

La France dans 10 ans : l'évolution de notre modèle productif¹

Olivier Passet, directeur des synthèses économiques, Groupe Xerfi
opasset@xerfi.fr

Cette note a pour objectif de donner un aperçu des transformations qui agiront sur le système productif français et redessineront la géographie des activités à horizon de 10 ans. Ces transformations peuvent potentiellement « révolutionner la manière dont nous fabriquons pratiquement tout », pour reprendre les termes de Barack Obama. Le processus est d'une puissance telle que certains auteurs parlent de troisième révolution industrielle. Cette prise de conscience est déjà très avancée aux États-Unis ou en Allemagne et participe très probablement au rebond de ces économies.

Lorsque l'on prend la mesure de ce basculement, l'enjeu des 10 années à venir est d'agir sur de multiples dimensions : nos organisations, notre gouvernance, nos infrastructures collectives, notre vitalité entrepreneuriale, la diffusion des compétences, notre fiscalité aussi. Non pour rattraper en s'adaptant, mais pour être en prou d'un mouvement de fond qui peut porter notre économie comme la déclasser.

La prospective sert à bâtir les bases d'une mobilisation collective autour d'objectifs sur lesquels la collectivité a prise. Pour que l'action politique gagne en sens et soit perçue comme une construction et non comme une punition. Autrement dit, la réforme ne doit pas être élaborée sur le « creux » de nos défauts, mais sur le « plein » de nos potentialités.

Le but d'une telle démarche est de compléter le discours sur l'adaptation, l'ajustement permanents et l'imitation des « bons modèles » (qui ne le sont peut-être déjà plus) ; de rompre avec une pédagogie du déclin qui a atteint ses limites. L'administration regorge déjà de ce type d'exercice dont les attendus et les recommandations sont très largement convergents. Avec l'idée que l'avenir immédiat vise à reconstituer la substance que la crise a détruite ; à composer avec les besoins saturés d'une population vieillissante ; à s'ajuster à de nouvelles exigences de sobriété ; à s'adapter aux modèles plus réformateurs que nous... sans marges de manœuvres en somme.

Nous défendons ici l'idée que beaucoup d'opportunités seront perdues, si nous ne prenons pas toute la mesure des transformations qui sont à l'œuvre aujourd'hui et qui touchent la fonctionnalité des produits, les processus de fabrication, les modèles d'affaire, les organisations, les comportements de consommation, les modalités d'accès aux choses et aux services. Des prises de conscience qui sont déjà très avancées aux États-Unis (en témoigne de dernier discours de l'État de l'Union de Barack Obama, ci-dessous)² ou en Allemagne (où la problématique de l'internet des objets est envahissante dans l'industrie, où les options énergétiques intègrent avec un temps d'avance sur la France les potentialités de nouveaux mix-énergétiques).

¹ Beaucoup d'éléments présentés ici sont le fruit de réflexions collectives menées au sein de l'Institut Xerfi, un groupe de travail composé d'une vingtaine d'économistes, sociologues, philosophes, experts et chefs d'entreprise et qui a développé le concept d'I-conomie.

² Voir aussi à ce sujet l'ouvrage de Chris Anderson (2012) : *Makers, la nouvelle révolution industrielle*, Pearson

1 - Extrait du discours sur l'État de l'Union de 2013

« L'année dernière, nous avons créé notre premier institut pour l'innovation de la fabrication à Youngstown dans l'Ohio. Aujourd'hui ces entrepôts délabrés sont devenus des laboratoires de pointe où les employés maîtrisent l'impression 3D qui a le potentiel de révolutionner la manière dont nous fabriquons pratiquement tout. Il n'y a aucune raison que cela ne se passe pas aussi dans d'autres villages. C'est pourquoi ce soir, j'annonce le lancement de trois centres de fabrication supplémentaires, où les entreprises collaboreront avec les Départements de la Défense et de l'Énergie pour transformer les régions sinistrées par la mondialisation en des centres internationaux de hautes technologies. Et je demande au Congrès d'aider à la création d'un réseau de quinze de ces centres et **de s'assurer que la prochaine révolution en matière de production est menée en Amérique**. Si nous voulons fabriquer les meilleurs produits, nous devons également investir dans les meilleures idées. »

Derrière la capacité d'adaptation de ces pays, il y a incontestablement, une meilleure compréhension partagée des mutations en cours, à tous les niveaux de la société. Une compréhension qui a prise sur les arbitrages privés et publics de long terme et qui relègue au second plan l'obsession française d'une ressemblance institutionnelle nécessaire avec nos concurrents. L'Allemagne prend certains tournants technologiques, sans système puissant de capital risque, sans crédit d'impôt en faveur de la recherche et avec des rigidités de l'emploi et des salaires qui, sur certains aspects, sont supérieures à celles de la France.

1- Apports et limites des stratégies « rétrospectives »

Plusieurs rapports récents (voir encadré 2) ont identifié les axes d'un renforcement de l'offre ; Ils convergent sur la nécessité de politiques d'investissement dans l'enseignement supérieur et la R&D, de soutien ciblé aux ETI, de réduction des rentes grâce à une flexibilisation des marchés des biens et du travail, de sécurisation des parcours professionnels, de dialogue social renforcé et de redéploiement des dépenses publiques, notamment par une économie sur les niches et les aides inefficaces. Il y a sur le fond une forte compatibilité entre ces différents rapports, d'où sont sortis déjà de nombreux dispositifs : les pôles de compétitivité, le renforcement du CIR, la politique de financement des investissements d'avenir, la loi de sécurisation de l'emploi et les 35 mesures du *Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi*, dont notamment le CICE.

L'utilité de ces documents et des politiques qui en découlent est certainement sous-estimée aujourd'hui. Leurs effets conjugués et décalés pourraient en effet surprendre lors du prochain cycle de croissance. L'État n'est pas resté inerte malgré ce qui est dit. Et certains indicateurs convergents montrent que la France demeure un acteur essentiel de l'innovation radicale dans le monde³.

Aucun de ces rapports n'ignore non plus l'importance de l'enjeu technologique. Mais la plupart de ces documents se réfèrent au concept général de « frontière technologique » et à l'identification de quelques technologies génériques (bio, nano, neuro etc....) : sortir du rattrapage et se rapprocher de la « frontière » impliquent un renouveau de notre philosophie d'action (tableau 1). Mais au fond, la nature des innovations, leurs implications sociétales et institutionnelles demeurent largement hors du champ des préoccupations. La primeur est

³ Douze entreprises françaises figurent dans le top 100 des organisations les plus innovantes au monde, publié par le groupe *Thomson Reuters* (octobre 2013). <http://top100innovators.com/>
Voir aussi le 12^{ème} palmarès *Deloitte*, où 90 *start-up high-tech* de croissance françaises figurent dans les 500 premières européennes (contre 74 britanniques et 24 allemandes).

donnée à des actions transversales, supposées fonctionner quels que soient la géographie, les handicaps, les dotations.

Tableau 1 - Modalités de développement d'une économie ayant achevé son rattrapage

Caractéristiques de la croissance		Enjeux Pour les pouvoirs publics
Type d'innovation	Rôle moteur de l'innovation radicale (ou « générique », ou encore « verticale » selon les terminologies)	Accroître les dépenses en R&D Protéger la propriété intellectuelle
Mécanismes de développement à long terme	Importance accordée au renouvellement des structures productives et à la réaffectation des ressources humaines selon un mécanisme de destruction-créatrice	Déréglementer le marché des biens et le marché du travail Agir en faveur de la concurrence Déréglementation des marchés financiers
Acteurs mobilisés et réseaux de diffusion des connaissances	Constitution de réseaux permettant de relier chercheurs, entrepreneurs et financiers sur des thématiques et de objectifs spécifiques	Renforcer l'alliance entre l'enseignement, la recherche et l'entreprise : écosystème des KBE, « <i>Knowledge based economy</i> » Constituer des pôles territoriaux Améliorer la reconnaissance sociale de la fonction d'entrepreneur
Nature des risques	Risques financiers difficilement probabilisables, non couverts par des collatéraux	Renforcer la liquidité et la profondeur des marchés des valeurs à forte croissance
Circuit de financement privilégié	Capital-investissement et notamment capital-risque	Venir en appui de la phase d'amorçage des activités émergentes

Source : Olivier Passet & Renaud du Tertre

L'exercice *France dans 10 ans* est confronté, de fait, à un risque de redondance... un risque qui ne date pas d'hier. Si les interlocuteurs d'aujourd'hui se penchaient sur la 8^{ème} loi du plan de 1981-1985 qu'y trouveraient-ils ? Que l'économie souffre d'un handicap de compétitivité (on parlait à l'époque de « contrainte extérieure ») ; Qu'elle doit aligner son effort de R&D sur celui de l'Allemagne ; Qu'elle doit développer des « pôles scientifiques régionaux » et des programmes technologiques ciblés ; et investir prioritairement dans son éducation pour devancer les besoins des entreprises.

France dans 10 ans ne peut non plus totalement ignorer le « cas » Mario Monti qui, équipé du même logiciel de pensée et d'action en Italie, a été balayé par la puissance de forces qui dépassaient très largement la portée de ses armes. Et notamment par la puissance des forces d'agglomération et de polarisation industrielle en Europe, et au sein même de l'Italie entre le Nord et le Sud, qui provoquent des ravages sur le tissu des PME et des ETI italiennes industrielles de spécialisation intermédiaire. Depuis longtemps, les économistes libéraux hétérodoxes, de François Perroux à Paul Krugman, mettent en garde sur les risques d'une application trop littérale de principes de concurrence dans ce type de contexte. Depuis longtemps aussi, on sait qu'aucun État américain n'a été capable de développer une seconde *Silicon Valley* sur son territoire, malgré beaucoup d'acharnement thérapeutique. Faut-il continuer à l'ignorer et à demeurer dans le discours lénifiant de la stratégie de Lisbonne ?

Nous avons probablement aussi atteint les limites des approches trop simplificatrices de la croissance endogène, où les facteurs matériels et immatériels sont conçus comme des variables instrumentales et où la variable de résultat serait le PIB. L'histoire des trente

dernières années montre que les liens entre diplômes, qualification des emplois et compétences ont été altérés par les phénomènes de déclassement. La R&D, elle aussi, est une pseudo-variable instrumentale, qui n'a de sens que connectée aux questions de spécialisation et d'organisation. Quant au PIB, il est difficile aujourd'hui d'ignorer les réflexions anciennes et récentes sur les limites de l'indicateur comme variable de résultat⁴.

La prospective a justement pour vocation d'identifier ces grandes forces et tendances, de polarisation, de destruction, de création ou de transformation pour élaborer une stratégie qui favorise les phénomènes émergents. Encore faut-il se donner la peine de les identifier et ne pas rester focalisé sur le rétroviseur de nos bilans passés.

2 - Une succession de rapports au chevet de notre offre malade

Jean-Philippe Demaël, Philippe Jurgensen, Jean-Jack Queyranne, (2013) : *Pour des aides simples et efficaces au service de la compétitivité*, Rapport IGF N°2013-M-016-02, IGF, juin 2013.

Jean-Luc Beylat et Pierre Tambourin, (2013) : *L'innovation, un enjeu majeur pour la France*, Ministère du redressement productif et Ministère de la recherche et de l'enseignement supérieur, avril 2013.

Louis Gallois (2012) : *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*, Rapport au premier ministre, 5 novembre 2012.

Serge Guillon, Guillaume Klossa, François Perret, Emmanuel Sartorius et Jacques Serris, (2012) : *Le nouvel impératif industriel*, Rapport MINEFI, mai 2012

Philippe Jurgensen (présidé par), (2012) : *Les déterminants de la compétitivité de l'industrie française*, rapport du groupe de travail proposition du CNI, février 2012.

Philippe Aghion, Gilbert Cette, Élie Cohen et Mathilde Lemoine, (2012) : *Crise et croissance : une stratégie pour la France*, Rapport du CAE, n°100, La Documentation française.

(...)

Jacques Attali (2008) : *Rapport de la commission pour la libération de la croissance française*, La Documentation française.

Philippe Aghion, Gilbert Cette, Élie Cohen et Jean Pisani-Ferry (2007) : *Les leviers de la croissance française*, Rapport du CAE, n° 72, La Documentation française.

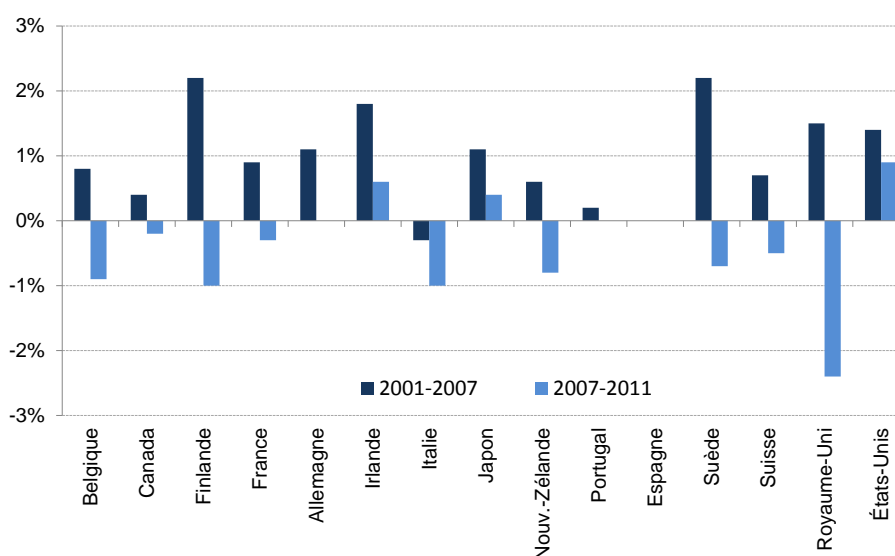
2- Le ralentissement du progrès technique n'est pas une fatalité

Les statistiques sont sans appel pour les comptes de la croissance. Le monde développé traverse une phase de ralentissement du progrès technique (graphique 1). Le résidu de la croissance, celui qui ne s'explique pas par la hausse de la quantité des facteurs mais par l'amélioration des processus de production, de la qualification de la population active, stagne ou diminue presque partout avec la crise... Autrement dit, la crise a entamé les potentiels de croissance durablement. Une panne qui prolonge un long mouvement d'érosion continu dans nos grandes économies matures, avec une parenthèse dans les années 1990 aux États-Unis. C'est ce message que véhicule la comptabilité de la croissance, dont l'économiste américain R. Gordon est la figure emblématique, et auquel s'est rallié de façon beaucoup moins radicale, Kenneth Rogoff récemment⁵. Selon ce point de vue, la crise financière serait enracinée dans un mouvement de ralentissement du progrès technique. Un mouvement qui assombrirait nos perspectives pour au moins dix ans encore.

⁴ Michel Aglietta (2013) : « Note de commentaires sur le rapport du CGSP, quelle France dans 10 ans » ; <http://www.strategie.gouv.fr/blog/2013/10/quelle-france-10-ans-contribution-michel-aglietta/>

⁵ Kenneth Rogoff (2012) : "Innovation Crisis or Financial Crisis?"; <http://lecercle.lesechos.fr/economistes-project-syndicate/kenneth-rogooff/221160783/innovation-crisis-financial-crisis>

Graphique 1 : Croissance moyenne de la productivité globale des facteurs



Source : OCDE

Cette hypothèse est discutable. Il n'y a pas de fatalité au ralentissement du progrès technique. Sur ce point, les séries longues élaborées par Gilbert Cette⁶ montrent que les mouvements de la productivité fonctionnent par vague. Il faut dès lors se méfier des prolongements de tendance. Les approches historiques⁷ signalent aussi que les phases de forte instabilité financière apparaissent intimement liées à la vigueur du processus d'innovation et non pas comme le témoignage d'un épuisement d'une vague de progrès technique. Nos mesures sont enfin entachées de biais lourds. Si l'on devait chercher une clé explicative au paradoxe de la faiblesse statistique du progrès technique, elle tiendrait en trois éléments :

- **Premièrement, la mondialisation s'est faite de façon inégale le long des chaînes de valeur.** La production ne se fait pas ou plus là où les facteurs les plus stratégiques sont accumulés. L'accumulation des facteurs les plus sophistiqués continue à s'opérer majoritairement dans le monde développé. La production des composants simples et l'assemblage tendent à se déplacer hors frontière. Cette disjonction entre production et coûts fixes est perturbatrice. La comptabilité de la croissance ne parvient plus à mettre en correspondance la production ou la valeur ajoutée et les facteurs accumulés sur les territoires... mais il y a là un effet d'optique. Le phénomène est particulièrement marqué dans un secteur comme l'automobile, où les écarts de productivité entre les sites français et les sites étrangers sont importants. Il faudrait donc, pour mesurer le progrès technique se référer à une fonction de production consolidée à échelle mondiale.
- **Deuxièmement, l'ouverture du marché des facteurs aux pays émergents a prolongé la durée de vie des techniques de production à forte intensité en travail peu qualifié.** Elle a déplacé la concurrence sur les coûts au détriment de la

⁶ Gilbert Cette (2013) : Croissance de la productivité : quelles perspectives pour la France ? <http://www.strategie.gouv.fr/blog/wp-content/uploads/2013/10/jpf-27-septembre-2013.pdf>

⁷ Charles P. Kindleberger (1978) : *Manias, Panics, and Crashes : A History of Financial Crises*, Macmillan

créativité et de la gamme. A contre-courant de l'histoire longue d'une substitution du travail peu qualifié par du travail qualifié et du capital, la mondialisation a en définitive maintenu en survie artificielle des technologies obsolètes, via la mobilisation du travail *low cost* des émergents. Et la France a probablement amplifié le mouvement en plaçant les incitations sur le recrutement des moins qualifiés dans le cadre de sa politique de l'emploi.

- **Troisièmement, nous n'avons vu de la révolution numérique qu'une toute petite partie de ses effets** ; d'abord son effet mécanique direct pour les pays producteurs de ces technologies... pour la part qu'ils ne sous-traitent pas à l'étranger ; notamment aux États-Unis, mais aussi en Suède par exemple. Ensuite, l'essentiel des gains de productivité proviennent de l'effet des technologies de l'information sur la gestion des stocks... la *lean production* qui a permis d'économiser du capital, notamment via la diminution des BFR. Ce qui explique que les gains les plus visibles ont été concentrés dans le commerce, représentant 2/3 de l'accélération de la productivité aux États-Unis dans les années 1990. Les gains potentiels liés à l'explosion des objets connectés, intelligents, à la pénétration de la robotisation dans le tissu sous-traitant, à la maturation puis à la diffusion de la technologie d'impression 3D, sont très largement devant nous.

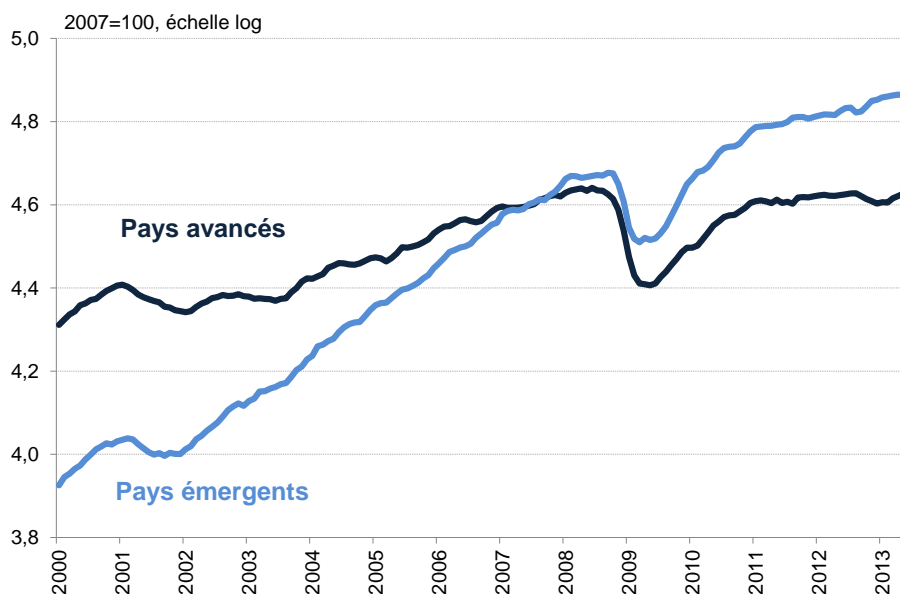
3- Trois inflexions décisives

Sur les trois tendances que nous venons d'évoquer et qui ont caractérisé la première phase de la mondialisation contemporaine (la relocalisation inégale des chaînes de valeur, le recours accru au travail *low cost*, la concentration des effets du progrès technique sur la gestion flux-stock), des inflexions importantes s'esquissent. Ces inflexions pourraient participer à la restauration de la productivité des pays développés et à l'émergence d'une nouvelle phase de la mondialisation. On assiste en effet aujourd'hui :

- **à un mouvement de « *reshoring* », de raccourcissement des chaînes de valeur** : il s'esquisse aujourd'hui sous le jeu de divers facteurs : 1/ une réduction des écarts de coût entre différentes régions du monde ; 2/ de nouvelles exigences de traçabilité ; 3/ la maturation de certaines techniques de robotisation et d'impression des objets qui permettent de relocaliser la sous-traitance à des coûts favorables et avec une flexibilité accrue ; 4/ enfin une tendance toujours plus poussée de personnalisation des produits qui appelle à une sous-traitance en petites séries et à une ré-internalisation de certaines phases de production intermédiaire.
- **à un rééquilibrage de la mondialisation, avec l'amorce d'un recentrage relatif de la croissance sur les pays développés** : la divergence de la croissance mondiale entre économies matures et émergentes au cours des deux dernières décennies, a eu pour arrière-plan des déséquilibres bilatéraux-records (les fameux *global imbalances*), intenable sur le plan financier et donc non reproductibles. Elle a atteint son paradoxe au cœur de la crise. La crise récente des émergents est aussi le produit de l'intensification des flux commerciaux croisés internes à « la triade » et d'un rééquilibrage des flux d'exportations (graphique 2) ; d'une redistribution du capital (*great rotation*) ; et du début d'un mouvement de *reshoring* évoqué plus haut. Un recentrage qui déplace aussi la compétition des coûts vers la qualité et atténue la

tendance à la substitution du capital par du travail délocalisé à bon marché (voir encadré 3).

Graphique 2 : Exportations en volume des pays émergents et avancés



Source : CPB (Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis)

- **à une explosion des applications que permettent les technologies de réseau, qui dépasse très largement le champ de la Web économie.** Ce qui a été entrevu dans les années 1990, avec la première vague de diffusion des TIC, fait aujourd'hui figure de balbutiement au regard de la puissance des forces de transformation/renouvellement qui agissent aujourd'hui au niveau de chaque entreprise, de chaque activité, aussi bien sur les *process* que sur la conception des produits. Il existe un potentiel incroyable de nouveaux produits intelligents et connectés (l'internet des objets), de nouveaux assemblages entre produits et services (économie de la fonctionnalité)⁸, de programmation/impression de la matière en grande ou petite série (robotique de nouvelle génération, impression 3D). Et ce moteur technologique est tel qu'il invalide beaucoup de nos schémas conventionnels sur la saturation des besoins, sur la vitesse d'obsolescence des produits, sur les effets d'échelle, sur la taille critique d'une entreprise, sur le processus innovation, sur le fonctionnement même des marchés (nous y reviendrons plus bas).

3 - Vers un recentrage de la mondialisation ?

Le ralentissement des pays émergents, le nouvel accès de faiblesse du commerce mondial, la légère reprise dans les pays avancés, le mouvement de reflux des capitaux du sud vers le nord... tous ces signaux ne reflètent pas un simple déphasage conjoncturel. Ils sont peut-être le révélateur d'un basculement plus profond dans une nouvelle phase de la mondialisation. Et le ralentissement des émergents, au lieu de provoquer un nouveau ralentissement mondial, pourrait bien être le prélude d'un rééquilibrage géographique durable de la croissance.

Pourquoi une telle réorientation ? Parce que le ralentissement des émergents manifeste l'épuisement d'un modèle de développement excessivement extraverti. Parce qu'il survient au moment même où la puissance américaine se replace au centre du jeu et où un certain nombre de pays du monde développés

⁸ Philippe Moati (2011) : *La nouvelle révolution commerciale*, Odile Jacob.

repartent à l'offensive. Le fossé de croissance, qui n'a cessé de se creuser depuis 20 ans entre pays avancés et émergents, apparaît ainsi comme une tendance moins inexorable et univoque qu'annoncé.

Il y a derrière cela, un catalyseur puissant : la réaffirmation du *leadership* économique et technologique américain sur l'économie mondiale. La crise, déclenchée par les dérives du système financier américain, débouche paradoxalement sur un renforcement de l'ascendant américain. Que voit-on aujourd'hui ?

- Une Amérique qui met délibérément le cap sur la restauration de sa compétitivité industrielle ...Une stratégie qui fait feu de tout bois : l'administration américaine pousse l'avantage technologique par toute une série d'actions ciblées. L'exploitation des gaz de schiste fait baisser le coût de l'énergie. Et l'arme du change amplifie tout cela. Les coûts unitaires des États-Unis sont maintenant parmi les plus bas des pays industrialisés. Dans ce contexte, les multinationales affirment leur volonté de raccourcir leurs chaînes de valeur. Elles, se recentrent sur le territoire, notamment sur les États du sud... Une volonté qui n'est certainement pas sans lien avec l'offensive généralisée de l'administration fédérale contre l'évasion fiscale de plusieurs grands groupes : un grand marchandage donnant-donnant pour exiger la relocalisation de pans entiers de la chaîne de valeur industrielle en échange d'une certaine clémence fiscale, comme l'a montré l'affaire Apple...
- Une Amérique qui met fin aussi aux impasses de la « Chinamérique ». Les États-Unis organisent au contraire patiemment un endiguement stratégique, commercial et monétaire de la nouvelle superpuissance économique asiatique et déplacent d'un même mouvement leur jeu d'alliance en direction de l'Allemagne et du Japon. La relance des négociations de libre-échange transatlantique révèle bien le repositionnement du centre de gravité économique et géostratégique américain ; il marque aussi sa nouvelle capacité d'offensive pour déverrouiller des marchés. Un basculement que confirme l'inclusion du Japon dans la négociation transpacifique : Tokyo signe au printemps 2013 cet accord, au moment même où, près de 30 ans après les accords du Plaza, *Washington* permet à la Banque du Japon de faire glisser le yen en échange d'un déverrouillage de son marché intérieur.

Dans le sillage américain, le reste de la triade reprend pied :

- L'autre grand gagnant de la crise pourrait bien être l'économie japonaise, une économie qui bénéficie du nouveau jeu d'alliance voulu par les États-Unis. Un Japon qui, dopé par une compétitivité-change restaurée, et un volontarisme économique retrouvé après la grave blessure de Fukushima, repart à l'offensive sur les marchés asiatiques.
- Ce nouveau contexte adoucit aussi la convalescence européenne. De crises en psychodrames, la zone euro aura finalement été « rafistolée » sous *leadership* allemand. Au centre, le pôle germanique s'était déjà largement redressé durant la décennie 2000, en renforçant notamment l'intégration économique de son hinterland à l'Est de l'Europe. Quant à l'Europe du Sud, elle restaure lentement sa compétitivité, à coups de déflation salariale, et ses équilibres, à coups de restrictions budgétaires. Une Europe, dont on a oublié dans la tourmente qu'elle restait une zone de richesse, de production et de consommation de premier plan.

Finalement, après avoir plié pendant la période qui a suivi l'entrée de la Chine dans l'OMC fin 2001, et frôlé la grande déflation après 2007, les pays avancés abordent une nouvelle phase de la mondialisation en rangs plus serrés autour du trio emmené par les États-Unis et leurs alliés allemands et japonais.

Et face à ce rééquilibrage, les grands émergents sont logiquement à la peine : en miroir, les États-Unis, le Japon et même l'Europe ont placé les grands émergents face au problème endémique de leur modèle... leur extraversion excessive....

- En se désendettant, l'Amérique et l'Europe ont grippé les débouchés des émergents. En inondant le monde de liquidité, les États-Unis ont semé l'inflation et la suraccumulation chez les autres... rappelant à certains égards ce qui s'était passé dans les années 70 pour

l'Europe. La surliquidité est finalement plus dangereuse chez les biens portants que chez les malades. Ce qui est médecine pour les uns est poison pour les autres. Que ce soit par inflation ou suraccumulation, l'hyper compétitivité-coût des émergents a pris du plomb dans l'aile. Ainsi, l'atelier du monde chinois est désormais durement concurrencé par des pays périphériques. Il cède notamment du terrain en entrée de gamme à l'Indonésie, au Bangladesh, aux Philippines ou au Vietnam et bientôt à l'Afrique.

- Finalement, qu'ils aient bâti leur croissance sur l'abondance d'une main d'œuvre bon marché ou sur celle des ressources naturelles, l'accès de faiblesse des émergents souligne l'impératif de recentrer leurs modèles vers la demande intérieure, de rééquilibrer le partage intérieur des fruits de la croissance, de faire face à l'érosion de leur compétitivité non seulement vis-à-vis des nouveaux émergents à coûts encore plus bas, mais aussi des pays avancés qui relèvent la tête. En d'autres termes, ces pays doivent aujourd'hui relever le défi de la qualité, diversifier leur spécialisation... et bâtir les institutions sociales qui leur permettent d'asseoir leur croissance sur des moteurs internes... Cette transition aura un coût. Cette transition sera longue.

Le recentrage des économies développées vers leurs marchés traditionnels pourraient dès lors devenir une tendance lourde. Un recentrage qui se déplace la compétition des coûts vers la qualité... A la substitution du capital par du travail délocalisé à bon marché pourrait succéder une phase de rebond de l'investissement pour tirer parti des opportunités offertes par la 3ème révolution industrielle : mise en réseau généralisée de la production et de la demande, robotisation plus poussée des *process*, transformations des modes de consommation. Le ralentissement des émergents deviendrait le miroir du regain relatif des économies matures, même si elle ne remet pas en cause la tendance lourde que constitue l'explosion des classes moyennes mondiales.

La crise laissera des traces assez durables sur nos potentiels de moyen terme, liées mécaniquement au gel des projets d'investissement. C'est ce que montre l'histoire longue des crises, notamment des crises de nature financière. Mais ce déclassement accéléré du capital peut être le prélude à véritable rebond des économies qui savent saisir les ressorts et les positionnements porteurs de la mutation industrielle qui est en marche.

4- Vers un troisième âge industriel

Rarement le contraste n'a été plus marqué entre les statistiques et ce que promet le mouvement des techniques. C'est alors un tout autre tableau qui se dégage et qui contredit l'intuition d'une érosion programmée de nos potentiels, **une mutation vers nouvel âge industriel qui se décline en 5 dimensions clés** (schéma 1) :

- **1/ C'est d'abord sur le plan des sciences et des techniques** une fertilisation croisée de domaines, notamment de l'électronique et des nanosciences. Le triptyque informatique, internet et réseaux catalyse l'ensemble des autres technologies (biotechnologies, matériaux, transports etc...) et provoque des grappes d'innovations qui s'accroissent progressivement : l'automatisation toujours plus poussée des tâches intellectuelles à travers l'informatique, celle de la matière via la robotique, l'impression 3D, le développement des interfaces cerveau-machine ; Ces nouveaux « alliages » créent un potentiel démultiplié d'assemblage entre produits et services, d'usages, de liens entre les individus, de liens entre les individus et les objets (objet « intelligent »). La réinvention de toutes les choses et de tous les services qui nous entourent est considérable... de la voiture, du logement, de l'éducation, ... de tout ce qui paraissait être le socle d'une vieille économie carbonée. Cette accélération contredit les hypothèses de nouvelle phase de stationnarité, voire de décroissance pour nos

économies développées ; Elle ne cadre pas avec le constat statistique du ralentissement tendanciel de la productivité globale des facteurs.

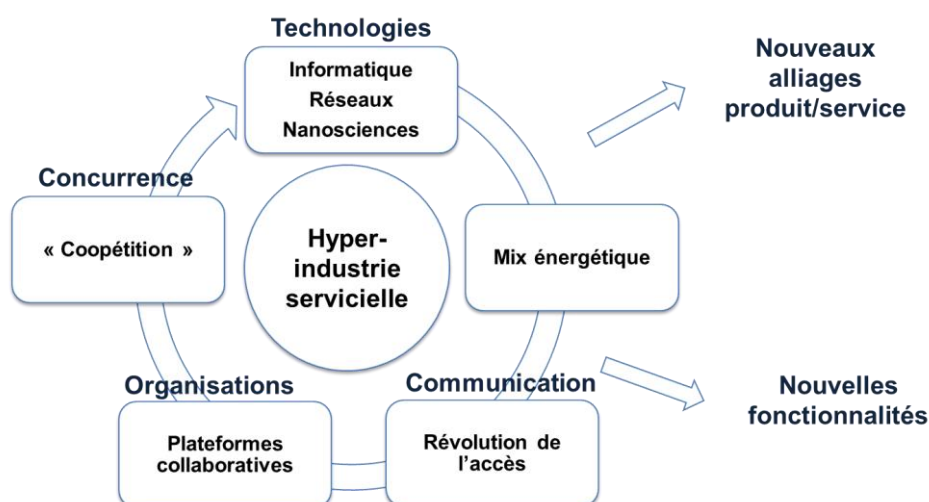
- **2/ C'est sur le plan énergétique**, l'éclosion d'un système qui combine efficacité et mix énergétiques (entre sources permanentes et intermittentes) au sein de réseaux intelligents ; une nouvelle donne énergétique (notamment pétrolière et nucléaire) qui remet déjà en cause les projections de prix qui semblaient les plus probables il y a peu. Avec une prolifération de sources diversifiées, une déconcentration de la production et une nouvelle tendance de « démondialisation » de la question énergétique.
- **3/ C'est sur le plan des communications**, une double révolution qui n'a pas achevé de remodeler l'espace et les organisations : celle bien identifiée de l'internet, qui permet une mise en réseau des hommes et des choses d'une portée inégalée... à travers diverses générations de WEB (aujourd'hui 2.0, demain 3.0 voire 4.0) aux contours encore incertains. Celle de la logistique du dernier kilomètre qui révolutionne toute notre conception de la distribution et de l'accès aux choses. Face à la montée des plateformes « omnidistributeur », le grand commerce sait qu'il doit plus que jamais se réinventer. Le dépôt de bilan récent de *Virgin* est symptomatique. La force d'une enseigne ne peut rien face à la vague du progrès technique. Le grand commerce est plus que jamais aujourd'hui en quête d'une amélioration et d'une différenciation de son service. Il ne survivra pas au prochain cycle de croissance s'il ne rénove pas son modèle d'affaire.
- **4/ C'est sur le plan des organisations**, la montée en puissance des plateformes collaboratives qui bousculent nos organisations pyramidales et mettent en avant les notions de co-conception, de co-production.⁹
- **5/ C'est enfin, sur le plan de la concurrence**, l'affirmation de nouvelles logiques de concurrence, de coopération, où la concurrence cohabite avec des formes d'alliances, nécessaires pour asseoir une suprématie à long terme et préserver son marché cœur et ses zones d'intérêts vitaux.

Ces évolutions caractérisent ce que l'on peut appeler une mutation du régime de production. Elles rendent définitivement caduc le clivage industrie/service qui a dominé notre représentation du système productif dans l'après-guerre. C'est une véritable « **hyper-industrie servicielle** » qui émerge peu à peu :

- faite d'une intégration/assemblage toujours plus poussés de produits et de services ; une intégration qui étend les logiques d'optimisation des chaînes de valeur et les possibilités de gains de productivité à un champ d'activité bien plus large que l'industrie classique.
- qui crée de la valeur autour du développement des usages et de nouvelles fonctionnalités ;
- qui réintègre de plus en plus l'assemblage et la distribution et désintègre la fabrication des composants ;

⁹ Nicolas Colin et Henri Verdier (2012) : *L'âge de la multitude*, Armand Colin.

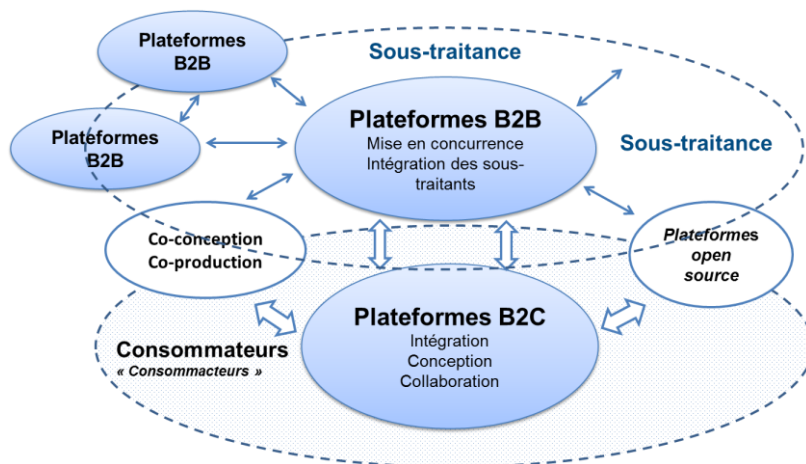
Schéma 1 : Les cinq dimensions d'une révolution



Source : Xerfi

Le système de valeur qui émerge dès à présent et qui va s'affirmer dans les prochaines années, naît d'un emboîtement de plateformes B2C et B2B, autour desquelles s'intègrent l'ensemble de la production et de la conception. La chaîne de valeur à la Porter, partant de l'innovation et la conception en aval, passant par la production, la commercialisation et l'après-vente, est en voie d'éclatement complet. C'est un tout autre système de valeur qui se déploie à échelle mondiale (schéma 2) :

Schéma 2 : De nouveaux modes d'intégration industrielle



Source : Xerfi

- Avec en son cœur des plateformes B2C à la façon d'Amazon, qui deviennent aussi concepteurs, éditeurs, grâce à une ouverture privilégiée sur l'information client. Lieux aussi de co-conception, co-production, ouverts sur l'open-source et le travail collaboratif.
- Des plateformes B2B (exemple MFG.com¹⁰), également places de marché, qui mettent en concurrence et appartiennent toute une série de prestataires/ producteurs/ makers, parfois minuscules.

¹⁰ MFG.com est une des plus importantes places de marché au monde, où les acheteurs de biens industriels, de textiles ou d'habillement lancent leurs appels d'offre avec leurs fichiers de CAO et un cahier des charges. Les

C'est dans ce nouveau contexte d'intégration qu'il faut repenser :

- La taille critique de nos entreprises : l'obsession ETI est-elle encore valide ? Alors même qu'une *start-up* technologique, voire une TPE artisanale (via Etsy par exemple, spécialisée dans les produits faits main), peut atteindre aujourd'hui l'accès à l'international en utilisant le relai d'une plateforme de distribution ou d'une plateforme *market place* B2B.
- Le droit de la sous-traitance, car le type d'intégration qui naît d'enchères inversées peut démultiplier les opportunités d'affaire mais peut créer une extrême volatilité des ordres qui précarise la situation des entreprises sous-traitantes.
- Notre droit du travail aussi, car les plateformes favorisent la mobilisation du travail via des sociétés écrans de portage de la main d'œuvre et, de la sorte, le détachement des travailleurs. Le développement du travail collaboratif pose également de redoutables questions d'appropriation de la valeur, un problème qui peut s'étendre au droit fiscal comme en témoigne le récent rapport sur la fiscalité du secteur numérique (Colin & Collin)¹¹.
- Le droit de la concurrence avec la diffusion de ce que l'on appelle les marchés bifaces. Ces marchés ont pour point commun de mettre en relation deux catégories distinctes et interdépendantes de clients par l'intermédiaire d'un agent, ou d'une "plateforme". Les entreprises intervenant sur ces marchés peuvent vendre 1/ des services d'intermédiation, par exemple en facilitant les transactions marchandes entre un commerçant et un consommateur (exemple du service carte VISA) ou 2/ des services différents à chaque catégorie de clients (par exemple des espaces publicitaires, de l'information client aux annonceurs et de l'information aux lecteurs), à l'instar de *Google*. L'analyse des fusions doit tenir compte de l'interdépendance entre les groupes de client. Une entreprise peut être en quasi-monopole sur un côté du marché. Mais le renforcement du pouvoir de marché ne se solde pas nécessairement par l'exploitation d'une rente de monopole par majoration des prix, car la baisse induite du taux de pénétration aura des effets collatéraux sur le second marché. Ce sont plutôt les effets boule de neige qui constituent une menace.

Préparer l'avenir, c'est intégrer ces nouvelles formes d'interactions entre les acteurs économiques, c'est accélérer la transition de nos entreprises vers des logiques de production qui sont pleine éclosion aujourd'hui.

5- Dépasser les contradictions du régime actuel de croissance

Ce que nous venons d'exposer n'est déjà plus de l'ordre de la prospective. Le potentiel d'une offre renouvelée existe et la transformation de l'appareil productif est déjà en marche. Mais la concentration de ses effets sur l'offre produit les mêmes conséquences que les premiers temps du taylorisme avant l'éclosion du compromis fordiste. Il manque à cette révolution de l'offre une révolution des débouchés. Ne saisir l'explosion de l'économie des réseaux qu'à travers son versant offre/process productifs, c'est passer à côté d'une autre dimension essentielle : la profonde transfiguration des débouchés et de l'accès qu'ouvrent les

appels d'offres sont automatiquement reliés à des fournisseurs du monde entier. La collaboration technique avec les fournisseurs, la collecte et l'étude des offres, la négociation, l'attribution de l'ordre et le suivi jusqu'à la livraison du produit sont réalisés à partir de la plateforme. <http://www.mfg.com/about-mfgcom>

¹¹ Pierre Collin et Nicolas Colin (2013) : *Mission d'expertise sur la fiscalité de l'économie numérique*

technologies de l'information. La troisième révolution industrielle ne trouvera sa pleine puissance que lorsqu'elle aura véritablement créé son « *prosumer* », selon le terme précurseur d'Alvin Toffler¹². Autrement dit, quand elle aura vaincu sa crise de débouchés. La troisième révolution doit inventer son débouché, de la même manière que la seconde révolution industrielle a dû démocratiser la consommation après avoir inventé la production de masse, au prix d'une crise majeure, celle de 1929.

Car le monde connaît bel et bien aujourd'hui une crise de débouchés ou de surcapacités structurelles. Surcapacités qui instaurent une déflation larvée, qui exacerbent la concurrence par les prix, la désinflation salariale, la concurrence fiscale et sociale ; surcapacités qui agissent à la baisse sur les taux d'intérêt, c'est-à-dire sur le coût du capital.

Et sur cet enjeu, la dimension européenne est décisive. Soit la zone euro demeure une zone monétaire inachevée. Soit elle complète ses institutions. Dans le premier cas, les tendances qui se dessinent actuellement, d'appauvrissement du marché intérieur, de décroissance des industries à débouché local, de redéploiement productif du centre et de la périphérie¹³ vers la demande extra-européenne, généreront une croissance molle et un positionnement de gamme médiocre sur une période qui peut être longue. Cette structuration de l'espace européen en plateforme d'exportation en dehors de l'Union est déjà bien engagée¹⁴. La périphérie y a vocation à exporter des biens de gamme moyenne et à sous-traiter à faible coût pour le cœur industriel. Et cette évolution s'opère au détriment de l'emploi, du pouvoir d'achat et de la consommation collective. La concurrence fiscale et salariale de la périphérie est en définitive au service d'une expansion *off-shore* de l'Europe. Ce qui est visé, via cette évolution, c'est le potentiel de consommation d'une classe moyenne émergente en pleine croissance. Cette évolution ne fait que prolonger la durée de vie de la première phase de la mondialisation contemporaine. Et elle se fait au détriment des revenus de la classe moyenne des pays avancés, à l'instar des États-Unis¹⁵ (de 1993 à 2012, le revenu réel par famille n'a crû que de 6,6 % sur 99% de la distribution). L'Europe accumulera des excédents, mais n'aura en définitive ni croissance ni emploi. C'est la pérennité même de ce régime de croissance qu'il faut alors questionner. Car chaque région, à vouloir être le passager clandestin de la croissance mondiale, risque au final d'étouffer l'essor des classes moyennes émergentes.

La scénarisation de la croissance repose finalement moins sur le choix d'une option de spécialisation à l'allemande (par l'industrie) ou à la britannique (par les services exportables), que sur les options de gouvernance européenne et mondiale. Premièrement, parce que le Royaume-Uni opère lui-même une révision en la matière, rapatriant une partie de l'assemblage industriel¹⁶, conscient que le secteur manufacturier constitue une modalité de portage et d'exportation de services intégrés. L'économie de bazar est de fait le modèle de référence aujourd'hui. Deuxièmement, parce qu'il est très difficile d'inverser les tendances

¹² Alvin Toffler (1980): *The Third Wave*, Bantam Books

¹³ Les exportations espagnoles croissent en volume au rythme de 10 % l'an depuis 2 ans hors-UE, et diminuent au rythme de 2 % en intra-UE (données de juillet 2013). Les chiffres sont respectivement de (+ 4% et -1,8 % en Allemagne).

¹⁴ Olivier Passet (2013) : « L'UE, plateforme de production de l'économie allemande », Xerfi-Synthèse n°1, juin.

¹⁵ Emmanuel Saez (2013) : "Striking it Richer, The Evolution of top Incomes in the United States (Updates with 2012 preliminary estimates)".

¹⁶ Le Royaume-Uni est passé devant la France en tant qu'exportateur d'automobile.

d'agglomération industrielle. Troisièmement, parce que la spécialisation de chaque région doit se penser en fonction de ses avantages naturels et accumulés.

En définitive, les potentialités française et européenne de développement d'une offre nouvelle à forte valeur ajoutée ne se concrétiseront que si les grandes régions du monde développent de nouveaux compromis sociaux et redistribuent les gains de la croissance en interne¹⁷. Les dix prochaines années peuvent étirer l'histoire d'une longue déflation rampante, comme elles peuvent marquer le basculement vers un deuxième âge de la mondialisation contemporaine.

6- Préparer l'avenir aujourd'hui

Comment alors penser le redressement de notre modèle productif dans ce contexte de mutation accélérée ? Il ne s'agit pas ici de réanimer la vieille doctrine colbertiste, qui ferait de l'État un acteur clé des options de spécialisation. La production industrielle n'empruntera ni les leviers ni les cibles du colbertisme à la Française. Sa problématique n'est pas celle du rattrapage par imitation sur quelques secteurs moteurs bien désignés et prévisibles. Elle n'est pas plus celle d'une ré-industrialisation forcée, tant le clivage entre industrie et service n'est plus opérant, on l'a dit. Elle n'est pas plus celle d'une construction de filières ancrée sur le territoire, car les *process* sont mondiaux et le demeureront en dépit de certaines tendances à *la* relocalisation. Ni à travers une approche « adéquationniste » des dipômes... ni à travers des cibles formelles de R&D comme cela a été tenté par le passé. Car il n'y a pas de saut possible en matière de recherche et développement ou de qualification, dans le cadre actuel de notre spécialisation. Ce que l'on produit à travers ces cibles, c'est de la recherche qui souvent est développée hors du territoire et des compétences de plus en plus déclassées.

L'État n'en reste pas moins un acteur décisif pour optimiser nos avantages naturels et renforcer nos avantages bâtis sur au **moins 5 grands domaines d'action stratégiques** :

- **En donnant la priorité à l'investissement, l'automatisation et, notamment, à la diffusion de la robotisation au sein des PME/ETI ...** au facteur capital en somme. C'est une priorité absolue. Il faut rompre avec notre tradition de préférence pour le travail non qualifié, non « délocalisable ». C'est une mauvaise piste, qui pénalise *in fine* notre productivité globale et accroît sur longue période le chômage structurel. Il faut faire revenir nos usines, à défaut de faire revenir l'emploi, dans un premier temps du moins.
- **Favoriser le foisonnement des projets entrepreneuriaux** là, notamment, où les rendements sont croissants, où l'ordre d'arrivée est décisif pour la captation des marchés. Nous ne sommes donc plus dans le cadre de pensée simple qui avait prévalu durant les 30 glorieuses.... Où il suffisait d'armer quelques secteurs clés et d'en maîtriser la filière sur le territoire français ou européen. L'enjeu est de favoriser l'insertion d'un nombre croissant d'entreprises innovantes dans le système de production mondial : dans une multitude d'activités, sur des créneaux qui leur permettent de capter une part importante de la valeur. Les grandes technologies

¹⁷ Daniel Cohen, sous la dir. (2009) : *Sortie de crise, vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance ?* Rapports et documents du CAS, N° 22, La Documentation Française.

génériques motrices ne sont aujourd'hui l'attribut d'aucune région du monde en particulier, qui en posséderaient l'exclusivité. Les systèmes de production intègrent les meilleures compétences, les meilleurs composants. La détention d'une multitude de monopoles de niche sur des sous-segments de production est donc décisive. L'État doit composer avec une logique plus diffuse de l'innovation. Avec également une nécessité bien plus grande d'essaimage de l'innovation, car il n'y a plus unicité des solutions technologiques comme par le passé. La cible à saisir par le décideur est bien plus la « compétence » que le secteur. En ce sens, les outils récemment mis en place, les pôles ou le CGI, sont bien conformes à cette logique de diffusion et gagneraient à être renforcés.

- **En orientant les usages**, notamment dans les domaines de l'environnement, de la santé, de la dépendance, de la mobilité, pour que ces domaines soient créateurs de valeur et non seulement les espaces de déversement des emplois cassés dans l'industrie. Nos projets sociétaux, notre conception de la ville, du territoire agissent sur l'intensité technologique des services ; sur l'acquisition de compétences et de savoir-faire exportables également. Soit, ces domaines mobilisent les outils de réseau, se structurent en plateformes, repensent leur efficacité, leur « exportabilité ». Soit ils se transforment en coûts collectifs qui altèrent notre compétitivité.
- **En favorisant l'accumulation de nouveaux actifs stratégiques** ; Les priorités infrastructurelle ne sont plus les mêmes qu'il y a 20 ans :
 - La qualité des infrastructures informationnelles et la diffusion des compétences dans ce champ au sein des entreprises et des organisations sont le facteur clé d'une entrée réussie dans la nouvelle vague industrielle. La qualité réside dans le développement simultané des débits, des volumes de stockage et des technologies de production automatique de données. Elle s'appuie sur la vitesse de circulation des données. C'est aujourd'hui l'enjeu du 4G. Elle repose sur la puissance des applications et la capacité de stockage... c'est l'enjeu du Cloud, du NAS (Network Attached Storage). Elle repose sur l'accès aux données. C'est l'enjeu de l'Opendata. Elle repose sur la puissance de traitement des données. C'est l'enjeu du Bigdata. Elle repose sur la production de données portant sur les objets et les lieux. C'est notamment la fonction des puces RFID ou des URLs. Elle repose enfin sur la diffusion d'outils de gestion performants de l'information dans toutes les organisations et notamment les PME.
 - L'État a également un rôle clé à jouer dans la régulation de l'information et notamment dans le développement de systèmes de protection de l'information pour limiter les phénomènes d'espionnage et protéger l'accès aux informations personnelles.
- **En renforçant enfin la centralité de notre marché** : qui a perdu de sa force, par rapport à l'Allemagne et à son *Hinterland*. Le pouvoir de marché hexagonal gagnerait en force si nous parvenions à réaliser une meilleure intégration commerciale et industrielle avec les marchés méditerranéen et africain. Cette centralité et la taille de notre marché autorisent une forte diversification sectorielle... Nous n'avons pas à composer par exemple avec la problématique insulaire, qui impose de nombreuses

contraintes de spécialisation¹⁸. La France aura d'autant moins à jouer la concurrence fiscale et le moins disant social qu'elle saura conserver et valoriser, via des accords commerciaux et de partenariat, cet avantage qui n'est pas exclusivement naturel.

Quels sont alors les **leviers politiques** à mobiliser pour agir dans le cadre des 5 grands domaines d'intervention qui viennent d'être énoncés : faciliter notre insertion et capter de la valeur au sein des grandes filières motrices suppose d'agir prioritairement sur 4 leviers qui ne sont pas limitatifs :

- **Relancer un projet européen de convergence réelle à forte légitimité démocratique¹⁹** : avant même d'évoquer la question d'un gouvernement économique, cela passe a-minima par le cofinancement d'investissements d'intérêts communs dans les domaines de l'énergie, des réseaux, de la sécurité informatique notamment. Avec une répartition géographique qui rééquilibre les effets de la désindustrialisation. Cela passe aussi prioritairement par une limitation des stratégies de concurrence fiscale.
- **Placer au premier plan les enjeux de compétitivité fiscale** : nous avons parlé de *reshoring*, mais les systèmes de valeur demeureront étendus, et la relocalisation reste conditionnée par la compétitivité des territoires. La baisse de certains coûts de transaction affaiblit par ailleurs les avantages liés à notre centralité géographique. L'économie française doit composer avec le fait qu'elle s'est bâtie sur la puissance de multinationales et que son emploi salarié est majoritairement porté par des groupes nationaux ou étrangers à périmètre international. Le fait qu'une part importante de l'activité et des profits soient générés hors frontière, et que ce mouvement soit très largement irréversible, incite notamment à repenser notre fiscalité en mettant au premier plan les enjeux de rapatriement des bénéfices et de leur réinvestissement sur le territoire. Elle nous oblige aussi à repenser non seulement le niveau mais la structure de nos assiettes²⁰.
- **Favoriser le foisonnement entrepreneurial** est ensuite primordial en phase « révolutionnaire » de croissance. La première révolution a eu l'inventeur entrepreneur comme figure de proue. La seconde révolution a eu la grande entreprise concentrée, comme acteur clé ; grande entreprise alliant ingénierie et protection des brevets au sein d'organisations génératrices d'économies d'échelle et d'envergure... la troisième révolution a « l'entrepreneur-intégrateur » comme figure motrice : l'entreprise conçue comme plateforme collaborative, qui intègre les compétences à travers des relations marchandes et non marchandes, qui est créatrice de nouveaux usages plus que de nouveaux produits désirés pour eux-mêmes. Son pouvoir et son efficacité économiques relèvent moins de la taille que de la capacité à mettre en interaction les agents. Les entrepreneurs ne se développent aujourd'hui que s'ils allient exportation et innovation et admettent des structures de capital flexibles. La croissance organique n'est plus le seul vecteur de développement. Il faut tenir compte du fait que la trajectoire d'une entreprise peut et doit se dissocier de celle de son créateur. Que son rachat, son développement sous

¹⁸ Qui favorise par exemple une très forte dématérialisation des activités et incite à des politiques d'attractivité fiscales qui peuvent être extrême comme dans le cas des places *off-shore*.

¹⁹ Michel Aglietta et Thomas Brand (2013) : *Un New Deal pour l'Europe*, Odile Jacob.

²⁰ Olivier Passet (2013) : « Compétitivité fiscale de la France : où en est-on ? », Xerfi-Synthèse n°2.

le contrôle d'autres entreprises fait partie des trajectoires probables et nécessaires. C'est donc tout un éco-système qui doit être pensé pour renforcer ce segment essentiel de vitalité du tissu productif ; cela passe notamment par :

- Un accès facilité aux compétences ;
 - Une refonte du droit des faillites, une moindre stigmatisation de l'échec et une meilleure protection des créanciers ;
 - La définition d'un véritable statut fiscal de l'entrepreneur, qui identifie la prise de risque particulière de cette catégorie d'acteur économique ;
 - Par le renforcement de notre éco-système du capital-risque ; qui propose des aides à l'entrée trop vite plafonnées et trop peu sélectives²¹ ; des aides qui sont moins aujourd'hui des leviers de développement des *capital-angels* que des outils d'optimisation fiscal²².
- **C'est plus fondamentalement l'organisation et le management de nos organisations qui doit être repensé.** Dans une période de mutation profonde, nos attentes autour d'une impulsion ou d'une programmation publique, centralisée au niveau des États, est excessive... alors même que ce qui se joue est de l'ordre de la rupture et ne répond pas à des schémas prévisibles. C'est toute la conception centraliste et hiérarchique du jacobinisme français qui est bousculée. La mutation du modèle productif nourrit de nouvelles logiques d'interaction entre les acteurs. La mise en réseau et l'intelligence partagée sont la clé de la créativité. La qualité des relations horizontales au sein des organisations, les modes de production collaboratifs...ouverture de nouveaux partenariats de co-production avec les fournisseurs, la recherche publique, les clients eux-mêmes ; Open data, *crowd sourcing*... L'économie de l'assemblage produit/service repose sur la qualité de cette intégration. A la sous-traitance brutale doivent se substituer des partenariats. Nous sommes encore héritiers des grandes structures, des représentations en filières motrices. Nous avons développé des « armées de métier » adaptées à la seconde révolution et organisées autour de l'alliance de l'ingénieur et du publicitaire, schéma *top down* de la conception et de la mise sur marché des produits. Cette évolution est impérative aussi pour l'État qui peine à se concevoir lui-même comme plateforme collaborative, à inscrire et à diversifier son action au sein des territoires.

Pour conclure, lorsque l'on prend la mesure de ces basculements, l'enjeu des 10 années à venir est d'agir sur de multiples dimensions : nos organisations, notre gouvernance, nos infrastructures collectives, notre vitalité entrepreneuriale, la diffusion des compétences, notre fiscalité aussi. Non de rattraper en s'adaptant, mais d'être en prou d'un mouvement de fond qui peut porter notre économie comme la déclasser.

L'essentiel est de favoriser l'éclosion d'un système productif, dont nous percevons déjà les grands traits. Il ne s'agit pas de filières ni de secteurs miracles. Il s'agit de technologies « génériques motrices » qui impactent tout le système productif, les modes de distribution,

²¹ Les incitations en place ne ciblent pas suffisamment les entrepreneurs (les fonds de LBO sont logés à la même enseigne que les fonds d'amorçage) et ne mettent pas suffisamment l'accent sur la sortie... c'est-à-dire la plus-value qui est le meilleur moyen d'inciter à orienter l'épargne sur les investissements à haute potentialité de rendement.

²² Un retard qui se double d'un handicap générationnel. La France ne dispose pas des *capital-angels* jeunes qui ont réussi dans les TIC et qui arment aujourd'hui les start-up des secteurs porteurs.

notre consommation, nos institutions et ouvrent de nouveaux espace de créativité. Elles sont identifiées. Il faut désormais cesser d'aborder l'avenir comme quelque chose de radicalement incertain. La France dans 10 ans sera un pays dont la force se jugera au degré d'avancement de la mue de son modèle productif.