



anticiper ensemble l'économie de demain

Grande conférence Mutécos Triennat 2011-2013 > Bilan et perspectives

21 janvier 2014 – Bercy

Les actes



Datar

SGA
Secrétariat général pour l'administration

CGEfi
Contrôle général économique et financier

D DÉLÉGATION
G GÉNÉRALE
E À L'EMPLOI
F ET À LA FORMATION
P PROFESSIONNELLE



Fonds social européen

Sommaire

Introduction	4
Présentation de la journée	4
Michel LEHALLE.....	4
• Mutécós en chiffres.....	4
• Prévoir pour prévenir, et prévenir pour mieux agir	4
• La démarche Mutécós au cœur du débat public.....	4
Introduction/ quelle politique publique pour l'intelligence économique ?	5
Claude REVEL	5
• Nouvelle organisation de la D2IE	5
• L'intelligence collective, clé de l'intelligence économique	6
• Partager l'information pour innover ensemble	6
• Une information partagée, mais... sécurisée	6
• Vers un changement de mentalité	6
Echanges avec la salle	7
L'évolution de la perception des mutations économiques par les Français	10
Comment les Français appréhendent-ils les mutations économiques ?	10
• Les Français, mauvais élèves en économie	10
Jean-Daniel LEVY	10
• L'entreprise a mauvaise presse	10
• Les Français, sensibles à l'évolution du monde.....	10
• ... mais devenus plus exigeants.....	11
• Les principales interrogations des Français	11
• Trois points positifs	11
Echanges avec la salle	12
Table ronde 1/ Les mutations vues par des acteurs économiques en France et en Europe	14
Vers une convergence des politiques européennes ?	14
Joost P. VAN IERSEL.....	14
• Convergence des mentalités	14
• Convergence des politiques	14
L'anticipation, un exercice d'équilibriste pour les services de la DIRECCTE	15
Jean-François ROBINET	15
Allemagne-France : des défis communs, sept différences	16
Babette NIEDER.....	16
• Des défis communs	16
• Sept différences	16
Pas de développement économique sans dialogue social	17
France JOUBERT	17
Echanges avec la salle	19
Présentation des résultats de l'étude d'évaluation de Mutécós	21
Présentation de l'étude	21
• Objectifs de l'évaluation	21
Isabelle FIEUX.....	21
• Un contexte particulier pour Mutécós	21
• Les idées clés	21
• Attentes et satisfaction des participants	22
• Les particularités de Mutécós	22
• Les impacts de Mutécós.....	23
• Un besoin de renouvellement pour les ateliers régionaux	23
• Les outils Mutécós	23
• Propositions pour Mutécós 2	24

Echanges avec la salle	24
Quelles préconisations pour mieux accompagner les mutations économiques ? / L’avis d’un expert	26
Mutations économiques : un enjeu, une multitude d’acteurs	26
Jean-Pierre AUBERT	26
Pourquoi ne sait-on pas anticiper ?	26
• Le jeu des « chiens de faïence »	27
• Un principe prégnant : la « verticalité descendante »	27
• Un décloisonnement souhaitable, mais difficile à mettre en œuvre	27
Comment sortir de ce mauvais pas ? Les préconisations	27
Présentation de la synthèse des trois groupes de travail	29
Objectifs et thèmes principaux des groupes de travail	29
Philippe CLERC	29
• Nouvelle croissance et démocratie	29
• Vers une culture de l’anticipation	30
• Répondre à « l’urgence innovatrice »	30
Groupe 1 « Entreprises et nouvelle croissance »	31
Alain TEISSIER	31
Groupe 3 « emploi, formation, compétences »	32
Patrick LOIRE	32
Table ronde 2/ Réactions et points de vue d’acteurs	33
Le point de vue du sociologue : Mutécós, lieu de rencontres inédit	33
Jean-Philippe MOUSNIER	33
Le point de vue du chef d’entreprise : vers une gouvernance décisionnaire	34
Abdallah MEZZIOUANE	34
Le point de vue de l’économiste : repenser la conduite du changement	34
Pierre FERRACCI	34
Echanges avec la salle	35
L’avenir : le point de vue des partenaires de Mutécós	38
L’avis de la DATAR : pour un dialogue économique et social territorial	38
Michel DERRAC	38
L’avis de la DAR : Mutécós, lieu de rassemblement des intelligences	39
Olivier VASSEROT	39
L’avis de la DGEFP – Mutécós, au cœur des mutations des territoires	40
Pierre RAMAIN	40
L’avis de la Commission européenne : vers un changement culturel en Europe	40
Jean-François LEBRUN	41
Echanges avec la salle	42
Conclusion	44
Charles COPPOLANI	44
Christiane CECCALDI	44
Sigles	45

Introduction

Animatrice de la journée : Carine Seiler, directrice du domaine d'activité Formation Economie, Emploi, Sémaphores, groupe Alpha

Présentation de la journée

Michel LEHALLE

Chef de mission, Conseil général économique et financier (CGEFI)

Au nom du Contrôle général économique et financier, qui porte le projet Mutécos, je vous souhaite la bienvenue.

Depuis 2011, Mutécos est devenu un véritable projet, doté d'un programme pluriannuel et d'une architecture budgétaire spécifique, appuyé sur une gouvernance interministérielle, et soutenu par de nombreux partenaires.

Les assises nationales que nous ouvrons ce jour ont pour but de dresser le bilan des travaux qui ont été menés durant ces trois ans, en les rattachant aux réflexions stratégiques qui les ont inspirés.

● Mutécos en chiffres

Entre 2011 et 2013, se sont tenus neuf ateliers nationaux et deux cycles régionaux (Nord – Pas de Calais et Poitou-Charentes). Ces divers événements ont donné lieu à des publications, les *Cahiers Mutécos*, et leurs conclusions ont été relayées par les divers canaux d'information de Mutécos, notamment le site Interne dédié¹, et la lettre électronique *e-mutecos*, qui deviendra bimensuelle en 2014. Des actions sur mesure ont également été organisées, par exemple pour le compte du ministère de l'Intérieur.

● Prévoir pour prévenir, et prévenir pour mieux agir

Au total, Mutécos a rassemblé près de 1 600 participants, dont une moitié provenait des services de l'Etat. Il semble possible d'en parler comme d'une véritable communauté d'esprit, dans la mesure où Mutécos **illustre une démarche singulière au sein des administrations françaises** : il s'agit d'instiller la culture de l'anticipation dans tous les processus de décision, donc d'apprendre à prévoir et à prévenir les mutations économiques à venir, à partir d'une écoute attentive des acteurs et des réalités du terrain.

Il s'agit donc d'une démarche de gestion des risques, ce qui permet de mieux comprendre son actuel rattachement à un service de contrôle tel que le CGEFI.

● La démarche Mutécos au cœur du débat public

¹ <http://www.economie.gouv.fr/mutecos>

Cette démarche renvoie à la thèse du sociologue allemand Ulrich Beck². Selon cette thèse, le débat public ne serait plus structuré de nos jours par le partage des richesses produites par l'activité économique – comme c'était le cas au 19^e siècle – mais par le partage des risques issus de cette activité.

Ces risques se présentent à nous chaque jour : risque de décrochage dû à la mondialisation, risque de délitement social, risque de déstructuration de nos territoires.

La démarche Mutécos montre que nous sommes capables de gérer ces risques et de les transformer en opportunités, dès lors que nous misons sur l'intelligence collective et que nous utilisons des instruments, des circuits d'information, et des méthodes adaptés.

C'est en cela que le projet Mutécos se retrouve bel et bien au cœur du débat public.

Introduction/ quelle politique publique pour l'intelligence économique ?

Claude REVEL

Déléguée interministérielle à l'intelligence économique

Je souhaiterais tout d'abord témoigner toute mon admiration à Christiane Ceccaldi, qui a réussi, à l'aide de tous ceux qui l'ont soutenue, à faire de Mutécos un lieu de réflexion et un espace opérationnel tourné vers l'avenir des territoires.

La politique publique d'intelligence économique, et plus particulièrement la Délégation interministérielle à l'intelligence économique (D2IE)³, a récemment connu une évolution, avec la parution du décret du 22 août 2013⁴.

● Nouvelle organisation de la D2IE

Suite à la parution de ce décret, la D2IE est désormais rattachée au Premier ministre, et non plus au ministère de l'Economie et des Finances.

En outre, les quatre volets de l'intelligence économique sont confirmés et développés :

- la veille, avec un accent mis sur l'anticipation des mutations économiques
- la sécurité économique, avec un accent mis sur l'immatériel (technologies, recherches, investissements, sécurisation économique, prospective, etc.)
- l'influence (étude et analyse des stratégies de normalisation internationale, et développement de l'influence de la France en la matière)
- la sensibilisation et la formation : ce volet est la clé de voûte de l'intelligence économique.

Il est essentiel, en effet, que celle-ci soit bien intégrée et maîtrisée par ceux qui la pratiquent. Les « chefs » doivent prôner cette approche et donner l'exemple mais elle ne peut être décrétée « d'en haut », elle doit être pratiquée par chacun, et devenir un réflexe, pour être réellement efficace.

Le décret du 22 août 2013 met également l'accent sur la mobilisation des acteurs économiques dans les services déconcentrés de l'Etat, en insistant sur la notion de réseau. **Le délégué interministériel anime ainsi désormais un réseau actif de correspondants en France et à l'étranger** : dans les services déconcentrés et dans les consulats.

² *La société du risque*, par Ulrich Beck (Coll. Alto, éd. Aubier, 2001). Pour en savoir plus sur les travaux d'Ulrich Beck, voir par exemple l'article qui lui a été consacré dans le n°199 de la revue *Alternatives économiques* : « La société du risque par Ulrich Beck » (http://www.alternatives-economiques.fr/la-societe-du-risque-par-ulrich-beck_fr_art_154_16410.html)

³ <http://www.intelligence-economique.gouv.fr/>

⁴ Il s'agit du décret n° 2013-759 du 22 août 2013 relatif au délégué interministériel à l'intelligence économique (texte disponible à l'adresse suivante : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000027886761>)

● L'intelligence collective, clé de l'intelligence économique

Par ailleurs, le décret précise que le délégué doit avoir des échanges réguliers avec les acteurs économiques et ceux de la recherche. L'idée est de solidifier le noyau dur de conception de l'intelligence économique, et de l'entourer de tout un réseau de correspondants qui partagent en permanence des informations.

Le développement de l'intelligence collective est donc au cœur de la nouvelle politique publique d'intelligence économique. Ce développement passe par des contacts réguliers entre la déléguée interministérielle à l'intelligence économique et les acteurs du terrain (l'organisation régionale de l'intelligence économique sera d'ailleurs l'une des priorités de la D2IE). Il s'appuie également sur la certitude que la réussite de notre pays en matière économique ne viendra pas d'en haut, mais d'un système intelligent de *bottom-up*.

Mais nulle intelligence collective n'est possible sans réseau. Or un réseau, tel un organisme vivant, ne peut survivre s'il n'est pas alimenté. Il doit donc être nourri en permanence d'informations nouvelles, pour éviter de se tarir.

● Partager l'information pour innover ensemble

De nombreuses Petites et moyennes entreprises (PME) témoignent de leur difficulté à pratiquer l'intelligence économique. En réalité, entretenir une veille économique n'a rien de compliqué. En effet, il suffit de l'intégrer à la vie de l'entreprise. De nombreuses informations précieuses, détenues en interne, ne sont pas exploitées alors qu'elles mériteraient de l'être. Dès lors, si l'on choisit de mettre en place une veille économique interne, associant l'ensemble des acteurs de l'entreprise, il est très probable que les curiosités s'éveilleront, et que la motivation des agents grandira, toutes choses essentielles à l'entretien d'une intelligence collective. Ce nouveau dispositif peut s'appuyer, par exemple, sur la technique du rapport d'étonnement.⁵

De même, les acteurs du terrain de l'intelligence économique doivent apprendre à mieux partager les informations qu'ils détiennent. Or pour encourager cet échange, il est important d'assurer le bien-être des agents au sein de nos structures.

● Une information partagée, mais... sécurisée

Toutefois, si le partage d'informations est un enjeu essentiel pour le développement de l'intelligence économique, il faut savoir également sécuriser notre savoir-faire et protéger des données parfois confidentielles. Or s'il est bon de former les personnels à résoudre des problèmes liés aux dangers informatiques, le plus grave danger demeure le risque humain : risque d'erreur, malveillance, etc. Il faut donc éduquer les agents de nos territoires à rester vigilants.

● Vers un changement de mentalité

Cette vision de l'intelligence collective et du partage de l'information est actuellement théorisée par des universités américaines sous le nom de « *shared value* »⁶. L'idée principale de cette théorie est que le partage d'informations aboutit au partage de connaissances, qui lui-même aboutit à créer de la valeur pour l'entreprise et que celle-ci doit être partagée

⁵ Selon cette technique, chaque agent, à l'issue d'un déplacement à l'extérieur, rédige un rapport pour partager avec le reste de l'entreprise telle ou telle information ayant éveillé son intérêt

⁶ A l'origine de cette théorie se trouve notamment le professeur Michael Porter, professeur de management à l'université de Harvard (pour en savoir plus, voir l'article consacré à cette question par la revue *Alternatives économiques* en 2011 : http://www.alternatives-economiques.fr/la-valeur-partagee--un-nouveau-concept-de-michael-porter_fr_art_634_53534.html)

entre tous ceux qui peuvent en bénéficier (on n'est pas que dans le monétaire mais dans le partage de l'innovation, des pratiques enrichissantes).

L'approche de l'intelligence collective fait aujourd'hui son chemin en France. Quelques blocs de résistance demeurent, mais nous pouvons néanmoins espérer parvenir à un véritable changement des mentalités dans peu de temps. C'est du moins la vision que je porte.

Echanges avec la salle

De la salle (Hugues du PLESSIS d'ARGENTRE, Délégation aux restructurations – DAR –, ministère de la Défense)

Chaque préfet de région dispose auprès de lui d'un correspondant délégué à l'intelligence économique. Comment cette personne est-elle choisie ?

Claude REVEL

Les correspondants délégués à l'intelligence économique sont désignés par les préfets de régions. Ces chargés de mission ont pour tâche principale de faire dialoguer les services d'anticipation des mutations économiques avec les services – relevant du ministère de l'Intérieur – chargés de contrôler les risques liés aux entreprises du territoire (atteinte au patrimoine, par exemple).

De la salle (Patrick CUNIN, Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale – DATAR)

La D2IE est-elle en lien avec le ministère de la Défense, et si oui de quelle manière ?

Claude REVEL

Chaque ministère comporte un service d'intelligence économique, avec lequel la D2IE entretient des rapports plus ou moins étroits. Les relations avec le ministère de la Défense sont pour l'instant peu avancées. Toutefois, cette situation devrait prochainement évoluer.

De la salle (Roland RIZOULIERES, Sciences Po Aix-en-Provence)

Le terme « prospective » est peu apparu dans vos propos. Selon vous, quel rapport la prospective doit-elle entretenir avec l'intelligence économique ?

Claude REVEL

J'ai préféré le terme « anticipation » à celui de « prospective », car il comporte une acception opérationnelle qui convient davantage à l'action de la D2IE. Le décret du 22 août 2013 précise en effet que le « *délégué suscite et anime [...] des travaux prospectifs visant à identifier les évolutions de l'environnement économique, scientifique, industriel et commercial international afin d'en discerner les facteurs stratégiques.* ». La D2IE utilise donc la prospective pour faire de l'anticipation.

Carine SEILER

L'étude de la possibilité d'agir sur l'avenir est également l'une des raisons d'être de Mutécos.

Claude REVEL

La D2IE s'emploie à ne pas rester dans une posture passive. Elle tente en permanence d'influencer l'avenir de la façon la plus favorable possible.

Par ailleurs, son action s'accompagne d'un perpétuel souci de conformité avec les objectifs européens, notamment en matière d'innovation. En effet, une nouvelle politique d'innovation est désormais en marche, avec laquelle nous devons nous accorder, surtout au

niveau régional.⁷ Les régions doivent comprendre les transformations qui leur sont demandées, afin d’y répondre le mieux possible.

De la salle (Babette NIEDER, conseillère spéciale du maire de Herten)

Comment cette intelligence économique développée au plus haut de l’Etat est-elle, concrètement, mise au service des PME ?

Claude REVEL

La D2IE a vocation à éclairer le gouvernement de ses conseils, mais elle ne peut éclairer tout le monde, c’est pourquoi la sensibilisation et la formation sont à mon sens ses missions principales. **L’Etat ne peut pas tout, les acteurs de terrain doivent donc s’approprier la pratique de l’intelligence économique.**

Ce changement de posture peut s’appuyer sur deux démarches complémentaires :

- encourager les personnels à recueillir des informations utiles dans leur environnement
- solliciter davantage les organisations professionnelles (regroupements, Chambres de commerce et d’industrie – CCI –, syndicats, etc.) pour anticiper les changements réglementaires à venir, notamment au niveau européen.

Les PME peuvent également mettre en place des alertes informatiques sur des sujets proches de leurs préoccupations.⁸

De la salle (Joost P. VAN IERSEL, président de la section Union économique et monétaire – UEM – et Politique régionale et urbaine du CESE)

La D2IE fait-elle appel à des expériences venues de pays étrangers ? Par ailleurs, évalue-t-elle son action, et cette évaluation est-elle positive ?

De la salle (Alpha DIALLO, agence conseil Help Management)

Parmi les quatre volets de l’intelligence économique cités plus haut, quel est selon vous le volet principal, et quelle posture privilégieriez-vous ?

De la salle (Bruno PINARD-LEGRY, Vichy Val d’Allier Développement)

L’anticipation peut-elle porter sur les normes ? De nombreuses mutations économiques proviennent en effet des directives européennes, or on observe un certain entêtement des territoires, déjà régis par d’autres règles – nationales ou régionales –, à ne pas mettre en œuvre les règles européennes. Comment remédier à ce problème ?

Claude REVEL

Pratiquer un *benchmark* constant avec d’autres pays, telle est la base de l’intelligence économique.

Par ailleurs, le décret du 22 août 2013 souligne la nécessité d’évaluer l’efficacité des politiques économiques mises en œuvre. Nous nous plierons à cette demande. Il reste toutefois à définir des critères pertinents pour conduire cette évaluation, ce qui est malheureusement plus difficile pour une administration que pour une entreprise. Néanmoins, une chose est sûre : ces critères ne seront pas uniquement quantitatifs.

⁷ Il s’agit de la « spécialisation intelligente » (*smart specialisation*), « élément crucial de la nouvelle politique de cohésion 2014-2020. Elle vise à mieux mobiliser l’ensemble des fonds structurels mis au service de la stratégie Europe 2020 pour « une croissance intelligente, durable et inclusive », en incitant les régions à adopter des modèles de développement économique adaptés à leurs atouts et en renforçant les synergies entre les politiques européennes en faveur de la recherche et de l’innovation » (pour en savoir plus : <http://www.europe-en-france.gouv.fr/Centre-de-ressources/Etudes-rapports-et-documentation/Guide-pour-la-preparation-des-strategies-de-specialisation-intelligente-des-regions-francaises>)

⁸ Des informations, fiches, et guides pratiques sont par ailleurs disponibles sur le site de la D2IE à la page suivante : <http://www.intelligence-economique.gouv.fr/documents-utiles/publications-de-la-d2ie>

En outre, l'intelligence économique ne s'appuie pas sur des « postures ». Ce terme ne convient pas. La D2IE se concentre en effet sur une démarche opérationnelle, appuyée sur une utilisation stratégique des informations recueillies au cours de la veille. Or cette utilisation stratégique des informations n'est possible que si elle se fonde sur une connaissance précise de l'environnement dans lequel elles s'inscrivent, et des bonnes pratiques dont il faut s'inspirer. Il ne s'agit donc pas d'une « posture », mais d'une action : **la D2IE s'informe, analyse les informations recueillies, puis tente de saisir des opportunités pour agir sur l'avenir, et prévenir ainsi les risques futurs.**

Quant à l'anticipation des normes, elle constitue effectivement un enjeu fondamental⁹, car les normes forment le cadre dans lequel nous serons amenés à travailler à l'avenir. Or pour bien anticiper les normes, il est important de repérer, et d'intégrer des cercles d'influence : il faut donc non seulement identifier les *lobbies* ou les *think-tanks* susceptibles de préparer les normes futures, mais tenter de les infiltrer, pour agir en amont sur cette préparation¹⁰.

⁹ Claude Revel a d'ailleurs remis un rapport sur ce sujet en septembre 2012 à Mme Nicole Bricq, ministre du Commerce extérieur (pour en savoir plus : <http://www.commerce-exterieur.gouv.fr/files/resume-rapport-revel.pdf>)

¹⁰ Les entreprises allemandes financent ainsi à 100 % le DIN, équivalent allemand de l'agence française de normalisation AFNOR

L'évolution de la perception des mutations économiques par les Français

Comment les Français appréhendent-ils les mutations économiques ?

- Les Français, mauvais élèves en économie

Jean-Daniel LEVY

Directeur du département Politique & Opinion de Harris Interactive France

Le terme « économie » n'a pas la même connotation en France que dans d'autres pays. En effet, comme le montrent de nombreux sondages et Questionnaires à choix multiples (QCM)¹¹, les Français ne sont pas très performants dans cette matière, et s'en vantent. Ils ne maîtrisent pas les notions de base du fonctionnement économique, mais considèrent que la France possède d'autres motifs de fierté.¹²

- L'entreprise a mauvaise presse

Ce désintérêt face aux questions économiques s'accompagne par ailleurs d'une indifférence, voire d'une méfiance radicale, éprouvée à l'égard des entreprises et de leurs dirigeants. En effet, contrairement aux Américains ou aux Allemands, les Français ne témoignent aucune admiration particulière pour tel ou tel chef d'entreprise. Ainsi, aucun chef d'entreprise n'apparaît dans le « top 50 » des personnalités préférées des Français, et les entreprises ne sont pas perçues comme une source de fierté.

- Les Français, sensibles à l'évolution du monde...

Pour autant, **les Français ne sont pas insensibles à l'évolution du monde**. Ils sont conscients du fait que nous nous trouvons à un moment charnière et sont nombreux à s'interroger notamment sur la « promesse du capitalisme » : assure-t-il réellement la possibilité d'une amélioration du quotidien pour tous ? Cette mise en doute s'étend à différents points de l'organisation de notre société.

Plusieurs changements survenus récemment sont symptomatiques de cette évolution : ainsi, au cours de la dernière campagne présidentielle, le problème de la dette/les déficits publics constituaient la deuxième motivation de vote des Français, ce qui n'était pas le cas en 2007. De même, alors qu'en 1995, lorsque le gouvernement Juppé avait pointé du doigt le déficit

¹¹ Un sondage réalisé par TNS Sofres à l'occasion des Journées de l'économie, organisées en novembre 2010 à Lyon accorde ainsi la note de 8,3 sur 20 en moyenne pour les personnes interrogées soumises à un test de connaissance

¹² Ainsi, à l'issue de la conférence de presse tenue par le président de la République le 14 janvier 2014, le public est loin d'avoir perçu l'évolution sémantique qui y était à l'œuvre, ni ce qu'elle signifiait : le passage d'une politique de la demande à une politique de l'offre. Ces débats économiques intéressent peu les Français

budgétaire pour mettre en œuvre des réformes, les Français s'étaient montrés peu convaincus par cet argument, en 2012, ils se sont révélés préoccupés par les problèmes liés à la dette. Forts de l'exemple de la Grèce et du Portugal (entre autre), ils ont en effet considéré que les difficultés budgétaires risquaient de remettre en cause l'intégralité de l'action publique, donc le maintien de l'égalité, de la solidarité et du lien social.

● ... mais devenus plus exigeants

Cependant, si les Français reconnaissent l'aspect critique de la situation actuelle, ils acceptent de moins en moins l'utilisation du terme de « crise », tant répété depuis 2008. Nos compatriotes perçoivent en effet de plus en plus la situation actuelle comme le *continuum* d'une évolution à l'œuvre depuis 1973, ou à tout le moins depuis les débuts des années 1990. D'économiques, leurs préoccupations deviennent donc politiques : la construction européenne est remise en question et les bénéfices de l'euro également.

Dès lors, il devient difficile de désigner la situation actuelle comme étant une « crise », car les Français y voient une forme de renoncement voire d'incapacité chronique à obtenir des résultats. Ils manifestent en outre une défiance grandissante à l'égard non seulement des responsables politiques, mais de l'ensemble des experts économiques qui n'ont pas su anticiper la crise en 2008. Toutes les personnes habilitées à s'exprimer dans l'espace public voient ainsi leur parole remise en doute. Or cette crise de la confiance ne touche pas seulement les experts et les hommes politiques, mais également les acteurs économiques, les journalistes, ainsi que les acteurs sanitaires¹³.

● Les principales interrogations des Français

De manière générale, les Français ont donc le sentiment qu'ils ne sortiront pas gagnants de la mondialisation, mais ne savent plus à qui se fier pour empêcher ce scénario de s'accomplir.

De plus, les Français sont nombreux à se préoccuper des questions d'écologie et des enjeux liés au réchauffement climatique et à percevoir le changement sociétal qu'ils sous-tendent. Ils identifient également une financiarisation croissante de l'économie et des évolutions qu'elle implique. Ils se demandent enfin s'il est réellement pertinent, en matière de politique économique et sociale, de continuer à valoriser l'efficacité au détriment de l'identité. La fierté française – ou territoriale – doit-elle s'amenuiser en raison d'une plus grande efficacité économique ? Voici l'une de leurs interrogations.

Dès lors, toutes les situations qui appellent aujourd'hui en France des mesures à caractère économique sont questionnées et la nécessité de ces mesures remise en cause¹⁴.

● Trois points positifs

Il existe (tout de même !) des éléments positifs. Ainsi, les Français font preuve d'une grande capacité d'adaptation en matière de consommation : lorsqu'ils ont compris le grand apport que constituait Internet, après une courte période de scepticisme, ils ont décidé d'abandonner le Minitel. Or ils comptent aujourd'hui parmi les plus grands utilisateurs d'Internet en Europe.

De même, les Français peuvent être fortement impliqués dans la transition énergétique : ils sont prêts à faire des efforts considérables, dès aujourd'hui, même si ceux-ci ne porteront leurs fruits que dans plusieurs années. A la condition de voir le bout du chemin.

¹³ On observe ainsi une baisse du nombre de vaccinations en France

¹⁴ Ce constat se confirme avec, par exemple, l'échec du référendum sur la possibilité de fusion entre le Haut-Rhin et le Bas-Rhin, en avril 2013

Enfin, deux réformes approuvées récemment par les Français montrent leur souci de préserver notre modèle social : l'Accord national interprofessionnel (ANI), et la réforme des retraites. Ici aussi, les Français préoccupés par notre niveau d'endettement, notre niveau endémique de chômeurs se « résignent tranquillement » à ces évolutions.

Ce rapide tour d'horizon de la société française montre ainsi que, **si les Français se montrent souvent rétifs au changement, ils sont toutefois capables de se mettre rapidement en mouvement, dès lors qu'ils disposent de garanties suffisantes pour assurer leur sécurité et des perspectives.**

Echanges avec la salle

De la salle (Michel DERRAC, chargé de l'accompagnement des mutations économiques et du développement économique, DATAR)

Comment faire en sorte que l'administration, les politiques et les entreprises délivrent un message plus positif sur l'économie auprès des Français, et combattent ainsi le pessimisme latent qui couve dans toutes les couches de notre société¹⁵ ?

Jean-Daniel LEVY

La réponse à ce problème est politique. Si la France est devenue l'un des pays les plus pessimistes d'Europe, c'est en partie parce que les Français attendent beaucoup du politique, et que ce dernier les déçoit depuis le début des années 1980, notamment sur le front de l'emploi. Or il n'est pas certain que notre situation économique, notamment en matière d'emploi, s'améliore suffisamment dans les années à venir pour restaurer cette confiance.

Des pistes d'action peuvent toutefois être explorées. Les personnes qui interviennent dans l'espace public doivent notamment être davantage informées des difficultés réelles des Français, pour ne plus donner l'impression, comme c'est le cas aujourd'hui, d'être totalement détachées de la réalité¹⁶.

De la salle (Roland RIZOULIERES)

Les médias se font principalement l'écho des enfants terribles du monde de l'entreprise. Contre cette tendance, il faudrait encourager et rendre plus visible l'exemplarité de certains patrons de PME ou d'Entreprises de taille intermédiaire (ETI).

Par ailleurs, il serait bon de concevoir davantage d'émissions de télévision pédagogiques sur l'économie, pour sensibiliser les Français aux notions économiques de base.

De la salle (Olivier VASSEROT, DAR ministère de la Défense)

Il faut transformer la vision que les Français ont des grandes entreprises.

Un enjeu pédagogique fort se pose : l'Education nationale prévoit trop peu de stages en entreprise pour les collégiens et les lycéens. Il faudrait y remédier. De la sorte, les « patrons voyous » ne seront plus, aux yeux du grand public, la seule image de l'entreprise.

¹⁵ Un sondage réalisé par Polling Vox pour le journal *20 Minutes* montre ainsi que si, pour eux-mêmes, 45 % des Français estiment que 2014 sera une meilleure année que 2013, contre 35 % ayant une opinion inverse, en revanche, 61 % jugent que cette nouvelle année sera moins bonne que la précédente pour la société française

¹⁶ Par exemple, au début des années 2000, alors que le pouvoir d'achat était en hausse, les Français avaient une impression contraire, car leurs dépenses contraintes – vêtements, nourriture, etc. – ne cessaient d'augmenter. Non conscients de cette situation, les experts intervenant dans l'espace public semblaient donc affirmer des choses sans rapport avec la réalité. Voir sur ce sujet les chiffres de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) : http://www.insee.fr/fr/themes/theme.asp?theme=16&sous_theme=2

De la salle (Jean-François LEBRUN, direction générale emploi, affaires sociales et égalité des chances, Commission européenne)

La France est perçue par les autres pays européens comme un pays rétif au changement. Mais le changement se définit d'abord comme un processus culturel. Pour le provoquer, il serait bon d'intensifier les échanges entre la France et les autres pays européens, et de repenser ainsi l'identité sur le mode de l'ouverture.

De plus, pour rendre ce changement possible, il ne faut pas le présenter comme un but en soi, mais comme une démarche, un mouvement vers l'avenir, une action : changer, c'est « oser bouger ».

L'intensification des échanges avec les autres pays européens permettrait également de lutter contre la tendance actuelle des médias français à faire de l'Europe le principal responsable des difficultés de la France, ce qui serait un bienfait pour tous.

De la salle (Eric LABOURE, Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres – CFE-CGC)

Il faut se rappeler les succès européens, comme Airbus. D'autres Airbus peuvent être réalisés dans d'autres secteurs, il ne tient qu'à nous de rendre cela possible.

Par ailleurs, pensez-vous que le « syndrome islandais » a des chances d'arriver en France ?

Jean-Daniel LEVY

Si, d'une façon générale, les Français n'ont pas une vision positive du monde de l'entreprise, leur point de vue varie selon les entreprises. Ainsi, Total n'est pas considérée comme une entreprise servant l'intérêt général, mais comme un grand groupe œuvrant uniquement pour servir ses propres intérêts. Les Français mettent donc de côté les emplois créés par ce groupe, y compris en France, pour ne plus s'attacher qu'à la nature jugée polluante de son activité. Au contraire, l'activité d'Airbus, qui pourrait être perçue négativement, mais issue d'un projet de grande envergure soutenu en partie par un financement public, est perçue comme un motif de fierté pour la France.

Ces ressorts culturels priment sur toute autre considération. Or ils mettront du temps à évoluer. De même, il faudra attendre longtemps avant que le système éducatif n'intègre davantage le monde de l'entreprise dans la formation des jeunes gens.

Toutefois, les discours peuvent changer plus vite qu'on ne le pense. Ainsi, le discours des Français sur l'entreprise est déjà en train d'évoluer : ils ne parlent pas de la même manière d'une entreprise du CAC 40 que d'une PME. De même, si la notion de « patronat » est accueillie avec défiance, en revanche, lorsqu'il est question de « patron », le regard change.

Sans aller jusqu'à changer le regard des Français sur l'économie, il est donc possible de transformer petit à petit leur perception du monde de l'entreprise.

Enfin, il n'est pas certain que le « syndrome islandais » puisse advenir en France, car les Français sont soucieux de préserver leur modèle social, dont ils sont fiers, et attendent toujours beaucoup de l'État. En outre, les Français sont tellement fiers de ce modèle qu'ils cherchent en permanence à l'exporter hors de nos frontières. Il est donc difficile de leur faire entendre d'autres messages.

Table ronde 1/ Les mutations vues par des acteurs économiques en France et en Europe

[Diffusion d'un film]

Carine SEILER

Quelles sont les principales évolutions à l'œuvre dans le contexte économique actuel, et quels enjeux clés s'y présentent ? De plus, face à ces enjeux, et aux phénomènes d'accélération qui les accompagnent, comme les acteurs doivent-ils agir et s'organiser ?

Vers une convergence des politiques européennes ?

Joost P. VAN IERSEL

Président de la section UEM et Politique régionale et urbaine du CESE, président de la Stratégie Europe 2020

Les nécessaires transformations qu'appelle le contexte économique actuel, quoique perçues clairement par la plupart des dirigeants européens, ne sont pas acceptées par l'ensemble des populations européennes. En outre, la manière de les discuter varie selon les pays. Contre cette tendance, il faudrait parvenir à établir une base commune en Europe, et définir à partir de cette base commune de nouvelles politiques économiques. Or, cette construction se heurte à d'énormes difficultés. En effet, alors que tous les pays européens se sont accordés sur la mise en place du marché commun, en réalité il existe toujours 28 politiques industrielles en Europe. Cela n'a aucun sens.

☉ Convergence des mentalités

Pour résoudre ce problème, **il faut faire davantage converger les mentalités et les attitudes politiques au sein de l'Union européenne. Cette convergence des mentalités est l'un des enjeux principaux des cinq années à venir.**

En effet, les mentalités divergent fortement en Europe : certains pays font preuve d'une volonté de repli, d'autres d'un désir d'ouverture, et selon la tendance à l'œuvre dans la population concernée, les transformations économiques souhaitées par les dirigeants sont plus ou moins bien acceptées.

Il est donc crucial de chercher à influencer et à modifier les mentalités des populations européennes, notamment pour encourager le développement de l'esprit d'entreprendre, élément clé du renouvellement de nos politiques économiques.

☉ Convergence des politiques

En outre, de cette convergence des mentalités, doit naître une convergence des politiques. Ainsi, sur le plan technologique, il serait bon de coordonner davantage les efforts fournis au niveau national et ceux fournis au niveau européen, notamment dans le domaine de la défense. En effet, pour faire face à la concurrence mondiale qui sévit dans ce domaine, les instituts de recherche européens gagneraient à coopérer davantage.

Il serait également préférable de faire converger davantage les compétences et les qualifications des travailleurs, pour encourager la mobilité du travail en Europe.

Par ailleurs, il est nécessaire de créer des bases communes, en Europe, pour faciliter l'accès au financement des PME. La Banque européenne d'investissement (BEI) pourrait jouer un rôle dans ce domaine. Mais il faudrait également promouvoir la fusion des banques internationales. En effet, les banques européennes sont avant tout des bureaux nationaux, ce qui fragmente le marché communautaire, et limite la capacité des banques à soutenir l'industrie.

De plus, le développement durable est perçu aujourd'hui dans la majorité des cercles industriels comme un préalable essentiel au développement économique futur. Le développement durable est d'ailleurs plus ancré actuellement dans les grandes entreprises et dans les PME que dans les gouvernements (sous la pression des consommateurs, de l'opinion et des médias, les industriels sont devenus beaucoup plus sensibles à cette notion) ! Or cette notion constitue, avec le développement des services, un atout majeur pour lutter contre le déclin industriel dont souffrent les pays européens. Les services sont en effet de plus en plus au cœur de l'activité économique européenne.

Enfin, il est essentiel de promouvoir une politique énergétique européenne. Mais cette volonté se heurte actuellement aux grandes différences qui séparent les politiques énergétiques de l'Allemagne, de la France, etc.

Toutes ces grandes questions forment les futurs chapitres de l'histoire de la construction européenne. Or toutes ont un dénominateur commun : la certitude selon laquelle **il est possible d'agir sur l'avenir, si l'on rassemble aujourd'hui des conditions favorables à l'émergence d'actions innovantes, donc si l'on définit aujourd'hui de nouvelles bases d'action communes en Europe.**

Carine SEILER

Que pensent les acteurs de terrain de l'anticipation des mutations économiques ? Cette anticipation est-elle possible, ou les territoires sont-ils condamnés à réagir, une fois les mutations économiques accomplies ?

L'anticipation, un exercice d'équilibriste pour les services de la DIRECCTE

Jean-François ROBINET

Directeur de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) Poitou-Charentes

Il est difficile d'anticiper les mutations économiques des territoires, notamment parce que certaines choses doivent être passées sous silence. Ainsi, lorsqu'une entreprise connaît des difficultés – financières, par exemple –, les services de la DIRECCTE, qui en sont informés rapidement, ne peuvent pas toujours en parler ouvertement. Dès lors, leur mission constitue un véritable exercice d'équilibriste, puisqu'ils doivent tenter de prévenir des risques sur lesquels il leur est impossible de communiquer. Leur objectif étant de préserver au maximum la sécurité économique des entreprises et des emplois qu'elles recouvrent, il est parfois préférable, en effet, de ne rien dire des difficultés rencontrées, pour ne pas risquer d'en précipiter la chute.

Cependant, pour accomplir cette mission, la DIRECCTE dispose d'outils efficaces : elle dresse ainsi régulièrement des analyses des situations économiques des territoires dont elle a la

charge, et repère de la sorte leurs points de fragilité. Ainsi, la DIRECCTE Poitou-Charentes a récemment accompagné les entreprises de l'industrie automobile de la région, pour les aider à se diversifier.

La région Poitou-Charentes dispose par ailleurs d'un cas pratique d'envergure pour améliorer sa capacité d'anticipation : il s'agit du chantier de la Ligne à grande vitesse (LGV) Tours-Bordeaux. 2 000 personnes ont été embauchées sur ce chantier, or il faut anticiper dès aujourd'hui la fin de cette activité, et prévoir par conséquent la réaffectation de l'ensemble des personnels.

Carine SEILER

Les situations de l'Allemagne et de la France en matière d'anticipation des mutations économiques sont-elles comparables ? Le regard allemand peut-il nous apporter des éclairages dans ce domaine ?

Allemagne-France : des défis communs, sept différences

Babette NIEDER

Conseillère spéciale du Maire de Herten¹⁷, Ruhr

La France et l'Allemagne font face aujourd'hui à des défis comparables, mais n'y répondent pas forcément de la même manière.

● Des défis communs

Le changement accéléré que nous vivons aujourd'hui – mondialisation, changement technologique, *leadership* américain dans l'informatique, démographie en berne, etc. – est vécu par les Allemands comme un défi. Chacun s'emploie donc à le relever. Ainsi, l'entreprise Bosch a récemment abandonné un projet de réseaux intelligents qu'elle comptait développer en Europe pour l'implanter à Singapour. De plus, cette même entreprise déclare s'intéresser au développement des services. Les Allemands ont donc bien compris que nous n'étions plus les seuls pays industrialisés du monde, et qu'il fallait changer les modes de fonctionnement de nos entreprises.

Par ailleurs, les Allemands ont une attitude paradoxale par rapport à l'Europe : alors que les fonds européens s'avèrent de plus en plus nécessaires, les Allemands se plaignent, tout comme les Français, de l'aspect contraignant des normalisations européennes.

● Sept différences

A ces points communs s'ajoutent sept différences principales :

- dans la société allemande, et notamment chez les acteurs politiques allemands, la domination de l'économie est considérée comme un fait acquis. Le monde économique est donc jugé le mieux placé à faire face aux défis actuels et à venir
- toutefois, pour ne pas subir cette domination, les Allemands s'appuient sur de nombreux intermédiaires (fédérations, fondations dirigées par des chercheurs, etc.). Des articulations se nouent donc sans cesse entre le monde politique, le monde économique, et le monde de

¹⁷ Babette Nieder accompagne actuellement le maire de Herten dans sa démarche de transition énergétique : il s'est engagé, en effet, à convertir à l'utilisation des énergies renouvelables une ville jusqu'à présent totalement dépendante du charbon. Cette opération reçoit le soutien de Bruxelles et de plusieurs fonds européens, et s'appuie sur un *holding* d'entreprises publiques, dirigé par Babette Nieder

la recherche, ce qui peut aboutir parfois à de nouveaux programmes de développement économique¹⁸

- **les relations entre les acteurs économiques allemands sont faites à la fois de compétition et de coopération.** En effet, pour répondre aux appels à projets déterminant la perception d'un fonds européen, des concours sont organisés : or si certains imposent une stricte compétition entre les participants, d'autres les obligent à se fédérer. Or cette obligation provoque des mariages entre collectivités locales et entreprises, entre entreprises et chercheurs, etc.

- L'Allemagne compte peu de grandes entreprises publiques nationales, mais elle dispose d'un grand nombre d'entreprises locales. Ces dernières jouent un rôle essentiel dans le développement des territoires

- les territoires allemands sont très variés (tout un monde sépare ainsi la Rhénanie-Westphalie – 18 millions d'habitants, un tiers de la consommation d'énergie allemande – d'un petit territoire comme la Sarre, qui compte à peine 1 million d'habitants). Toutefois, ils peuvent s'associer, au besoin, pour atteindre une taille critique. Ce fonctionnement à géométrie variable confère une grande amplitude d'action aux entreprises allemandes

- les entreprises privées, comme les entreprises publiques ou les centres de recherche ont un point commun : la diversité. Toutes ces structures accueillent en effet des personnels venus d'horizons très variés, qui se réunissent autour d'un projet. Cette diversité est facteur de créativité

- un dialogue permanent unit les acteurs du territoire – des entreprises, des collectivités, des centres de recherche, etc. –, dès lors, en cas d'urgence, il est possible d'agir vite. Les structures pouvant apporter une réponse existent : il suffit de les solliciter.

Carine SEILER

Du point de vue des organisations syndicales, comment mobiliser les acteurs des territoires – acteurs privés et publics confondus – autour d'une dynamique collective, et comment les outiller pour faire face aux mutations économiques ? Quelle place pour l'expertise dans cette dynamique ?

Pas de développement économique sans dialogue social

France JOUBERT

Président du Centre de ressources pour les groupements d'employeurs (CRGE) de la région Poitou-Charentes, Confédération française démocratique du travail (CFDT)

Le tour d'horizon de la société française présenté plus haut a souligné la contradiction suivante : la réponse aux problèmes vécus par les Français peut et doit être politique, donc décidée au niveau de l'Etat, or celui-ci semble de plus en plus détaché de la réalité, donc incapable d'y répondre.

En réalité, **les seuls véritables experts en matière d'économie, ce sont ceux qui agissent sur le terrain.**

Les difficultés actuelles sont connues de tous – financiarisation de l'économie, mécanismes démocratiques en berne, transition écologique –, et produisent de l'exclusion dans de nombreux pays européens. Or face à ces difficultés, ceux-ci tendent aujourd'hui vers un plus grand respect des droits fondamentaux des travailleurs, comme en témoigne l'émergence

¹⁸ C'est le cas notamment d'un programme énergétique actuellement développé dans la Ruhr, et financé par la fondation Mercator

récente d'un Salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC) dans plusieurs pays d'Europe.¹⁹

Sans respect de ces droits fondamentaux, aucun développement économique n'est possible. Malheureusement, il est difficile de résoudre le problème de l'exclusion économique sans s'intéresser aux questions sociales. Or, en France, la dimension économique a longtemps été séparée de la dimension sociale, et l'est encore aujourd'hui. Ainsi, lorsque j'affirme à des chefs d'entreprise qu'ils ne créent pas l'emploi, mais le gèrent, je me heurte souvent à des incompréhensions.

Dès lors, le « pacte de responsabilité » proposé en janvier 2014 par le président de la République ne suffit pas : en effet, il ne poussera pas les entreprises à prendre leurs responsabilités, car elles n'y verront qu'un moyen supplémentaire pour assurer leur survie.

Contre cette tendance, **il faut promouvoir la notion d'échange**. Trop d'institutions demeurent en effet dans un « entre-soi » fermé au monde. Ce repli est visible sur la scène européenne : alors que l'attribution des fonds européens réclame en contrepartie que chacun participe à la construction d'un projet commun, en réalité, chacun n'y voit que son propre intérêt, sans considération aucune pour l'intérêt général.

Au contraire, le système du Groupement d'employeurs (GE) a précisément pour but la mise en commun de moyens, par plusieurs employeurs, pour créer de l'emploi dans un secteur donné.²⁰

Mais pour parvenir à ce résultat, les partenaires sociaux doivent relever deux défis principaux :

- une société qui exclut n'est pas une société qui exploite (celle-ci se heurte à des oppositions venues de l'extérieur, quand celle-là ne peut que se retourner contre elle-même. C'est le spectacle auquel on assiste aujourd'hui)
- sans un rapprochement du modèle social et du modèle économique, nulle croissance ne sera possible.

L'enjeu est donc de savoir quel type d'économie nous sommes capables de construire ensemble. C'est l'un des objectifs du CRGE : rassembler les acteurs pour créer des emplois, gérer la paie des travailleurs, donc pour agir concrètement au service du développement économique des territoires. Ainsi, le conseil d'administration du CRGE compte parmi ses membres à la fois des agriculteurs, des personnes du milieu associatif, des représentants du personnel, du patronat, etc. (les partenaires sociaux disposent de 50 % des mandats, le reste étant aux mains des présidents de GE). En outre, en contrepartie des services rendus, le CRGE ne demande pas aux entreprises de « prendre leurs responsabilités », mais leur fixe des objectifs précis à réaliser, et entretient avec elles un dialogue permanent pour étudier l'état d'avancement de ces projets.

Carine SEILER

Le dialogue à produire sur le territoire doit en effet réunir des acteurs dotés de points de vue différents, car **c'est la mise en musique des désaccords qui construit l'action collective**.

¹⁹ En Allemagne, la chancelière Angela Merkel a convenu en décembre 2013 avec le Parti social-démocrate (SPD) de gauche, son nouveau partenaire de coalition, d'introduire un « SMIC » à partir du 1er janvier 2015, entrant en vigueur au plus tard le 1er janvier 2017

²⁰ Ce système dispose par ailleurs d'une certaine reconnaissance au niveau européen (pour en savoir plus : <http://www.crge.com/index-module-orki-page-view-id-45-pg-208.html>)

Echanges avec la salle

De la salle (Bruno PINARD-LEGRY)

L'acceptation par les Allemands de la domination de l'économie est liée au poids des syndicats. *A contrario*, en France, nous enregistrons une réelle carence dans ce domaine.

Par ailleurs, le taux d'abstention en France atteint 50 %, ce qui montre un net recul de la mobilisation citoyenne. Qu'en est-il en Allemagne ?

Enfin, comment les médias allemands relaient-ils les nouvelles du monde économique ? En France, ils insistent pour la plupart sur le mauvais côté de cet univers.

De la salle (William JACQUILLARD, président de la Coordination nationale des conseils de développement)

Il existe en France 450 conseils de développement, qui essaient de mettre en place des instances de dialogue social territorial impliquant des acteurs publics, des associations, des organisations syndicales, des entreprises, et des habitants.

Par ailleurs, le cycle régional Mutécos en Poitou-Charentes a rassemblé de nombreux interlocuteurs. Les ateliers Mutécos ont beaucoup apporté à nos réflexions, notamment concernant la possibilité d'un dialogue social territorial.

Enfin, s'il est difficile de susciter en France cette coordination entre les acteurs qui semble si naturelle en Allemagne, certaines initiatives méritent d'être remarquées. Ainsi, en Poitou-Charentes, en 2002, a été créé le Carrefour de l'innovation sociale, du travail et de l'emploi (CISTE)²¹, lequel a mis en place ensuite un Institut du dialogue social territorial (IDST)²². La question de la rencontre des acteurs des territoires, et de la nécessité d'associer la dimension institutionnelle et la dimension opérationnelle, l'économique et le social, est donc au cœur des préoccupations des acteurs picto-charentais.

De la salle (Maryse HUET, association ARBORUS)

La transition énergétique est-elle susceptible de faire mieux accepter par les Français le changement de modèle économique que nous vivons aujourd'hui ? Par ailleurs, un « Airbus des énergies renouvelables » est-il envisageable ?

Enfin, quelles différences séparent le système scolaire français du système scolaire allemand ?

De la salle (Eric PADIEU, DAR, ministère de la Défense)

L'une des grandes différences qui sépare l'économie française de l'économie allemande est qu'en France les évolutions sociales sont impulsées par l'Etat, alors qu'en Allemagne elles proviennent en majorité du monde économique.²³

Carine SEILER

Certaines des caractéristiques du modèle allemand seraient-elles transposables en France, et si oui comment ?

Babette NIEDER

Les chefs des grandes entreprises ne sont pas représentés de façon positive dans les médias nationaux, et sont assez critiqués. En revanche, le rôle des patrons de PME dans le

²¹ http://ciste-pc.com/page.php?page_id=15

²² Un diplôme d'université « dialogue social territorial » a par ailleurs été créé en 2011 à l'université de Poitiers

²³ Le chef d'entreprise Götz Werner est ainsi l'un des grands promoteurs du revenu minimum

développement des territoires est plutôt bien perçu par les journaux locaux : on y voit, par exemple, un chef d'entreprise sponsoriser le club de football.

En Allemagne, la participation aux élections législatives est en baisse, et les jeunes gens votent de moins en moins. De plus, de même qu'en France, les élections législatives et municipales enregistrent un meilleur taux de participation que les Européennes.

Par ailleurs, en Allemagne, les syndicats sont effectivement très impliqués dans le monde économique. Ainsi, les grands groupes allemands mènent aujourd'hui une action pour freiner la transition énergétique, jugée trop coûteuse, or ils le font en collaboration avec les syndicats.

Quant aux différences entre les systèmes scolaires français et allemand, elles tendent à se réduire. Ainsi, l'Allemagne a mis en place un baccalauréat général, a réduit le temps de scolarité dans les lycées, et milite aujourd'hui pour le développement des études académiques au détriment de l'apprentissage. Les systèmes convergent donc de plus en plus.

De plus, en Allemagne, les décisions économiques sont prises essentiellement au niveau des régions. Il n'existe pas de lieu de pouvoir centralisé où se rassemblent toutes les élites, comme c'est le cas à Paris. Ce phénomène s'accompagne également d'un jeu constant de compétition interne : les *länder* sont en concurrence, tout comme les centres de pouvoir (Berlin contre Francfort). Toutefois, bien que la tendance actuelle soit au transfert des décisions à Berlin, cette ville ne deviendra jamais la capitale économique du pays.

Le projet Airbus a pu être facilement mis en œuvre car les Allemands avaient à l'époque du retard dans le domaine de l'aviation, quand les Français enregistraient au contraire une certaine avance. Un projet analogue ne pourrait donc voir le jour aujourd'hui que dans un secteur non marqué par la concurrence, comme le stockage de l'énergie.

Des collaborations pourraient également se nouer dans d'autres domaines en lien avec le développement durable, comme l'agriculture biologique : les Français auraient en effet beaucoup à apprendre aux Allemands en la matière.

De manière générale, il est préférable de partir de l'existant pour mener des réformes constructives et durables, comme cela a été fait en Poitou-Charentes.

Ainsi, il serait souhaitable d'exploiter davantage les réseaux existants entre la France et l'Allemagne, comme les jumelages de villes. Les structures qui portent ces jumelages – souvent des petites associations – mériteraient en effet d'être plus soutenues.

Joost P. VAN IERSEL

Pour porter un réel changement en Europe aujourd'hui, il faut tout d'abord placer l'esprit d'entreprendre au cœur des formations. Il faut ensuite promouvoir le consensus (toutes les économies gérées sur la base du consensus se portent mieux que les autres). Enfin, il faut prendre conscience de l'affirmation croissante des régions. Celles-ci prennent en effet une place de plus en plus importante en Europe, autour des *clusters* économiques ou des centres de formation : **l'avenir est aux régions, et nous devons en être conscients pour pouvoir agir.**

Présentation des résultats de l'étude d'évaluation de Mutécos

Présentation de l'étude

● Objectifs de l'évaluation

Isabelle FIEUX

Manager Algoé

L'évaluation conduite par le cabinet Algoé avait pour but de mesurer l'impact de Mutécos sur les acteurs locaux et nationaux concernés :

- impact des outils et des supports de communication conçus pour l'occasion
- impact de la mise en place du dialogue territorial sur l'émergence de solutions partagées
- prise en compte par les décideurs publics des évolutions proposées.

Pour ce faire, deux enquêtes ont été menées, ainsi que 28 entretiens individuels. Algoé a également animé une rencontre en Poitou-Charentes.

L'analyse du triennat s'est appuyée sur les interrogations suivantes :

- dans quel contexte ce dispositif s'est-il déployé ?
- quel est le niveau de satisfaction des participants ?
- quelles sont les particularités de Mutécos ?
- quels ont été ses impacts ?
- enfin, que penser des séminaires régionaux et des outils Mutécos ?

● Un contexte particulier pour Mutécos

Mutécos s'est déployé dans un contexte particulier : celui de la réorganisation des services de l'Etat²⁴. Or les cadres de ces services, bousculés dans leurs repères, manifestaient le besoin d'être rassurés, et de voir leurs frontières d'action clarifiées.

Les participants aux rencontres Mutécos y cherchaient donc des clés de lecture, leur permettant de comprendre comment se rendre utiles à la conduite de l'action publique.

● Les idées clés

La démarche Mutécos s'est appuyée d'emblée sur une volonté de changement culturel, l'enjeu étant de parvenir à passer d'une culture de gestion de crise à une culture de l'anticipation.

Sur ce point, le bilan du triennat est un succès : les rencontres Mutécos ont en effet permis à chacun de mieux comprendre les mutations économiques des territoires, leur accélération et parfois leur emballement. Elles ont également souligné la nécessité de répondre à ces mutations au moyen de constructions partenariales, non par la recherche d'une solution unique.

²⁴ Après la Révision générale des politiques publiques (RGPP), entamée sous Sarkozy, les services de l'Etat doivent désormais se plier aux consignes liées à la Modernisation de l'action publique (MAP)

En outre, ces rencontres ont insisté sur l'importance de la transversalité thématique et institutionnelle. Les thématiques choisies ont d'ailleurs toutes été plébiscitées par les participants, et l'animation des ateliers jugée très positive.

La démarche Mutécos s'est également fondée sur le souhait d'un travail de construction continu, rythmé par des cycles d'ateliers. Or sur ce point, le résultat est mitigé : le cycle est les rencontres nationales forment effectivement le « noyau dur » du triennat, mais ils n'ont pas véritablement fait naître une communauté de pensée et d'action. Cela tient notamment aux contraintes d'agenda des participants.

Attentes et satisfaction des participants

Deux profils de participants principaux ressortent de notre étude :

- les participants en « apprentissage », à la recherche d'une découverte du monde économique
- les acteurs désireux d'assister à un partage d'expériences.

De façon générale, le niveau de satisfaction est très positif, en tout cas pour les rencontres nationales.

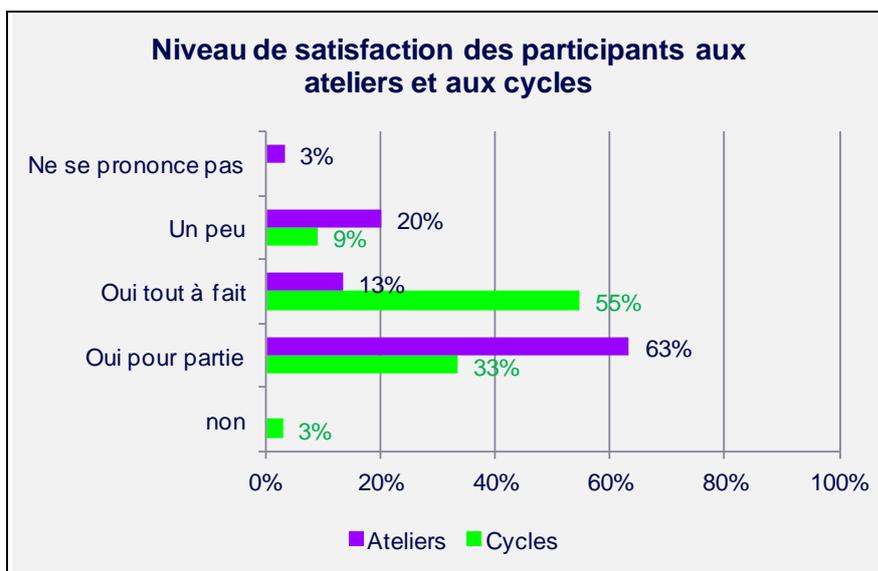


Figure 1 – Niveau de satisfaction des participants aux ateliers et aux cycles nationaux Mutécos

Par ailleurs, l'effet réseau a été plus manifeste du côté des acteurs privés que du côté des acteurs de l'Etat.

Enfin, les participants disent pour la plupart ne pas chercher en Mutécos une explicitation des politiques et des mesures en cours : leur but est d'aller au-delà des textes et de la politique existants, pour réfléchir aux actions à mener sur le terrain.

Les particularités de Mutécos

La culture Mutécos existe, c'est une certitude. Les participants se reconnaissent entre eux. En outre, Mutécos constitue un lieu unique de rencontre au niveau national, où de nombreux acteurs peuvent trouver l'occasion de discuter, de mieux se connaître, voire de se découvrir (sous-traitants et donneurs d'ordres, représentants syndicaux et services de l'Etat, etc.).

Par ailleurs, l'organisation des cycles et des ateliers Mutécos a répondu aux attentes logistiques des participants : l'accueil des organisateurs a été très apprécié, et la délocalisation des cycles en région jugée positive.

La richesse des interventions – qui croisaient en général des approches conceptuelles et des apports concrets – a été mise en avant par les participants. Ceux-ci ont également souligné la valeur ajoutée des témoignages venus de la salle. Les présentations de cas concrets ont toutefois été plus appréciées que les approches conceptuelles. De plus, l'apport d'expériences étrangères, notamment européennes, a été jugé très positif. Les participants souhaiteraient cependant qu'un temps plus long soit consacré aux échanges avec la salle. Enfin, les participants ont insisté sur le rôle essentiel des animateurs, et salué leur qualité.

● Les impacts de Mutécos

Le triennat Mutécos a eu des impacts diffus mais sensibles. Il a ainsi suscité un décloisonnement entre les acteurs, et la prise de conscience générale de la nécessité de fonder l'action publique sur un consensus et non plus sur une vision unique. Il a également abouti à la création d'un langage et d'une culture communs autour des mutations économiques, stimulé l'effet réseau et la recherche de nouveaux partenaires, et renforcé la capacité des acteurs à comprendre leur environnement.

● Un besoin de renouvellement pour les ateliers régionaux

Le niveau de satisfaction des participants est plus faible pour les ateliers régionaux que pour le cycle national (13 % d'entre eux se disent tout à fait satisfaits, et 63 % en partie satisfaits). Ce résultat médiocre tient notamment au fait qu'il existe déjà des lieux en régions pour réfléchir aux mutations économiques, et que les participants ne trouvent pas une même liberté de parole dans les ateliers régionaux que dans les rencontres nationales.

Par conséquent, les ateliers régionaux ne devront pas être renouvelés en l'état dans Mutécos 2. Cependant, l'échelle régionale demeure un terrain d'action pertinent.

● Les outils Mutécos

Quelques critiques ont été émises par les participants concernant l'accès au site Internet de Mutécos, ou son ergonomie. Des progrès restent donc à faire en la matière. Quant aux *Cahiers Mutécos*, les participants estiment qu'une édition numérique devrait suffire, au lieu de l'édition papier actuelle.

L'outil principal de Mutécos est donc la lettre *e-mutecos*, qui compte aujourd'hui 1 400 abonnés.

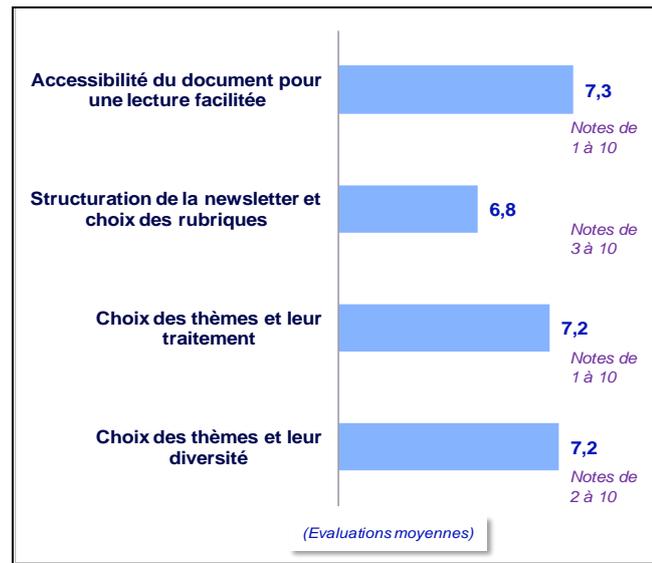


Figure 2 – Evaluation de la lettre e-mutecos

Propositions pour Mutécos 2

Le triennat Mutécos a permis la création d'un espace « apprenant » dynamique et partenarial. Pour continuer sur cette voie, Algoé suggère de :

- ouvrir davantage le dispositif aux acteurs privés
- encourager la mixité fonctionnelle et hiérarchique, en donnant la parole à chacun, quel que soit son niveau d'intervention, mais selon des conditions précises fixées en amont
- maintenir le rythme actuel des rencontres (trois rendez-vous par an)
- conserver la durée actuelle de deux jours pour les rencontres
- se limiter à un nombre de participants maximum, entre 60 et 80
- augmenter les témoignages d'expériences étrangères et françaises, les interventions des entreprises et celles des partenaires sociaux
- organiser les rencontres en quatre temps : un état des lieux, un croisement des points de vue (*via* l'organisation d'ateliers), une interrogation sur les moyens de construire des projets dans les territoires, puis une réflexion autour des contraintes et des enjeux de l'action publique
- insister sur le rôle central des animateurs
- maintenir la gratuité des rencontres
- actualiser régulièrement le contenu de la lettre *e-mutecos*, en l'agrémentant de cas concrets, et en améliorant l'accès
- introduire un forum de « questions/réponses » sur le site Internet, et y ajouter des liens vers des sites complémentaires
- privilégier l'édition numérique pour les *Cahiers Mutécos*
- plutôt que des ateliers régionaux, envisager une journée annuelle en région, qui permettrait aux acteurs de se rassembler pour discuter des mutations économiques, avoir une réflexion prospective sur leurs conséquences en région et anticiper sur les actions à entreprendre
- imaginer de nouvelles interventions Mutécos à la demande, comme par exemple des modules de « découverte des mutations économiques ».

Echanges avec la salle

De la salle (Jean-François ROBINET)

A mon sens, Mutécos est devenu un rendez-vous incontournable pour les acteurs du développement des territoires. La DIRECCTE Poitou-Charentes encourage d'ailleurs régulièrement ses nouvelles recrues à suivre ce séminaire. De plus, fort de ses dix ans d'existence, le cycle Mutécos est aujourd'hui une véritable référence en matière de réflexion sur les mutations économiques.

De la salle (Jean-Marie BERGERE, Algoé)

La proposition d'Algoé de remplacer les ateliers régionaux par une journée de réflexion organisée en région a reçu l'accord de la plupart des participants. L'insatisfaction relative de ces derniers à l'égard des séminaires régionaux ne doit pas nous pousser à abandonner toute idée d'intervention en région, bien au contraire.

De la salle

Il est important de continuer à diffuser les actes des séminaires Mutécos, pour sensibiliser au maximum les acteurs des territoires à l'importance des mutations économiques.

De la salle (Maryse HUET)

Algoé ne propose pas de créer un nouvel outil pour encourager l'effet réseau. Pourquoi cette absence ?

Isabelle FIEUX

La lettre *e-mutecos* constitue selon nous le principal outil de développement de l'effet réseau.

Michel LEHALLE

L'exercice d'évaluation auquel vous venez d'assister n'est ni un exercice narcissique ni un exercice de panégyrique, mais procède d'une obligation réglementaire : en effet, Mutécos étant financé assez largement par des fonds européens, cette évaluation était obligatoire.

Cependant, **cette décision d'évaluer le premier triennat Mutécos tient aussi au fait que nous considérons l'évaluation comme une bonne pratique, et la culture de l'évaluation comme un facteur de progrès.**

De plus, l'intérêt de cette évaluation est non seulement tactique, mais stratégique. Elle nous aide de répondre à la question suivante : faut-il arrêter Mutécos, ou le continuer ?

Cette question est d'ailleurs au centre de nos assises nationales. Or si nous semblons pencher jusqu'à présent pour une réponse positive – la nécessité de créer du lien dans les territoires est plus forte que jamais, des enjeux pédagogiques se posent, et il est important de faire émerger des visions partagées –, plusieurs interrogations demeurent : ainsi, quelle ingénierie (moyens humains, organisation, etc.) pour faire vivre Mutécos 2 ?

Quelles préconisations pour mieux accompagner les mutations économiques ? / L'avis d'un expert

Mutations économiques : un enjeu, une multitude d'acteurs

Jean-Pierre AUBERT

*Chargé d'une mission sur l'anticipation et l'accompagnement des mutations économiques pour le Premier ministre*²⁵

Chargé d'une mission sur l'accompagnement des mutations économiques en mars 2013 pour le Premier ministre, je me considère en réalité comme étant en mission permanente depuis 30 ans. En effet, j'avais reçu une lettre de mission quasi identique à celle que j'ai reçue cette année en 2000, de la part de Lionel Jospin. Or je m'en réjouis, car le débat autour de l'anticipation des mutations économiques est un débat essentiel, qui nous pousse à quitter le champ des réflexions abstraites pour celui de la pratique et de l'étude des enjeux et des modalités de l'action publique.

Depuis 30 ans, mes réflexions portent donc sur la capacité d'agir des acteurs des territoires, et sur l'évolution de cette capacité dans un monde en perpétuel mouvement, dont les transformations touchent tous les aspects de la vie économique, politique et sociale de nos sociétés. Mais n'étant plus fonctionnaire aujourd'hui, je peux désormais affirmer que **cette réflexion sur notre capacité d'agir ne doit plus être portée uniquement par l'Etat, mais par un ensemble d'acteurs**. En effet, nous ne pourrions aborder la question de l'accompagnement des mutations économiques que si l'ensemble des acteurs du territoire y sont fermement engagés : les entreprises, les organisations syndicales et regroupements professionnels, les élus, ainsi que l'Etat.

Dès lors, je peux reprendre les termes que j'avais employés dans le rapport de ma mission de 2000 « pour une intervention de l'Etat anticipatrice, réaliste et partenariale », en remplaçant « l'Etat » par « tous les acteurs ».

Cependant, pour y parvenir, il est important de poser un diagnostic clair et précis sur nos difficultés présentes, et de donner par la suite une plus grande visibilité aux tentatives de réponse à ces difficultés qui sont actuellement conduites dans les territoires.

Pourquoi ne sait-on pas anticiper ?

La notion d'anticipation revient très régulièrement dans les débats organisés autour de l'action publique, mais concrètement, nous anticipons peu. Or cela pose problème, car aucune action n'est possible, n'est même envisageable, sans anticipation. Chacun de nous anticipe à tout moment l'action à venir : par conséquent, l'anticipation n'est pas une

²⁵ Pour en savoir plus sur cette mission, voir à l'adresse suivante : <http://www.gouvernement.fr/presse/accompagnement-des-mutations-economiques>

posture, ni une pensée, elle est d'abord dans l'action, elle est l'action. Mais pourquoi sommes-nous incapables de la mettre en œuvre collectivement ?

● Le jeu des « chiens de faïence »

Cette incapacité collective tient tout d'abord au fait que nous vivons dans un univers dominé par un « jeu en chiens de faïence ». Nous nous regardons les uns les autres sans bouger, mais chacun ignore l'autre ou le contourne, et la méfiance demeure notre premier principe d'action. Or ce jeu aboutit à un déni de réalité permanent. Ainsi, alors que nous sommes conscients de certaines difficultés présentes – comme celles de la filière agroalimentaire bretonne –, que nous y réfléchissons depuis dix ans, nous n'anticipons pas les conséquences à venir, et nous trouvons par conséquent dépourvus de solution de secours lorsqu'elles surviennent²⁶.

● Un principe prégnant : la « verticalité descendante »

De plus, nous avons tendance à fonctionner selon un principe de « verticalité descendante », c'est-à-dire à prêter davantage attention aux affirmations et directives venues d'en haut qu'aux observations venues du terrain. Ce principe vaut pour les grandes entreprises comme pour les institutions et administrations. Or il a pour conséquence néfaste d'aboutir à la génération « d'objets sans sujets », donc de propositions jetées sur le terrain sans considération de la réalité, soit sous la forme d'injonctions réglementaires, soit par une tentative d'introduction « au forceps » dans les territoires d'objets qui n'y sont pas adaptés.

● Un décloisonnement souhaitable, mais difficile à mettre en œuvre

Enfin, nous manque de capacité collective d'anticipation tient au manque de transversalité de nos démarches : un cloisonnement perdure entre les acteurs et les institutions, entre le domaine économique et le domaine social, et ce dans la sphère de l'Etat comme au sein des entreprises.

Ces trois « impensés » de notre organisation nous poussent à nous éviter au lieu de nous conjuguer, à privilégier l'abstrait sur le concret (tous s'accordent sur une belle charte nationale, mais personne n'applique ses préceptes), et à rester cloisonnés. Ces facteurs clés déterminent notre incapacité à l'anticipation.

Comment sortir de ce mauvais pas ? Les préconisations

Pour nous rendre enfin capables, collectivement, d'anticiper, il serait bon de revaloriser l'enjeu territorial au moyen de « pactes territoriaux de mutations ». L'idée est d'instaurer un va-et-vient permanent entre les acteurs de terrain, ou de valoriser les échanges existants. Cela doit se traduire concrètement dans le rapport aux filières : les politiques nationales doivent s'articuler à des engagements territoriaux. De même, c'est au sein du territoire que l'on peut changer le rapport entre l'entreprise et son environnement, par la promotion du dialogue social territorial

Quant au cycle Mutécos, il doit s'intégrer dans sa vie nouvelle à un espace plus large, et être porté par l'ensemble des acteurs et plus seulement par l'Etat. En effet, Mutécos est aujourd'hui un acquis et une référence, mais il trouve ses limites au sein de l'Etat. A côté de

²⁶ Comme cela a été le cas en octobre 2013, au moment de l'annonce de la fermeture de l'abattoir du groupe Gal de Lampaul (Finistère)

l'Etat, les autres acteurs doivent donc être associés pour porter Mutécos. **Il ne s'agit pas de créer une structure supplémentaire, mais de construire un espace réseau qui serve à tous, et qui permette de développer une coopération active, et de lutter contre les dénis de réalité qui nous guettent.**

Enfin, les entreprises gagneraient à s'investir davantage dans les actions territoriales.

Présentation de la synthèse des trois groupes de travail

[Diffusion d'un film]

Carine SEILER

Quelles ont été les thématiques principales abordées dans les groupes de travail préparatoires à ces assises nationales : développement de la Recherche et développement (R&D), actifs immatériels, innovation, articulation entre les entreprises et la recherche, etc. ?

Objectifs et thèmes principaux des groupes de travail

Philippe CLERC

CCI France

En complément de l'évaluation réalisée par Algoé, trois groupes de travail ont été mis en place, avec pour mission de définir les contenus prévisionnels du programme de Mutécos 2. Ces groupes portaient chacun sur un thème particulier :

- entreprises et nouvelle croissance
- gouvernance et intelligence économique
- emploi, formation, compétences.

Forts de l'assiduité et de la richesse des contributions de leurs participants, que nous remercions, ces groupes ont fait émerger des thématiques nombreuses et variées. Trois thèmes phares permettent de les regrouper :

- la nouvelle croissance et la démocratie
- l'anticipation
- l'innovation.

● Nouvelle croissance et démocratie

Le cycle Mutécos a pour but de faciliter et d'encourager l'échange de pratiques. Mais cet échange doit avoir un but, et les acteurs qui y participent une vision commune. Or parmi les questions soulevées par les groupes de travail figure l'interrogation suivante, qui pourrait guider la réflexion générale de Mutécos 2 : comment définir la nouvelle croissance et revisiter la démocratie dans les territoires ?

Cet enjeu est d'autant plus important que, comme l'écrit le chroniqueur Jean-Marc Vittori²⁷ : « la nouvelle croissance est là, mais qu'on ne la voit pas ».

Nos instruments de mesure sont hors d'usage, inadaptés. D'où, l'intérêt des réflexions collective de Mutecos.

²⁷ Jean-Marc Vittori, « Voir autrement », in billet, 2013/2014 Les ruptures qui changent le monde, Spécial bilan Les Echos, p.162.

Quant à l'enjeu démocratique, il est crucial : **le processus continu d'intelligence collective et de dialogue social qui forme la démocratie dans nos territoires doit en effet être repensé.** Les modalités de participation du plus grand nombre à l'action publique doivent être modifiées, en tenant compte de la situation présente (compte tenu de la place des sondages, par exemple, la démocratie n'est plus seulement représentative, mais parfois directe), et en hybridant la dimension économique et la dimension sociale, pour repenser travail et compétences, les métiers, et aller ainsi vers cette nouvelle croissance qui ne dit pas son nom. Or cela implique, dans les territoires, de croiser les savoir-faire des entreprises et des réseaux traditionnels avec ceux des secteurs les plus en pointe, et d'associer à un ancrage territorial fort de ces « rencontres productives²⁸ ».

● Vers une culture de l'anticipation

Par ailleurs, les groupes de travail ont tous souligné la nécessité de passer d'une culture de l'adaptation et de la gestion de crise à une culture de l'anticipation, en réhabilitant la projection sur le long terme et la prospective.

Cette démarche se heurte cependant à la nécessité d'appréhender les urgences, de répondre aux attentes immédiates des citoyens et à leur impatience. Pour articuler l'urgence et le long terme, le groupe 1 a proposé d'installer des « lanceurs d'alertes », tout en recommandant une utilisation plus optimale et systématique des outils de diagnostic et d'évaluation dont nous disposons. La maîtrise des techniques de recueil d'information dans l'univers du *Big Data* a également été plébiscitée comme démarche d'anticipation des tendances/ruptures naissantes.

De plus, **le défi de l'anticipation appelle une gouvernance renouvelée** : il faut un Etat stratège, accompagné de territoires stratèges et d'un souci constant d'évaluation des politiques publiques, pour faire naître une vision prospective constructive. Cette nouvelle gouvernance doit également s'appuyer sur un management stratégique par l'IE, à l'image de celui qui est conduit dans les entreprises.

Enfin, mieux anticiper implique de repenser et de simplifier le système de normalisation européen, pour agrandir les marges de manœuvre des entreprises, leur rendre l'agilité nécessaire à répondre aux défis de leurs marchés, et d'encourager davantage les passerelles entre la fonction publique et le monde de l'entreprise.

● Répondre à « l'urgence innovatrice »

Marc Guillaume, économiste et sociologue de l'innovation, lors des Rencontres du Cercle des économistes organisées en 2012 à Aix-en-Provence²⁹ s'impatientait : « *50 ans d'incantation et de litanie pour nous convaincre qu'il n'y a pas de salut hors de l'innovation !* ».

Il est vrai que l'innovation est au cœur de nos débats et de nos « plans » depuis de nombreuses années, sans que cela ne se soit traduit par des résultats tangibles en termes de positionnement adapté de nos produits sur les marchés mondiaux. Nous nous trouvons donc désormais dans « l'urgence innovatrice »³⁰, avec l'obligation d'y répondre.

Or répondre à « l'urgence innovatrice » implique de tenir compte des réalités suivantes :

²⁸ Gabriel Colletis, *L'urgence industrielle*, Editions Le bord de l'eau, 2012,

²⁹ Pour en savoir plus : <http://www.lecercladeseconomistes.asso.fr/les-rencontres-2012>

³⁰ Selon l'expression du prospectiviste André-Yves Portnoff

- 10 % de l'innovation relève de la technique, 90 % du domaine sociétal. Exagération volontaire pour nous rappeler que les usages sociaux sont trop souvent pris en compte trop tard. Or, variables lentes de l'innovation, ils en deviennent stratégiques.

- Un autre chiffre inquiète : 70 % des produits dits innovants n'arrivent jamais sur le marché, car le consommateur n'est pas assez intégré aux processus de conception de ces produits.

Forts de ces constats, les groupes de travail insistent sur la nécessité « d'innover autrement », en multipliant les réseaux d'innovation – *FabLabs, Living Labs*, etc. –, en encourageant le croisement des savoir-faire et des compétences, et en pensant l'innovation de façon globale (innovation technique, organisationnelle et sociale). De plus, ils insistent sur l'importance de la promotion d'une culture de l'innovation, et de l'entrepreneuriat.

Cette démarche implique également une mobilisation nouvelle des ressources des territoires. En effet, un basculement du pouvoir est à l'œuvre, de l'Etat vers les Régions, et celles-ci se verront dotées prochainement de compétences supplémentaires. Contre la tendance au risque lié d'un repli sur soi « monopolistique » trop souvent observée dans nos territoires, il faut au contraire saisir cette opportunité pour promouvoir la transversalité des approches et l'intelligence collective qui est l'une des clés de l'innovation.

En sus de cette mobilisation des ressources, il convient également de travailler sur l'empreinte culturelle des territoires, selon la méthode de « l'économie mauve »³¹, hybridant culture et économie et tenir compte des enjeux européens mis en œuvre sur les territoires (stratégie Europe 2020, *smart specialisation*). Il convient alors d'articuler emploi, formation et compétences afin de développer la mobilité, et surtout de repenser l'ingénierie des métiers d'accompagnement (des entreprises, des clusters, des forces vives...).

Groupe 1 « Entreprises et nouvelle croissance »

Alain TEISSIER

Consultant

Le groupe 1 « Entreprises et nouvelle croissance » s'est appuyé tout d'abord sur la littérature existante : de nombreux rapports ont en effet été rédigés sur ce thème durant ces 20 dernières années, le dernier en date étant le rapport Gallois.³² Puis il a décidé de se focaliser sur plusieurs thèmes jugés essentiels, comme celui de la compétitivité hors coût.

Sa réflexion a par ailleurs toujours été conduite dans le cadre d'une économie ouverte et mondialisée. Une fracture se crée, en effet, entre ceux qui se placent dans ce contexte et ceux, plus nombreux peut-être, qui s'en sentent exclus ou le nient.

Parmi les éclairages principaux apportés par les réflexions de ce groupe, notons les points suivants :

- **il est difficile de se projeter sur le long terme tout en gérant les difficultés du présent**, les entreprises sont d'ailleurs les premières à le savoir
- les informations concernant les mutations économiques sont extrêmement dispersées, or elles restent cloisonnées dans des institutions qui ne communiquent pas entre elles. Contre

³¹ L'économie mauve renvoie à la prise en compte du culturel en économie. Elle désigne une économie qui s'adapte à la diversité humaine dans la mondialisation et qui prend appui sur la dimension culturelle pour valoriser les biens et services (pour en savoir plus, voir par exemple le site Internet du deuxième forum international de l'économie mauve : <http://www.economie-mauve.org/>)

³² Rapport de Louis Gallois pour le Premier ministre : « Pacte pour la compétitivité des entreprises françaises » (http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/fichiers/joints/rapport_de_louis_gallois_sur_la_competitivite_0.pdf)

cette tendance, il serait préférable de promouvoir l'échange d'informations, tout en gardant une prudence relative

- la R&D et l'innovation sont au cœur du débat public depuis 50 ans, de nombreuses politiques ont été mises en œuvre, malheureusement elles ont été peu, ou mal, évaluées
- l'accumulation des normes et des réglementations pose de grands problèmes aux entreprises. Une simplification serait ici bienvenue.

Quant aux propositions pour Mutécos 2, elles sont de deux ordres :

- mobiliser davantage les entreprises, et non plus majoritairement les acteurs institutionnels
- et réfléchir, plus largement, aux moyens de remettre l'entreprise et l'esprit d'entreprise au cœur des réflexions sur les mutations économiques.

Groupe 3 « emploi, formation, compétences »

Patrick LOIRE

Associé, directeur des Relations institutionnelles et développement, Sémaphores, groupe Alpha

Le groupe 3 a quant à lui formulé les propositions suivantes pour Mutécos 2 :

- renforcer l'échange culturel entre les acteurs
- l'ouvrir davantage aux entreprises, pour mieux comprendre notamment les enjeux de mobilité, la place de la culture entrepreneuriale dans les territoires, les défis organisationnels auxquels font face les entreprises, etc.
- **élargir Mutécos à d'autres acteurs étrangers, notamment européens**
- faire de Mutécos un cadre d'action collaboratif capable de gérer des projets concrets dans les territoires.

Table ronde 2/ Réactions et points de vue d'acteurs

Le point de vue du sociologue : Mutécos, lieu de rencontres inédit

Jean-Philippe MOUSNIER

Sociologue, expert en intelligence économique et développement durable. Président de l'association scientifique Vivre et Vieillir Ensemble. Repenser 2025.

Mutécos a ceci de particulier qu'il constitue un espace d'échange d'idées, ouvert à des personnes venues d'horizons très différents. L'expérience et la qualité des intervenants, et l'organisation générale du dispositif, obligent tous les participants à s'ouvrir au dialogue.

Mutécos constitue donc un laboratoire d'idées innovant, original et précieux.

Par ailleurs, le cycle Mutécos tente d'identifier l'impact des mutations économiques sur les hommes, les savoirs, et les métiers, tout en s'intéressant également aux technologies émergentes, et à l'acceptation sociale de ces technologies. Il se situe par conséquent au croisement du sociétal, de l'humain et du technologique.

Il existe aujourd'hui de nombreux observatoires et capteurs de mutations sur les territoires, pourtant aucun d'entre eux n'est à même de fournir exactement l'état des lieux ou l'analyse dont on a besoin au moment de prendre une décision. Mutécos pourrait améliorer cela, et rendre plus visibles les conclusions de ces instances au moment où elles sont nécessaires.³³

Enfin, contre la tendance au cloisonnement, il est nécessaire de promouvoir la congruence. Les innovations n'arrivent jamais là où on les attend, elles naissent toujours de la rencontre, souvent improbable, de plusieurs acteurs et de plusieurs compétences. C'est le cas, par exemple, des « textiles intelligents », aujourd'hui en plein essor. Or Mutécos constitue précisément un lieu de rencontre inédit entre des personnes très différentes, où une grande liberté de ton est possible. Il peut donc remplir une fonction sociale et politique majeure.

Carine SEILER

Comment impliquer les acteurs du monde économique dans la réflexion sur les mutations économiques ? Comment ces derniers peuvent-ils répondre à la nécessité d'articuler le court terme et le long terme ? Enfin, quelles modalités de collaboration définir avec l'Etat ?

³³ Ce travail est d'autant plus nécessaire qu'il existe des risques imprévisibles ou « improbables », qu'il est nécessaire de voir venir. Ainsi, alors que nous développons la technologie des objets connectés dans le cadre de la *silver economy*, qui réclament l'usage de la télécommande, en réalité cette dernière est en voie de disparition, et nous n'en tenons pas compte car les conclusions des observatoires sur ce sujet ne sont pas connues ! Anticiper les risques improbables est le but, par exemple, du Centre des rencontres improbables de l'université de Liège, en Belgique (http://www.ulg.ac.be/cms/c_1897687/fr/le-giga-centre-de-rencontres-improbables)

Le point de vue du chef d'entreprise : vers une gouvernance décisionnaire

Abdallah MEZZIOUANE

Secrétaire général de la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) Paris-Ile-de-France

Le destinataire final des politiques territoriales en matière de développement économique et d'emploi, ce sont, avant tout, les créateurs d'emplois que sont les Très petites entreprises (TPE) et les PME.

Or pour soutenir leur développement dans les territoires, deux actions prioritaires devraient être privilégiées :

- l'amélioration des relations entre les grands groupes donneurs d'ordres et les TPE-PME sous-traitantes
- l'amélioration de l'accès des TPE-PME aux marchés publics territoriaux et régionaux.

Ces deux actions pourraient en effet soulager la situation présente des dirigeants de ces petites entreprises, et éclairer leur avenir. Mais elles doivent également s'appuyer sur une vision nouvelle du rôle et du devenir des PME. Cette vision s'articule autour de trois éléments majeurs :

- la nécessité pour les décideurs publics d'identifier concrètement les enjeux des territoires, et de les soutenir de façon crédible, à l'aide d'actions claires d'une communication précise
- une implication intelligente des réseaux d'entrepreneurs dans le processus de décision, qui implique de choisir les bonnes personnes, et d'œuvrer pour la vie des territoires dans un souci constant d'efficacité (contre la tendance trop souvent observée à rassembler tous les acteurs autour de la table pour poser un diagnostic, et finalement ne prendre les décisions qu'à quelques-uns)
- une articulation entre les besoins individuels et les besoins collectifs : les PME ont besoin d'outils de financement, d'une bonne qualité de main d'œuvre, et de compétences spécifiques. Tout un travail est donc à mener avec les acteurs de l'insertion, pour rapprocher les contenus des formations des besoins des entreprises. En outre, ce travail doit s'accompagner de la définition de projets structurants, susceptibles de répondre aux besoins des territoires.

Cette vision s'appuie par ailleurs sur trois éléments majeurs : une gouvernance régionale décisionnaire, qui rassemble les principaux financeurs et les pousse à s'engager de façon concrète, une équipe projet développeur, entrepreneur, et capable de prendre des risques, et une clarification de l'action publique (l'Etat doit préciser la finalité de ses stratégies territoriales, d'autant qu'elles sont en lien avec une réorganisation annoncée du territoire nationale).

Carine SEILER

Quelle gouvernance promouvoir dans les territoires, et quelle place pour la question du renouvellement du dialogue social dans la prochaine vie de Mutécos ?

Le point de vue de l'économiste : repenser la conduite du changement

Pierre FERRACCI

Président du groupe Alpha

La gouvernance est un sujet essentiel, qui était d'ailleurs très présent dans le discours de présentation du « pacte de responsabilité » du président de la République. Ce dernier a en effet évoqué la création d'un « Observatoire des contreparties », présidé par le Premier ministre, et qui aurait pour mission d'étudier les contreparties fournies par les entreprises en réponse aux avantages qui leur ont été octroyées (baisse de charges, simplification des démarches administratives).

De plus, le sujet de la gouvernance est au cœur des réflexions portant sur la simplification du fonctionnement de l'action publique et sur la nécessaire réorganisation des collectivités locales. La nécessité de ces réflexions se ressent dans tous les domaines, à commencer par celui de la formation professionnelle : les superpositions de structures, les doublons, etc. nuisent en effet à l'efficacité de ce système.

Mais repenser la gouvernance implique une large concertation : les constats doivent être partagés par tous, les décisions prises en commun, et les stratégies mues par un large consensus. Cependant, celles-ci doivent ensuite être portées par un pilote, et non plus déchirées entre de multiples acteurs qui souvent se gênent entre eux, comme c'est trop souvent le cas aujourd'hui.

Par ailleurs, cette démarche stratégique doit s'accompagner d'une restauration de la confiance, dans les institutions comme dans les entreprises. Mais pour restaurer la confiance, il faut tout d'abord donner aux salariés les moyens de monter en compétences (c'est là l'un des grands défauts de l'ANI, qui n'a pas articulé la question de la transformation du système de formation professionnelle avec celle de la réforme de la formation initiale de l'Education nationale. Or pour préparer les acteurs du monde économique au changement, il faut commencer par réformer les formations initiales, qui demeurent beaucoup trop spécialisées). C'est seulement de la sorte que nous parviendrons à repenser la conduite du changement.

Il faut ensuite refonder le dialogue social au sein des entreprises : les Institutions représentatives du personnel (IRP) ne suffisent plus. Il faut désormais imaginer de nouvelles manières d'intégrer les salariés à la vie des entreprises (par exemple, en leur donnant une place au sein des conseils d'administration). Cette refondation du dialogue social est d'autant plus nécessaire que les engagements pris par les chefs d'entreprise en contrepartie de la baisse des charges sociales risquent ne pas aboutir à des résultats concrets, comme cela a eu lieu dans le secteur de la restauration. **Refondation du dialogue social et développement d'une culture de l'évaluation, dans l'entreprise comme dans la définition des politiques publiques, tels sont les enjeux qui se présentent à nous dans les mois à venir, et dont Mutécós 2 devra s'emparer.**

Echanges avec la salle

De la salle (Roland RIZOULIERES)

En matière de formation, une transformation essentielle est à l'œuvre, portée surtout par les Etats-Unis. Or il serait bon de s'en inspirer, et d'abandonner les méthodes traditionnelles et l'enseignement en amphithéâtre au profit du développement du tutorat, et de la construction d'une culture projet avec les étudiants.

Mais les outils est les financements manquent. Si l'on veut améliorer la formation de nos étudiants, il faudrait au contraire investir davantage dans la transformation de ses modalités pratiques.

De la salle (Maryse HUET)

Le groupe de travail n°3 a mis l'accent sur la nécessité de s'intéresser à l'innovation organisationnelle. Pour augmenter l'efficacité de l'action publique, nous devons changer nos modes d'organisation. Or ce changement pourrait être mis en œuvre au sein même de Mutécos (en encourageant les démarches participatives, par exemple).

Ce groupe a également insisté sur l'importance de mobiliser les diagnostics existants et de s'inspirer d'expériences extérieures pour mieux comprendre notre environnement, plutôt que d'empiler les rapports et les études sans jamais s'en servir. Enfin, il a suggéré de renforcer la place des experts dans les jurys citoyens.

Carine SEILER

Les groupes de travail ont aussi abordé la question de la formation initiale, et des passerelles à construire entre le monde de la formation et le monde de l'entreprise.

De la salle

L'allègement de charges, *via* la suppression des cotisations familiales, annoncé par le président de la République, peut avoir un impact sur la gestion paritaire des Caisses d'allocations familiales (CAF). Or cette question n'a fait l'objet d'aucune discussion avec les représentants du personnel.

Joost P. VAN IERSEL

La question des interactions entre les entreprises – grands groupes internationaux, et PME régionales – est essentielle. Cette question a-t-elle été abordée dans les groupes de travail ? Par ailleurs, quel avenir les rapporteurs de ces groupes imaginent-ils pour les entreprises françaises ?

Philippe CLERC

Le rapport que j'ai présenté plus haut ne faisait pas allusion à cette question. Cependant, il insistait sur la nécessité d'encourager les rencontres entre les entreprises traditionnelles et celles positionnées sur des activités à forte valeur ajoutée.

Alain TEISSIER

Des relations interentreprises se nouent au sein même de Mutécos. Ainsi :

- un atelier en Poitou-Charentes a permis, presque par hasard, la rencontre entre la filière aéronautique et la filière nautique. Les acteurs de ces deux filières se sont découverts à cette occasion, et se sont aperçu qu'ils pouvaient travailler ensemble
- lors d'un séminaire Mutécos de deux jours organisé chez Airbus, les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants du secteur ont été renforcées. Des alliances stratégiques sont en effet nouées par Airbus avec ses sous-traitants, et certains d'entre eux vont parfois jusqu'à fusionner pour devenir des ETI, et passer du statut de sous-traitants de production à celui de partenaires de production.

Pierre FERRACCI

Il est question dans la synthèse des conclusions des groupes de travail de « *repenser la temporalité du changement, pour concilier le temps long du politique avec le temps court des entreprises* ». Cette formulation est étrange : l'inverse semble plus vraisemblable.

Jean-Pierre AUBERT

Le « jeu en chiens de faïence » que j'évoquais dans ma présentation vaut pour les relations interentreprises comme pour la relation entre les entreprises et les partenaires sociaux. Les entreprises sont en effet souvent portées davantage à l'individualisation qu'à la

collaboration. Néanmoins, de nombreux exemples existent, qui prouvent le contraire. Ainsi, la SNCF a récemment lancé un incubateur de « *start-ups* ». ³⁴

De la salle

Pourrait-on imaginer un label chargé de certifier le niveau de maturité des territoires en matière d'anticipation des mutations économiques ?

Jean-Pierre AUBERT

La DATAR avait mis en place il y a quelques années des Systèmes productifs locaux (SPL) ³⁵, qui s'approchaient un peu de cette idée.

Il est vrai que la possibilité d'une labellisation des territoires est intéressante. Cependant, **si un label doit être mis en place, ce doit être pour reconnaître la dynamique et l'inventivité propres à chaque territoire.** Ce label ne devra donc pas formaliser des attentes en amont, ni servir de condition à l'attribution d'un financement – pour éviter les lourdeurs administratives –, mais servir de reconnaissance à la qualité d'une invention.

Pierre FERRACCI

Les équipes du cabinet SEMAPHORES ont récemment noté les régions en fonction de l'efficacité de leur action économique. Or si ce classement a amélioré les relations du cabinet avec les trois premières régions, il n'en allait pas de même pour ses relations avec la dernière...

Carine SEILER

Il est vrai qu'il faut veiller à ne pas figer les territoires dans des attentes trop strictes, mais leur laisser au contraire une grande liberté d'action et d'invention.

³⁴ <http://www.sncf.com/fr/Presse/fil-info/incubateur-sncf>

³⁵ <http://www.datar.gouv.fr/evaluation-des-systemes-productifs-locaux-2008>

L'avenir : le point de vue des partenaires de Mutécos

[Diffusion d'un film]

Carine SEILER

Quelle est la place de Mutécos dans le paysage de demain ? Comment Mutécos pourrait-il contribuer à l'émergence d'un dialogue économique et social territorial ?

L'avis de la DATAR : pour un dialogue économique et social territorial

Michel DERRAC

Directeur à la DATAR, chargé de l'accompagnement des mutations économiques et du développement économique

A l'heure où la DATAR s'apprête à devenir le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET)³⁶, je ne m'inscris pas en faveur d'une labellisation des territoires, telle que vient de la présenter à l'instant Pierre Ferracci avec la notation des régions en fonction de l'efficacité de leur action économique. D'autant que d'autres formes de labellisation existent déjà, par exemple sous forme de zonages. On distingue ainsi les territoires zonés (zones urbaines sensibles, zones de redynamisation urbaine, zones de revitalisation rurale, zones des aides à finalité régionale, zones de restructuration de la défense...) des territoires non zonés. Or tout l'enjeu des politiques territoriales est précisément d'assurer une égalité de développement pour tous les territoires.

Cet objectif est d'autant plus difficile à atteindre que les mutations économiques percutent des territoires plus que d'autres (choc de l'agroalimentaire, choc de la sidérurgie, choc de la construction automobile, etc.).

Pour y parvenir, une des pistes consiste à promouvoir l'idée d'un dialogue économique et social territorial. En effet, l'anticipation des mutations économiques, ce n'est pas forcément prévoir ce que sera demain, mais en discuter ensemble pour agir.

Avec un dialogue économique et social territorial, les territoires pourront être en mesure de parler d'eux-mêmes, de se prendre en charge, et nous pourrons passer d'une démarche descendante à une démarche ascendante, correspondant aux réalités du terrain et impliquant tous les acteurs

Il s'agit ainsi d'encourager les territoires à se réunir et à se projeter dans l'avenir, avec l'ensemble des acteurs (élus, partenaires sociaux, entreprises et citoyens). Ces larges réunions permettraient d'identifier les atouts des territoires, et de mieux les préparer aux changements à venir. Ce dialogue devrait par ailleurs porter sur tous les sujets clés de cette évolution (sécurisation des parcours professionnels, évolution des compétences, de la formation initiale à la formation tout au long de la vie, liens avec les filières du territoire...). L'Etat peut donner l'impulsion aux territoires pour qu'ils se lancent dans l'anticipation ou approfondissent les démarches engagées en ce sens, telles que des dynamiques de GPECT.

³⁶ <http://www.gouvernement.fr/gouvernement/la-creation-du-commissariat-general-a-l-egalite-des-territoires>

Le rôle de la DATAR et du futur CGET en la matière est multiple. Il s'agit en effet :

- de susciter cette dynamique
- d'alimenter les territoires en outils d'observation
- afin de leur donner des informations pour les aider à réfléchir
- de les appuyer en ingénierie sur telle ou telle action.

L'Etat, par l'intermédiaire de la DATAR, peut donc venir en soutien de cette démarche, en privilégiant au départ les territoires fragiles. Mais ce grand changement, ce sont les territoires qui le construiront. Chaque territoire doit imaginer son avenir et s'y projeter. C'est du moins l'élan que nous souhaiterions susciter, au nom de l'égalité des territoires. C'est en ce sens que le cycle Mutécos peut nous aider en capitalisant sur notre réflexion collective et sur la mutualisation des bonnes pratiques.

Carine SEILER

Quelle évolution pour le cycle Mutécos ? Ce cycle peut-il être demain un stimulateur de créativité ?

L'avis de la DAR : Mutécos, lieu de rassemblement des intelligences

Olivier VASSEROT

Délégué à l'accompagnement des mutations, ministère de la Défense

La DAR est un partenaire de longue date de Mutécos. La question des mutations des territoires est en effet au cœur de son action. En outre, les réflexions autour des restructurations se font aujourd'hui au plus près des habitants, parfois même à un niveau infra-départemental. Il est donc essentiel pour la DAR de bien connaître la situation présente des territoires et d'anticiper leur devenir.

Ces réflexions sont d'autant plus cruciales pour la DAR qu'elle participe parfois spectaculairement aux mutations des territoires. Trois exemples parmi d'autres : en Picardie, il a été décidé de transformer une base aérienne en circuit automobile ; en Nord – Pas de Calais, un centre d'affinage et vente de fromages sera prochainement installé dans une ancienne citadelle Vauban enfin en Lorraine, une paisible sous-préfecture deviendra un centre high tech dédié à l'aéronautique du futur.

Mais pour transformer autant les territoires, pour en quelque sorte les « réinventer », il faut mobiliser des intelligences variées, et des bonnes volontés venues d'horizons très différents.

Or Mutécos a pour avantage de constituer un lieu d'échange de pratiques, d'expériences et d'idées innovant, où les discussions sont tout à fait libres, et où les acteurs peuvent se rencontrer, et parfois se découvrir.

De plus, pour transformer les territoires, ce rassemblement des intelligences doit s'accompagner d'un engagement concret, notamment financier, en faveur de projets innovants et de solutions originales.

Cela dit, il est parfois difficile pour la DAR de bien anticiper les mutations à venir, et donc d'agir sur elles, car elle ne fonctionne pas sur la même échelle de temps que les élus auxquels elle s'adresse. Ainsi, lorsqu'un régiment disparaît, cela provoque une émotion considérable, voire un deuil national. Les élus pressent la DAR de lui fournir des solutions immédiates, pour atténuer ce choc, or elle n'en dispose pas toujours. En revanche, elle propose des solutions à long terme, mais qui n'entrent pas forcément dans le temps du politique.

Cependant, les nouvelles structures territoriales – communautés d'agglomération et métropoles – en cours d'élaboration seront plus à même de discuter de ces sujets, car elles seront plus proches de la réalité du terrain.

Enfin, la DAR se dit tout à fait satisfaite de Mutécos 1. Pour bâtir Mutécos 2, elle suggère d'élargir le tour de table – notamment en l'ouvrant aux acteurs européens –, et d'institutionnaliser davantage les conclusions et propositions qui émergent des séminaires, en les rassemblant par exemple dans un centre de ressources.

Carine SEILER

Qu'attendez-vous de Mutécos 2 ? Comment Mutécos peut-il agir sur les politiques de l'emploi ?

L'avis de la DGEFP – Mutécos, au cœur des mutations des territoires

Pierre RAMAIN

Sous-directeur des mutations de l'emploi et du développement de l'activité, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)

La DGEFP est partie prenante du dispositif Mutécos depuis ses origines, or l'intérêt de ce dernier est plus fort que jamais. La question des mutations économiques est en effet une question structurelle, qui induit des conséquences sur l'emploi et sur la vie des entreprises. Il est donc essentiel d'y réfléchir.

De plus, **la démarche Mutécos est d'autant plus bienvenue qu'elle coordonne à la fois les interventions des collectivités territoriales, les actions des entreprises, et les stratégies de l'Etat en matière d'anticipation et d'accompagnement des mutations économiques.**

Mutécos a également l'avantage de constituer un lieu d'identification, de valorisation et de partage des bonnes pratiques, qui s'inscrit dans une dynamique de projet et non dans le champ fermé des structures ou des institutions. De la sorte, la démarche Mutécos entraîne la construction de plans d'action. Cette caractéristique fait sa force, mais aussi sa fragilité, car les projets sont beaucoup moins soutenus que les structures, et nécessitent un argumentaire solide pour leur défense.

Mutécos est par ailleurs l'occasion pour les acteurs de prendre un temps de respiration par rapport aux démarches de restructurations actuellement à l'œuvre dans les territoires.

En prévision de Mutécos 2, la DGEFP pointe du doigt trois thématiques centrales :

- la dynamique de dialogue social (cette question connaît une actualité brûlante depuis l'ANI. Il est vrai qu'elle appelle aujourd'hui des évolutions majeures)
- le développement des politiques de filières, et leur articulation avec la gestion des ressources humaines dans les entreprises
- l'émergence de projets de territoires innovants (au-delà de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – GPEC – territoriale, l'idée est d'étudier la possibilité de faire naître des projets interterritoriaux, en faisant se croiser davantage les politiques de développement territorial et les politiques de gestion des ressources humaines).

Carine SEILER

Quelle dimension européenne pour Mutécos 2 ?

L'avis de la Commission européenne : vers un changement culturel en Europe

Jean-François LEBRUN

Direction générale emploi, affaires sociales et égalité des chances, Commission européenne

Le Fonds social européen (FSE) a soutenu Mutécos 1, et sera encore présent à hauteur de 10 milliards d'euros par an sur la période 2014-2020 pour l'ensemble des Etats membres. Le FSE soutient divers objectifs, notamment le développement des capacités d'action des acteurs nationaux, et l'échange de bonnes pratiques entre Etats membres.

Or ces deux éléments doivent être mis en perspective avec les dernières orientations choisies par l'Union européenne en matière de mutations des territoires et de restructurations. La Commission européenne a en effet publié le 13 décembre 2013 une communication sur les « pratiques d'excellence » à mettre en œuvre pour atténuer les conséquences sociales des restructurations³⁷. Cette communication a volontairement été peu diffusée.

En effet, l'anticipation des restructurations est un sujet complexe, difficile à traiter au niveau européen compte tenu de la grande variété de postures des Etats membres sur ce sujet. Ainsi, en Suède, la fermeture d'une usine de production automobile peut se dérouler sans heurts, car les représentants du personnel savent que les modalités d'accompagnement des salariés seront décidées de façon collaborative. Il n'en va pas de même dans d'autres pays (la DIRECCTE Poitou-Charentes a ainsi souligné plus haut la nécessité de passer des informations sous silence pour pouvoir agir).

C'est donc un véritable changement culturel qui doit être mis en œuvre en Europe pour améliorer l'anticipation des mutations économiques. Or Mutécos peut jouer un rôle majeur dans ce changement, car il s'agit d'une démarche pédagogique. Mutécos partage d'ailleurs trois ambitions déployées par la communication de la Commission européenne :

- l'anticipation prise comme pierre angulaire de l'action publique, *via* un dialogue rassemblant tous les acteurs
- le développement d'un partenariat innovant, qui doit déboucher sur une gouvernance nouvelle
- une meilleure prise en compte des problématiques territoriales.

A ces trois objectifs s'ajoutent dans la communication des questions essentielles, abordées également dans le cadre de Mutécos : l'employabilité, la sécurisation des parcours professionnels, la formation tout au long de la vie, ainsi que la question de la place des PME et du rôle des services publics dans l'économie (ces deux derniers points n'ayant jusqu'à présent jamais été placés au premier plan dans les réflexions de la Commission).

La communication du 13 décembre 2013 aboutit ainsi à la création d'un cadre de qualité non contraignant pour aborder la question des restructurations, dans lequel les Etats membres sont invités à s'inscrire. Ce cadre sera évalué en 2016, et sera peut-être amené à évoluer.

Un Mutécos 2 est donc tout à fait souhaitable. Pour le mettre en œuvre, la Commission européenne préconise de :

- approfondir l'existant (développement de la culture de l'anticipation, mutualisation des moyens, partage des risques)
- s'ouvrir davantage aux partenaires sociaux, afin de décloisonner pour de bon l'action publique
- laisser une place plus importante aux expériences et aux pratiques étrangères
- travailler en région pour se retrouver autour de cas concrets
- partager les bonnes pratiques au niveau européen.

³⁷ Cette communication est consultable à l'adresse suivante : http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-1246_fr.htm

De façon générale, **Mutécós doit continuer à former un lieu de dialogue et un lieu d'investissement pédagogique à destination de tous les acteurs, pour améliorer nos capacités à anticiper les mutations économiques.**

La grande qualité de cette démarche ne fait pas de doute. Sachez que le soutien de la Commission européenne vous est tout acquis.

Echanges avec la salle

De la salle (Jean-François LECOLE, KATALYSE)

L'anticipation est essentielle pour la réussite de l'action publique. Pour la mettre en œuvre, il est nécessaire d'instaurer une relation de confiance entre tous les acteurs. Mais certains d'entre eux ne participent pas, malheureusement, au mouvement général d'identification et d'anticipation des mutations économiques, notamment les grandes entreprises. Ce thème pourrait être inscrit au programme de Mutécós 2.

Parmi les exemples d'anticipations efficaces réalisées par des entreprises, citons notamment le programme « Défi Composite » piloté par les acteurs de l'aéronautique, du transport, de l'automobile et du nautisme, et lancé à Toulouse en 2008 avec le soutien de la Commission européenne³⁸, en vue d'aider les travailleurs de ces secteurs à diversifier leurs compétences.

De la salle

Les travaux de Mutécós gagneraient peut-être en pertinence et en efficacité si les intervenants qui y participent ne s'exprimaient pas en tant que représentants d'une institution, mais en tant que personnes.

De même, il serait intéressant d'ouvrir un « Mutécós des citoyens », rassemblant des individus qui parlent pour eux-mêmes.

De la salle (Alain PETITJEAN, SEMAPHORES)

Ma contribution à Mutécós 2 s'appuiera sur des travaux menés par SEMAPHORES en 2013 sur la problématique des relocalisations d'activités industrielles.³⁹ Cette enquête a notamment montré les trois attentes principales des porteurs de projets de relocalisations :

- avoir accès à des compétences spécifiques, ancrées dans le territoire
- accéder à un écosystème créatif
- pouvoir mener un projet rapidement.

Compte tenu de ce constat, il semble nécessaire pour les territoires de se montrer offreurs de compétences et de capacité d'accélération des projets. Cette dernière dimension devra également être au cœur des débats de Mutécós 2.

L'accélération de la construction des projets constitue en effet un enjeu économique majeur, d'autant que, même en temps de crise, de nombreux projets émergent sur les territoires.

Abdellah MEZZIOUANE

Afin de dynamiser les territoires dans le développement de projet visant à accompagner les mutations économiques, pourquoi ne pas créer un trophée national des territoires Mutecós ?

³⁸ Défi Composite est un programme de R&D dédié aux nouvelles générations d'éléments de structure en matériaux composites à base de fibre de carbone, pour des applications destinées aux transports (aéronautique, automobile, ferroviaire, nautique).. Ce projet a été impulsé en 2005 par Airbus. Défi composite devait mobiliser environ 160 ingénieurs, sur une période de 3 à 4 ans

³⁹ Il s'agit d'une enquête menée dans le cadre du Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME). Le dossier de l'enquête est disponible sur le site du ministère du Redressement productif : <http://www.redressement-productif.gouv.fr/files/synthese-relocalisations-juin2013.pdf>

Pierre FERRACCI

L'avenir des territoires me semble mieux assuré grâce aux trois garanties suivantes :

- l'ANI et l'accord sur la formation professionnelle
- l'ANI prévoit un débat sur la stratégie dans les entreprises, qui peut être créateur de confiance
- les délais d'intervention et démarches administratives ont été réduits en cas de restructuration.

Cependant, des progrès restent à faire dans les territoires, notamment pour donner aux partenaires sociaux la place qu'ils méritent au sein d'un dialogue social territorial refondé.

France JOUBERT

Le territoire structure aujourd'hui la vie des individus en tant que lieu de vie, et non plus seulement en temps que lieu de travail. Dès lors, toutes choses décidées dans l'entreprise ont un impact dans la vie des individus, d'où la nécessité de définir des projets de territoire ambitieux. C'est ainsi que nous pourrions renouveler le contrat social qui lie le citoyen à la société par le biais du travail, de la formation et de la protection sociale.

Il faut donc établir un diagnostic partagé, et développer des solutions ensemble, c'est-à-dire construire un quatrième niveau de dialogue social, grâce auquel les acteurs pourront se réunir autour d'un même projet.

De la salle (Nadège CHAMBON, CCI France)

MutécOS 2 pourrait également aborder la question de l'impact des réglementations liées aux enjeux environnementaux (protection de la biodiversité, etc.) sur la vie des entreprises. De nombreux projets sont en effet bloqués du fait de ces réglementations. La France enregistre ainsi le plus faible niveau de construction immobilière depuis 30 ans.

Conclusion

Charles COPPOLANI

Chef du service du CGEFI

En guise de conclusion, je souhaiterais réaffirmer la gratitude de l'ensemble des membres du CGEFI à l'égard de tous ceux qui ont accompagné et soutenu le développement de Mutécos. Je salue notamment le dynamisme et l'enthousiasme sans failles de Christiane Ceccaldi, qui nous quitte très prochainement, et dont le départ sera suivi de près par celui de Jean-Yves Nicolas. Le CGEFI vit désormais un tournant, tout comme Mutécos, et il nous appartient de le vivre le plus sereinement possible.

Je remercie également le service de la communication du ministère de l'Economie et des Finances, pour son professionnalisme, ainsi que les services des autres ministères partenaires de Mutécos – la DGEFP et la DAR –, la Commission européenne, et tous les intervenants qui ont participé à ces séminaires.

Il nous faut désormais aller bâtir Mutécos 2, et porter encore plus loin nos réflexions sur les mutations économiques. Ce concept est d'autant plus crucial qu'il fait le lien entre la notion de « crise » et celle de « croissance », liaison qui est au cœur des préoccupations du gouvernement :

- par l'adaptation de notre modèle économique à une nouvelle donne économique mondiale
- par le développement du dialogue social, conçu comme un axe d'action prioritaire, et le passage d'une politique de « tranches » à une politique de « filières »
- par une attention accrue portée à la dimension territoriale des mutations économiques.

Dans le cadre des ateliers organisés à Paris et en région, et au fil d'une lettre mensuelle, le cycle Mutécos a donc tenté de tisser ces problématiques les unes avec les autres. Il le tentera de nouveau à l'avenir. Mais ce tissage est une entreprise fragile, d'autant que Mutécos demeure une initiative placée volontairement hors des instances administratives (en cette période de restriction budgétaire, de tels projets peuvent être mis en danger, nous devons en être conscients).

Les projets et les idées ne manquent pas pour Mutécos 2. Il reste désormais à les mettre en œuvre, avec l'engagement et la mobilisation de chacun.

Ovation pour Christiane Ceccaldi,

Christiane CECCALDI

CGEFI

Mutécos, c'est notre histoire à tous, c'est une belle histoire qui se termine aujourd'hui. Merci à tous.

De la salle

Christiane Ceccaldi a laissé un tel héritage que Mutécos 2 ne pourra qu'être un projet magnifique.

Sigles

ANI : Accord national interprofessionnel
BEI : Banque européenne d'investissement
CAF : Caisse d'allocations familiales
CCI : Chambre de commerce et d'industrie
CESE : Comité économique et social européen
CFDT : Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC : Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres
CGEFI : Contrôle général économique et financier
CGET : Commissariat général à l'égalité des territoires
CGPME : Confédération générale des petites et moyennes entreprises
CISTE : Carrefour de l'innovation sociale, du travail et de l'emploi
CRGE : Centre de ressources pour les groupements d'employeurs
DAR : Délégation aux restructurations
DATAR : Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'action régionale
DGEFP : Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DIRECCTE : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
ETI : Entreprise de taille intermédiaire
FSE : Fonds social européen
GE : Groupement d'employeurs
GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
IDST : Institut du dialogue social territorial
INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques
IRP : Institutions représentatives du personnel
MAP : Modernisation de l'action publique
PIPAME : Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques
PME : Petites et moyennes entreprises
R&D : Recherche et développement
RGPP : Révision générale des politiques publiques
SMIC : Salaire minimum interprofessionnel de croissance
SPD : Parti social-démocrate allemand
SPL : Systèmes productifs locaux
TPE : Très petites entreprises
QCM : Questionnaire à choix multiples
UEM : Union économique et monétaire

PARTENAIRES



Fonds social européen

REALISATION

averti,
événements & publications

Compte-rendu des assises Mutécos
21 janvier 2014