- Compte-rendu des journées économiques à LYON -

8, 9 et 10 novembre 2016

Le thème général des Journées Economiques cette année s'est imposé à partir des grandes mutations que nous traversons liées à la révolution numérique.

Une autre économie se dessine où les frontières entre l'industrie et les services s'estompent, où le travail humain est confronté à la robotisation, où la coordination des activités inclut à la fois le marché et l'Etat, où de nouveaux acteurs s'imposent, en particulier avec les plateformes numériques. Cette réalité présente de nouveaux enjeux pour notre économie et nous amène à repenser l'organisation du travail avec un management agile.

Plusieurs invités, auteurs (J TIROLE..), économistes (P AGHION..), représentants d'entreprises (L GALLOIS..) et politiques (A MONTEBOURG..) débattrons et répondrons aux questions d'un large public.

Propos recueillis par S GOFFREDO

Le monde est devenu différent……..2

Quel avenir pour l'UE ? ……..4

Réinventer les politiques de l'innovation ? ……5

Les différents visages de l'entreprise aujourd'hui et demain ? ……7

Santé et Performance au travail : Quel rôle pour le management ? ……..……9

La croissance a t-elle encore un avenir ? ……11

L'Entreprise ouverte ……14

A quoi servent les banques centrales sans inflation ? ……16

Existe t-il une créativité française originale ? ……...18

Agir autrement pour le retour à l'emploi ……19

Le monde est devenu différent

Patrick ARTUS Chef économiste de Natixis ; **Laurent BERGER** CFDT ; **Louis GALLOIS** Président du conseil de surveillance PSA ; **Cécilia Garcia PENALOSA** Directeur de recherche au CNRS d'Aix-Marseille **; Jean Pisani-Ferry** Commissaire de France Stratégie **; Stéphane RICHARD** PDG Orange

Le monde est devenu plus régional, moins prévisible, plus rond, plus horizontal, plus inégal et plus pressé d'après l'ensemble des invités.
Quelles sont les réformes, les coopérations nécessaires ? Quel est le rôle des différents acteurs ?

Patrick ARTUS
Le monde devient une économie de services avec le poids décroissant de l'industrie, le poids stable des NTIC et des services exportables.
La production industrielle baisse. On assiste à une économie tirée vers les services et à un vieillissement démographique qui peut être source d'enrichissement. Le commerce mondial progresse peu car l'industrie diminue.
Les pays qui vivaient du Commerce international mondial vont mal tel que la Taiwan.
La concurrence par les coûts est plus intense, c'est le cas de l'Espagne qui enregistre une compétitivité coût.
Parallèlement, on assiste à une bi polarisation du marché du travail avec des emplois très qualifiés d'un côté, et des emplois peu qualifiés de l'autre notamment dans les domaines du service à la personne, ou de l'hôtellerie-restauration. Dans un même temps, les emplois intermédiaires diminuent.
Nous passons d'un monde de *« dé-segmentation des processus de production »* à une dé-mondialisation de l'économie réelle : On constate une volonté des acteurs de produire local.
Le problème actuel est que nous n'avons plus assez de gain de productivité. Par conséquent, nous n'avons plus de surplus à partager. Dans ce contexte, le temps de travail ne peut être réduit.
Il apparaît important de recréer des emplois intermédiaires. Il s'agit d'un phénomène mondial car ces métiers sont exportés dans les pays émergents, d'autres sont numérisés et certains disparaissent (les caissières).
Par ailleurs, concernant la finance, les entreprises doivent accepter des rendements du capital plus faibles, car elles sont confrontées au changement de la nature des grands capitalistes (GAFA). De plus, les Chinois investissent massivement dans les grandes entreprises mondiales.
En conclusion, la part du gâteau est plus réduite. De ce fait, nous devons être plus attrayants et mieux coordonner l'Europe.

Louis GALLOIS
Depuis 20 ans, on assiste à 3 mutations :
Tout d'abord, *la mondialisation*, qui remodèle la carte des puissances. Une classe moyenne dans les pays émergents (Chine, Inde, Brésil) apparaît. En revanche, la classe moyenne dans l'OCDE souffre. D'ou la nécessité d'une régulation mondiale.
La seconde mutation est *la financiarisation*. On constate une recherche quasi permanente des rendements, disproportionnés par rapport aux revenus de l'économie réelle. Les Edge Funds sont concernés. Parallèlement, on assiste à une baisse de l'investissement dans l'économie réelle.

Enfin, *le numérique* constitue le troisième grand changement. On observe des mutations dans les processus de production, de plus, les gains de productivité sont plus faibles. L'organisation du travail est modifiée.

Nous assistons à une transition de notre économie. La création de monopoles mondiaux tels que les GAFA, tiennent les rennes de l'économie mondiale. Pour l'Europe, cela constitue un défi. Les gains de productivité devraient apparaître dans les prochaines années. Le monde est ouvert, cela suppose de voir ce qui se fait dans les autres pays. Et la question du temps de travail se pose.

L'éducation constitue un levier dans les mutations que nous traversons. L'apprentissage serait une réponse à ces changements, mais repose sur le dynamisme de 3 acteurs qui ont du mal à se coordonner : L'Education nationale, les entreprises et les territoires.

Aujourd'hui, l'éducation nationale doit s'engager davantage dans l'apprentissage. Le contrat d'apprentissage sur 3 ans est trop contraignant pour les entreprises par rapport au contrat de professionnalisation.

En conclusion, pour amorcer sereinement ces mutations, la confiance en nous et dans les autres, reste centrale dans la façon d'aborder l'avenir. La solidarité est une réponse à la confiance.

Laurent BERGER

Il y a une nécessité de développer davantage le dialogue économique et social entre les acteurs. La question de la finalité de l'entreprise est élargie. Elle n'est plus seulement économique mais aussi sociétale avec des préoccupations basées sur l'intégration, l'émancipation, et le développement des richesses humaines. L'Enjeu de la formation reste central.

De plus, il y a une nécessité de développer les investissements dans les énergies ; ces transitions présentent plus d'opportunités que de risques. La France possède un savoir faire, en revanche, notre pays manque d'impulsion politique.

En conclusion, un certain nombre de peuple dans le monde peut aspirer à de nouvelles opportunités. La qualité de l'Europe repose néanmoins sur son modèle social.

Jean Pisani-Ferry

Le monde est devenu plus rond, pour 3 raisons :

Tout d'abord, grâce à l'accélération des pays émergents qui représente 40% du PIB mondial ; (soit 80% de la croissance mondiale). Par conséquent, les règles du jeu du commerce international s'écrivent avec ces pays ; les Traités internationaux doivent intégrer davantage la Chine.

De plus, la mondialisation engendre des transformations : le monde est devenu interdépendant et unitaire grâce à l'énergie, aux données, aux mouvements de personnes.

Par ailleurs, l'état stationnaire peut être angoissant à cause d'un manque de productivité.

Cécilia Garcia PENALOSA

Le monde est devenu différent sur 3 aspects :

Tout d'abord, on assiste à une « bipolarisation du marché du travail » (travailleurs qualifiés et non qualifiés) ce phénomène est accentué par la technologie et la globalisation.

De plus, nous devons rendre plus accessible la mobilité sociale grâce à l'éducation qui doit permettre davantage de passerelles.

Enfin, on observe des inégalité de temps de travail dans le monde. On constate une augmentation du temps de travail des salariés à hauts revenus, et une baisse du temps de travail des salariés à bas revenus. Cette tendance accentue les inégalités sociales.

Stéphane RICHARD

Nous sommes confrontés à une réduction de l'espace et du temps dans la prise de décision. En effet, la rapidité dans la circulation des données, l'augmentation dans la mémoire de stockage et la vitesse de transmission des réseaux, facilitent et modifient le comportement des acteurs. Le temps de travail devient très difficile à évaluer compte tenu du numérique.

D'autres défis sont en train d'être relevés tels que la conservation de l'énergie et la batterie. De gros investissements physiques sont en cours en France et en Europe.

⇒ La commission européenne parle de concurrence équitable entre les acteurs extra européens et européens sur le numérique. Pour atteindre cet objectif, il faudrait lutter contre la fraude fiscale des GAFA, de plus certaines formes de services échappent à la fiscalité comme le service d'échange par le troc, et enfin surveiller le droit d'exploiter les données diffusées sur les pages des utilisateurs Facebook.

En conclusion, nous sommes dans un monde de conflits.

Quel avenir pour l'UE ?

Louis GALLOIS Président du conseil de surveillance PSA **; François VILLEROY DE GALHAU** Gouverneur de la banque de France

L'Union européenne suscite aujourd'hui d'un côté le désintérêt et de l'autre le rejet de ceux qui ont l'impression que le pouvoir se concentre à Bruxelles et qu'il échappe à la logique démocratique. Quelles en sont les perspectives actuelles?

Louis GALLOIS

La crise, la mondialisation, l'afflux des migrants, et les politiques pro cycliques ont eu un impact sur la croissance. Cela peut expliquer que l'Europe est la zone de plus basse croissance dans le monde. L'Europe a laissé la montée de la pauvreté et une remise en cause du modèle social. L'énergie ne trouve pas de consensus entre la France et l'Allemagne. Cette Europe à 27 pose un problème d'identité.

Il y a aujourd'hui une contestation de l'hégémonie allemande. Du fait de son poids et de son dynamisme, l'Allemagne apparaît comme hégémonique en Europe.

⇒ Ces éléments posent des doutes. Quelles solutions ?

Il apparaît nécessaire de retrouver le lien avec les peuples européens et de bâtir une zone de croissance. L'Allemagne ne peut pas rester avec 8% d'excédent. Parallèlement, le plan Junker doit se poursuivre.

Nous devons nous préparer à affronter l'Afrique et à œuvrer vers une convergence des politiques énergétiques, continuer à donner une place à la culture, et à la lutte contre la pauvreté. De plus, l'Europe ne doit pas renier les nations et doit être un lieu de démocratie et de solidarité. Les nations doivent servir de levier pour la croissance.

Il semble important d'harmoniser les modèles sociaux, la fiscalité et le code du travail pour éviter le dumping social. Le conseil des ministres européens doit rester un lieu de débat.

Il a manqué des instruments de convergence en Europe (De 2005 à 2011, l'Euro était trop fort par rapport au Dollar)

François VILLEROY DE GALHAU

L'Europe va mal. Le modèle social européen est à repenser. Sur le plan des inégalités, l'Europe ne s'en sort pas trop mal comparé aux USA. En revanche, le coefficient de Gini est faible en Finlande dans la mesure où les inégalités sont parmi les plus faibles au monde.

Par ailleurs, les dépenses publiques représentent 49% du PIB en Europe. Dans ce contexte, il est impératif de faire des réformes en Europe pour accélérer la croissance en maitrisant les dépenses publiques.

Une « union de financement et d'investissement » doit être mise en place en intégrant les investissements publics (plan Junker), une union des marchés de capitaux et une union bancaire. Une stratégie économique collective consisterait à créer une institution de confiance : la création d'un ministre des finances de la zone euro serait pertinent.

Réinventer les politiques de l'innovation ?

David ENCOUA Professeur à Paris I **; Dominique GUELLEC** OCDE **; Mohammed HARFI** France Stratégie **; Frédérique SACHWALD Directrice** de l'observatoire des sciences techniques **; Jean TIROLE** Président de l'école d'Economie de Toulouse **; Jean Marc VITTORI** Les Echos

On a mis en place des politiques de l'innovation. Au centre des débats sur la croissance, cependant, la stagnation séculaire persiste.

David ENCOUA

Pourquoi réinventer et pourquoi repenser les politiques d'innovation ? Il y a un décalage entre les moyens investis et les performances des pays. Sur le plan des moyens, la France se situe dans les pays de tête (6^{e} en dépense de R&D dans le monde soit 47 milliards – dont 10 milliards d'aides publiques pour les E)

Toutefois, les performances sont contestables. La France 14^{e} mondial. France se situe au 12ème rang UE sur 28.

Ce constat amène à un bref état des lieux. Près de 60 dispositifs ont été déployés pour stimuler l'innovation dont la volonté d'accroitre la R&D des entreprises (dispositif du crédit Impôt Recherche, le coût est estimé à 5 milliards d'Euros).

On constate 4 défaillances institutionnelles majeures :

- L'inégalité dans l'éducation,
- La faible collaboration entre les universités et les entreprises,
- Une confusion entre le principe d'égalité et d'équité,
- Une préférence publique donnée aux insiders sur les outsiders

L'état n'est pas le plus compétent pour développer l'innovation mais il cherche à favoriser les transformations sociales pour rendre l'innovation applicable.

Les politiques actuelles sont-elles capables de changer la structure du pays ? Comment adapter les Plateformes numériques pour favoriser les transformations sociétales ?

Dans la transformation numérique que nous traversons l'usage remplace la propriété.
On constate néanmoins pour l'instant, que les Plateformes numériques ne créent pas ou peu d'emplois.

Mohammed HARFI

Il y a une croissance des dispositifs et une connaissance assez limitée de la situation L'aide à l'innovation a basculé vers des aides fiscales. La coordination des aides publiques est importante entre les aides des collectivités territoriales et les aides nationales.

Frédérique SACHWALD

La politique de l'innovation est passée à une politique de recherche par l'innovation. On progresse vers le marché c'est à dire qu'on finance des actions de capital risque et des projets d'innovation. Cette politique de l'innovation s'est enrichie de nouveaux objectifs. Beaucoup d'activités concourent à l'innovation. Les Entreprises et les analystes insistent pour innover, cependant il n'y a pas assez de recherche.
La qualité de l'éducation et de la recherche restent l'essentiel dans la politique de l'innovation.
De plus, on constate une différence entre les indicateurs de poids et de qualité. On peut comparer des indicateurs de poids avec des indicateurs d'innovation.
La structure sectorielle de l'économie est fondamentale dans l'innovation. Par exemple, la coopération entre le secteur public et le privé.
Comment améliorer les politiques d'innovation ?
Il apparaît utile de renforcer la qualité des évaluations des politiques publiques.
De plus, la taille du marché est essentielle dans la politique d'innovation. Dans ce sens, une politique européenne peut être pertinente.

Dominique GUELLEC

Un communiqué du G20 qui s'est tenu en Chine récemment a pour la première fois intégrée l'innovation dans ses préoccupations. On constate une forte croissance des budgets de Recherche en Innovation.
La France a perdu 1/3 de son industrie environ ses dernières années.
Les jeunes entreprises innovantes françaises ne sont pas plus nombreuses qu'à l'étranger. Certaines survivent mais ne croissent pas.
Ce manque d'accroissement des Entreprises innovantes françaises n'est pas lié au manque de financement mais lié probablement au marché et à la concurrence internationale.
Nous rencontrons des difficultés pour dépasser le phénomène de « destruction créatrice ».
La numérisation envahit l'économie de l'innovation et les données deviennent la matière principale. L'intelligence artificielle s'accroit.
De plus, l'Entreprise très petite aujourd'hui peut devenir très grande demain.
Les politiques d'accès aux données deviennent fondamentales. Les données doivent être propres, fiables et structurées.

Comment améliorer les politiques d'innovation ? Les états doivent réagir vite et ils doivent permettre de construire les compétences collectives individuelles.

Jean TIROLE
L'innovation n'est pas seulement technologique. Elle est aussi managériale. Les plus Grandes Entreprises sont désormais des plateformes. Les molécules sont découvertes par des start-up. En France, Bla Bla Car, Vente privée, sont les start-up les plus importantes.
Aujourd'hui, avec la facilité d'accès aux informations, la connaissance est devenue la capacité à réfléchir. Les Entreprises doivent entrer sur des stratégies de niche. Il y a des politiques transverses et non transverses.
Le Déclin du tissu industriel n'est pas choquant si l'innovation prend le dessus. Au XIX^{e}, les ouvriers anglais cassaient les machines car ils avaient peur du progrès technique.
Il faut des richesses dans un pays et la mobilité des gens est importante. L'absence d'objectif est souvent le problème dans les dispositifs qui ont été mis en place.
Les chercheurs français partent à l'étranger car les rémunérations en Suisse, Finlande, Grande Bretagne ou aux USA sont plus attractives. L'environnement national doit pousser à rester dans le pays.

Les différents visages de l'entreprise aujourd'hui et demain ?

Franck AGGERI Professeur de Management aux mines **; Didier BRUNO** Membre du directoire en charge de la Banque du Développement Régional à la Caisse d'Epargne Rhône Alpes **; Jean Philippe Denis** Professeur à l'université Paris Sud/Saclay **; Olivier PASSET** Directeur des synthèses économiques Xerfi **; Julien PILLOT** Directeur des synthèses stratégiques Xerfi **; Philippe SILBERZAHN** EMLyon Business School

L'entreprise est un facteur économique à la fois central et très partiellement appréhendée par les économistes. De leur côté, les politiques pressentent que le concept d'entreprise 2.0 devient une figure cruciale et incontournable de l'économie sans véritablement maîtriser l'objet sont ils se sont emparés.

Olivier PASSET
L'entreprise est transformée par un « tsunami numérique ». L'Entreprise représente une organisation qui a des relations contractuelles avec différents acteurs. Le numérique laisse penser que la structure de l'Entreprise disparaitrait. Les plateformes permettent à chacun de devenir entrepreneur.

Julien PILLOT
On assiste à une « plateformisation » de l'Entreprise. Les Plateformes mettent en relation directe des offreurs et des demandeurs ce qui permet une réduction des coûts de transaction.
Pour les Offreurs qui alimentent les plateformes, cela permet plus de débouchés et d'attractivité. Du côté des demandeurs, l'offre est renforcée.
Les Plateformes créent un écosystème incontournable du numérique. Cela crée des effets de réseaux directs et croisés. Entre les commerçants qui alimentent ces plateformes et les consommateurs qui consultent, un écosystème se crée autour d'un marketplace. RIFKIN considère que la moitié de l'économie resterait dans une économie capitaliste classique et le reste fonctionnerait par le biais de Plateforme. Le marketplace comporte des ressources et des compétences informatiques. Dans ce contexte, les lois de Metcalfe et de Moore s'appliquent. Ainsi un nouveau paradigme du numérique apparaît.

JP CORNIOU

Avec Uber par exemple, l'économie devient mondiale, en temps réel et renverse la vision des classiques. Le coût d'accès à l'information devient de plus en plus bas, alors que dans l'économie classique, l'information est chère.
L'Ubérisation est aussi une menace pour les taxis traditionnels, pourquoi ? Car c'est utile à tous. C'est pas cher. C'est plus agréable. On est soit même acteur de son comportement pour réduire les coûts de transaction, l'attente, et l'incertitude. Il faut être lucide en comprenant comment fonctionne cet économie de Plateforme et rationnel car l'argent reste la motivation des acteurs.
Pour concurrencer Uber, les taxis G7 ont aussi créée une plateforme.
L'innovation est toujours un combat. Dans l'économie numérique, c'est le client qui décide et non le producteur comme dans l'économie classique. Au nom de quelle intelligence l'Etat est il capable de réguler l'intelligence humaine ?

Philippe SILBERZAHN

Certaines choses ne changent pas. Le processus de « destruction créatrice » a toujours existé. Le fait que les « gros » attaquent les « petits », c'est le principe du capitalisme. L'automobile est inventée en 1765, il a fallu un siècle avant que la voiture soit un marché. Le 1er mail est envoyé en 1969 pour l'armée, il a fallu presque 30 ans pour que le numérique se démocratise. Le vrai enjeu repose sur la transformation. Accor hôtel n'a pas assez anticipé l'arrivée de ces plateformes et réagit difficilement face à Air B&B.
Uber est régulé contrairement aux croyances. L'exemple de la Poste, d'Engie sont des Entreprises publiques qui se sont transformées pour affrontées la nouvelle configuration mondiale. Certaines Entreprises font cohabiter des acteurs avec des statuts différents contractuel, fonctionnaire, auto entrepreneur. Ce qui complexifie le management.

Franck AGGERI

L'économiste a un point de vue externe avant et pendant les transformations.
Depuis 30 ans, on observe une accélération de l'innovation dans la révolution numérique qui modifie l'entrepreneuriat et l'organisation du travail. L'innovation est à la fois plébiscitée et contestée. Elle crée une ambivalence. Jusqu'à présent, les entreprises au sens de PORTER ont une chaine de valeur, elles recherchent des économies d'échelles par des stratégies. Elles créent des routines. Aujourd'hui, les capacités d'innovation sont davantage distribuées. On parle d'écosystème d'affaire c'est à dire des communautés d'acteurs rassemblés autour de spécifications techniques (interfaces, protocoles, standards, etc.) définies par une entreprise dominante (Apple, Google, Nintendo, Facebook, etc.). Dans ce nouveau modèle, ce sont tous les services qui créent la valeur.
La notion de « business model » apparaît. Dans le modèle traditionnel, l'analyse précédait l'action. Aujourd'hui, la notion de « business model » renverse cette tendance.
De plus, il faut attirer les « complémenteurs clés » : un défi stratégique majeur.
Cela crée des risques d'éviction dans la mesure où les opérateurs pivots sont en capacité d'exclure les complémenteurs de la frange à tout moment. Ces derniers bénéficient du « House Edge ».
Par ailleurs, le débat sur « le bien commun » n'est pas nouveau, Ostrom l'avait illustré avec la gestion des pâturages.

Aujourd'hui des communautés d'usagers se créent. La révolution numérique offre de nouvelles opportunités.

Didier BRUNO
L'entreprise c'est l'acte d'entreprendre, ensemble. R COASE se demande pourquoi l'Entreprise existe ? Car le marché n'est pas parfait selon lui.

Dans le secteur bancaire, on ressent une inflexion forte. Aujourd'hui l'organisation de l'Entreprise est orientée client. Michelin l'a bien compris dans la mesure où de la vente du pneu, ils vendent désormais de la « mobilité ».
L'Entreprise de demain devra dépasser les limites de son objet social. Pour revenir au client, c'est la donnée qui prime.
La valeur de l'entreprise actuelle, c'est la donnée et l'expertise repose sur le traitement de cette donnée.
Dans ce contexte, le management est à réinventer. Au sein d'une même Entreprise, des groupes de projets vont se développer. Le management devient alors intermédiaire. On assiste à un changement profond de l'autonomie et de l'initiative accordés aux acteurs, organisés à présent par groupe de projet sur un sujet précis. En s'appuyant sur des compétences externes. Par exemple, la caisse d'Epargne crée une banque en Suisse spécifiquement pour les français qui travaillent en Suisse afin de ne pas les perdre.

Santé et Performance au travail : Quel rôle pour le management ?

Philippe BARRET directeur général APICIL **; Emilie BOURDU-SWZEDEK** chef de projet à la fabrique de l'industrie ; **Olivier MERIAUX** Directeur adjoint de l'Anact ; **Guillaume SAENEN** Professeur à EMLYON

En juin 2016, le « burn-out » est reconnu comme maladie professionnelle dans les pathologies psychiques au travail. Parallèlement, l'entreprise voit apparaître la nouvelle fonction « d'Happiness Manager » pour permettre aux salariés de se sentir épanouis sur le lieu de travail. Des études empiriques ont montré que 2 Euros investis dans le bien être au travail génère un retour sur investissement de 5 à 8 Euros en matière de performance du salarié au sein de son entreprise.

Guillaume SAENEN
Quels sont les enjeux de la santé au travail ? L'espérance de vie en bonne santé est évaluée à 63,4 ans en France. D'après le BIT, les accidents du travail et maladies professionnelles coûtent environ 4% du PIB mondial. Le « capital santé » potentialise le « capital humain »
Le capital santé comprend la santé physique (sommeil, endurance) la santé psychique (connaissance, relationnel) et bien être (l'épanouissement au travail).
Les bénéfices des actions santé et sécurité au travail ont été mesurées en termes de bénéfice d'image de l'entreprise (23%), d'accroissement de la motivation et de la satisfaction des salariés (21%), de l'amélioration de la qualité des produits (15%), d'innovation produit (9%)…
Dans ce nouveau contexte, le rôle du management est d'aller au delà des risques psycho socio, d'investir dans le capital santé, de se préserver afin de pouvoir préserver autrui.
L'enjeu pour le manager est d'être capable de détecter un individu en difficulté.

Emilie BOURDU-SWZEDEK

Une étude récente sur la qualité de vie au travail (QVT) a été réalisée par des think-tank et fait ressortir certains éléments préoccupants.

La QVT et la performance présente un coût du mal-être. L'autonomie dans notre pays régresse, le coût du mal être lié au stress atteignait 2 à 3 milliards d'euros en 2007 (l'INRS), et 1 euro investi dans la prévention des RPS (risques psychosociaux) se traduirait par 1 à 13 euros d'économies de coûts (EU Osha, 2014)

La QVT et la performance engendrent plusieurs effets. Soit moins de 37% d'absentéisme, moins de 48% d'accidents du travail et 21% de plus de productivité. (Institut Gallup, 2013) et l'implication dans la prise de décision stimule le bien-être, l'engagement et la performance.

Quel est le rôle des pratiques managériales ? Les systèmes RH de hautes performance ont des effets économiques plus positifs et l'autonomie est un vecteur de bien être et de performance.

L'autonomie au travail repose sur 3 dimensions :

Il faut d'abord pouvoir définir ses tâches (Lean Management), puis influencer son environnement organisationnel et collectif (Entreprise libérée) et enfin, pouvoir s'impliquer dans la gouvernance de son entreprise (Entreprise Responsable).

Par exemple, Michelin travaille sur des équipes autonomes par ilots de travail

Les systèmes RH « Haute performance » ont des effets économiques positifs tels que la performance financière. L'autonomie représente un vecteur de bien être et de performance au travail (Gillet et al. 2012)

Les managers français sont happés par des tâches de reporting et des réunions. Une nécessaire transition vers le management de proximité s'impose avec moins de contrôle, plus de coaching et d'accompagnement pour animer le dialogue professionnel.

Olivier MERIAUX

La façon actuelle de manager le travail doit être repensée dans le but de créer de nouveaux équilibres durables entre QVT et Performance.

Les liens entre management et conditions de travail ont évolué et le droit accompagne ses évolutions. En 2002, la loi sur le harcèlement moral apparaît, en 2007, une jurisprudence sur le stress, en 2008 un accord National Interprofessionnel sur le stress est conclu, et en 2011 le rapport Gollac est remis au ministre X Bertrand concernant les risques psycho sociaux au travail.

On constate en France une dégradation des conditions de travail et cela se répercute sur la compétitivité.

Des liens entre le management et les conditions de travail peuvent être mesurés sur le plan de la relation managériale, de l'organisation du travail et des processus de management, mais également sur le plan des modes de gouvernance et du dialogue social. A partir de ce constat, des tentatives pour « manager autrement » doivent être envisagées.

Le management du travail repose sur 3 composantes. La première est centrée sur le travail du manager, la seconde sur le soutien organisationnel et la troisième sur la gouvernance et le dialogue social.

Des principes clés du management du travail doivent être définis clairement pour optimiser la relation du manager avec son équipe.

Dans ce contexte, la formation professionnelle constitue un levier clé dans les enjeux du management au travail. Le management des hommes n'est pas appris dans les écoles. De ce fait, les managers actuels ne sont pas préparés à animer des équipes.

L'ANACT (Agence Nationale des conditions de travail) est entrain de publier un livre blanc pour informer les pouvoir publics que le managers actuels ne prennent pas en compte la variables humaines dans le pilotage.

Philippe BARRET
La QVT constitue un moyen au service de la performance de l'Entreprise.
APICIL est une entreprise soucieuse du bien être au travail qui propose à ses équipes des horaires flexibles, des salles de repos..
La prise en compte de la QVT est mise en pratique à travers une méthode de travail cela est mené avec les managers à partir d'une question posée aux collaborateurs : « que voulez-vous pour travailler mieux ? ». Le gain de cette expérience est gagnant/gagnant.
Actuellement, tout l'enjeu du manager repose sur sa capacité d'agilité à faire face aux changements tout en favorisant l'adaptabilité, la résilience et l'autonomie des équipes. D'où l'importance de critères et de schémas d'organisation du travail qui favorisent l'émergence et le développement de l'auto-organisation et de l'intelligence collective. (management agile)

La croissance a t-elle encore un avenir ?

Philippe AGHION Professeur au Collège de France **; Gilbert CETTE** Banque de France et Professeur d'économie Faculté d'économie Aix-Marseille **; Gérard COLLOMB** Sénateur Maire de Lyon **; Chiara CRISCUOLO** Economiste OCDE **; Xavier RAGOT** Président de l'OFCE

Face aux différentes innovations engendrées par le numérique « la stagnation séculaire» prend toute la place. Avons-nous définitivement épuisé les possibilités de la croissance économique ? L'économie numérique est-elle ou non capable d'engendrer des gains de productivité ?

Gilbert CETTE
Pour chaque zone, la croissance économique a diminué depuis les dernières décennies. On constate une « stagnation séculaire », qui est liée pour certains économistes à une insuffisance de la demande, et pour d'autres, à une insuffisance de l'offre.
Pour SUMMERS, la stagnation séculaire repose sur une insuffisance de la demande qui est liée à plusieurs facteurs :
Des déséquilibres entre l'épargne et l'investissement (épargne > investissement)
Plusieurs causes expliquent « le saving glut » (l'excès d'épargne mondiale). La montée des pays émergents à fort taux d'épargne tel que la Chine, mais aussi l'augmentation des revenus, et la montée des Entreprises à très forte épargne (GAFA). Parallèlement, plusieurs causes peuvent expliquer le déficit de l'investissement : la baisse du prix de l'investissement, le ralentissement des opportunités d'investissement, la hausse des primes de risques ou encore les taux d'intérêt bas.
L'inaptitude des politiques économiques à dynamiser la demande se traduit par des politiques budgétaires contraintes exceptés dans certains pays comme l'Allemagne. Egalement, des politiques monétaires bridées par la zone de libre

échange et des faibles taux d'inflation. Les problèmes de coordination en Europe engendrent un large excédent d'épargne en Allemagne.

Pour SUMMERS (2015), les politiques monétaires non conventionnelles nourrissent les risques de bulles. De plus, les politiques structurelles peuvent abaisser l'inflation et renforcer l'écart entre taux réels naturels et taux effectifs tel que le soulignent EGGERTSSON, FERRERO et RAFFO, 2013.

La seule préconisation serait les dépenses budgétaires maximisant l'effet multiplicateur de la croissance à moyen et long terme (infrastructures..)

Pour GORDON, la « stagnation séculaire » s'explique par une insuffisance **de l'offre**. Tout d'abord, l'épuisement des gains de productivité s'explique par la fin de la 3ème révolution industrielle. Plusieurs causes peuvent être apportées à partir de deux visions :

Une vision pessimiste trouve sa source dans le ralentissement des gains éducatifs, l'épuisement de la loi de Moore dont les progrès continus se heurtent à des limites physiques (KORTUM et PILLAI 2015) qui reposent sur une croissance insoutenable des dépenses en R&D (PILLAI 2011) ainsi que l'épuisement des nouveaux produits qui sont remplacés.

Une vision optimiste met en avant une nouvelle vague de gains de performances des TIC, la réorientation de la recherche vers les gains de clock speed, des difficultés de mesures (BYRNE et al 2013, PILLAI 2015), l'élargissement de l'assiette démographique des innovateurs (FERNALD et JONES 2015), fort potentiel de bénéfice des technologies existantes « More than Moore process ? (PRATT 2015)

Sur ce point McAfee (2014) appelle à des institutions adaptées.

On observe un retard de diffusion des TIC dans les pays non US, un décrochage de la productivité relative, qui se traduit par des gains potentiels de réformes structurelles.

Cette « stagnation séculaire » nécessite un besoin de coordination européenne : la zone euro est en excédent d'épargne pour l'ensemble de la zone qui enregistre en moyenne 10% de chômage.

De plus, on constate une mauvaise coordination européenne : le déficit de demande est très localisé à cause du poids très fort de l'Allemagne où l'épargne est abondante, le solde courant demeure excédentaire cependant l'Allemagne est au plein emploi : une dynamisation de la demande y serait inflationniste. De plus, l'Allemagne enregistre un double dividende d'une dynamisation de la demande pour ses partenaires avec des effets demande et compétitivité accrue. Cependant, des problèmes d'acceptation persistent.

Face à ces problèmes, certaines réponses peuvent être apportées.

Tout d'abord, ce n'est plus le rôle de la politique monétaire qui est déjà trop sollicitée.

Le plan Junker dont l'objectif est de débloquer 315 milliards d'Euros par an (soit 1 point de PIB par an sur 3 ans) est une réponse partielle.

De plus, l'union de financement et d'investissement prendra du temps.

Enfin, la réponse potentiellement et rapidement efficace serait une dynamisation de la demande intérieure allemande.

Chiara CRISCUOLO

Comment un pays crée de la croissance ?

Par la productivité des Entreprises qui combinent des facteurs de production et par la capacité d'un pays à rendre ses ressources efficientes.

Pour les pessimistes comme GORDON, la totalité de la croissance vient de la 2ème révolution industrielle.
Par ailleurs, pour les optimistes tel que MOKYR, les NTIC devraient générer de la croissance dans les années à venir.
Les Entreprises sont très hétérogènes au sein des pays. Certaines innovent d'autres beaucoup moins. Le phénomène de « destruction créatrice » explique en partie que la croissance ne décolle pas du fait que les innovations détruisent les anciens produits. L'écart se creuse entre la frontière globale et les autres entreprises.
La divergence technologique : c'est le gagnant qui l'emporte ? Des externalités positives sont générées par les réseaux (divergence de revenus) – Il y a eu un ralentissement des Entreprises à la frontière. Par ailleurs, la contestabilité des marchés a diminué.
On a assisté à une stagnation dans les réformes sur le marché des services, aujourd'hui les réformes s'accélèrent.

Philippe AGHION
Comment peut-on expliquer une décroissance des facteurs ?
Si l'on se réfère à GORDON, il y a eu les grandes innovations issues des précédentes révolutions industrielles (machine à vapeur, électricité, chimie…) qui peuvent être comparées à des fruits mûrs. La vision de l'arbre fruitier permet de mettre en avant que les premières grandes innovations assimilées au plus beaux fruits de l'arbre génèrent une forte croissance. Après la récolte de ses fruits, il n'y a plus de grandes vagues de croissance car les fruits suivant sont plus petits.
Pour P AGHION, sa vision optimiste met en exergue les rentes à l'innovation qui n'ont jamais été aussi grande. L'innovation est plus importante si le marché est plus grand. Cependant, les grandes vagues ne se prévoient pas.
Deuxièmement, corrélation entre les brevets et la croissance permet de comprendre pourquoi les chiffres ne sont pas la.
Cela s'explique par le phénomène de destruction créatrice.
Des réformes sont nécessaires. Par exemple, la fiscalité intelligente en Suède a permis un décollage de la croissance. En revanche, le Japon ne réforme pas et la croissance stagne.
La France doit réformer pour aller vers une politique macro économique et des reformes structurelles.

Xavier RAGOT
L'intelligence artificielle, la robotisation et les capacités technologiques laisse l'optimisme.
Pourquoi cette croissance ne vient pas malgré les nouvelles technologies?
En Europe, les politiques d'austérité menées en 2014 ont crée un déficit de la demande à cause d'une dette publique élevée. Au USA, il y a eu un problème d'allocation des richesses créées. A partir d'un déficit d'investissement des Entreprises. Le **plan Junker** a pour but de stimuler l'investissement des Entreprises en injectant 20 milliards d'argent public pour les Entreprises. D'après certains analystes, il serait arrivé trop tard après la crise pour avoir des effets positifs. JUNKER s'est engagé à augmenter cette somme d'ici 5 ans.

Gérard COLLOMB
Lyon est l'exemple d'une ville qui s'est relevée de la désindustrialisation grâce à des entreprises innovantes qui sont venues s'installer.

La métaphore de l'arbre fruitier est pertinente. Si l'on cueille les fruits les 1ers , on récolte les meilleurs fruits pour la croissance. Les innovations se diffusent et pour rafler la mise il faut être les premiers. L'exemple des GAFA le démontre.
En Chine, HUAWEI investit massivement pour concurrencer les USA. En France, nous sommes trop conservateurs. Les pays européens sont marqués par un vieillissement démographique qui explique le conservatisme.
L'éducation joue un rôle majeur. Elle est souvent liée à l'origine sociale.
La formation professionnelle est aujourd'hui insuffisante. Il y a une nécessité de réformer la formation pour permettre la reconversion. L'exemple des vélib montre le succès d'une innovation à l'échelle planétaire.

L'Entreprise ouverte

Bernard BELLANTE Directeur d'EMLYON **; Laurent FIARD** Président Visiativ **; Sylvie GUINARD** Présidente de Thimonnier **; François LEVEQUE** Professeur d'économie à Mines

On passe d'une Entreprise verticale à une Entreprise avec moins de hiérarchie. L'Entreprise libérée illustre cette tendance. (Magazine Challenges : vivre le travail autrement)

Laurent FIARD
Visiativ accompagne 15 000 entreprises industrielles dans la transformation numérique.
Projet en forte croissance. L'Entreprise du futur est une Entreprise plate, de forme physique et digitale (phygitale)
Nous passons d'un management hiérarchique à un management transversal. Le numérique accélère ce phénomène et permet d'offrir des opportunités de croissance.
Le capital humain est au cœur du dispositif de l'Entreprise ;
La démarche repose sur 3 enjeux :

- Dynamiser l'organisation collaborative (par l'interaction avec les clients)
- Animer des communautés de clients
- Chercher la mobilisation des collaborateurs (intranet) avec des projets transversaux

Les qualités d'un nouveau manager c'est d'être passionné par le projet d'Entreprise, de savoir sortir des sentiers battus, d'être curieux, de créer de l'interaction et d'avoir le sens de l'objectif.

Sylvie GUINARD
Thimonnier est un société d'emballage souple depuis 150 ans. On parle de transformation d'Entreprise dans l'approche des collaborateurs dans le travail.
Par exemple, un salarié qui a un problème avec un logiciel recherche la solution sur les réseaux sociaux ou plusieurs réponses lui seront apportées en tps réel. Sa réponse n'est pas son voisin de bureau qui la lui donne.
L'Entreprise est aujourd'hui obligée d'évoluer dans son écosystème ;
Chez Thimonnier, nous avons une démarche de formation continue avec 70 collaborateurs. L'idée est de donner plus d'autonomie aux salariés. Le rôle du dirigeant est de donner des orientations pour laisser plus de responsabilité ou d'autonomie.
Dans le recrutement, les fiches de poste avec listes de tâches sont dépassées. Le recrutement se fait désormais par compétences. Le manager actuel n'est pas dans le

contrôle mais dans le soutien pour accompagner l'atteinte des objectifs. Il pilote les hommes. L'intelligence du manager est « d'aiguiller pour faire atteindre une destination ».

Comment se gèrent les réticences des salariés ?

Incitation du manager à une formation à l'ensemble des collaborateurs. (Formation métier, développement personnel..) Certains salariés n'entrent pas dans le cadre du collaboratif ou de la compétence. l'Entreprise le respecte et laisse le salarié se développer.

Bernard BELLANTE

La moitié des métiers sont inconnus d'ici 5 ans, mais on sait ceux qui vont disparaître (avocats, chirurgiens, médecins..) Cela est lié à une profonde mutation de notre économie. Nous passons d'une économie par les stocks à une économie par les flux. La TV en direct est remplacée par Netflix où le consommateur s'approprie les programmes qu'il souhaite.

L'économie de demain englobe plusieurs caractéristiques :

- Collaborative (travailler ensemble)
- Centrée sur la demande (ex : les soldes)
- Fluidité et rapidité d'accès à l'information
- « Le sans couture » (le passage d'un thème à un autre) ex : challenges.fr
- L'expotentiel (Uber = passage de zéro à 1500 chauffeurs)

Si nous voulons survivre, nous devons créer les conditions de l'ouverture. Par exemple, le travail par communauté avec des Plateformes dans l'éducation, permet les échanges, l'accès aux ressources, la remise des devoirs.. Cette nouvelle configuration passe par l'autonomie et la confiance. Cela passe aussi par le droit à l'erreur.

Le monde est très diversifié. Il faut comprendre la diversité de ce monde. Dans cette école, la création de salle de silence pour les étudiants leurs permet de se retrouver avec eux même pour recharger les batteries. Actuellement, on observe des difficultés dans la recherche d'information et la lecture numérique.

François LEVEQUE

L'écosystème d'Entreprise vue par la théorie économique repose sur deux éléments : « Le concept clé ». Il s'agit de bien complémentaire tels que les planches/ les fixations et chaussures de ski ou encore les consoles de jeux/ jeux et l'opposé sont « les biens substituables » pour lesquels les nouveaux produits remplacent les anciens.

La théorie des jeux met en avant les jeux coopératifs et non coopératifs (ROTH et SHAPLEY, 2012). Les joueurs se coordonnent et poursuivent un intérêt commun. Des coalitions sont possibles. La formation de coalition peut conduire à des équilibres stables.

Quelles coalitions vont probablement se former? Comment les coalitions distribuent-elles le gain collectif entre les joueurs ? L'exemple d'un ascenseur entre les copropriétaires d'une résidence illustre ce point de vue.

Des forces poussent vers la concurrence, l'innovation technologique, les innovations de ruptures et la libéralisation. Les applications offrent la possibilité de toucher des millions d'utilisateurs. Ainsi, les marchés sont plus ouverts.

A quoi servent les banques centrales sans inflation ?

Patrick ARTUS Chef économiste Natixis ; **Benoit COEURE** BCE ; **Pierre JAILLET** Conseiller au gouverneur ; **Natacha VALLA** Banque Européenne d'investissement ; **Florence PISANI** Economiste

On observe depuis la crise de 2008-2009 des modifications très importantes du fonctionnement de l'économie avec d'importantes ruptures. Face à cela, les banques centrales conservent-elles les mêmes objectifs ? Que deviennent alors les objectifs légitimes des politiques monétaires ?

Benoit COEURE

La zone euro a été confrontée à 4 chocs. La crise de 2008, la crise de la dette publique et bancaire, la baisse du prix des matières 1ères, et enfin le ralentissement des économies émergentes (En Chine). Ces éléments demandent d'inventer de nouveaux instruments.

Un taux directeur à zéro, des taux négatifs, des taux à long terme aux Entreprises et aux ménages et des achats d'actifs de 80^{e} par mois.

L'impact net est positif car les banques prêtent plus et les taux baissent. Le taux d'intérêt naturel (compatible avec des taux stables) baisse car la croissance et la productivité baissent, cela amène à un taux d'intérêt bas.

L'environnement de la zone euro est soumis à des chocs politiques internes et externes, et dans ce monde en mutation, l'Europe doit garder les moyens de faire face à ces chocs. Elle doit avoir une économie forte. Les questions sur la sécurité et la défense sont indissociables de l'économie.

L'inflation est faible mais elle peut repartir. Le travail actuel de la BCE est de faire repartir l'inflation. Les salaires en Europe ont baissé du fait de l'entrée des migrants. On observe une modification de la courbe de Philips.

Les nouvelles théories doivent être abordées avec prudence. La politique budgétaire telle que l'augmentation des déficits a des effets positifs si la dette du pays n'est pas trop élevée et inversement.

La « stagnation séculaire » peut être liée à l'offre et à la demande. Ce n'est pas les banques centrales qui doivent décider où les acteurs doivent investir, mais les gouvernements eux mêmes, en fonction des choix sociétaux.

« Si le bon dieu nous a donné 2 yeux c'est pour regarder les quantités et les prix » SAMUELSON

Florence PISANI

Comment la politique monétaire se traduit-elle dans l'économie ?

Fin 1970, l'inflation est facile à contrôler grâce à la masse monétaire. Puis, on a remarqué que cela était instable. Le lien entre politique monétaire et inflation est plus indirect. C'est en influençant la demande, qu'on agit sur les comportements d'endettement des agents. Les ménages sont plus sensibles à ce phénomène que les Entreprises.

Par ailleurs, le niveau des taux longs est aussi important. Le problème des politiques monétaires fonctionne moins bien lorsque les agents sont endettés.

Dans la zone euro, les ménages continuent d'épargner ainsi que les Entreprises par conséquent, l'investissement des Entreprises baisse.

La politique monétaire fonctionne mais pas assez car la demande globale est assez faible pour inciter les Entreprises à investir.

La politique monétaire sert-elle encore aujourd'hui à quelque chose ?
Les politiques monétaires accommodantes aident à faire remonter doucement la demande et le potentiel de production. La question est de savoir s'il est possible de corriger ces effets négatifs sur l'offre en maintenant l'endettement « haute pression » de YELLEN (FED)
Faut-il changer les objectifs de la politique monétaire en zone euro ?
Un changement d'objectif serait compliqué. Les banques centrales ont toujours fait preuve de créativité pour interpréter leurs objectifs pour faire évoluer leurs instruments.

Patrick ARTUS
La politique monétaire partait de ce qui détermine l'inflation dans l'économie représentée notamment par la courbe de Phillips (arbitrage chômage/inflation). A long terme, c'est la croissance de la quantité de monnaie qui détermine l'inflation.
Aujourd'hui, nous ne savons plus ce qui détermine l'inflation à long terme et à court terme. Normalement, le niveau des prix devrait être égal à la quantité de monnaie. On constate que l'effet positif est davantage lié à l'évolution du taux de change que dans le passé. De plus, des effets négatifs sont plus nombreux : les banques souffrent des taux d'intérêt bas. Il y a de plus, trop de liquidité avec une grande volatilité des marchés. On crée de mauvais choix d'investissements ; Les taux bas entrainent des prises de risques plus fortes et la hausse des actifs augmentent les inégalités. On arrive à une nécessité de clarification théorique car les modèles classiques ne sont plus pertinents.

Natacha VALLA
Sans inflation dans la zone euro, la banque centrale sert à tenir le cap. Le mandat premier des banques centrales n'est pas suffisant. Au delà des objectifs de stabilité des prix, de nouveaux objectifs sont apparus (objectifs macro-économiques, de stabilité financière, d'opérateur de marché, de superviseur, de système de paiement). Le triangle à exploiter repose sur une émission de monnaie fiduciaire/ Quantitative Easing (QE) donne la possibilité d'émission monétaire est devenue massive)/déficit d'investissement (il provient des ménages et des gouvernements avec l'investissement public). On constate une baisse des investissements dans les infrastructures publiques. En modalité, la banque centrale utilise son monopole d'émission monétaire.
Le QE « orthodoxe » consiste à acheter des dettes souveraines. La coïncidence entre le QE et le déficit d'investissement est une opportunité extraordinaire.

Pierre JAILLET
Le positionnement américain est différent. La croissance est à 2%, il y a le plein emploi, et l'inflation est à 1,7%. Il n'y a pas de risque de déflation. La FED au delà du maintien de la stabilité des prix doit aussi maintenir un niveau d'emplois élevés et des taux d'intérêts faibles. Des liens entre les effets à longs et courts termes sont observables. Le taux aurait baissé suite au vieillissement démographique et à la baisse de la productivité.
Faut-il aller plus bas en matière de chômage pour compenser la crise ?
Depuis 2013, la FED renouvelle ses investissements mais n'accroit plus son bilan ;
Ou se situe la frontière d'efficience de la politique monétaire ? La communication en période crise s'est améliorée dans le secteur bancaire.

Existe t-il une créativité française originale ?

Pierre BEZBATKH, Maître de conférences en sciences économiques Paris Dauphine **; Dominique LANGEVIN,** Directrice en recherche CNRS **; Guy MATHIOLON,** PDG Serfim Groupe ; **Arnaud MONTEBOURG,** Avocat

Les innovateurs français ont brillé dans le monde depuis deux siècles en étant pionniers dans de nombreux domaines. Les conditions difficiles de concurrence mondiale vont-elles permettre à la créativité française de perdurer ?

Pierre BEZBATKH

En quoi y a t-il une spécificité française par rapport aux autres pays ? Pourquoi une particularité française ?

En France, il y a des créateurs dans tous les domaines. Les arts, les sciences dures, les sciences appliquées. Sur le plan politique, les grands penseurs socialistes (Marx, Proudon) et fascistes (Bobineau) sont Français. Les français ont été présents dans tous les domaines.

Le 2nd point est que les français ont été aussi performants dans l'agriculture, la joaillerie ainsi que dans le travail sur la vapeur avec Papin, la stérilisation des aliments, l'automobile avec le moteur à vapeur, l'aviation avec le premier vol au dessus de la Manche, Niepce et les frères Lumières ont inventé la photographie. De nombreuses inventions sont donc françaises. C'est l'alliance entre des inventeurs et l'action de l'état qui concrétise l'idée.

Dominique LANGEVIN

Il y a une créativité française dans l'industrie nucléaire et le luxe également. De nouveaux défis sont à relever tel que le climat ou l'augmentation démographique.

L'année 2009 devait être l'année de la créativité et de l'innovation. La formation créative tout au long de la vie encourage l'ouverture d'esprit.

La recherche universitaire se fait pour l'essentiel en partenariat avec des organismes tels que la CEA, l'INSERM ou l'INRA.

L'évolution de la fin du 20e siècle a 2 grands défis à relever : la mondialisation de l'économie et la spécialisation.

Pour améliorer la recherche, plusieurs solutions sont possibles. Il conviendrait d'abord de favoriser la formation créative, multidisciplinaire, et continue dans le temps. De plus, il serait pertinent d'enlever les barrières entre les universités et les écoles d'ingénieurs (Paris-Saclay). Il est important en même temps de maintenir la recherche fondamentale et de faciliter la création des fondations. De plus, il faut inclure davantage des scientifiques dans les instances de décision (entreprises, gouvernement) et favoriser les interactions entre acteurs politiques et scientifiques.

Guy MATHIOLON

Entreprise de 140 ans ; quel est le secret de la longévité ?

Serfim est une Entreprise indépendante dont le capital appartient aux salariés.

L'Entreprise est comparée à une start-up très créative. Elle est dédiée à la dépollution. Nous avons une préoccupation pour l'Economie circulaire. Aujourd'hui, 100% des déchets sont recyclés. L'Entreprise détient le Brevet sur le recyclage du plâtre. Serfim est très à l'écoute des évolutions sociétales. Energie renouvelable, objets connectés. Le monde a rarement connu une période aussi favorable. Les clusters stimulent la créativité.

Une Entreprise est pérenne si elle garde 10% en fonds propres de son chiffre d'affaire – L'idée de ne pas faire payer d'impôt en dessous de ce seuil impulserait davantage les entreprises.

Arnaud MONTEBOURG
Une alliance entre la société et l'état est incontournable. COLBERT l'avait fait en créant les manufactures. (alliance publique/privée)
La Corée fait de la stratégie industrielle avec le Japon et la Chine (ce que la France faisait en 1960).
En France, les créations de fablab, des espaces de coworking, ou encore l'école 42, créée par X NIEL accueillent des individus d'horizons divers pour « faire » en collaborant. Nous devenons l'un des meilleurs incubateurs.
Cependant, la BPI (Banque publique d'investissement) est trop timide, elle devrait financer les innovations.
Il y a une nécessite de mettre du long terme dans les investissements. Par exemple, les assurances vie pourraient être une réponse, la banque d'encouragement aux risques.

Agir autrement pour le retour à l'emploi

Hélène GARNER Directrice France Stratégie **; Roland RATHELOT** Professeur d'économie **; David KIMELFELD** Lyon vice président de Lyon **; Jean Michel Joyeux,** ICARE

Le chômage structurel est élevé en France et ce en dépit de politiques nombreuses et variées en faveur de l'emploi. Comment cela s'explique t-il ? Quelles propositions pourraient être évoquées ?

Hélène GARNER
On compte presque 6 millions de chômeurs en France si l'on prend en compte le halo du chômage. On observe que le chômage structurel est élevé. D'ou l'insistance de réformer le marché du travail en faveur de la croissance.
On constate par ailleurs, que les réformes sont nombreuses, mais elles ne sont pas assez structurelles. Le chômage touche principalement les Jeunes, les séniors et les descendants. On assiste à un environnement évolutif et incertain.
En effet, le marché du travail subit de profondes mutations, d'autre part, les formes d'emploi se diversifient, et de l'autre les besoins des territoires comme des personnes se diversifient.
Face à un tel constat, de nouveaux principes pour y répondre peuvent être proposés : l'universalité, la personnalisation et la portabilité. Par exemple, le CPA (Compte Personnel d'Activité)
Par ailleurs, de nouvelles manières de faire des politiques publiques sont à mettre en avant en partant des besoins et des attentes en co-construisant. (essai par l'erreur)
Par exemple Hackathon
Ou encore, l'expérimentation doit être engagée pour lutter contre le chômage.
L'expérimentation constitue une technique visant à étudier les effets d'une réforme sur un échantillon de personnes dans un temps limité.
Les régions ont été mobilisées comme terrain d'expérimentation de soutien à l'emploi avec notamment en 2015 la loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République) qui donne la possibilité d'une expérimentation de la coordination par la

région sur délégation de l'Etat de certains acteurs de l'accompagnement à l'emploi (notamment des missions locales)
En effet, les régions disposent de plusieurs atouts pour le soutien à l'emploi. Tout d'abord, des opportunités leurs sont offertes par la loi, de plus, elle dispose d'une taille critique qui leur permet de mener une action adaptée à la taille du terrain. Enfin, cela permet de rendre du pouvoir aux acteurs concernés.
En revanche, cela ne suffit pas dans la mesure où c'est l'état qui autorise l'expérimentation locale, qui en précise l'objet, et la durée (5 ans). Cela repose sur une méthodologie exigeante qui nécessite de l'expertise et de l'accompagnement mais aussi du temps pour évaluer avec différents politiques.

En 2016, la loi d'expérimentation territoriale vise à résorber le chômage de longue durée. Cette loi d'expérimentation dessine une autre voie dans la lutte contre le chômage de longue durée.
Il s'agit de réaffecter des coûts générés par le chômage de longue durée pour aider à financer de manière pérenne des emplois socialement utiles pour les territoires et non concurrentiels avec ceux existants localement.
Pour réaliser cette expérimentation, 10 régions sont choisies en novembre et pendant 5 ans, 2000 DELD seront embauchés en CDI au SMIC via des entreprises de l'économie sociale et solidaire spécialement créées pour l'occasion ou émanent d'entreprises sociales existantes.
Une association est spécialement créée pour piloter l'expérimentation ainsi que des comités locaux.

Roland RATHELOT
Bien dépenser revient à financer des actions réellement utiles selon l'objectif que l'on s'est fixé, alors qu'évaluer consiste à mesurer l'impact de la différence entre la situation dans laquelle la politique est mise en place, et celle où elle n'a pas eu lieu.
Dans ce contexte, il semble nécessaire d'innover, d'expérimenter mais surtout d'évaluer toute nouvelle tentative.
Par exemple, l'accompagnement des demandeurs d'emplois reposent sur des évaluations rigoureuses menées entre 2007 et 2010 qui reposaient sur un accompagnement renforcé de demandeurs d'emploi (entretiens plus fréquents, diversification des outils d'activation, recours à des opérateurs privés…)
Les leçons tirées de ces expérimentations ont montré que l'accompagnement renforcé a augmenté les transitions vers l'emploi mais cet effet favorable se fait au détriment des non-bénéficiaires. L'effet total sur le chômage est nul. La théorie du « pied à l'étrier » est rejetée par les données.
Parallèlement, la formation est plébiscitée par les hommes politiques de tout bord.
Former les demandeurs d'emplois de la manière dont on le fait actuellement est-ce vraiment utile ? Très peu d'évaluations rigoureuses sur l'impact des formations sur les demandeurs d'emploi ont été réalisées.
Les travaux existants suggèrent que l'impact des formations peut être négatif aussi bien que positif, étant donné que les demandeurs d'emploi sortent moins fréquemment du chômage pendant leur formation. Il en ressort aussi qu'en moyenne, l'impact net est faible (surtout rapporté au coût) et que cette moyenne ne veut pas dire grand chose dans la mesure où l'impact varie par type de formation, par public et par l'appariement entre les deux.
L'assurance chômage a fait l'objet d'évaluations quasi-expérimentale. Il en ressort qu'une durée potentielle d'indemnisation plus longue allonge la durée du chômage.

(l'effort de recherche diminue) sans augmenter la qualité de l'emploi retrouvé. Il semble important de laisser le temps au demandeurs d'emplois de trouver le bon appariement.
De plus, la durée au chômage a un effet négatif sur la qualité de l'emploi retrouvé. Ll en ressort que d'allonger la durée d'indemnisation en temps de crise n'a pas beaucoup d'impact sur le chômage.
A partir de ces expérimentations, certaines pistes sont explorées : Recentrer l'activité des conseillers sur ce qui est vraiment utile d'abord, se soucier des employeurs pour aider les demandeurs d'emplois à trouver des formations utiles par ailleurs. Enfin, il apparaît important de trouver le compromis entre protection financière et effet désincitatif pour l'assurance chômage. L'aménagement de la protection de l'emploi doit être repensé.

David KIMELFELD
Nous développons des alliances de compétences de la région avec l'insertion au sein de la métropole. Nous créons des effets de levier entre le développement économique et l'insertion. Lyon est une métropole attractive et inclusive à la fois. Etre agile dans l'emploi et l'insertion reste un défi.
Il existe des filières sous tension comme dans l'Hôtellerie-Restauration et les services à la personne, ou le bâtiment.
Il y a beaucoup d'acteurs d'insertion – la question de la mission de chacun se pose pour rendre efficace le retour à l'emploi. La raréfaction des finances publiques amène à mutualiser la réinsertion.

Jean Michel Joyeux
Le groupe ICARE (acteur de l'insertion et du retour à l'emploi) cherche des solutions pour répondre à des problématiques d'emploi sur le territoire (quart sud ouest du Rhône). Chaque territoire dispose de spécificités différentes liées à l'emploi.
Notre principal enjeu est d'adapter l'offre à la demande d'emplois. Il s'agit pour les personnes de s'adapter aux emplois à pourvoir en se formant notamment. La démarche « VITA » que nous mettons en place, consiste à proposer une nouvelle approche du recrutement. L'insertion évolue vite.
On observe aujourd'hui que les principaux employeurs sont les recruteurs des métiers sous tensions (hôtellerie-restauration, services à la personne, métiers du bâtiment)
Notre principe repose sur le fait que nous ne recrutons pas sur CV mais par « compétences détaillées ». Cela évite de faire défauts aux individus ayant traversé des parcours chaotiques.
Lorsque les compétences attendues au poste restent trop éloignées de celles maitrisées par les demandeurs d'emplois, nous étudions avec l'employeur comment « déplacer » le besoin en recrutement vers un poste plus « accessible ».
La démarche se déroule en 4 phases :
Tout d'abord, nous procédons à un entretien de présentation de la démarche auprès de l'employeur. Puis, nous effectuons un entretien avec un employé tenant le poste à diagnostiquer. Vient ensuite la phase d'un diagnostic organisationnel détaillé. Enfin, nous restitution à l'employé ainsi qu'à l'employeur le diagnostic et les préoccupations d'organisation et de recrutement.