux de financement ont plutôt été orientés vers les marchés financiers via des programmes d'achats d'actifs. Si le modèle ne change pas, l'injection de liquidités par les Banques Centrales peut ne pas répondre aux besoins de l'économie réelle.

3. Les solutions

3.1. Réorienter la consommation des ménages et prévenir les risques de pénurie

Un premier élément d'incertitude concerne le « *réveil des ménages* ». Ces derniers se sont constitué une épargne estimée par l'OFCE à 55 milliards d'euros et dont l'allocation future peut déboucher sur deux effets opposés : un effet fortement souhaité de consommation ou un effet de précaution qui casserait la relance post-Covid. Il faudra des effets d'annonce très forts et une instrumentation efficace en termes de politique fiscale. En d'autres termes, la consommation devra être poussée à court-terme et orientée vers la production nationale.

La relance de la consommation doit s'appuyer sur une réflexion approfondie au niveau des flux de financement : vers le monde d'avant ou vers le monde d'après ? Des choix de rupture devront être faits comme celui de rompre avec les politiques de *cost-killing* et se diriger sur la voie de la qualité. Cette alternative est évidente au niveau de la santé publique tant la crise actuelle démontre les ratés stratégiques et politiques de ces dernières années. Mais les habitudes de consommation adoptées déjà en partie avant le confinement et accentuées pendant ont montré qu'il est possible de consommer autrement.

La déconcentration des réseaux de distribution alimentaire et le soutien, au-delà des discours, de l'agriculture biologique locale est une piste à privilégier. Ainsi, la maîtrise de la chaîne alimentaire et le rôle de l'industrie alimentaire apparaissent comme un actif stratégique à protéger et/ou à développer.

La France bénéficie d'un taux de dépendance alimentaire relativement faible (à titre d'exemple, la Grande-Bretagne, l'Irlande ou les autres pays du nord disposent d'un taux trois fois supérieur - Economiamatin.fr - 03/04/2020). Un long confinement ajouté à la crainte d'un nouvel épisode viral est moins douloureux pour des États bénéficiant d'une chaîne alimentaire intégrée : les dysfonctionnements d'acheminement des denrées sont plus faibles, limitant les effets de pénurie et les remontées de prix inhérentes.

3.2. Garantir le financement des dépenses publiques et bien orienter les flux de financements

D'après les premières estimations de l'Institut Montaigne (07/04/2020), la dette publique agrégée des pays de la zone euro pourrait augmenter de 10 % à 35 % du PIB, c'est à dire de 1.200 Mds à 4.200 Mds d'euros d'ici fin 2023. Pour la France, le déficit public se creuserait plus que prévu, à environ 9% du PIB tandis que la dette augmenterait à 115% (La Tribune, 14/04/2020). La question du financement à venir de ces déficits publics se pose. Jean Tirole (tribune publiée dans Les Échos du 01/04/2020), proposait 4 scénarii : « *la répudiation de la dette publique, les payeurs étant les créanciers ; l'augmentation des impôts, à régler par les contribuables ; la planche à billets, la Banque centrale s'engageant à acheter la dette des états sur le marché secondaire ; une forme d'emprunt mutualisé entre les États, pour laquelle plusieurs possibilités sont envisageables* ». Les deux premières sont toxiques voire mortelles (faillite des systèmes bancaires, austérité entretenant la récession). La troisième est en cours d'exécution avec le programme d'urgence de la BCE, « PEEP » (Pandemic emergency purchase programme) d'au moins 750 Mds d'euros et la levée de la règle d'or.

La quatrième piste mérite que l'on s'y attarde : une approche franco-française de la relance est vouée à l'échec, ce qui souligne l'importance de l'effectivité des politiques de relance et de la coordination européenne. Le risque systémique est trop important pour ne pas envisager cette crise sanitaire comme aussi une crise géopolitique, comme le montrent déjà les oppositions entre pays du nord et pays du sud de l'Europe. A l'issue de la crise, les déficits budgétaires continueront à se creuser mais la BCE ne pourra pas éternellement les financer. C'est là que la solution d'une mutualisation des financements (fonds de garantie) et d'une capacité budgétaire au niveau de la zone Euro est vitale.

"une approche franco-française de la relance est vouée à l'échec"

Il reste à définir une gouvernance économique au niveau mondial (FMI, Banque Mondiale, OMC, ONU ?) afin de coordonner les efforts budgétaires au cœur de la politique de relance.

Ces flux de financements, une fois qu'ils sont mutualisés et garantis, doivent alors être fléchés vers les « bons » acteurs économiques, c'est-à-dire les travailleurs et les petites entreprises qui ont peu de liquidités et qui sont les plus touchés. Pour faire réussir un tel programme, déjà en partie mis en place en France et dans le reste de la zone Euro, il faut être certain que les financements « *redescendent* » vers les cibles, c'est tout l'enjeu du rôle des banques. Le processus de sortie de la crise financière de 2008 a montré toutes les difficultés des canaux de transmission de la politique monétaire vers les banques commerciales et *in fine* vers l'économie réelle.

4. Les propositions

Proposition 1

Flécher le plan de relance budgétaire vers les secteurs stratégiques :

- Santé et recherche médicale (publique et privée)
- Alimentation et production locale (circuits courts, agriculture biologique)
- Aéronautique et Défense
- Transport / Bâtiment et transition écologique

Proposition 2

Simplifier le modèle de financement en réduisant le nombre d'intermédiaires financiers dans les mécanismes de transmission de la politique monétaire et budgétaire.

Proposition 3

Réorienter l'affectation de l'épargne longue (assurance-vie, comptes à terme, livrets A) vers le financement des besoins de trésorerie des TPE/PME.

Proposition 4

Élargir le rôle de la BPI en doublant la dotation du Fonds Stratégique d'Investissement pour le porter à 40 mds d'euros avec pour objectif de prise de participation minoritaire dans les PME issues des filières stratégiques, en danger de disparition.

Proposition 5

Renforcer le rôle des fonds régionaux en allongeant leur horizon d'investissement au-delà des 8 ans avec un délai de sortie pouvant aller sur 20 ans.

Proposition 6

Maintenir le dispositif de chômage partiel pour les secteurs d'activité les plus touchés par la crise (hôtellerie, restauration, tourisme, culture, commerce, artisanat...).



**DES PROPOSITIONS POUR
RELANCER L'ÉCONOMIE FRANÇAISE**

La construction d'une politique économique monétaire et budgétaire dans un contexte européen

Préambule

« Aucune troïka ne viendra dans les pays pour dire aux gouvernements quelle politique budgétaire ils doivent mener », Olaf Scholz, Ministre allemand des finances, 03/04/2020, Financial Times.

« Pour être clair, dans la situation présente, les politiques conventionnelles de baisse des taux ne seront d'aucun usage pour stimuler l'activité économique. Les dégâts peuvent être limités par une politique budgétaire de soutien coordonnée à l'offre et à la demande au niveau européen » Dominique Strauss-Kahn, Ancien directeur du FMI, 11/04/2020, Les Echos

La crise économique induite par le COVID-19 et l'arrêt de la production dans de très nombreux secteurs économiques (transport, automobile, hôtellerie, restauration, artisanat, ...) induit un triple choc sur la demande, l'offre et l'incertitude.

1. La situation

Quel impact macro-économique de la crise du COVID-19 ?

En se basant sur l'expérience chinoise du 1er trimestre 2020, on peut estimer que les conséquences économiques du coronavirus seront de l'ordre de 8 à 10 % sur le PIB annuel mondial en 2020, si l'on considère une hypothèse moyenne de 10 semaines de confinement dans la plupart des pays touchés par la pandémie. En Europe, cela se

"les conséquences économiques du coronavirus seront de l'ordre de 8 à 10 % sur le PIB annuel mondial en 2020"

traduirait par un impact entre 1 250 milliards et 1 500 milliards d'euros, montant déjà loin des 750 milliards d'euros annoncés le 19 mars par Christine Lagarde pour le plan de soutien aux Etats. Mais, l'impact pour certains Etats européens, les plus touchés, pourrait atteindre

jusqu'à 15% à 20% du PIB, le seul secteur du tourisme représentant environ 15% du PIB en Espagne. En France, selon Bruno Lemaire, ministre de l'économie et des finances, l'impact économique sera probablement plus important qu'au sortir de la 2ème guerre mondiale en 1945 où le PIB avait baissé de -5,1% du PIB ou à la suite de la crise financière de 2009 (-2,9%). Dans son dernier rapport mensuel, l'INSEE estime que l'arrêt de l'activité entraîne une baisse d'environ 3 points du PIB par mois de confinement, l'économie française tournant entre 65% et 70% de son activité normale.

2. Le problème

L'impasse des politiques monétaires conventionnelles

Pour sortir de la crise, les autorités publiques peuvent classiquement recourir aux quatre instruments classiques de politique économique : la politique monétaire, la politique budgétaire, la politique fiscale et la politique de change. Or, dans un environnement de taux historiquement bas en raison des politiques non conventionnelles de soutien au secteur financier suite à la crise financière de 2008/2009, les outils traditionnels de la politique monétaire sont à la fois inadaptés et inopérants pour faire face à une crise économique exogène qui touche d'abord, la demande, constituée essentiellement de la consommation et les investissements. Par ailleurs, la politique fiscale si elle peut induire certaines incitations en matière d'investissement vers des secteurs stratégiques ou liés à la future transition écologique est largement inefficace dans une situation d'urgence où la demande globale s'est effondrée.

En matière de change, à noter, que le risque d'une dévaluation de l'euro face au dollar reste relativement limité dans la mesure où la pandémie touche l'ensemble des économies de la planète et particulièrement les Etats-Unis.

3. Les solutions

3.1. Une politique budgétaire européenne coordonnée, la seule bouée de sauvetage à court terme

Pour soutenir la demande, la seule issue possible réside dans les divers leviers de la politique budgétaire. Seule lueur au tableau sombre des années qui se profilent, la situation budgétaire en zone euro s'était heureusement améliorée au cours des dernières années malgré des situations très hétérogènes entre les bons élèves du Nord de l'Europe (Allemagne, Finlande, Pays-Bas) et les mauvais élèves du Sud (Italie, Espagne, Grèce). Le déficit budgétaire de la zone euro est ainsi passé de 0,7% à 0,5% du PIB entre 2017 et 2018 alors que le

"Pour soutenir la demande, la seule issue possible réside dans les divers leviers de la politique budgétaire"

niveau de la dette publique en zone euro a diminué de 87,8% à 85,9% du PIB, soit une baisse de 1,9 points de base en un an. Nul doute qu'au sortir de la crise sanitaire actuelle, la dette publique globale de la zone euro atteigne 95% ou 100% du PIB, voire davantage, en fonction des modalités de déconfinement et du rythme de redémarrage des économies européennes. On devrait cependant rester encore loin de la situation de la dette publique que connaissent actuellement l'économie américaine suite au plan de relance de Trump (125% du PIB) ou encore l'économie japonaise (230% du PIB).

Pour être efficace, les politiques budgétaires doivent nécessairement être coordonnées au niveau européen afin de maximiser l'impact du multiplicateur keynésien des dépenses publiques et éviter les phénomènes de passager clandestin, certains pays pouvant profiter de la relance sans en payer le prix (Irlande, Pays-Bas,

"Pour être efficace, les politiques budgétaires doivent nécessairement être coordonnées"

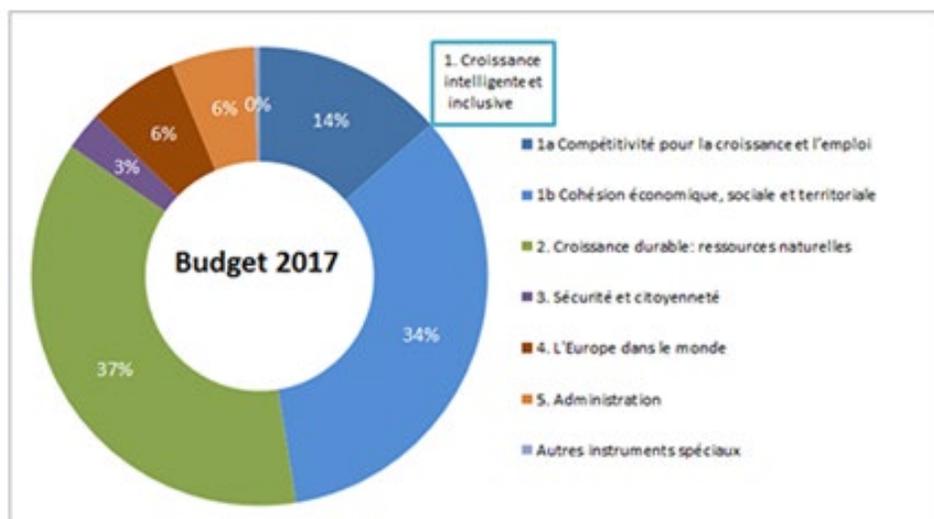
Luxembourg). Par ailleurs, à quoi servirait-il de relancer l'activité si celle-ci bénéficie d'abord aux entreprises chinoises, américaines ou à d'autres pays leaders dans de nombreux secteurs liés à la reprise de la consommation (high-tech, numérique, alimentation) ? Une telle orientation serait

pourtant la plus probable en économie ouverte et suppose de définir des garde-fous pour renforcer l'efficacité de la relance. En effet, ce processus ne saurait être efficace sans une politique d'investissement massive et solidaire dans les secteurs désormais stratégiques pour l'indépendance économique de l'UE : santé, numérique, télécommunications, alimentation, énergie, transport.

3.2. Pour un fédéralisme budgétaire européen renforcé

Cette crise marque par ailleurs l'insuffisance du budget européen (1,3% du PIB européen), l'absence de budget suffisant affecté aux questions de santé (150 M€ uniquement) et l'inexistence de procédures européennes coordonnées en cas de pandémie ou de catastrophes naturelles. Il s'en suit un questionnement sur notre difficulté à fermer les frontières dans l'espace Schengen.

Budget total de l'UE en 2017 : 157,9 milliards d'euros



Le budget 2017 de l'UE, par rubrique du cadre financier

Source : Commission Européenne, Eurostat (2018)

4. Les propositions

Proposition 2

Doubler la contribution de chaque Etat au budget européen pour atteindre 2,5% du PIB.

Proposition 2

Instaurer la possibilité d'émission de « coronabonds » solidaires au niveau européen, avec un encours pouvant aller jusqu'à 20% du PIB européen, soit 2 500 milliards d'euros garantis par la BCE.

Proposition 3

Doter la Commission Européenne de compétences élargies en matière de santé et de réglementation sanitaire afin d'harmoniser une réponse au niveau européen :

- Renforcement des pouvoirs de Commissaire Européen aux questions de santé (Stella Kyriakidou, Chypre depuis 2019, remarquable par son absence depuis le début de la crise). La santé publique doit davantage relever des attributions de la Commission Européenne afin de donner une réponse unifiée en cas de nouvelle crise sanitaire.
- Création d'un Organisme Européen de la Santé doté d'un milliard d'euro pour définir une politique sanitaire globale et coordonnée au niveau européen.
- Création d'un « INSERM » européen spécialisé sur la recherche en matière de santé et d'alimentation.

Proposition 4

Création d'un fonds de dotation Pandémie / Catastrophe naturelle solidaire au niveau européen doté de 500 milliards d'euros à horizon 2030 et abondé par les états membres par une contribution fiscale exceptionnelle sur les transactions immobilières, les transactions financières et les dividendes exceptionnels versés par les grands groupes cotés.

Proposition 5

Déduire les dépenses publiques d'investissement dans la santé et la recherche médicale du calcul du déficit budgétaire. Relâcher les critères d'orthodoxie budgétaire dans les traités en cas de pandémie ou de catastrophe naturelle.



**DES PROPOSITIONS POUR
RELANCER L'ECONOMIE FRANÇAISE**

Le choix de nouvelles pratiques de management au sein des TPE/PME

Préambule

*« On considère le chef d'entreprise comme un homme à abattre, ou une vache à traire.
Peu voient en lui le cheval qui tire le char. » (Winston Churchill)*

1. La situation

Les TPE/PME en quelques chiffres :

99,8% des entreprises françaises

6,2 millions de salariés (soit 50% des emplois dans le secteur privé)

36% du chiffre d'affaires réalisé par l'ensemble des entreprises françaises

Une production de valeur ajoutée de 492 milliards d'euros (soit 43% de la valeur ajoutée nationale).

Dans leur article manifeste de 2011 publié dans la célèbre Harvard Business Review, Porter et Kramer pointent du doigt la responsabilité des entreprises qui ne se sont pas adaptées aux critiques et à l'urgence de s'inscrire dans une approche globale de la création de valeur rendant compte de l'assouplissement nécessaire des frontières entre l'entreprise et la société¹¹.

En effet, au-delà de l'entreprise, c'est l'ensemble des chaînes de valeur qui doivent être repensées pour redéfinir les relations entre acteurs économiques, et notamment les relations entre grandes entreprises et TPE/PME. Les premières utilisent trop souvent les secondes comme des « *amortisseurs de chocs* » et perdent de vue qu'elles constituent le

*"redéfinir les relations entre
grandes entreprises et TPE/PME"*

socle de leur performance de long-terme. Une telle orientation constitue une étape importante de l'inscription des entreprises et de la société dans un mode de développement durable, tenant compte de l'ancrage territorial des organisations. Au niveau opérationnel, il invite à prendre en compte la diversité des attentes des parties prenantes dans la définition des objectifs et des moyens mis en œuvre pour les atteindre. Les entreprises doivent ainsi gérer la complexité selon une approche systémique tout en recherchant une situation d'équilibre entre les différentes parties prenantes à la vie et aux actions menées au sein et autour de l'entreprise.

Et une telle transformation, au-delà des relations industrielles, touche au cœur même de l'entreprise, dans les relations qu'elle entretient avec ses collaborateurs. On assiste ainsi à une évolution de la relation des collaborateurs à leur travail.

« L'état d'esprit des candidats a changé », explique Maxime Durant, directeur de Michael Page Luxembourg. « Ils ne cherchent plus un emploi pour le reste de leur vie. Parallèlement, la relation entre la direction et les employés a aussi évolué. Elle est devenue bien plus démocratique. Les employés veulent avoir une responsabilité totale sur le travail qu'ils accomplissent. »

¹¹ www.creativeinnovationglobal.com.au/wp-content/uploads/Shared-value-Harvard-business-review.pdf.

Symétriquement, l'entreprise doit trouver une réponse pour donner du sens aux missions qu'elles proposent à des collaborateurs qui ne sont plus engagés par une entreprise mais qui s'engagent pour une entreprise¹². Ici encore, il ne s'agit plus de mettre en avant le contenu opérationnel d'un emploi mais bien de communiquer sur son sens et la valeur de l'emploi qui est désormais un vecteur de réalisation personnelle parmi d'autres¹³.

Le clivage historique entre d'un côté le « *capitaliste* » qui est propriétaire de son appareil de production et d'un autre côté le « *travailleur* » ou « *travailleuse* » qui loue son travail à un capitaliste est dépassé. Il est urgent d'imaginer et de valoriser d'autres formes de relations de travail permettant de donner du sens. Comme l'on a inventé le statut de manager au cours du 20^{ème} siècle qui assure le lien entre le capitaliste et le travailleur, il faut inventer maintenant un statut englobant capitaliste et travailleur. Un tel statut devra raccrocher le travailleur à son appareil de production comme c'est le cas de l'association des collaborateurs au capital des entreprises qui est une première solution pour réconcilier le capital et le travail, de solutions telles que la location d'appareil de production comme le font certains professionnels de santé ou encore de l'intervention indépendante sur une partie de la chaîne de valeur comme les chauffeurs d'Uber.

Mais pour être pérennes, ces solutions devront s'intégrer dans un contrat social au sein duquel les personnes et leurs besoins personnels sont repositionnés au cœur des débats. Les négociations collectives portant sur des aménagements du travail « *favorables à la famille* » vont d'ailleurs dans le sens d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, voire d'une réconciliation de ces deux dimensions de la vie en société¹⁴.

Et la quête de sens, suppose également de renouer avec ce que l'on appelle traditionnellement le bon sens. Ce bon sens auquel les entrepreneurs ou les salariés font appel pour s'élever contre des règles parfois perçues comme déconnectées des réalités du quotidien, souligne les limites d'un management « *stupide* » des organisations où le recours à un management rationnel fait perdre de vue la force de l'intuition, du sens pratique et du sens commun, pour reprendre Bourdieu (1980). Les *bullshit jobs*, ces métiers qui n'ont pas d'utilité sont parmi les premiers visés.

Mais c'est l'ensemble des processus organisationnels qui gagneront à être pensés à la lumière du bon sens et de l'étonnement.

Une telle approche a déjà été largement éprouvée dans les inspirations du *kaizen* bien qu'il ait pu conduire à des dérives dans les sociétés hiérarchiques, lorsqu'il s'agissait d'abandonner les logiques de grades pour des logiques d'intelligence collective et ainsi trouver des solutions ensemble. Il est en effet parfois difficile de repenser la place laissée à chacun en valorisant les qualités propres à chacun.

¹² www.bcg.com/fr-fr/d/press/20jan2020-talents-what-they-expect-from-their-jobs-237879.

¹³ www.latribune.fr/economie/france/entre-mai-1968-et-aujourd-hui-7-mutations-du-monde-du-travail-779164.html.

¹⁴ www.eurofound.europa.eu/publications/report/2002/levolution-du-temps-de-travail-et-la-qualite-du-travail.

*"refonte du contrat social
au sein des PME/TPE"*

Et une telle refonte du contrat social repose avant tout au sein des PME/TPE sur la capacité des dirigeants à repenser la relation des entreprises à la société et à ses collaborateurs en abandonnant certains des schémas qui prévalaient jusque-là. Il est donc urgent de les accompagner dans des organisations qui

ne sont plus construites autour de leur statut de dirigeant (approche moderne) mais dans des réseaux d'acteurs qu'ils contribuent à animer (approche post-moderne).

2. Les propositions

Proposition 1

Modifier en profondeur la structure de financement des TPE/PME

A savoir augmenter les capitaux propres (capital et constitution de réserves, réduire l'endettement financier, améliorer les grands équilibres du bilan : FDR, BFDR, TIE) en drainant une partie de l'épargne française, des livrets de caisse d'épargne et de l'assurance-vie vers le capital des TPE/PME afin de développer un capitalisme actionnarial et non plus un capitalisme bancaire dominant qui induit un financement par la dette. Cela ne pourra fonctionner sans une solution simple de mise en œuvre (investissement dans le capital de sociétés pour 10 ans minimum) ouvrant droit par exemple à un crédit d'impôt tel que cela a existé par le passé.

Objectif : cultiver l'indépendance financière des entreprises en renforçant le montant des capitaux propres et en réduisant l'endettement financier (les entreprises remboursent le capital emprunté auprès des banques et rarement le capital aux actionnaires, les frais financiers doivent être payés et la distribution de dividendes contingente et non obligatoire).

Proposition 2

Inciter les entreprises à constituer une réserve de trésorerie égale à 6 mois de charges de fonctionnement (achats, charges externes, salaires, charges sociales)

Objectif : absorber et tenir durant les chocs économiques et systémiques. Les entreprises qui vont s'en sortir compte tenu de la crise actuelle sont celles qui ont une trésorerie hors-exploitation de plusieurs mois. La fourmi l'emporte toujours sur la cigale en termes de pérennité et d'indépendance. Pour y parvenir, il faut renouer avec un capital minimum à la création et donner 3 ans aux sociétés existantes pour porter leur trésorerie à 6 mois de charges de fonctionnement.

Proposition 3

Rendre obligatoire la conclusion d'un contrat d'intéressement entre l'employeur et les salariés

Objectif : il convient de « casser » la dualité capital/travail et développer une culture collective et un esprit d'équipe. Le capital et le travail sont complémentaires au service d'une création de valeur partagée. C'est la question des égoïsmes individuels qui doit être dépassée au service d'une culture collective, pérenne, durable et au service de l'intérêt social de l'entreprise.

Proposition 4

Renforcer et inciter les actions de formation continue des dirigeants au management des entreprises

Objectif : il convient de favoriser la montée en compétences et connaissances et d'améliorer les capacités de gestion des dirigeants. La culture de management des dirigeants des TPE/PME est notoirement insuffisante. Toutes les disciplines des sciences de gestion doivent être étudiées, approfondies et mises en application : analyse stratégique, gestion des ressources humaines, organisation, gestion des risques, politique commerciale, gestion financière, bases de la comptabilité, connaissances des outils de pilotage de la performance. Il faut un permis d'entreprendre obtenu à l'issue d'une formation à la gestion de 90 heures au lancement de la société et confirmée après 3 années de séminaires de 20 heures par an.

Proposition 5

Inciter les grands groupes à modifier les relations économiques et financières avec leurs sous-traitants TPE/PME

Objectif : il est absolument indispensable de créer des chaînes de valeur solides, pérennes et respectueuses du travail de tout un chacun et « casser » le fait que les TPE/PME servent de variables d'ajustement pour les grands groupes. De manière concrète, il faut systématiser un esprit de "marketing achat relationnel" et abandonner le « *marketing achat transactionnel* » de certains, et être intraitable sur les délais de règlement des fournisseurs. Il convient d'abandonner l'esprit « *loi de la jungle économique* » pour des approches économiques « *civilisées* ». Pour cela, il faut créer une application dédiée à la coordination des fournisseurs et sous-traitants des grands groupes leur permettant de négocier collectivement. Il convient également de garantir aux fournisseurs un taux de valeur ajoutée égale au minimum à 70% de celui de leur donneur d'ordre.

Proposition 6

Rendre obligatoire la production d'un bilan annuel d'indicateurs mesurant la performance économique, humaine, sociale et sociétale de l'entreprise

Objectif : il sera utile de compléter les indicateurs figurant dans les états financiers par des indicateurs extra-financiers. Il faut donc construire un bilan extra-financier simplifié composé de 20 indicateurs clés. Une deuxième comptabilité est à construire tout en encourageant le développement d'applications permettant aux entreprises de produire ce rapport qui fera ensuite l'objet d'une validation.

Proposition 7

Supprimer l'exercice professionnel en entreprise individuelle qui implique un paiement sinusoïdal de l'impôt sur le revenu et des charges sociales des travailleurs indépendants et imposer le passage en sociétés de capitaux assujetties à l'impôt sur les sociétés de toutes les entreprises au 01/01/2021 sans coût fiscal.

Objectif : il convient de mesurer une action nationale pour transformer la quasi-totalité des entreprises individuelles (sauf les auto-entrepreneurs) en sociétés de capitaux : SARL, EURL, SAS, SASU, SEL.

Proposition 8

Supprimer la *flat tax* sur les dividendes perçus par les personnes physiques.

Objectif : inciter les personnes physiques à investir dans le capital des TPE/PME et restaurer une équité avec les holdings financières qui bénéficient du régime des sociétés-mères et filiales, prendre en compte le fait que les dividendes sont prélevés sur un bénéfice qui a déjà supporté l'impôt.

Proposition 9

Simplifier les obligations administratives des TPE/PME

Objectif : il serait générateur de temps et d'argent de simplifier les rubriques d'un bulletin de salaires en 4 lignes avec une base unique de charges sociales et un taux global, simplifier les bordereaux déclaratifs aux organismes sociaux, et de limiter de manière drastique le nombre de bordereaux administratifs remplis par les TPE/PME.

Proposition 10

Encourager la valorisation du capital humain des salariés dans les TPE/PME

Objectif : mesurer et encourager la satisfaction au travail, la motivation des salariés, la reconnaissance du travail effectué, l'implication organisationnelle. Un bilan « *capital humain* » pourrait être produit tous les ans avec 10 indicateurs normalisés.

Proposition 11

Créer un observatoire de la performance des TPE/PME, piloté par l'Ordre des Experts-Comptables

Objectif : mesurer l'évolution de la performance sociale, sociétale, organisationnelle et financière des TPE/PME.



**DES PROPOSITIONS POUR
RELANCER L'ÉCONOMIE FRANÇAISE**

Le choix d'une véritable souveraineté économique dans un contexte mondialisé

Préambule

« Il n'existe pas de secteur de l'économie marchande française qui ne dépende pas directement d'un intrant en provenance de Chine » (OFCE, 19 mars 2020).

La crise du COVID-19 a fortement relancé le thème de la souveraineté économique. Mais un biais dangereux réside dans un raccourci rapide avec le concept de souveraineté nationale. Si le premier évoque des questions de relocalisation stratégique et de recherche d'indépendance stratégique, le second fait davantage appel à l'isolationnisme et au soulèvement de la conscience patriotique. Les prochains discours politiques sur le sujet et les décisions prises devront donc être précis pour éviter de réveiller les réflexes populistes et pour rappeler que la souveraineté prend ses racines dans la vision humaniste proposée par Jean-Jacques Rousseau dans son ouvrage « *le contrat social* ».

1. La situation

La crise du Covid-19 a rappelé l'importance des interdépendances productives, aussi appelées Chaînes de Valeur Mondiale (CVM). Baldwin et Tomiua (CEPR, Economics on the Time of Covid-19, 2020) soulignent ainsi un processus de contagion parallèle tout au long des CVM, tant par la rupture de la production que par celle de l'acheminement. Cette situation est d'autant plus remarquable que l'économie française dépend en grande partie de deux pôles géographiques : la province de Hubei où se situe la ville de Wuhan pour l'industrie automobile, les semi-conducteurs, les fibres d'optique et d'acier ; l'Italie pour une grande partie de l'industrie manufacturière.

Tableau 1 – Les 10 premières industries françaises en besoin direct d'intrants

	coef	Intrants chinois	coef	Intrants Italiens
#1	3,03	Textiles, Habillement et cuir	6,90	Textiles, Habillement
#2	2,42	Ordinateur, électr. et optique	4,59	Automobile
#3	2,40	Equipement électrique	3,42	Equipement électrique
#4	1,66	Automobile	3,37	Machines et équipements
#5	1,62	Autres équipements de transport	3,15	Métallurgie
#6	1,54	Meubles et autres	3,0	Papiers et cartons
#7	1,50	Machines et équipements	2,62	Produits métalliques
#8	1,10	Rép/instal de mach et équipements	2,49	Rép/instal de mach et équipements
#9	1,01	Papiers et cartons	2,43	Meubles et autres
#10	0,78	Bois, exclusion Meuble	2,40	Ordinateur, électr. et optique

Source : OFCE (2020)

Le tableau montre les taux de dépendance (part de production qui dépend des intrants chinois et italiens) selon les secteurs. L'industrie manufacturière concentre la majorité de la dépendance de l'économie française. Cette dépendance est d'ailleurs plus forte avec l'Italie qu'avec la Chine, ce qui nous indique que les chaînes de valeur de la production française, tout comme celles des autres pays européens y compris l'Allemagne, sont plus européennes que asiatiques. Mais en tout état de cause, la crise actuelle est ainsi un double choc pour la France.

2. Le problème

Les ruptures de chaîne sont principalement liées à la multinationalité des intervenants de la chaîne :

Exemple (source : OFCE) : si la production d'un produit nécessite 10 entrants dont 8 sont réalisés à l'étranger, il suffit qu'un de ces entrants soit réalisé en Chine pour que la chaîne de valeur soit interrompue. Il suffit aussi qu'un seul des 8 fournisseurs soit lui-même dépendant d'un fournisseur chinois pour que la chaîne soit interrompue ».

"Les ruptures de chaîne sont principalement liées à la multinationalité"

Cette problématique se présente aussi pour le secteur des services car s'ils sont réalisés sur le territoire, ils sont dépendants en 2ème ou 3ème ordre car leur prestation s'appuie toujours *in fine* sur des inputs manufacturiers dépendant eux-aussi d'intrants étrangers. La dépendance est encore plus forte pour des services mobilisant des intrants numériques.

On peut ainsi comprendre la crise actuelle par le prisme de la théorie du Butterfly Defect (How Globalization Creates Systemic Risks and What Do About It, Goldwin et Marianthason, 2014) qui explique qu'une mondialisation mal maîtrisée conduit à une dépendance en abîme. Le cas de l'industrie pharmaceutique est assez symptomatique : la Chine est le principal producteur des molécules de base et l'Inde, le principal producteur de médicaments. La propagation mondiale du virus pourrait ainsi, dans quelques semaines, largement réduire la distribution de médicaments dans le monde entier.

"une mondialisation mal maîtrisée conduit à une dépendance en abîme"

Cette dépendance ne touche pas seulement des activités de production en chaîne. Certains pays dont la production de ressources naturelles se réalise entièrement sur le territoire domestique (et donc non insérés dans une chaîne) sont également en phase critique : l'arrêt de la production chinoise qui absorbe 10% de la production de pétrole a mis à mal les pays producteurs et exportateurs de pétrole (Algérie, Iran Arabie Saoudite, Russie, Chili, ...).

3. Les solutions

Il n’y a pas un jour où un expert donne son avis sur les modalités de (re)construction de notre souveraineté. Les propos de Bruno Le Maire (JDD, 05/042020) sont restés flous : « *tous les instruments sont à notre disposition pour protéger nos entreprises stratégiques. Nous les utiliserons au moment opportun* ». Ces instruments, nous les connaissons plus ou moins :

<p>Nationalisation par prise de participation dans le capital (durable ou temporaire) des principaux fleurons économiques et d’une partie de l’industrie pharmaceutique.</p>	<p>Ne règle pas les problèmes de trésorerie (« <i>Le groupe dispose d’une trésorerie de 6 milliards d’euros, mais nous aurons besoin rapidement d’un soutien financier</i> », directrice générale d’Air France, Le Monde, 07/04/2020) et doit s’appuyer sur de véritables dispositifs de responsabilisation des dirigeants.</p>
<p>Élévation des barrières douanières pour freiner l’incitation à dilater la chaîne de valeur.</p>	<p>Son efficacité qui consisterait à rendre plus coûteuses les délocalisations ne peut se faire qu’au niveau européen.</p> <p>Il faut faire attention aux contreparties : devenir moins dépendant des autres, c’est aussi rendre les autres moins dépendants de nous.</p> <p>Quid des activités immatérielles insensibles aux barrières douanières ou aux coûts de transport ?</p>
<p>Incitation par des aides financières publiques.</p>	<p>Entre 2005 et 2014, seulement 6% des entreprises ayant relocalisé avaient utilisé des aides publiques.</p>
<p>Relocalisations</p>	<p>Déjà en cours, à l’instar de l’automobile où il n’y a pas d’obstacles techniques à la robotisation. Mais dans d’autres secteurs manufacturiers, les robots ne sont pas capables de manipuler des matières souples (textile/habillement) : la part du coût la main d’œuvre dans l’assemblage étant d’environ 70%, il apparaît plus intéressant de continuer à délocaliser.</p> <p>Dans le secteur pharmaceutique, il faudra subventionner les différentiels de coûts : les laboratoires ont tendance à minimiser les coûts de fabrication des molécules par la délocalisation, au risque de rupture d’approvisionnement, en partie pour financer leurs dépenses de R&D.</p> <p>Enfin, les compétences ne sont pas toujours présentes sur le territoire domestique et le temps de l’acquisition peut être long.</p>

En tenant compte de ces éléments, on peut imaginer plusieurs scénarios au niveau macro :

1/ Pour certains secteurs, la dépendance économique dépendra de la capacité qu'auront les entreprises de substituer d'autres fournisseurs. Dans une version optimiste avec une paralysie temporaire, on peut imaginer que les fournisseurs italiens soient plus facilement remplacés au niveau européen, les natures de spécialisation y étant comparables. Mais la recherche de nouveaux fournisseurs peut créer un nouvel éclatement de la chaîne de production (le fabricant de vêtements de sport Asics délocalise de la Chine vers le Vietnam, nonobstant la propagation de la pandémie).

2/ Sanctuariser des secteurs jugés indispensables (sécurité & cyber-sécurité, santé, agro-alimentaire...) est un acte politique fort mais demeure aussi un leurre économique potentiel (OFCE, avril 2020) : faut-il défendre le pouvoir de produire avec un coût complet prohibitif ou défendre le pouvoir d'achat en allouant ses facteurs de production vers des filières réalisables dans des coûts raisonnables ?

3/ Un éventuel changement de consommation post-covid entraînerait la suppression des avantages comparatifs des pays à faible revenu et donc la dépendance vis-à-vis d'eux : développement de la robotique, de l'IA, livraison rapide de produits de plus en plus personnalisés, volonté de consommer « local ».

4. Les propositions

Proposition 1

Développer l'économie locale en étendant les zones franches dans les villes moyennes afin de favoriser la relocalisation d'industries stratégiques : développer des systèmes réellement incitatifs pour la relocalisation avec une politique fiscale cohérente (abattements fiscaux).

Proposition 2

Renforcer le pouvoir des régions et des chambres consulaires pour la relocalisation des activités stratégiques ou celles en faveur de la transition écologique.

Proposition 3

Rediriger l'épargne vers des projets territoriaux en renforçant le rôle des banques régionales mutualistes régionales et le développement des fonds d'investissement de proximité (FIP).

Proposition 4

Création d'un fonds de garantie régional financé par l'ensemble des entreprises à destination des PME et des TPE.



**DES PROPOSITIONS POUR
RELANCER L'ÉCONOMIE FRANÇAISE**

Le choix des filières économiques stratégiques françaises

Préambule

La France est l'un des pays européens où l'activité industrielle est la plus faible. Le secteur industriel ne représente que 12% de son activité économique contre 25% en Allemagne par exemple. De manière plus précise, l'agriculture et les industries agro-alimentaires représentent 4% du PIB et les industries hors agro-alimentaires 12% du PIB. En 30 ans, l'industrie française a perdu plus de 2 millions d'emplois, ce qui la classe dans les derniers pays industriels européens juste devant des pays comme Chypre ou Malte.

1. La situation

L'exemple de la pénurie des masques illustre parfaitement la question des choix – ou plutôt des mauvais choix – en matière de filières stratégiques depuis quelques décennies. Les réponses fournies par l'État témoignent au mieux d'une adaptation au coup par coup, au pire d'un temps de retard difficilement rattrapable. La situation a débouché sur des solutions dites de « débrouillardise »¹⁵. Des phénomènes d'innovation frugale tels que ceux observés dans le cas des masques, reposent sur de la « low tech » et sont généralement observables dans des pays en développement confrontés à des tensions importantes sur le niveau des ressources mobilisables.

"la myopie du désastre correspond à la tendance au fil du temps à sous-estimer les chocs"

Cet exemple parmi d'autres (pénurie dans la chaîne sanitaire et risques patents dans d'autres secteurs) peut trouver son origine dans ce que Guttentag et Herring (1986) ont appelé la myopie du désastre pour analyser les crises bancaires. Elle correspond à la

tendance au fil du temps à sous-estimer les chocs. Celui que nous vivons actuellement avait une chance très minime d'arriver et sa structure causale était jusqu'alors parfaitement inconnue et ainsi en partie non probabilisable. On peut considérer que les décideurs publics ont sous-estimé la survenue d'une pandémie. On peut y ajouter que contrairement à d'autres continents (Asie, Afrique), la France ne dispose pas d'un effet-mémoire d'un tel épisode pandémique. Le seul que l'on pourrait retenir est celui de l'épidémie de grippe aviaire de 2006 avec un plan prévoyant notamment de pouvoir répondre au besoin de masques. Mais ce plan été progressivement démantelé, ce qui rappelle les choix douteux des gouvernements successifs¹⁶.

Cette « affaire des masques » n'est que la partie visible de l'iceberg. Ainsi, selon un rapport du Sénat datant de 2018, à peine 22% des produits remboursés par l'assurance-maladie sont fabriqués en France. Le développement des génériques a également fait poindre l'adage : « plus un médicament est remboursé, moins il est produit en France ». De manière plus globale, selon Philippe Aghion, la France a décroché dans les industries de santé : « pendant longtemps au même niveau que l'Allemagne et désormais largement dépassée dans les produits et équipements de santé, après avoir délocalisé sa production ».

¹⁵ www.theconversation.com/sauver-des-vies-avec-des-masques-decathlon-le-pouvoir-de-linnovation-frugale-134799).

¹⁶ www.lemonde.fr/idees/article/2020/03/30/claude-le-pen-en-2007-la-france-avait-su-mettre-au-point-un-dispositif-de-protection-tres-ambitieux-contre-des-pandemies_6034911_3232.html.

En outre, si le secteur de la santé est actuellement mis à l'index, la crise actuelle signale d'autres chaînes de valeur critiques¹⁷.

Réfléchir aux filières économiques stratégiques françaises revient donc à anticiper les événements extrêmes (mise en place de stress tests intégrant ces événements, modélisation de données de long terme pour éviter les effets d'amnésie, développement d'indicateurs de vulnérabilité).

2. Les propositions

L'objectif général serait de reconstruire une économie de production et de l'offre, avec un slogan équivoque : « *Reproduire de tout et recréer de la valeur ajoutée industrielle* ». Si le french bashing est en voie d'extinction¹⁸, la crise actuelle met le doigt sur une des faiblesses récurrentes de l'économie française : elle ne produit pas assez de biens physiques et les usines sont absentes du paysage. Un confinement de deux mois et un dé-confinement en pointillés mettent en exergue les risques de rupture de chaînes d'approvisionnement. Nos propositions s'appuient sur l'application de la théorie des avantages comparatifs, en ce qu'il conviendra de ré-internaliser nos chaînes d'approvisionnement. Il est ainsi possible de lister un certain nombre de préconisations.

Proposition 1

Renforcer notre filière alimentaire et agro-alimentaire

« *Rechaîner* » et coordonner les producteurs-agriculteurs, les coopératives, avec les industries agro-alimentaires et les filières de distribution nationale et internationale.

Cette proposition fait en partie écho aux pratiques observées durant la période de confinement : vente directe, consommation locale, passage par les petits producteurs.

Cette proposition renforce trois objectifs : (1) assurer l'indépendance alimentaire, (2) aider la production locale qualitative et (3) assurer un développement de nos filières exportatrices.

¹⁷ www.agefi.fr/corporate/actualites/quotidien/20200414/etats-europeens-veulent-garder-main-leurs-297243.

¹⁸ www.plateforme-attractivite.com/wp-content/uploads/2018/10/BUSINESS_FRANCE_LIVRE-BLANC_2018.pdf.

Proposition 2

Construire une filière Santé d'excellence innovante

L'ensemble de la chaîne de valeur médicale et sanitaire doit être reconstruite et coordonnée.

Derrière, l'objectif premier de bien soigner la population, il est urgent de produire en France, les médicaments et le matériel médical, d'augmenter le nombre de diplômés en médecine et dans les autres métiers de la santé, et de sanctuariser les moyens mis à disposition des hôpitaux et des cliniques. Cette reconstruction doit aussi s'appuyer sur un effort massif dans la recherche de pointe.

Proposition 3

Construire et coordonner la filière numérique

L'objectif serait de maîtriser ce qu'on pourrait appeler un « *capitalisme numérique ou digital* »¹⁹

Évoquer le capitalisme numérique ne peut plus se résumer à décrire la puissance des Apple, Google ou Amazon mais plutôt à poursuivre dans la création de nouvelles plates-formes Internet en relation l'offre et la demande. La Frenchtech s'est déjà emparé du sujet mais la période actuelle de confinement a démultiplié l'utilisation de ce type d'outils, dont peu sont issus de l'économie digitale française. Nos propositions vont dans le sens d'une large priorité accordée à l'économie collaborative et numérique notamment via des flux de financements et des dispositifs dédiés : défiscalisation poussée du crowdfunding et de ses formes dérivées, formalisation et reconnaissance du statut de business angel, adossement et partage des expériences des Frenchtech avec les entreprises du CAC 40,... En même temps, pour la France, c'est aussi l'occasion de développer un modèle de « *capitalisme numérique bienveillant* » : attacher les droits sociaux aux individus plutôt qu'aux salariés, réinvestir la place du capital humain dans ce capitalisme au lieu de penser à le détruire, déployer les technologies dans une optique de réduction des inégalités territoriales (plateformes citizen science)...

¹⁹ www.lemonde.fr/idees/article/2020/04/02/daniel-cohen-la-crise-du-coronavirus-signe-l-acceleration-d-un-nouveau-capitalisme-le-capitalisme-numerique_6035238_3232.html.

Proposition 4

Retrouver notre autonomie sur les télécommunications

Si la France a su se doter d'une filière des télécommunications solide et en voie d'expansion, l'avenir du secteur reste celui du développement de la fibre optique. La crise actuelle fait peser une menace sur cette technologie du fait de sa dépendance de nombreux autres secteurs (travaux publics, énergie, transport)²⁰.

Mais un autre problème réside dans la dépendance des métaux critiques qui sont par excellence les matières de la high-tech (tantale, indium, cobalt, lithium, tungstène, gallium). Nos propositions sont ainsi les suivantes : garantir un accès aux matières pour conserver les technologies sur le territoire avec le soutien à des projets d'extraction primaire (gisements miniers) et secondaire (recyclage), transformation des métaux que la France sait extraire sur son territoire (zinc notamment).

Proposition 5

Soutenir notre filière Aéronautique/Défense

La vulnérabilité du secteur de la défense et de l'aéronautique réside dans les mêmes causes, à savoir la dépendance en termes de métaux stratégiques. L'industrie européenne de défense est, selon une étude du JRC de la Commission européenne, dépendante de 39 matières dont 14 intégralement importées et 6 à plus de 80 %. Un tiers de ces volumes provient de Chine, 15 % des États-Unis, 8 % d'Afrique du Sud et d'Australie, 4 % du Chili, 4 % de Russie. Dix-sept figurent sur la liste européenne des matières critiques révisée fin 2017. « *Les segments aéronautique et électronique de l'industrie de la défense sont les plus vulnérables à de potentielles interruptions d'approvisionnement en matières* », indique le JRC, qui a interrogé Airbus, Astrium, BAE Systems, Rolls-Royce, Safran, Snecma, Thales et le ministère français de la Défense²¹.

Nos propositions vont dans le même sens que le point précédent : garantir un accès aux matières pour conserver les technologies sur le territoire avec le soutien à des projets d'extraction primaire (gisements miniers) et secondaire (recyclage), transformation des métaux que la France sait extraire sur son territoire (hafnium ici), accentuer le recyclage des chutes de production.

²⁰ www.latribune.fr/technos-medias/telecoms/coronavirus-les-telecoms-inquiets-d-un-ralentissement-du-deploiement-de-la-fibre-843609.html.

²¹ <https://www.usinenouvelle.com/article/alerte-sur-les-metaux-critiques.N711369>.



**DES PROPOSITIONS POUR
RELANCER L'ÉCONOMIE FRANÇAISE**

La résilience des acteurs économiques

Préambule

L'onde de choc qui traverse actuellement l'économie française souligne une fois de plus la fragilité de nos sociétés. Ce que des marins qualifieraient de vague scélérate vient néanmoins toucher aux fondements mêmes de nos modes de fonctionnement et interroge quant à notre capacité à maintenir une activité économique et sociale en dépit de la violence du choc.

Une telle capacité relève de la résilience économique et sociale, conçue comme une réponse adaptative aux menaces qui pèsent sur nos modèles. Basée sur l'ingéniosité mobilisée pendant un événement ou après un événement, elle permet aux individus, aux organisations et aux sociétés d'éviter certaines pertes potentielles. De telles pertes peuvent évidemment être économiques ou financières, mais elles peuvent également affecter le capital humain.

1. La situation

L'exemple de la perception de la richesse ou encore de la propension à consommer sont symptomatiques de la question de la résilience. Ainsi, la crise de 2008 a vu le seuil de perception de la richesse mensuelle de revenu passer de 6.000 à 5.000 euros en 2 ans et la perception de la richesse patrimoniale diminuer de 1 million à 500 000 euros sur la même période.

Comment réagir et s'adapter à des variations violentes ? Dans un schéma de résilience, les acteurs mobilisent toutes les possibilités pour identifier des solutions (utilisation des technologies, recherches de nouveaux modèles d'organisation, respect ou contournement des règles...). L'adaptation, dans une situation normale, peut se faire en repensant le problème (par exemple le modèle économique) en réponse à des signaux perçus sur le marché. Mais dans une situation de crise, elle peut mobiliser des efforts particuliers et notamment une ingéniosité en raison de la situation (Rose, 2004). Defining and measuring economic resilience to disasters. Disaster Prevention and Management : An International Journal) En ce sens, la résilience peut être considérée comme un processus évolutif dans lequel les organisations adaptent leurs configurations en réponse aux changements des conditions externes (McCarthy, Collard et Johnson, 2017). A titre d'exemple un système médical peut nécessiter une adaptation complétant les solutions hospitalières traditionnelles par un recours à des hôpitaux de campagne et l'enrôlement de médecins de ville pour faire face à une menace sanitaire.

"La résilience peut alors être caractérisée par sa capacité à atténuer les chocs"

La résilience peut alors être caractérisée par sa capacité à atténuer les chocs. Concrètement une économie résiliente serait moins affectée par la période de confinement. Pour cela, elle doit se doter d'automatismes pour corriger et neutraliser les effets du choc. De tels

correctifs s'inscrivent dans son « génome » et se retrouvent dans ses modes de fonctionnement et de gouvernance, et dans les technologies qu'elle mobilise²². Et la résilience peut également être caractérisée par la vitesse à laquelle la société retourne à la normale après un choc (<https://www.cairn.info/revue-economique-de-l-ocde-2008-1-page-211.htm>).

²² www.researchgate.net/profile/Gilles_Paquet/publication/239927825_La_resilience_dans_l'economie/links/0046352b232e4df8a4000000/La-resilience-dans-leconomie.pdf

2. Le problème

S'il est difficile aujourd'hui de disposer d'une quelconque lisibilité quant à l'impact de la période de confinement sur les mois et années à venir, il est néanmoins possible de tirer des premières leçons en ayant recours aux approches comparatives. C'est notamment le cas de l'étude de l'Institut Montaigne qui fournit une première idée de l'impact économique en se basant sur l'exemple chinois²³ ou encore de l'étude de Fundwatch qui fait référence à l'épidémie de SRAS en 2003 et souligne que les secteurs les plus sinistrés à l'instar de l'hôtellerie et la restauration se sont redressés en quelques trimestres²⁴.

Chaque crise étant différente du fait de ses causes et de ses conséquences, il est encore trop tôt pour tirer de ces résultats, des prévisions robustes pour notre avenir. Une telle crise nous aide néanmoins à prendre conscience de la grande dépendance inhérente à la spécialisation de nos économies et à la localisation des activités de production dans les pays à bas coûts, la Chine au premier rang. La situation met également en exergue les limites d'un modèle de compétition à somme nulle qui a vu

"les limites d'un modèle de compétition à somme nulle qui a vu des territoires s'imposer sur d'autres"

des territoires s'imposer sur d'autres et qui a ainsi conduit à une désertification socio-économique d'un côté et à une extrême densification d'un autre. Des déséquilibres régionaux et métropolitains très importants procèdent de tels schémas. En outre, la nature immatérielle de bon

nombre d'activités économiques et sociales ne nécessite plus forcément une aussi forte concentration dans et autour des grandes métropoles. Ce constat est encore plus prégnant actuellement où le télétravail et d'autres technologies mobilisées montrent la capacité des agents économiques à travailler « loin » des grandes métropoles.

Les dernières années ont aussi vu des secteurs et des entreprises s'imposer sur d'autres qui disparaissaient, délocalisés ou éliminés faute de débouchés. Ce schéma darwinien ne s'inscrit pas dans un mode de développement de long terme et appelle des remises en question et quelques adaptations. Et au niveau de chaque secteur les solutions doivent être envisagées collectivement, les donneurs d'ordre ayant une forme de responsabilité sociale vis à vis de leurs sous-traitants. L'objectif est alors d'être ingénieux pour se développer sans entrer en concurrence directe avec les grands acteurs.

²³ www.institutmontaigne.org/blog/covid-19-une-premiere-idee-de-son-impact-economique.

²⁴ www.fundswatch.fr/bnpam/epidemie-de-covid-19-enseignements-dune-comparaison-avec-le-sras-bnp-paribas-am.

Il n'est en effet pas pertinent de poursuivre une concurrence frontale avec des acteurs à bas coût mais plutôt de rechercher des modèles alternatifs et d'adapter nos schémas culturels.

Dans cette optique, une forme de résilience serait de développer la capacité à créer du lien et à en identifier les moteurs. La gestion des interdépendances nécessite d'imaginer de nouvelles façon de se coordonner et en premier lieu, de laisser place à une évolution des modèles de gouvernance touchant aux fondements mêmes de nos sociétés (6ème république - vote direct et dématérialisé, ...). Cette résilience doit d'abord être culturelle en ce qu'elle suppose l'avènement d'une culture du rebond. De

*"La gestion des interdépendances
nécessite d'imaginer de nouvelles
façon de se coordonner"*

ce point de vue, la France est mal placée avec une culture de l'échec historiquement désastreuse. Ainsi, la commission européenne montrait-elle que la France était le pays où le délai de rebond entrepreneurial était le plus long (The Economist -

28/07/2012). Ce délai serait d'en moyenne 9 années en France contre une seule au Danemark (Huffington Post - 13/01/2014). Une telle culture se retrouve également dans l'emploi où la durée de chômage serait de 15,5 mois contre 5,8 mois aux Etats-Unis²⁵.

Mais au-delà de ces stigmates culturels, se pose la question des valeurs. Le choc ne touche que celui qui est sensible. Ainsi, celui qui s' imagine que la mort, la faillite ou la crise, est une libération, n'a que faire de la menace et poursuit sa voie. Ce point est fondamental si l'on accepte à la suite de Manciaux et Tomkiewicz que : *« résilier c'est se reprendre, aller de l'avant ... c'est-à-dire y résister, puis le dépasser pour continuer à vivre le mieux possible. C'est résilier un contrat avec l'adversité »*. Cela suppose que la société s'accorde sur ce qui la rassemble, sur ce qu'est l'objectif poursuivi et sur ce qu'est aller de l'avant. Le fait que l'Union Nationale annoncée au départ de l'épidémie soit déjà en partie fissurée n'est à cet effet guère rassurant sur des perspectives communes et partagées au sein de la société.

Il s'ensuit que la résilience doit également être organisationnelle. A l'instar de ce qui se fait dans les entreprises (par exemple la Certification ISO 22301 sur la Continuité d'activité), il convient d'intégrer dans le contrat social les conditions d'une résilience aux chocs exogènes et par là même une agilité sociétale²⁶.

L'objectif est alors de trouver un modèle de chaîne de valeur qui articule les avantages de l'ouverture socio-culturelle et économique, et la possibilité d'une résilience.

²⁵ stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AVD_DUR&Lang=fr.

²⁶ certification.afnor.org/gestion-des-risques-sst/certification-iso-22301-continuite-d-activite.

Mais pour cela, les sociétés doivent développer des capacités dynamiques permettant de relier au plus vite les signaux faibles aux acteurs économiques de façon à esquiver, amortir et réagir. Ainsi, un article récent montre que les analystes financiers et les investisseurs n'avaient pas anticipé les risques et les conséquences de l'épidémie. Aucune des conférences économiques réunissant dirigeants, analystes et investisseurs n'ont évoqué le covid 19 avant le 22 janvier avec une forte occurrence de la thématique à partir de fin février (Ramelli et Wagner, 04/04/2020).

Ces périodes de choc puis de reconstruction sont aussi des occasions de réorienter les flux de valeurs et d'inscrire de nouveaux schémas dans les habitudes de consommation et de production. Les schémas relationnels sont repensés, de nouvelles relations se créent en dehors des schémas traditionnels et sont ici encore l'occasion de sortir des routines dysfonctionnelles qui se sont institutionnalisées jusque-là.

"Ces périodes de choc puis de reconstruction sont aussi des occasions de réorienter les flux de valeurs"

3. Les propositions

3.1. La résilience culturelle et sociétale

Proposition 1

Responsabiliser les médias si l'ultra-couverture des événements entraîne une inquiétude trop forte. Il est du devoir citoyen des médias de ne pas encourager cette dépendance chez les plus fragiles - donc de limiter le temps de diffusion consacré aux sujets anxigènes.

Proposition 2

Développer le sens critique des acteurs économiques en contraignant toutes les chaînes émettant sur le territoire, à des programmes culturels aux heures de grande écoute.

Proposition 3

Transformer cette catastrophe sanitaire en un facteur de succès en la concevant comme une occasion de sortir de l'immobilisme et de remettre à plat les routines dysfonctionnelles sur lesquelles fonctionne notre société.

3.2. La résilience économique

Proposition 4

Développer des systèmes de gouvernance facilitateurs de la résilience comme faciliter l'entrée / sortie du capital d'investisseurs, y compris pour les TPE.

Proposition 5

Mettre en place des systèmes de veille en situation de crise pour faciliter l'émergence de solutions réactives et favoriser des formes émergentes de collaboration, notamment à disposition des TPE.

Proposition 6

Favoriser l'intelligence collective via notamment l'émergence de solutions issues du terrain.

Proposition 7

Renforcer la résilience des acteurs économiques par la création de coussins d'amortissements.

Proposition 8

Renforcer la résilience des comportements de consommation par une politique de relance ciblée et efficace.

Proposition 9

Limiter l'impact des crises en n'indexant pas les financements en proportion des en-cours (multiplicateur d'impact par le crédit).

Proposition 10

Accélérer le processus de transformation de la réglementation sur la faillite bancaire.

3.3. La résilience territoriale

Proposition 11

Renforcer le pouvoir des régions et les liens entre les régions - Favoriser des solutions de réorganisation en diffusant les bonnes pratiques des autres territoires (labs publics).

Proposition 12

Relocaliser des activités qui sont concentrées dans les villes, déconcentrer les activités économiques avec une politique d'implantation territoriale forte : maison offerte et défiscalisation pour les entreprises qui s'implantent dans les déserts, implantation d'écoles, collèges, lycées... C'est une opportunité pour les villes moyennes dépeuplées et coincées entre plusieurs métropoles et cela va dans le sens d'un aménagement du territoire en faveur des déserts économiques et sociaux.

3.4. La résilience entrepreneuriale

Proposition 13

Favoriser la création d'entreprises en période de confinement en simplifiant les procédures administratives.

Proposition 14

Disposer de procédures d'urgence et d'exercices d'entraînement en cas d'arrêt subit de l'activité (stress tests).



DES PROPOSITIONS POUR RELANCER L'ÉCONOMIE FRANÇAISE

Vers un nouveau modèle sociétal et socio-économique?

Préambule

« On pense toujours que la structure des inégalités ne va pas changer, que les choses sont solides comme un roc. Mais toutes les idéologies finissent par être remplacées par d'autres systèmes d'organisation des relations sociales et de propriété. Il en ira de même avec le régime actuel », Thomas Piketty 12/09/2019, Capital

« Dépenser beaucoup aujourd'hui, de manière juste » Esther Duflo, Prix Nobel d'économie, 05/04/2020, Le Monde

La période actuelle, marquée par un profond désordre sur le plan économique et social dans la plupart des pays développés, constitue la plus forte dépression de l'histoire du capitalisme depuis 1929. Choc exogène impactant à la fois l'offre, dû à l'arrêt de la production dans de nombreux secteurs, et la demande en raison du confinement de la population, la crise du COVID-19 remet en cause de très nombreux principes liés au fonctionnement de notre modèle économique et social.

En particulier, il nous interpelle sur notre mode de développement et l'articulation que notre société assure entre les enjeux économiques et les préoccupations sociales et environnementales.

Toutes les composantes de notre système de protection sociale couvert par la collectivité sont mises à mal : santé, chômage, vieillesse. Mais plus profondément, les questions posées touchent aux hypothèses qui sous-tendent notre modèle de développement. Dans ce contexte, on peut alors se demander comment repenser notre modèle social. Vers quelle direction devons-nous nous orienter pour améliorer l'efficacité et l'équité du modèle français ? Dans quelle mesure, cette crise remet-elle en cause notre système de préférence collective ?

1. La situation

Sans parler des métiers de la santé (aides-soignantes, infirmières, ambulanciers, pompiers, médecins hospitaliers, médecins libéraux) en première ligne lors de cette crise sanitaire, de nombreux métiers mal valorisés socialement sont au cœur du fonctionnement de notre système économique : salariés de la grande distribution, de la logistique, des transports, de l'industrie agro-alimentaire,... Essentiels à la sécurisation des chaînes d'approvisionnement, à l'indépendance énergétique et alimentaires ou à la souveraineté économique, ils seront en première ligne dans la course à la déglobalisation des économies réelles.

"un clivage grandissant entre ces métiers utiles et peu reconnus et une série d'autres bullshit jobs"

Cette crise a mis évidence un clivage grandissant entre ces métiers utiles et peu reconnus dans l'échelle salariale et une série d'autres bullshit jobs (David Graeber) qui peinent en temps normal à justifier leur existence et

qui absorbent néanmoins une part

importante des attentions et de la richesse produite. Et au-delà d'une réflexion sur la pertinence même des métiers, la crise révèle de nombreuses inégalités dans l'accès au télétravail et la situation contractuelle des salariés.

2. Le problème

L'implosion des systèmes de santé au sein des pays développés n'est que l'expression d'une vision politique de court-terme qui se sent prémunie de tout imprévu matériel du seul fait de l'existence de marchés de biens et de services interconnectés et réactifs. Cette situation nous impose de repenser notre action collective dans un temps long. On peut évidemment s'étonner que les mises en garde d'Ulrich Beck et de sa société du risque ou encore d'Hans Jonas avec son principe de responsabilité n'aient pas été davantage entendues jusque-là.

"L'implosion des systèmes de santé n'est que l'expression d'une vision politique de court-terme"

Car une première évolution probable de nos préférences collectives en appellera à notre rapport à la temporalité pour concevoir notre développement dans sa durabilité. Entrer dans un monde marqué par l'aléa infectieux suppose de corriger nos carences et de constater notre incapacité, notamment en Europe, à donner une réalité au principe de précaution et à cultiver l'approche préventive.

Et, au-delà d'une focalisation outrancière sur la technologie ou l'économie, cela nous invite à une prise de recul salutaire sur le sens d'être ensemble et le ciment commun qui nous unit alors qu'une mutation écologique irréversible s'impose à nous.

3. Les solutions

3.1. Vers un nouveau modèle de préférence collective

Pour que les cartes puissent être rebattues, il faut que le risque pandémique imprègne profondément, mais surtout durablement, la sensibilité collective mondiale. Qui pense encore à la crise de 2008 qui a coûté des centaines de milliards aux citoyens du monde entier ? En quoi cette crise a-t-elle changé les consciences et les modes de fonctionnement ? En rien. Et si l'on ne veut pas que cette nouvelle crise reste lettre morte, il s'agit donc non seulement d'un effort de guerre de long-terme, mais également d'une réintégration dans les consciences collectives de la permanence de

risques et d'incertitudes, qu'elles soient sanitaires, économiques, financières, liées aux ressources.

"il est probable que nous assisterons à un changement profond des préférences collectives"

Face à une menace aussi structurante et aussi universelle que la santé, il est probable que nous assisterons à un changement profond des préférences collectives. Les premiers jalons d'une

telle remise en question ont déjà été posés. Qui n'aurait jamais imaginé voir le système tout entier s'arrêter lorsque d'aucuns s'élevaient face au besoin de renouvellement écologique et social attendu à l'échelle planétaire ? Et voici que ce malheur sanitaire porte en lui la possibilité d'une refonte de notre modèle. Parmi les scénarii envisageables, on pourrait assister, dans une quête de sécurité collective, à un renforcement du rôle de l'Etat au détriment de la liberté et de la responsabilité individuelle (déplacement, création d'entreprise, liberté d'associations...). Mais, d'autres pistes sont envisageables dans cette introspection collective qui invite, plus que jamais à nuancer les certitudes qui soutenaient jusque-là nos comportements. Ainsi, Bruno Latour souligne-t-il également le risque de saisir cyniquement cette occasion pour donner un coup d'accélérateur à ce capitalisme globalisé.

Ces scénarii questionnent profondément notre sens des valeurs, à commencer par la valeur donnée à l'argent quand la vie des hommes est en danger, la valeur du risque aussi pour initier de nouveaux projets de vivre ensemble et la valeur du travail, nous l'avons vu. Cette crise questionne la place de l'entreprise dans la société mais nous ne saurons trouver de solutions collectives sans une évolution des business models qui valorisent les dimensions extra-financières.

3.2. Un modèle capitaliste mondialisé à réformer

La mondialisation des échanges s'est évidemment accompagnée d'une nouvelle division internationale de la production. La faiblesse relative du coût du travail dans les économies émergentes combinée au développement des moyens de communication a été à l'origine d'une croissance sans précédent du commerce international.

Cette tendance s'est aussi traduite par un découplage des dimensions tangibles et intangibles de la valeur. Là où la révolution industrielle prônait une valeur fondée sur le travail et la matière, l'étalon de la révolution informationnelle est émotionnel et intellectuel pour élever haut les marques, les brevets ou les carnets d'adresse. Le matériel, quand à lui n'est plus rien.

Ceci concerne à peu près tous les secteurs à commencer par l'automobile et l'électronique. Mais le modèle internationalisé des chaînes de valeur s'est montré d'une extrême fragilité lorsque l'économie s'est brutalement arrêtée. Lorsqu'on leur demande s'il faudrait « réformer le capitalisme », 39% des Français répondent qu'il faudrait le réformer « en profondeur », ce qui n'est le cas que de 21% des allemands et des britanniques. Cette opinion est fortement clivée sociologiquement et politiquement en France : 45% des ouvriers et 61% de ceux qui se situent le plus à gauche déclarent souhaiter que le capitalisme soit réformé « en profondeur ». Comme le souligne Pascal Perrineau, « il existe en France une très solide et forte demande de davantage de protection des salariés ».

Ici encore, la crise balaie au moins pour un temps ces certitudes. Les schémas logistiques, financiers et sociaux complexes, pensés pour organiser la concentration des richesses, sont abandonnés au profit des urgences du moment. La matière tout d'abord appelle une relocalisation et avec elle, une revalorisation sur nos territoires où le travail est plus cher qu'ailleurs. En ce sens, l'économie circulaire ouvre des perspectives évidentes. L'enjeu est ici la capacité à assurer la disponibilité des ressources aux acteurs économiques, laquelle repose sur la déglobalisation des

économies réelles. Or, la concentration des richesses existe aussi sur nos territoires, certains ayant été cannibalisés par d'autres. Si les relocalisations constituent ici une clé de la refonte du modèle économique, il est urgent de construire des régions fortes et plus justes en matière d'aménagement du

"il est urgent de construire des régions fortes et plus justes en matière d'aménagement du territoire"

territoire. Et cela ne pourra se faire sans renoncer à un Etat jacobin qui s'est construit dans l'aliénation de nos régions. La sécurisation des chaînes d'approvisionnement, en particulier des biens de première nécessité, repose évidemment sur des chaînes de valeur régionales.

4. Les propositions

Proposition 1

Redonner de l'importance à une vision de long-terme sur l'ensemble de nos choix collectifs : la vision budgétaire court-termiste ne doit pas prendre le pas sur une vision stratégique de long-terme :

- Retirer le caractère constitutionnel du principe de précaution
- Renforcer le contrôle des politiques publiques par des agences indépendantes et généralisation des études d'impact.

Proposition 2

Repenser les systèmes salariaux et l'échelle de rémunération en cohérence avec les priorités stratégiques nationales et régionales :

- Elargir l'assiette du financement du modèle de protection sociale en intégrant tous les revenus du travail et du capital ;
- Créer une prime de risque activable pour tous les travailleurs non confinés en période de pandémie ;
- Généraliser l'intéressement et la participation à toutes les PME et les TPE en instaurant un système fiscal incitatif.

Proposition 3

Accompagner les PME et les TPE dans l'intégration de critères ESG et extra-financiers dans leur business model

- Définition d'un régime simplifié de communication extra-financière reconnu par les professions financières ;
- Développement d'applications simplifiant la constitution d'un rapport extra-financier.

Proposition 4

Renforcer le pouvoir des régions en matière de développement économique et d'aménagement du territoire.

- Transfert de nouvelles compétences en matière de santé, d'éducation, de transport, d'aménagement du territoire ;
- Augmentation du budget vers la transition écologique.



**DES PROPOSITIONS POUR
RELANCER L'ÉCONOMIE FRANÇAISE**

Quels scénarios pour la dette publique et les choix fiscaux

Préambule

« Il faut un paquet ambitieux, global et aussi des perspectives de plus long terme. C'est l'avenir de la zone euro et celui du projet européen qui sont sur la table. », Bruno Le Maire, Ministre français de l'économie et des finances, 07/04/2020, Financial Times.

« La création de « coronabonds » créerait davantage de problèmes que de solutions pour relancer l'économie sur le long terme une fois la crise de nouveau coronavirus passée », Wopke Hoekstra, Ministre des finances des Pays-Bas, 08/04/2020, Frankfurter Allgemeine Zeitung.

« Face à la crise sanitaire due au coronavirus, l'urgence est de créer une fiscalité plus juste afin de pouvoir mettre à contribution les plus riches et les grandes entreprises », Thomas Piketty, 10/04/2020, Le Monde.

Quelles solutions a-t-on à notre disposition pour financer la dette et quels choix fiscaux peuvent-ils être réalisés à court et moyen terme ? A quelles conditions faut-il créer des « coronabonds » ? Faut-il instaurer un super impôt pour financer l'explosion du déficit budgétaire ?

1. La situation

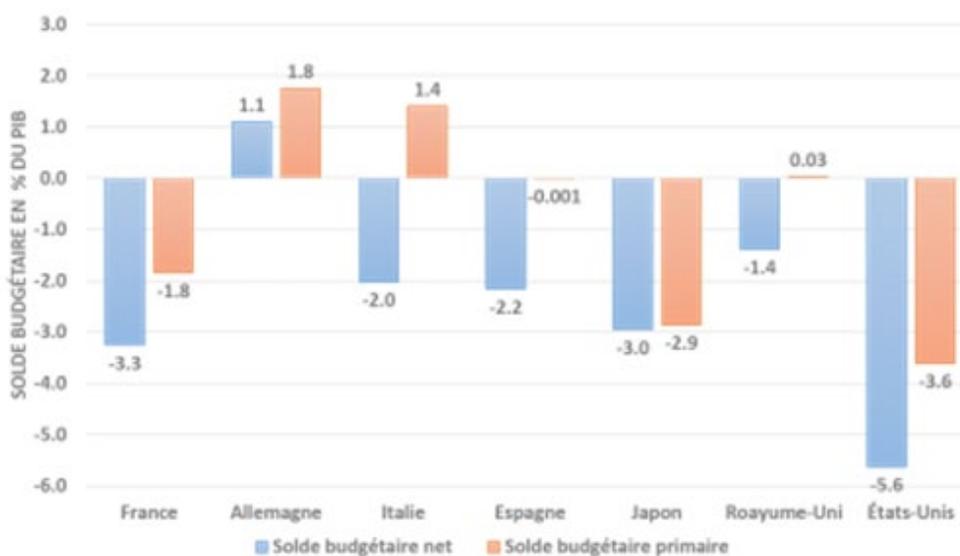
Un coût astronomique pour les finances publiques

Le PIB de la France s'est élevé à environ 2 400 milliards d'euros 2019, soit l'équivalent de 200 milliards d'euros de valeur ajoutée créés par mois. Le coût d'un mois de confinement a été estimé par l'INSEE à 35% du PIB, soit : 200 milliards x 35% = 70 milliards d'euros. Par conséquent, deux mois de confinement, c'est 140 milliards

d'euros de PIB, donc de valeur ajoutée produite collectivement, qui s'envolent. Ce montant représenterait près de 6 à 8% du PIB. Au niveau européen avec un PIB de l'UE évalué à 15 500 milliards d'euros en 2018, cela signifie une perte d'environ 1 250 milliards pour 2 mois de confinement.

*"Le coût d'un mois de confinement
= 70 milliards d'euros"*

Situation budgétaire des principaux pays européens, des Etats-Unis et du Japon



2. Le problème

Quels scénarii pour financer l'explosion du déficit et de la dette publique ?

Selon Jean Tirole, quatre alternatives s'offrent aux Etats pour sortir de la crise du COVID-19 :

Scénario 1 : Répudiation de la dette accumulée

Ce scénario est inenvisageable sur le plan économique ou juridique car cette solution signifierait de spolier sous la forme d'un impôt confiscatoire les épargnants français ou étrangers qui ont souscrit aux précédentes émissions de dette publique. Quels investisseurs achèteraient alors de la dette publique française si les Etats ne respectent pas leurs engagements ?

Scénario 2 : Création d'un impôt de guerre « COVID-19 » transitoire

Comme dans le scénario précédent, la création d'impôts nouveaux ne peut avoir qu'un effet récessif à court terme et n'être envisagé qu'à moyen terme pour rembourser l'explosion future de la dette publique dans la plupart des pays de la zone euro. Cette réponse doit par ailleurs être coordonnée à l'échelle internationale, européenne et nationale et ne saurait faire l'objet de concurrence fiscale entre les pays de l'UE (Irlande, Pays-Bas).

Scénario 3 : Monétisation de la dette publique par la BCE

Cette solution est déjà en cours d'exécution avec le plan de 750 milliards d'euros proposé par la BCE. Malgré tout, une relance monétaire sans coordination des politiques budgétaires serait largement inopérante tant que l'économie est à l'arrêt. D'où la nécessité de relancer l'économie au plus vite dans les meilleures conditions sanitaires possibles. Malgré l'explosion de la masse monétaire en circulation, on peut s'attendre à des effets inflationnistes limités à moyen terme en raison des pressions à la baisse sur les salaires et la montée probable du chômage.

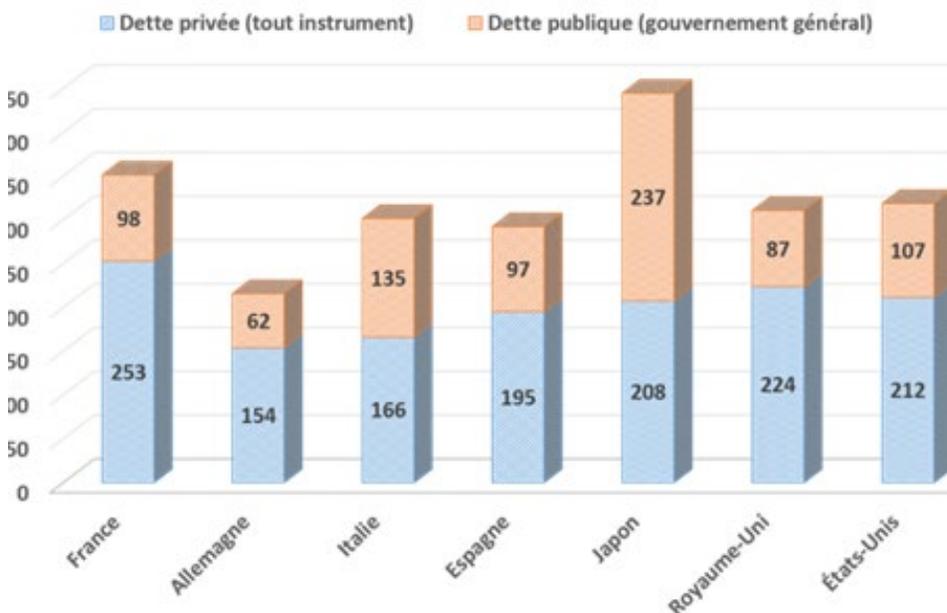
Scénario 4 : Mutualisation des dettes de la zone euro

L'idée de la mutualisation des dettes publiques au niveau européen n'est pas nouvelle. Cette idée date de la crise de la dette publique grecque en 2009/2010 mais a connu ces dernières semaines un net regain d'intérêt. Cette dette publique d'un genre nouveau, que d'aucuns appellent « coronabonds », serait émise au nom de l'Union Européenne et non plus au nom des différents gouvernements nationaux.

"Cette dette publique d'un genre nouveau, « coronabonds », serait émise au nom de l'Union Européenne"

Autrement dit, il s'agit d'emprunts émis en commun par les pays de la zone euro sur les marchés. Ce serait sûrement la meilleure solution sur le plan économique mais l'idée se heurte à l'opposition des pays du Nord qui ne veulent pas payer pour ceux d'Europe du Sud. Les pays du Sud (France, Italie, Espagne, Portugal) pourraient en tirer au moins trois avantages importants : amélioration globale de la note par les agences de notation grâce la garantie apportée par l'Allemagne ce qui entraînerait une baisse du coût de l'endettement et un accroissement de la capacité d'endettement. Sans l'accord des pays du Nord, le risque lié à l'émission de coronabonds par les pays du Sud de l'Europe les plus touchés par la crise sanitaire est de voir éclater la zone euro avec un euro à deux vitesses, entre un euro fort dans le Nord de l'Europe et un euro faible dans le Sud.

Ratio dette (privée et publique)/PIB en 2017



3. Les solutions

Quelle fiscalité pour demain ?

Les travaux de Thomas Piketty font état d'un très fort accroissement des inégalités depuis le début des années 80 marqué par un recul de l'état-providence dans la plupart des pays de l'OCDE avec une très forte augmentation des inégalités de patrimoine et de salaires. Le système fiscal actuel doit évoluer de manière progressive afin de tenir compte de cette situation et des effets de la crise. La gestion de la dette et les choix fiscaux qui en résultent méritent une triple réponse : internationale, européenne et française. Ce nouveau système doit aller dans le sens d'une plus grande justice fiscale avec des transferts importants des grandes entreprises vers les PME et TPE, des patrimoines élevés vers les classes moyennes. Deux critères forts : efficacité et équité.

4. Les propositions

Proposition 1

Au niveau international, deux taxes pourraient être instaurées :

- Une taxe sur les transactions financières ;
- Une taxe sur les flux de données (data).

Au niveau européen :

Proposition 2

Création d'un système de mutualisation durable des dettes publiques sur la base du mécanisme européen de stabilité (MES).

Proposition 3

Émission d'euro-obligations pour financer un Plan Marshall permettant de construire l'Europe technologique et industrielles sur les filières stratégiques.

Proposition 4

Exclusion des dépenses de santé et de recherche médicales dans le calcul des déficits budgétaires pour les 5 prochaines années.

Proposition 5

Négociation entre les états membres pour la suppression définitive des paradis fiscaux au sein de l'UE et la disparition progressive de la concurrence fiscale entre les pays afin de réduire les schémas d'optimisation fiscale.

Au niveau français :

Proposition 6

A court terme (fin 2020) : Taxer les stocks plus que les flux de richesses

- Mise en place d'un impôt exceptionnel Covid-19 égale à 0,5% du patrimoine net des français pendant 4 ans, soit 0,5% d'un montant de 12 000 milliards, soit un montant proche de 60 milliards d'euros par an. Sur 4 ans, on finance environ 250 milliards d'euros (60% coût du confinement / 40% dans la construction de filières économiques d'excellence) ;
- On ne touche pas à la TVA à court terme pour ne pas casser le retour de la consommation.

Proposition 7

- Suppression de toutes les niches fiscales, à l'exception de 3 niches : quotient familial, salariés à domicile en augmentant la déduction maximale afin de relancer l'emploi ;
- Taxation des plus-values sur la résidence principale (10%) ;
- Doublement du plafond des exonérations des donations : 200 000 Euros par enfant et par parent tous les 10 ans ;
- Simplification du barème de l'impôt sur le revenu : 4 tranches : 2 000 Euros ; 4 000 Euros ; 8 000 ; +8 000 euros par mois et 4 taux : 0 ; 15% ; 25% et 35% ;
- Augmentation du taux de TVA de 1% : +15 milliards d'euros de recettes fiscales.



**DES PROPOSITIONS POUR
RELANCER L'ÉCONOMIE FRANÇAISE**

La réduction de la complexité administrative et la facilité d'accès à l'information réglementaire et légale

Préambule

La France : 400.000 règles et une charge administrative de l'ordre de 70 milliards d'euros.

1. La situation

D'après le Global Competitiveness Report (2016-2017) du Forum économique mondial, la France se situerait au 115ème rang sur 140 des nations où l'organisation administrative est la plus pesante. Et, selon l'OCDE, les charges administratives représenteraient entre 3 et 4 % du PIB, soit entre 60 et 80 milliards d'euros²⁷.

"la France se situerait au 115ème rang sur 140 des nations où l'organisation administrative est la plus pesante"

De tels chiffres méritent d'être re-contextualisés, que ce soit au regard des efforts réalisés pour accroître la compétitivité de la France avec un budget consacré à la Recherche & Développement de seulement 2,25% du PIB. A titre de

comparaison, les charges administratives totales représentent l'équivalent de la moitié du budget consacré à l'éducation (6,7% du PIB en France) et environ 1/3 du budget de la santé (11,7% du PIB). 3 à 4%, c'est encore le déficit, ou pour le moins l'objectif, de la France chaque année. Un dernier élément remarquable : le coût de la charge administrative est l'équivalent de 160 fois le budget annuel de l'Université de Bordeaux.

2. Le problème

Le système d'organisation administrative française « corsette » la France à plusieurs niveaux. Le « *virus mortel de la complexité française* », selon l'expression de Sophie De Menthon dans le journal Challenges du mois de janvier 2019, a pourtant fait l'objet de nombreux diagnostics et études à l'instar du rapport d'information sénatoriale du 20 février 2017. Ce document, riche de près de 200 pages, rend compte sans concession des limites des tentatives de simplifications entreprises jusque-là, en raison des résistances au changement notamment ou du manque d'agilité du « *leviathan administratif* » alors que dans le même temps, on assiste à une multiplication de nouvelles réglementations. Ces contraintes handicapent l'ensemble des activités des acteurs économiques et au premier titre, celles des entreprises.

"Le virus mortel de la complexité française"

Ainsi, la France compterait 400.000 normes et réglementations obligatoires. La longueur moyenne de chaque loi s'est accrue : « *nos lois contiennent aujourd'hui 60 % de mots de plus que les lois adoptées avant 2000* ».

²⁷ <https://www.entreprises.gouv.fr/politique-et-enjeux/simplifications-administratives>.

En 2015, on dénombrait 360 impôts, taxes et cotisations en France, dont 192 rapportent moins de 150 millions d'euros de recettes. Selon la Cour des comptes, il y avait en France 457 niches fiscales en 2018 (soit l'équivalent de 4,4% du PIB) et leur suppression permettrait de simplifier les tranches d'imposition et d'abaisser les taux.

Au-delà de la quantité, se pose le problème de la superposition des règles, du rythme et de l'hyperactivité des législateurs qui

"Au-delà de la quantité, se pose le problème de la superposition des règles, du rythme et de l'hyperactivité des législateurs"

ne prennent pas en compte la capacité d'intégration par le tissu économique et social. Tout est fait comme si l'appareil réglementaire et administratif devait fonctionner indépendamment des administrés, qu'il s'agisse du rythme de production des réglementations en

fonction de la capacité d'assimilation

par les acteurs économiques, les appareils de l'Etat étant eux-mêmes bien souvent incapables de les mettre en œuvre dans les délais impartis, ou encore de prendre en compte aussi le coût de la mise en conformité pour les acteurs économiques. On a le plus souvent oublié que le législateur et l'administration ont pour mission de s'adapter de manière continue et en profondeur aux exigences de l'intérêt général. La solidité et le renforcement de la démocratie en dépendent.

On ne compte plus les exemples où des solutions complexes sont mobilisées là où des principes de bon sens auraient leur place tout cela entraînant un accroissement de la charge administrative supportée par l'économie. Ainsi, alors qu'il était très simple de décaler le paiement de la TVA pendant le confinement, les entreprises devaient payer la TVA et bénéficiaient en contrepartie d'une garantie sur leur financement, accélérant la chute des plus fragiles qui n'obtiennent pas de financement garanti, nécessitant des business plan, faisant supporter le risque à l'économie et ayant certainement des conséquences plus lourdes à moyen et long terme, sans compter un coût administratif énorme, tant pour les entreprises, les experts-comptables que les banquiers. De telles décisions sont éloignées de la définition même de service puisque c'est l'ensemble de la société qui se livre à un travail destructeur de valeur : une valeur intellectuelle pour un travail qui n'a pas de sens et qui ralentit considérablement l'économie, et une création de valeur économique ralentie voire non produite car énormément de temps de travail est passé par les experts-comptables, les fonctionnaires, banquiers et entrepreneurs pour remplir des documents complexes et pour beaucoup redondants.

3. Les solutions

On est bien loin de l'extinction d'une bureaucratie inutile au profit d'une post-bureaucratie annoncée pour ré-humaniser le lien entre l'administration et l'administré et proposer des formes de contrôle plus souples (Kanter, 1990 ; Savage, 1996). Si des initiatives sont évidemment lancées, comme évoqué dans le cadre du choc de simplification, ou encore la charte Marianne, les effets restent modérés car les actions ne remettent pas fondamentalement en question le modèle bureaucratique. Plus contemporain encore, le programme Action Publique 2022 et son comité AP22 missionné sur 21 politiques publiques, retient trois objectifs allant dans le bon sens : un meilleur service public rendu aux usagers, des conditions de travail optimisées pour les agents publics, le tout dans une trajectoire budgétaire maîtrisée de la dépense publique.

Il est grand temps de repenser le modèle d'administration pour replacer l'administré et les parties prenantes au cœur du débat. De ce point de vue, les plateformes de type Citizen science devraient permettre de reconnecter les représentations mentales de l'administration avec celles des administrés. Les approches en terme d'amélioration continue constituent également un trait caractéristique de la post-bureaucratie, là où la bureaucratie travaille à l'enracinement des procédures. Sur ce point, il faudrait sans doute dans un premier temps envisager une rupture (dans le modèle d'administration, rupture qui suppose une responsabilisation de toutes les parties prenantes. Sur un plan organisationnel, il convient d'aplatir les structures décisionnelles, de travailler en réseau et d'explorer des solutions d'auto-organisation.

L'objectif est alors de repenser la notion de frontière organisationnelle, tant interne (les acteurs internes doivent travailler ensemble pour offrir un service public coordonné globalement) qu'externe (les frontières s'effacent pour favoriser les apprentissages et les échanges de valeurs avec le reste de la société). De ce point de vue, la digitalisation des organisations offre des possibilités énormes de refonte des modes d'organisation. Les efforts réalisés par le ministère du travail pour transcrire le code du travail dans un langage lisible pour tous vont dans ce sens²⁸.

Mais une telle transformation suppose aussi d'apprendre pour ne pas essayer de régler les problèmes avec les solutions qui « *valaient* » pour l'ancien système. Et de tels apprentissages, en double boucle, touchent aux fondements mêmes de la culture bureaucratique : la notion de temps de travail a-t-elle encore du sens ou doit-on rémunérer les gens sur des missions avec des objectifs de moyens ou de résultats ? La règle doit-elle être considérée comme la seule solution en cas de difficulté identifiée ?

²⁸ www.lesechos.fr/economie-france/social/muriel-penicaud-lance-le-code-du-travail-numerique-pour-tous-1163812.

Dans cette même veine, on peut s'interroger sur la place laissée à la confiance assumée plutôt qu'une règle devant illusoirement prendre en compte tous les cas particuliers et finissant inéluctablement par échouer dans sa mission, appelant un nouveau renforcement de règle. Il serait sans doute pertinent d'introduire des contrôles accompagnant et pas uniquement sanctionnant pour aider les entreprises, dans une logique de service public, à apprendre de nouvelles pratiques. Des principes généraux forts seraient peut-être plus efficaces qu'une multitude des règles qui perdent le citoyen.

4. Les propositions

Proposition 1

Repenser les liens entre l'administration et les administrés

- Rapprocher les décideurs avec le monde socio-économique en disposant de 1/5 de membres du gouvernement, dirigeants de TPE/PME (20% des actifs environ sont des entrepreneurs) et en favorisant les plateformes de Citizen science (intelligence collective) ;
- Créer un guichet unique pour la personne physique avec les informations-clés mises à jour automatiquement (lieu de résidence) quelle que soit l'entité publique (Etat, région, mairie, administration fiscale, Urssaf, Direccte, Pôle Emploi...);
- Mettre en place un système d'évaluation des services publics en cohérence avec la charte Marianne.

Proposition 2

Refondre le modèle d'organisation de l'administration

- Repenser le contrat de travail des personnels de l'administration en terme de mission et non de temps de travail ;
- Supprimer autant que possible les hiérarchies intermédiaires en limitant à 6 niveaux la hiérarchie entre le ministre et tout personnel de la fonction publique ;
- Arrêter de construire des grands programmes nationaux qui veulent contrôler tous les détails opérationnels mais plutôt penser en termes de subsidiarité et d'initiatives locales.

Proposition 3

Penser à l'ergonomie du service public

- Simplifier le bulletin de paie (4 lignes) ;
- Simplifier la déclaration d'impôt sur le revenu : 4 pages (en lien avec la suppression de certaines niches fiscales) ;
- Adopter un seul taux d'impôt sur les sociétés en convergence avec les autres pays européens et mettre fin aux négociations au cas par cas qui ouvrent la possibilité d'un népotisme fiscal ;
- Supprimer toutes les taxes annexes à la TVA (taxes diverses) ;
- Simplifier les bordereaux déclaratifs des entreprises : la masse salariale est actuellement déclarée sur 20 documents différents ;
- « *Toiletter* » de manière drastique le CGI et le Code de la Sécurité Sociale en divisant par deux le nombre de lois et règlements tous les 5 ans ;
- Toujours choisir la solution équivalente la plus simple lorsqu'elle existe (cf. prélèvement TVA).
- Refondre le corpus réglementaire et limiter le nombre de règles / textes réglementaires et lois à 1000 textes réglementaires.

Proposition 4

Protéger les entreprises contre la charge administrative

- Faciliter le rebond des entrepreneurs : offrir aux faillitaires un stage d'aide au rebond pour tirer les leçons de l'échec pendant la période de difficulté et après la période de difficulté, et un accompagnement financier du type ACRE selon les raisons de l'échec ; de la même façon qu'il existe un pôle emploi, avoir un pôle entrepreneur avec des conseils dédiés, l'ensemble étant rebaptisé « *pôle du rebond* » ; faire une campagne de sensibilisation au rebond pour que l'on « *dédramatise* » l'échec et que l'on apprenne aux gens à apprendre de leur échec avec des experts et des personnalités qui expliquent comment ils ont rebondi, ce que leur échec leur a appris ;
- Retenir les contraintes aussi souples que celles des pays partenaires pour ne pas grever la concurrence et affaiblir nos entreprises avec des complications administratives ;
- Donner la priorité à la compétitivité et l'emploi en inscrivant dans la durée, la volonté de simplification pour les entreprises ;

- Définir une méthodologie, chiffrer la charge administrative supportée actuellement par les entreprises, et se fixer des objectifs de réduction nette de cette charge, des indicateurs et des règles pour y parvenir ;
- Obliger à introduire dans les lois - créant une charge administrative substantielle pour les entreprises - une clause de révision imposant leur évaluation ex post dans les cinq ans suivant leur entrée en vigueur ;
- Sécuriser l'environnement juridique des entreprises, notamment en facilitant l'unification de la jurisprudence et en encadrant les délais et les incertitudes du contrôle fiscal ;
- Limiter le nombre de déclarations des entreprises à 20 par an.



28 rue Ferrère - BP 81 - 33025 BORDEAUX CEDEX

contact@institutsofos.fr
Tél. 05 56 79 79 06
<http://www.institutsofos.fr>

Institut Sofos | Mai 2020 | Des propositions pour relancer l'économie française