



PREMIER MINISTRE  
SECRETARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DE LA PROSPECTIVE,  
DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES  
ET DU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

ÉRIC BESSON

JANVIER 2009

# FRANCE 2025 DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

## >>> Dix défis pour la France

# Sommaire

<b>Préambule.....</b>	<b>3</b>
<b>I. Introduction .....</b>	<b>5</b>
Pour sortir de la crise : regarder loin.....	5
France 2025 : analyser les possibles, éclairer les choix.....	6
La France de 2025 face à ses défis.....	6
<b>II. Dix défis pour la France .....</b>	<b>7</b>
1. Le défi de la stabilité dans le monde .....	7
2. Le défi de l'influence .....	9
3. Le défi du développement durable.....	11
4. Le défi de l'accomplissement personnel au travail .....	13
5. Le défi de la compétitivité et de l'attractivité .....	15
6. Le défi de l'innovation et de la "classe créative" .....	18
7. Le défi de la solidarité.....	21
8. Le défi de la démocratie et de la liberté individuelle.....	23
9. Le défi de l'insertion active dans la société .....	25
10. Le défi du service public.....	26
11. Derrière les dix défis : retrouver confiance dans l'avenir.....	28
<b>III. Conclusion .....</b>	<b>29</b>
<b>IV. Remerciements.....</b>	<b>31</b>



# Préambule

*France 2025* a été lancé en avril 2008. Il s'agissait, selon les termes de la lettre de mission du Premier ministre, de conduire un exercice de "diagnostic stratégique à l'horizon des quinze prochaines années, à l'instar des exercices conduits chez plusieurs de nos voisins européens " et "d'analyser les impacts économiques et sociaux des grandes évolutions à l'œuvre à l'échelle nationale et internationale et, en identifiant les forces et faiblesses de notre pays, de nous permettre de l'y préparer."

Afin de réaliser ce travail, huit groupes ont été mis en place, sous l'autorité de huit présidents choisis à la fois pour leur compétence et leur indépendance. Une commission plénière a été constituée pour suivre ces travaux ; elle comportait à la fois des parlementaires de la majorité comme de l'opposition, des représentants syndicaux, patronaux ou de la société civile, des hauts fonctionnaires et des experts, notamment du Centre d'analyse stratégique. Un site internet ([www.france2025.fr](http://www.france2025.fr)) a été mis en place pour associer les internautes à cette réflexion, et leur permettre de réagir aux interventions vidéo d'experts. Les responsables de la stratégie des plus grandes entreprises françaises, ainsi que plusieurs cabinets de conseil ont fourni des analyses particulièrement utiles. Le Conseil d'analyse économique a également apporté sa propre contribution, en interrogeant l'ensemble de ses membres.

Le travail des groupes, réalisé en toute indépendance, visait à susciter le débat sur les enjeux d'avenir. Afin de privilégier la richesse des travaux sur la prudence du ton, ils ont travaillé sous la seule autorité de leur président, pour réaliser des rapports de groupe qui n'engagent ni le gouvernement ni le Centre d'analyse stratégique, mais qui visent à susciter le débat sur les enjeux auxquels notre pays sera confronté d'ici à 2025. Certains membres de la commission plénière ont également souhaité exprimer un avis sur les travaux qui leur ont été présentés, dans des contributions qui seront publiées en même temps que les travaux des groupes.

Le présent document n'engage évidemment que son auteur, et ne vise pas à synthétiser l'ensemble de ces travaux, mais à en présenter une lecture, en tenant compte des débats qui ont accompagné leur présentation au sein de la commission plénière. Il tient également compte des contributions obtenues sur le site [france2025.fr](http://france2025.fr) ou de celles que certains responsables, notamment d'entreprises, ont souhaité apporter à cette réflexion.

Je terminerai ce préambule en remerciant tous ceux qui ont participé aux travaux passionnants de *France 2025*, qu'ils soient parlementaires, experts, responsables syndicaux ou d'entreprises, fonctionnaires ou internautes. Sans les débats, quelquefois vifs, qu'ils ont suscités nous n'aurions sans doute pas pu mener une analyse aussi riche de nos propres contradictions, présentes ou à venir.



# Introduction

## Pour sortir de la crise : regarder loin

À partir de l'été 2007, le système financier mondial a connu une crise inédite dans l'histoire économique, avec des pertes chiffrées en milliers de milliards de dollars pour l'ensemble des établissements financiers, des faillites bancaires évitées par une intervention publique vigoureuse, des révisions à la baisse massives de la croissance des principaux pays développés ou en développement, ou encore des fluctuations sans précédent des prix des matières premières, le prix du pétrole passant de 150 dollars à moins de 40 dollars le baril en quelques mois.

Au moment où cette crise commençait à produire ses effets, en avril 2008, débutaient en France les travaux du diagnostic stratégique *France 2025*. Cet exercice a mobilisé plusieurs centaines de personnalités (parlementaires, partenaires sociaux, experts, représentants de la société civile...) rassemblées dans huit groupes de travail et au sein d'une commission plénière, afin de tracer une "cartographie du futur". Plus d'une centaine de réunions de travail ou en commission plénière ont eu lieu, un site internet dédié au débat a été créé afin d'accueillir des centaines de contributions d'internautes et des dizaines de messages vidéo de chercheurs, de sociologues, d'économistes, de partenaires sociaux ou de responsables d'entreprise.

Il serait facile d'opposer la crise, qui appelle à des actions immédiates, et la réflexion sur la France de 2025, qui vise au contraire à prendre du recul sur

l'actualité. Ce serait une erreur, au moins pour deux raisons.

La première raison tient au fait que, le monde continue d'évoluer sur des tendances de long terme que la crise affectera, mais sans les remettre en cause. Pour ne citer que quelques exemples, la Chine passe imperceptiblement de la position "d'usine du monde" à celle de pôle d'excellence dans certains domaines de recherche. Le réchauffement climatique progresse, et, dans le même temps, apparaissent les innovations qui nous permettront d'y répondre tout en améliorant notre vie quotidienne. La révolution numérique continue d'offrir de nouvelles façons d'accéder à une masse croissante de connaissances et d'expertises, d'échanger avec le monde entier, de travailler, ou de se distraire. Ces changements sont autant d'opportunités, à condition toutefois que nous sachions les anticiper.

Deuxièmement, la crise que nous connaissons provient précisément de décisions de régulation prises il y a une vingtaine d'années. Elles n'ont eu aucune conséquence immédiate, mais leur impact vingt ans plus tard se chiffre en milliers de milliards d'euros. Cette crise nous rappelle que les décisions publiques ne montrent souvent leur plein effet que sur des temps longs. Qu'il s'agisse de recherche, d'éducation, de cohésion sociale ou d'esprit d'entreprise, il sera impossible à tout gouvernement, quel qu'il soit, d'infléchir fortement et durablement le cours des choses sans se placer dans une perspective de long terme.

Il est, enfin, toujours difficile de choisir le moment pour regarder le long terme. Il peut sembler vain de faire de la prospective en période de croissance forte

lorsque la prolongation des tendances suffit à donner un horizon sans nuage, aussi bien qu'en situation de crise, lorsque les besoins immédiats dominent l'agenda public. Mais la vérité, c'est que la gestion publique impose à tout moment de gérer l'immédiat tout en anticipant l'avenir. Cette vérité n'est pas nouvelle, et l'attention croissante donnée au développement durable est là pour nous rappeler une "impérieuse nécessité" : gérer les problèmes d'aujourd'hui sans perdre de vue ceux des générations qui nous succéderont.

## France 2025 : analyser les possibles, éclairer les choix

C'est dans cette perspective que les travaux de *France 2025* ont poursuivi deux objectifs. D'une part, anticiper les différents chemins d'évolution possibles que pourraient connaître l'écosystème planétaire, l'environnement international de la France, notre société, nos attentes individuelles ou les technologies dont nous disposerons. D'autre part, identifier les principales bifurcations, les principales décisions qu'il faudra prendre pour rester à la fois compétitifs et solidaires.

Les travaux des groupes se sont déclinés sous forme de scénarios, construits sous l'entière responsabilité du président de chaque groupe : certains sont séduisants, d'autres peuvent étonner, d'autres enfin pourront être jugés plus discutables. Ils doivent être lus en gardant à l'esprit l'objectif des groupes : non pas produire un plan d'action à mettre en œuvre demain par le gouvernement, mais susciter des débats utiles qui pourront éclairer des décisions futures.

Car c'est ainsi que *France 2025* sera utile à la décision politique : non pas en livrant un "paquet" de mesures déjà ficelées, mais en nous permettant de nous proje-

ter dans le futur pour distinguer, dès maintenant, comment la France peut se donner les moyens de rester influente dans un monde plus instable, de protéger toujours plus efficacement ses citoyens contre les accidents de la vie ou de concilier compétitivité internationale et épanouissement personnel dans le travail. *France 2025* n'a pas la prétention d'être un itinéraire fléché des réformes. Mais en établissant la cartographie des futurs, il a l'ambition de constituer une sorte de "GPS de l'action publique", qui éclairera les choix possibles.

## La France de 2025 face à ses défis

Sur la base des travaux conduits par les huit groupes de travail et la commission plénière, je veux, dans ce rapport, tirer ce qui me paraît constituer les principales leçons de cet exercice de prospective. Au risque de me répéter, il ne s'agit pas de faire une liste de réformes à décider dans les six mois, ni de prétendre redécouvrir la nécessité (réelle) d'investir dans l'économie de la connaissance et d'être plus réactif dans la mondialisation. Il convient d'avoir une vision plus globale, à l'image de la diversité des domaines couverts par *France 2025*.

Mes réflexions sont structurées autour de dix défis. Il s'agit de défis, non de contraintes, ni même d'évolutions inéluctables, comme celle du vieillissement démographique. Ces défis sont posés en termes d'objectifs. Ce sont des objectifs que nous pouvons atteindre, ou à côté desquels nous pouvons passer ; en fonction de notre réussite ou non face à chacun de ces défis, la France que nous laisserons à nos enfants en 2025 sera très différente.

# Dix défis pour la France

## Le défi de la stabilité dans le monde

Par construction, l'exercice *France 2025* s'est davantage centré sur les questions économiques, sociales, technologiques et environnementales que sur les grandes questions géostratégiques, ces dernières ayant été traitées dans le cadre du Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale<sup>1</sup>. Pourtant, il est rapidement apparu que ces questions ne pouvaient être séparées de celles traitées par les groupes de travail.

### La donne qu'il faut anticiper

#### Des logiques de puissance potentiellement en conflit

Certes, la mondialisation accroît les interdépendances entre les États et les zones économiques du monde. Elle est donc favorable à des dynamiques d'ouvertures et d'échanges.

Cependant, quels que soient les scénarios étudiés par les groupes de travail de *France 2025*, il faut s'attendre à ce que les attributs traditionnels de puissance continuent à jouer un rôle important. En clair, la mondialisation, même si elle met en concurrence les États ou les zones économiques, ne les dissoudra pas. Au contraire, il faut vraisemblablement anticiper un développement de la "logique de puissance" de la part de certaines zones, qui n'hésiteront pas à utiliser, quand elles le pourront, l'économie comme une arme.

Le même type de vision caractérise le rapport *Une stratégie européenne pour la mondialisation*<sup>2</sup>. Ce rapport souligne la "géopolitisation de la mondialisation", qu'il illustre notamment par la question énergétique : "La localisation de la majeure partie des ressources énergétiques sur un arc de crise géopolitique (Golfe persique, Asie centrale, Afrique du Nord, Caucase, Afrique musulmane...) favorise les stratégies de puissance des pays producteurs qui l'utilisent comme arme politique (Russie, Golfe, Iran, Venezuela, etc.), et le déploiement d'une intense "diplomatie énergétique" de la part des pays consommateurs (Chine, États-Unis...) pesant sur les cours mondiaux. Cette dramatisation des enjeux énergétiques constitue un signe avant-coureur de la politisation croissante des stratégies économiques au niveau mondial..."

#### Un système international plus complexe

Dans les scénarios élaborés par les groupes de travail, notamment le groupe "Europe-Mondialisation", en 2025, les États-Unis auront perdu leur statut "d'hyperpuissance". En outre, du fait de la montée en puissance de nouveaux acteurs de la mondialisation (comme l'Indonésie ou la Corée), le monde sera partagé entre davantage de pôles d'influence autonomes (États ou groupes d'États) que ce n'est le cas en 2009. Il pourrait même être "non polaire", c'est-à-dire "caractérisé par des centres de pouvoir diffus, plus nombreux que dans un système multipolaire classique et non exclusivement constitué d'États-Nations".

<sup>1</sup> Disponible sur <http://www.livreblancdefenseetsecurite.gouv.fr>.

<sup>2</sup> Rapport issu du groupe présidé par Laurent Cohen-Tanugi.



En effet, les acteurs non étatiques sont certainement appelés à prendre une importance croissante dans la mondialisation. *France 2025* distingue quelques types d'acteurs dont l'influence sera certainement grandissante : les ONG (organisations non gouvernementales) dont notamment les mouvements de consommateurs ou les organisations syndicales internationales, ainsi que des acteurs privés dont le poids financier dépasse celui de certains États.

Mais les groupes appelés à se développer ne seront pas tous armés des meilleures intentions. Certains (à visée terroriste, par exemple) risquent de contribuer à rendre la mondialisation plus conflictuelle. Il est possible également que l'on assiste à la poursuite de la mondialisation du crime organisé.

### L'enjeu des migrations

La proximité géographique restera le déterminant majeur des flux migratoires, plus encore que les liens historiques et culturels. En Europe, on devrait observer un accroissement des flux migratoires en provenance d'Europe de l'Est. Il s'accompagnera d'une montée en puissance de la migration asiatique, moins importante numériquement en France et en Europe, mais dont le poids mondial continuera de s'accroître dans les 20 prochaines années. Il faudra compter avec le double effet des migrations sur les pays d'accueil et les pays de départ : elles peuvent avoir, sous certaines conditions, un impact positif sur la croissance, mais elles posent aussi d'importants défis au regard de la cohésion sociale. Il est clair que les mouvements migratoires, dont le changement climatique et les inégalités Nord-Sud pourraient renforcer l'ampleur, seront un enjeu majeur dans les années à venir. Elles exigeront une politique coordonnée au niveau européen.

### Ce dont nous avons besoin pour affronter ces défis

#### Une politique étrangère qui fasse mentir la prophétie du "choc des civilisations"

Selon Samuel Huntington, les grandes zones du monde sont appelées à se heurter dans ce qu'il appelle le "choc des civilisations". C'est ce scénario noir que la France doit contribuer à faire mentir.

Certes, le monde présente le risque, d'ici à 2025, de se complexifier et de se radicaliser. Pour autant, la politique étrangère d'un pays comme la France et l'action de l'Union européenne doivent s'intéresser à faire pro-

gresser la paix et le dialogue entre les peuples partout où c'est nécessaire. C'est par exemple le sens de notre action au Proche-Orient.

Ainsi, la France ne doit se désintéresser d'aucune des zones de la planète, même de celles où elle ne semble avoir aucun intérêt d'un strict point de vue économique. Elle doit se comporter en émissaire du dialogue entre les peuples et entre les cultures.

#### La prise de conscience de la nécessité d'une régulation au niveau mondial

Certes, un monde plus éclaté risque d'être plus instable. Mais, précisément, dans la mesure où toutes les grandes nations prennent conscience de ce risque, elles pourraient mieux mesurer l'importance de la coopération.

Ainsi, l'idée d'une nécessaire régulation mondiale progresse. Les responsables politiques et économiques autour de la planète réalisent que, sans régulation, le monde n'est pas à l'abri des crises et de leur contagion mondiale. Dans l'onde de choc de la crise des subprimes, tout le monde a compris que le secteur bancaire ne peut, seul, s'autoréguler efficacement. Tout le monde a constaté que, sans régulation, la finance pouvait bâtir des châteaux de cartes qui, lorsqu'ils s'écroulent, amènent au bord de la banqueroute des pays dont la réussite faisait envie.

Le monde semble prendre aujourd'hui conscience du fait que la capacité à mettre au point une gestion plus efficace des facteurs de crise systémique (qu'ils soient financiers ou environnementaux) déterminera demain notre niveau de croissance. Si nous relevons correctement ce défi, non seulement l'activité sera plus soutenue, mais le monde pourra également réduire les phases de contraction que nous traversons régulièrement. Un des chiffreages réalisés dans le cadre de *France 2025* l'illustre parfaitement : si la mondialisation est régulée, la croissance annuelle sera supérieure à 3 % sur la période 2008-2025 ; si elle ne l'est pas, la croissance sera à peine supérieure à 2 %. Année après année, ces rythmes différents créent des divergences considérables : en une génération, l'écart de niveau de vie entre ces deux scénarios serait de plus d'un tiers.

Ce n'est donc pas la "main invisible" du marché qui, seule, pourra nous conduire vers un futur souhaitable. Le monde a besoin de la décision politique et de l'action des États. La position traditionnelle de la France est de militer, au niveau international, pour l'amélioration de la gouvernance mondiale. Elle l'a fait

en amont du G20 qui s'est tenu le 15 novembre 2008 ; elle devra encore le faire d'ici à 2025.

La régulation sera d'autant mieux admise par tous qu'elle ne sera pas la production exclusive des puissances dominantes de la fin de la Seconde Guerre mondiale. Pour assurer la stabilité économique du monde, et donc sa stabilité politique, il faut que les forums de négociation reflètent la nouvelle répartition mondiale de la puissance économique. La France doit continuer à militer pour que toutes les grandes instances du monde fassent l'objet d'un rééquilibrage, à l'instar de son action en amont de la réunion du G20 de novembre 2008.

## Le défi de l'influence

La France doit non seulement contribuer, par son action, à la stabilité du monde, mais elle doit aussi garder une influence forte au niveau international, influence qui épaulera la compétitivité de ses entreprises.

### La donne qu'il faut anticiper

#### L'évolution de la position relative de l'Europe

Même si l'Europe reste, d'après les scénarios des groupes de travail, la première zone du monde en termes de PIB, elle verra son importance relative décliner. L'Union représente actuellement 30 % du PIB mondial. En 2025, dans le scénario de mondialisation régulée, elle en représenterait 26 %. Dans le scénario de déséquilibre, elle en représenterait 28 %.

#### La modification de la hiérarchie des nations

La montée en puissance de nouveaux acteurs de la mondialisation se poursuivra, notamment en ce qui concerne la place des grands émergents, Brésil, Russie, Inde et Chine qui représenteront 40 % de la population mondiale en 2025 et 17 % du PIB mondial. À côté de ces territoires-continentaux, de nouveaux émergents, en particulier le Mexique, la Turquie et le Vietnam, constitueront des locomotives plus régionales. Le destin de l'Afrique paraît aujourd'hui moins clairement tracé, mais il pourrait surprendre.

La crise que nous traversons pourrait également accentuer le déplacement vers l'Est du centre de gravité du monde. Par exemple, aux États-Unis comme en Europe, il faut s'attendre, ces prochaines années, à une importante hausse de la dette publique pour juguler les effets dépressifs de la crise. Il faudra donc que les pays qui disposent de fortes réserves en devises (comme la Chine) continuent de financer les déficits publics américains. Certes, d'ici à 2025, ce déséquilibre peut s'atténuer ; il n'en reste pas moins que, d'un point de vue financier, l'Occident pourrait être à court terme plus dépendant financièrement qu'il ne l'est aujourd'hui. Cette dépendance pourrait également s'accompagner d'une présence croissante de fonds souverains au capital des entreprises européennes et américaines.

#### Une structuration du monde autour de grandes régions

Dans ce monde plus éclaté, les travaux de *France 2025* tablent aussi sur un approfondissement du processus de régionalisation<sup>3</sup>, voire sur une possible autonomisation des zones de croissance. Comme le souligne le rapport *France 2025*, "l'intégration régionale ne s'oppose pas à la mondialisation, mais constitue soit une étape vers la mondialisation qui offre un cadre mieux adapté à l'exploitation des avantages comparatifs et à l'insertion ultérieure dans l'économie mondiale, soit une occasion de renforcer la compétitivité nationale grâce à des économies d'échelle, à la mise en place d'infrastructures régionales et de moyens institutionnels et humains..."

#### Le rôle des organisations non gouvernementales

Les organisations non gouvernementales jouent un rôle croissant, que ce soit sur les questions d'environnement ou en matière de défense des droits fondamentaux – la création en 2006 de la Confédération syndicale internationale constituant une étape importante de cette évolution. D'autres champs pourraient connaître une mondialisation de leur action, notamment les organisations qui œuvrent pour la défense des consommateurs : leur mondialisation suivra logiquement celle des risques qu'elles visent à contrôler.

<sup>3</sup> C'est-à-dire de construction de zones d'échanges privilégiés entre pays proches.

## Ce dont nous aurons besoin pour affronter ces défis

Comment, dans ce monde plus multipolaire, conserver une influence à l'échelle de la planète ?

### Miser sur l'euro, l'Union européenne et l'Union pour la Méditerranée

**L'euro constitue une force.** Les problèmes qu'a récemment rencontrés le Danemark, obligé d'augmenter ses taux pour défendre sa monnaie, au moment où les conséquences de la crise des subprimes plaident plutôt pour une détente monétaire, nous rappellent à quel point la monnaie unique constitue un atout dans les périodes de forte turbulence monétaire. La BCE, plus forte et disposant d'une plus grande marge de manœuvre qu'une banque centrale nationale, est en effet mieux armée pour gérer les crises.

S'agissant de l'euro, je veux être plus optimiste que les experts de *France 2025*. Ceux-ci, dans le rapport Europe-Mondialisation, évoquent trois scénarios pour l'euro. J'en écarte deux : d'une part la contraction de la zone euro autour d'un nombre restreint de pays, d'autre part l'éclatement. Je retiendrai plutôt le scénario d'élargissement aux nouveaux États membres, au Danemark et à la Suède. J'irai même plus loin en avançant que, d'ici à 2025, la Grande-Bretagne pourrait avoir renoncé, elle aussi, à sa clause d'*opt-out*.

**L'Union européenne constitue une force.** Nous l'avons vu pendant la crise : non seulement les États européens ont été capables de trouver une réponse européenne coordonnée, mais ils ont également su influencer la décision mondiale, en plaidant pour la réunion d'un G20 en novembre, suivie par une nouvelle réunion au premier trimestre 2009. Par ailleurs, malgré les soubresauts qui l'agitent parfois, il faut se souvenir que l'Europe constitue la bonne échelle pour mener certaines politiques, telles que la recherche. À cet égard, je pense que, d'ici à 2025, une "bifurcation" essentielle résidera dans notre capacité à augmenter le budget communautaire dans des proportions significatives en faveur des dépenses d'investissement dans l'avenir.

L'Union européenne me semble préférable à un concept plus vague d'Europe. Malgré des difficultés à réformer les institutions, le dispositif décisionnel de l'Union fonctionne ; il se caractérise d'ailleurs par un rôle grandissant du Parlement européen. Nous ne gagnerions rien à doubler l'Union d'une autre structure au lieu de chercher à tirer le meilleur parti

de celle dont nous disposons déjà, ce qui serait d'ailleurs incompréhensible pour les citoyens. Ceci n'empêche évidemment pas, comme le souligne le rapport "Vivre ensemble", de faire en sorte que l'Union européenne soit davantage capable de définir des politiques économiques. C'est dans ce cadre, que je comprends l'idée, proposée par le groupe "Vivre ensemble" de "Communauté européenne de l'environnement, de l'énergie et de la recherche".

Par ailleurs, la France doit tenir un rôle moteur dans la constitution de nouvelles zones de stabilité, comme l'**Union pour la Méditerranée**. Tout milite en faveur d'une grande zone Europe-Méditerranée. Non seulement une histoire et une culture communes nous poussent à resserrer nos liens, mais aussi il va de notre intérêt mutuel d'intensifier notre collaboration économique – surtout si la polarisation régionale du monde s'accroît, du fait de la hausse du prix de l'énergie, donc du coût des transports. À cet égard, le projet que promeut le président de la République est aussi visionnaire que l'était le projet de Communauté européenne au sortir de la Deuxième Guerre mondiale. Il nous occupera nécessairement dans les décennies qui viennent.

### Agir grâce aux normes

Quoi de plus aride et abstrait que les normes, qui définissent à la fois les protocoles de communication entre équipements électroniques, les procédures comptables, le niveau de solvabilité des banques ou encore les conditions à remplir pour mettre un véhicule sur les routes européennes ? Et pourtant, si l'importance de l'euro et de l'Europe est souvent soulignée, celle des normes ne l'est pas assez. Or l'Europe ne peut pas exercer son influence comme une puissance traditionnelle, car elle constitue une sorte de "soft power" qui ne dispose pas de tous les attributs de la puissance. Elle doit donc exercer son influence par la persuasion, par l'exemple, par la raison et par les normes applicables au marché intérieur.

Dans tous les scénarios élaborés par les groupes de travail de *France 2025*, l'Europe restera, comme aujourd'hui, la première zone du monde en termes de débouchés commerciaux. De fait, elle dispose des moyens d'exercer une influence forte, si elle sait tirer parti de la dimension stratégique de tout ce qui a trait à la norme.

Déjà aujourd'hui, l'influence de l'Europe s'exerce par son **pouvoir normatif**. L'UE s'impose même des normes plus contraignantes que ses compétiteurs

dans un certain nombre de domaines. Par exemple, elle se fixe des objectifs draconiens en matière d'émission de gaz à effet de serre ou en matière de part des énergies renouvelables dans le bouquet énergétique. En première analyse, il est tentant de dire que l'Europe s'impose des handicaps dans la course vis-à-vis du reste du monde.

Et pourtant, n'est-elle pas en train de fixer des normes réglementaires que les autres pays devront reprendre à leur compte à plus ou moins brève échéance ? Ne contribue-t-elle pas à faire évoluer les préférences collectives à l'échelle de la planète ? Pour prendre un exemple, la réglementation dite "Reach", en matière d'enregistrement des substances chimiques dangereuses pour la santé humaine, constitue certes une contrainte pour l'industrie chimique européenne. Mais elle se répercute aussi sur l'ensemble de nos fournisseurs. Elle aboutit donc à incorporer davantage les préoccupations de santé humaine dans le commerce international et dans la production mondiale. Il faut donc le constater : la norme européenne se diffuse.

L'Europe doit également influencer la production de normes réglementaires au niveau international, qu'il s'agisse des normes commerciales ou environnementales. Elle doit participer aux enceintes multilatérales, non pas avec une vision abstraite et désincarnée de l'économie, mais en ayant des visées stratégiques, à l'instar des pays qui émergent sur l'échiquier mondial. Dans ces conditions, elle ne doit pas hésiter, par exemple, à donner corps au principe de réciprocité.

Il n'y a pas que par l'intermédiaire de l'Union que la France peut espérer une influence normative utile. Elle doit aussi participer sans relâche, et de façon coordonnée, aux enceintes internationales (colloques ou organisations internationales comme l'OCDE) où s'élabore, lentement mais sûrement, le paysage qui influencera la production ultérieure de normes.

La norme réglementaire n'est pas la seule à compter. Il faut également être en mesure d'influencer la norme technique, lorsqu'elle est stratégique. L'Europe compte à son actif quelques belles réalisations en la matière, comme celle de la norme GSM dont le développement précoce a permis aux industriels européens de télécommunications de prendre un peu d'avance dans la compétition mondiale. Cet effort doit être amplifié, car nos concurrents ont réalisé l'importance de la normalisation technique. Ainsi, comme le constate un ouvrage récent<sup>4</sup>, les entreprises américaines

qui s'implantent en Asie "utilisent leur capacité de lobbying auprès du gouvernement américain, des institutions internationales et des gouvernements locaux pour (...) imposer des normes ou des standards qui leur sont favorables".

## Le défi du développement durable

"Le temps du monde fini commence", avertissait Paul Valéry. Cette prophétie semble devoir se vérifier en ce qui concerne le climat et notre accès aux ressources énergétiques. Pour que la croissance ne bute pas, d'une part sur les effets possibles du réchauffement climatique, d'autre part sur une pénurie d'énergie, il nous faut dès aujourd'hui nous fixer un cap clair au niveau national et peser les décisions au niveau mondial.

### La donne qu'il faut anticiper

Sans surprise, les deux principaux défis qui devront être relevés sont celui de la maîtrise du changement climatique et celui de l'approvisionnement en énergie.

### Le changement climatique

Certes, à l'heure actuelle, notre connaissance des effets du réchauffement climatique continue de progresser. Mais certains faits sont clairement établis : d'après la plupart des experts, une élévation de la température, de 3 ou 4 degrés, pourrait avoir des conséquences lourdes. Au-delà d'un certain seuil, l'écosystème émettra du CO<sub>2</sub> au lieu d'en absorber. La quantification de ces effets, et de leur impact sur la croissance, est malaisée. Elle a néanmoins été tentée par le rapport Stern, qui en tire la conclusion qu'il faut agir sans tarder : il faut faire en sorte, dès maintenant, d'éviter le réchauffement.

La transformation (redoutée) du climat ferait naître de nouveaux risques. Les travaux de *France 2025* mettent ainsi en avant la recrudescence de maladies infectieuses, ou la possibilité de devoir faire face à des phénomènes migratoires de grande ampleur (apparition de véritables "réfugiés climatiques"<sup>5</sup>). Au total, le

<sup>4</sup> *La Présence économique européenne en Asie du Sud-Est*, Guy Faure et David Hoyrup, éditions Les Indes savantes, 2008.

<sup>5</sup> Il s'agit des populations forcées d'émigrer en raison des effets du changement climatique, tels que l'élévation du niveau des eaux ou de la température.



groupe "Risques et protection" estime que, dans les pays OCDE à hauts revenus, jusqu'à 5 % des coûts de santé pourraient être attribués à l'environnement (hors milieu professionnel et comportements individuels)...

### Un accès probablement plus difficile aux énergies fossiles

L'inégale répartition des gisements pétroliers, détenus en majorité par l'Opep, l'instrumentalisation par les pays producteurs de la tension entre la demande et les capacités de production, les risques de conflits géopolitiques, ainsi que la volatilité des cours entravent l'exercice de prévision. Lorsque nous avons commencé l'exercice de prospective, le prix du baril était à 150 dollars ; quelques mois après, il était descendu à 40 dollars.

Cependant, je retiens des travaux du groupe "Ressources rares" que les tendances lourdes sont à la hausse des cours. Faire reposer tous nos espoirs sur l'abondance des énergies fossiles potentiellement disponibles ou la possibilité de prix durablement bas serait un leurre. Dans l'absolu, ces ressources potentielles satisferaient les besoins mondiaux en pétrole et en gaz pour plusieurs générations, et en charbon pour des centaines d'années. Dans les faits, elles ne nous protégeront pas du risque de pénurie, si les investissements pétroliers et gaziers restent insuffisants du fait de prix trop bas.

### Ce dont nous aurons besoin pour affronter ces défis

#### Ne pas considérer que le renchérissement tendanciel du pétrole et du gaz résout le problème du changement climatique

La tentation existe de s'en remettre aux tendances lourdes de l'offre et de la demande pour lutter contre le risque de réchauffement global. Faut-il espérer que l'élévation probable du pétrole et du gaz suffise à modifier nos comportements et à inciter la recherche-développement, avec pour résultat de rendre la planète moins vorace en énergie ?

Malheureusement non. L'élévation du prix de l'énergie sur les marchés ne doit pas être perçue comme une recette miracle pour répondre aux préoccupations environnementales : si elle est susceptible de rendre le consommateur plus économe, elle pose au moins autant de problèmes qu'elle n'en résout.

D'abord, à court terme, elle peut pousser certains importateurs à accroître leur production d'électricité pour remplacer le pétrole par d'autres sources d'énergie. Or de nombreux pays, comme la Chine, font un important usage du charbon dans leur production d'électricité, procédé très fortement émetteur de CO<sub>2</sub>.

Ensuite, la hausse du prix du pétrole entraîne de graves répercussions sociales, plus sensibles pour les ménages à faible revenu (elle peut, par exemple, affecter leur pouvoir d'achat ou leur mobilité géographique). Ceci complique la tâche des pays développés qui souhaiteraient remettre à plat leur fiscalité environnementale dans le sens d'une plus grande efficacité, par exemple en introduisant une taxe carbone.

#### Par l'action de l'Europe, tenter d'influencer les décisions mondiales

L'initiative du marché communautaire d'échange de quotas d'émissions de CO<sub>2</sub> a permis à l'Europe de devenir un acteur exemplaire de la lutte contre le réchauffement climatique, avec l'ambition affichée de tenir le rôle de médiateur dans la négociation mondiale. Un accord sur la réduction des gaz à effet de serre (GES), qui comprenne la Chine et les États-Unis, conditionne la possibilité de passer de cette initiative locale à une lutte efficace car globale contre le changement climatique.

Seule région du monde où le Protocole de Kyoto a véritablement été mis en œuvre, l'UE met aujourd'hui en avant la tenue de ses engagements à horizon 2012, et n'hésite pas à afficher des objectifs audacieux afin d'inciter les pays développés à la suivre sur cette voie : en 2007, elle a résolu de réduire de 20 % ses émissions de GES de 1990 à 2020 et elle a offert d'aller jusque 30 % en cas d'accord international. Cette stratégie semble payante, comme l'a prouvé son rôle décisif dans l'adoption par le G8 d'une réduction de moitié des émissions mondiales de GES à l'horizon 2050. Elle doit être poursuivie.

#### Au niveau national, miser sur une utilisation plus rationnelle de l'énergie et sur le progrès technologique

En France, la lutte contre le changement climatique et la transition vers des énergies "décarbonées" reposeront sur quatre axes tracés par le Grenelle de l'Environnement :

- l'utilisation de plus en plus rationnelle de l'énergie ;

- un développement raisonné des énergies renouvelables ;
- la poursuite à un rythme adapté de la politique électronucléaire ;
- le renforcement des actions de recherche et de formation aux métiers de l'énergie.

Quel que soit le contexte mondial (accord international sur la limitation des gaz à effet de serre obtenu ou non), la France devra progresser selon ces quatre axes. Les objectifs devront se décliner différemment selon les secteurs, les gisements de réduction les plus importants résidant dans le transport et dans le bâtiment.

Dans le secteur des transports, les axes les plus porteurs apparaissent être le développement des modes alternatifs à la route, la diffusion des véhicules électriques, mais aussi les améliorations des moteurs thermiques classiques. Dans le bâtiment, des progrès technologiques dans le chauffage et l'isolation seront nécessaires.

À l'horizon 2020 et au-delà, le bouquet énergétique national devra être réorienté en faveur du développement des énergies renouvelables, de la poursuite du nucléaire et de la réduction au minimum de la production d'électricité à partir de fioul, de gaz ou de charbon – sauf à inventer des procédés nouveaux de capture du CO<sub>2</sub> émis par les énergies fossiles.

La filière nucléaire s'est en effet imposée au fil des années comme un levier indispensable afin de concilier indépendance énergétique, satisfaction de la demande et moindres émissions. La production nucléaire mondiale pourrait ainsi augmenter de plus de 70 % dans les 20 ans à venir. Pionnière dans ce domaine, la France doit accentuer ses efforts de recherche pour mettre au point les réacteurs de 4<sup>e</sup> génération ainsi que la gestion des déchets radioactifs de haute activité à vie longue.

### Repenser nos villes

Pour consommer moins d'énergie et émettre moins de gaz à effet de serre, il sera également nécessaire de repenser un cadre de vie urbain trop souvent conçu autour du véhicule individuel. Il est possible que cette nouvelle donne conduise à la création de "nouvelles villes nouvelles". Il est également probable que la "décarbonation" de notre économie induise un besoin de renouvellement des villes existantes.

## Le défi de l'accomplissement personnel au travail

La France de 2025 sera insérée dans la mondialisation, quels que soient les traits que celle-ci aura pris d'ici là : mondialisation régulée ou instable, régionalisation plus ou moins marquée. Nous ne pourrons la mettre en ordre de marche pour conquérir des marchés que si les citoyens ne sont pas sacrifiés sur l'autel de la compétitivité. C'est pourquoi il faut concilier performance des entreprises et accomplissement individuel.

### La donne qu'il faut anticiper

#### Un besoin plus grand de flexibilité et de réactivité

Il faut s'attendre à ce que la production française soit davantage "pilotée par l'aval", c'est-à-dire tirée par les besoins des consommateurs, les distributeurs devenant une interface clé entre les attentes des ménages et les produits qui leur sont proposés, jouant ainsi un rôle toujours plus central d'intégrateurs.

La chaîne de production devra donc, pour être compétitive, être plus souple et plus réactive. Elle devra s'adapter aux besoins de consommateurs qui feront une place croissante à la santé et au bien-être rechercheront des "solutions" de consommation, davantage que de simples produits. Par exemple, les consommateurs ne demanderont pas simplement une voiture, mais ils souhaiteront que l'on mette à leur disposition un "package" qui comprenne, selon les cas, un véhicule, loué ou acheté, son assurance, des prestations d'entretien et de réparation, voire pour les véhicules électriques, le changement rapide des batteries.

Des gains de productivité majeurs sont par ailleurs envisageables dans les services aux particuliers, la santé, le commerce ou les transports. Ils seront alimentés par une plus grande utilisation de la technologie : tous les services deviendront de plus en plus utilisateurs de technologies de l'information et de la communication, notamment l'éducation et la santé. L'utilisation de ces technologies s'intensifiera, et permettra de créer de nouveaux modes de fourniture des services à distance.

Enfin, les consommateurs s'habituent à une économie du "sur mesure", qui leur permettra d'adapter à leur mode de consommation certains produits ou services.

## Un besoin d'accomplissement par le travail

Ces nouveaux besoins de productivité et de souplesse peuvent devenir une source de pression considérable si nous n'y prenons pas garde. Le pire scénario serait en effet celui dans lequel les besoins de réactivité et de souplesse des entreprises se réaliseraient au seul détriment de la qualité d'emploi des salariés. Pour éviter ce "scénario noir", il faudra inventer de nouvelles organisations, et de nouvelles relations sociales, et suivre l'exemple des pays qui ont su atteindre cette réactivité autrement qu'en précarisant leurs salariés.

La France est-elle organisée actuellement d'une façon qui lui permette d'inventer ces nouveaux modes d'organisation ? Rien n'est moins sûr : les analyses contenues dans le rapport "Production et emploi" montrent que, pour ce qui concerne le marché du travail, la France se caractérise par une faible coopération entre dirigeants et employés et, au total, par des relations marquées par la défiance. À moins que nous ne sachions l'inverser d'ici à 2025, cette situation ne va pas favoriser l'innovation sociale et l'identification des solutions destinées à concilier qualité du travail et productivité.

Le scénario le plus pessimiste serait alors celui d'un cercle vicieux dans lequel cette défiance empire les difficultés sociales, qui viendront à leur tour alimenter la défiance et distendre le lien employeur-salarié. Le scénario rose est celui d'une plus grande participation des salariés à la résolution du difficile équilibre entre contraintes économiques (répondre à la demande) et désir légitime des salariés en matière de qualité et de stabilité de leur emploi.

## Ce dont nous aurons besoin pour affronter ces défis

L'investissement dans le capital humain et la mobilisation des technologies de l'information constituent les moyens de concilier l'objectif de performance et celui d'accomplissement.

### Investir dans le capital humain tout au long de la vie

Des progrès ont été accomplis ces dernières années tant dans la formation initiale (pour la tourner davantage vers la vie professionnelle) que dans la formation continue (pour l'ouvrir à davantage de travailleurs, notamment par la validation des acquis de l'expérience). Mais les parcours restent souvent bien trop segmentés pour constituer un parcours de formation tout au long de la vie.

Le développement du cumul emploi-études peut permettre à la fois d'augmenter le taux d'emploi des jeunes et d'améliorer leur insertion sur le marché du travail. Concernant les seniors, leur maintien dans l'emploi pourrait être favorisé par une politique active de l'emploi (accompagnement ciblé, lutte contre la discrimination, formation...), la disparition des clauses "couperet" en matière d'âge de départ à la retraite et une plus grande flexibilité du cumul emploi/retraite.

Des jeunes jusqu'aux seniors, le groupe "Vivre ensemble" avance l'idée d'une "déchronologisation" régulée des parcours de vie, c'est-à-dire, le fait de rendre possibles le cumul emploi-formation à tout âge et la formation tout au long de la vie. Outre sa capacité d'adaptation, cette solution aurait pour avantage de réduire le coût des accidents ou ruptures dans la trajectoire de vie (perte d'emploi, période d'inactivité), qui deviendraient à la fois des périodes de formation et de recherche active d'emploi.

Pour aller vers cet objectif, force est de constater que les différentes organisations contribuant à la formation des individus restent bien trop cloisonnées. L'une des façons d'organiser ce décloisonnement pourrait être d'agir en unifiant les fonctions "transverses" que sont les fonctions de prospective sur les métiers, d'orientation et d'évaluation des résultats des formations en termes d'employabilité.

### Mobiliser les technologies de l'information et de la communication

Le principal moteur de productivité des dernières années est lié à l'introduction des nouvelles technologies dans l'organisation des entreprises. Or nous sommes loin d'en avoir exploité tous les bénéfices possibles dans tous les secteurs économiques. Ce développement doit être global pour être efficace : les entreprises ne peuvent développer leurs outils que si les réseaux à haut débit sont disponibles sur tout le territoire, et si le plus grand nombre de nos concitoyens est familier avec ces outils.

C'est tout le sens des orientations du plan *France Numérique 2012* pour le développement des réseaux, des contenus et des usages du numérique en France. Outre les gains qui peuvent en être attendus en matière de productivité, on peut en attendre un effet sur l'organisation des relations au travail, les nouvelles technologies favorisant une gestion plus décentralisée, qui repose sur l'autonomisation des employés et sur une participation active des salariés d'exécution à l'amélioration des performances.

## Donner plus de place à l'orientation et à l'évaluation de la formation

Une économie qui évolue offre à chacun plus d'opportunité qu'une société organisée en "castes" immobiles, mais son bon fonctionnement suppose un système d'orientation d'excellente qualité – qui permette précisément d'aider chacun à trouver sa place, compte tenu des nombreuses évolutions que peut connaître l'économie.

Le rôle de l'orientation sera d'autant plus important que nous devons nous adapter à des évolutions rapides, et les analyses de *France 2025* confirment une nécessité : engager une réflexion afin de définir les contours du système d'orientation qui nous permettra demain de répondre à ce besoin. Plus que la question de la sélection, c'est en effet la question de l'orientation qui sera le grand défi de notre système de formation.

L'une des façons d'aborder la question pourrait être une étude sur l'opportunité d'une agence chargée de l'orientation professionnelle, et de l'évaluation des performances des formations en termes d'accès à l'emploi, dont le champ de compétence couvrirait la formation initiale comme la formation continue.

## Réussir le défi de la diversité

Malgré les efforts réalisés récemment, des progrès restent nécessaires pour donner à chacun les mêmes chances dans la vie politique, dans l'entreprise ou dans la société civile – hommes, femmes, minorités visibles ou invisibles, handicapés... En plus d'être un impératif moral, cet effort d'intégration sera nécessaire pour répondre au défi du vieillissement et de la réduction de la population active.

Pour traiter et prévenir les phénomènes de ségrégation sociale et territoriale des populations immigrées, il faudra de plus en plus combiner une politique d'immigration choisie, fondée sur une estimation réaliste de nos besoins et nos capacités d'accueil, et une action volontariste de désenclavement et d'intégration positive des populations en difficultés (elle passe par l'ouverture du marché du travail, la promotion de l'identité nationale à travers la langue française et l'assimilation des principes républicains).

## Le défi de la compétitivité et de l'attractivité

Nos ambitions sociales doivent être fortes pour 2025. Mais elles ne pourront être compatibles avec une hausse de notre pouvoir d'achat que si nous savons rester suffisamment compétitifs. Cela impliquera des politiques déterminées quant à l'insertion de notre économie dans les échanges internationaux.

### La donne qu'il faut anticiper

#### Des débouchés nouveaux à saisir à l'exportation

Les scénarios de *France 2025* anticipent tous un rattrapage des pays émergents en termes de richesse nationale. En 2025, l'ensemble composé par le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine sera passé devant le Japon. Par ailleurs, de nouveaux émergents vont apparaître, comme le Mexique, la Turquie, l'Indonésie et le Vietnam.

La croissance de la richesse des citoyens de ces pays suivra une tendance similaire. Dans ces conditions, la taille de la "classe moyenne" (entendue comme la classe de population bénéficiant d'un revenu annuel situé entre 6 000 et 30 000 dollars et qui a accès à la majorité des biens de grande consommation) va croître formidablement. Ainsi, d'après la Banque mondiale, la classe moyenne globale triplerait dans les pays émergents d'ici à 2030, et atteindrait alors 30 % de la population pour l'ensemble des pays du monde.

Cette perspective pose, dès aujourd'hui, la question de l'adaptation de notre système productif. Comment profiter de cette opportunité en termes de débouchés ? La France manque en effet de grosses PME (entre 100 et 250 salariés) et d'entreprises de tailles intermédiaires (entre 250 et 500 salariés). Cela affecte notre performance globale à l'exportation. Les PME, qui sont relativement petites en France, représentent 80 % des entreprises exportatrices, mais seulement 15 % du montant des exportations. Or le nombre de PME qui exportent est en France insuffisant.



## Une plus grande difficulté à attirer les capitaux

À l'heure actuelle, notre pays est parmi ceux qui attirent le plus d'investissements directs étrangers (IDE). Depuis dix ans, sa place oscille entre le 3<sup>e</sup> et le 5<sup>e</sup> rang mondial en termes de flux entrants d'investissements directs. Certes, cette performance est à relativiser par les sorties nettes de capitaux, mais ces dernières s'expliquent notamment par des politiques de conquête de nos entreprises.

Or, dans les années à venir, la France pourrait, comme la plupart des pays de l'OCDE, éprouver de plus grandes difficultés pour attirer les capitaux. Comme le remarque le groupe "Europe-Mondialisation", les flux de capitaux devraient s'orienter davantage vers les pays émergents. Non seulement ces derniers offriront de meilleures perspectives qu'aujourd'hui en termes de rentabilité, mais ils auront également développé leur système financier et leur autonomie financière.

Au total, nous courrons le risque de voir se réduire notre capacité à accompagner des projets adressés au marché français, dès lors que ces derniers seront en concurrence pour leur financement avec des projets des pays émergents, offrant à la fois plus de perspectives et plus de proximité avec les pays qui disposent d'une démographie qui leur permettra de générer une épargne abondante.

## Une nécessaire insertion dans la "chaîne de valeur mondiale"

Au sein des pays développés, la compétitivité des entreprises provient de moins en moins de la capacité à disposer d'un avantage "absolu" (par exemple, un coût du travail plus bas ou l'accès à des matières premières) que de la capacité à imaginer un produit répondant à un besoin nouveau ou mal servi par la concurrence, et à le produire en identifiant les partenaires mondiaux capables d'en réaliser les différentes composantes dans les meilleures conditions. En bref, pour bien exporter, il faut savoir bien importer. Ignorer cette logique, c'est se condamner à avoir de bonnes idées, mais à les voir exploitées par des concurrents plus compétitifs.

Certes, la localisation des sièges et des centres de recherche n'est pas neutre : il sera toujours préférable pour une entreprise de disposer, à prix équivalent, d'un site de production à proximité de son siège. De la même façon, il restera utile de pouvoir disposer de sites de production proches du marché visé, pour gagner en réactivité ou adapter les produits aux besoins locaux. Mais cette "préférence pour la proximité" ne joue que jusqu'à un certain écart de coût : au-delà, il sera plus rentable de délocaliser la production. En fonction de l'évolution des coûts du transport, certains produits réalisés à l'étranger pourraient être "relocalisés". À l'inverse, dans certaines activités (produits légers, peu encombrants et pouvant être transportés sans dégâts coûteux) la "préférence pour la proximité" pourrait évoluer à la baisse. Si nous voulons viser une place en tête de la compétition mondiale, nous devons tenir compte de ces deux possibilités.

Cette réflexion est également susceptible de toucher au moins en partie le service public. En effet, les pays sont de plus en plus fréquemment mis en concurrence par les entreprises qui souhaitent s'implanter en Europe, et ce choix prend en compte le rapport qualité/prix des services publics, par exemple celui des infrastructures, de la couverture sociale et la qualité de la formation des salariés au regard des prélèvements qui la financent.

## Ce dont nous aurons besoin pour affronter ces défis

### Favoriser la croissance des PME

Le nouveau tissu productif devrait comporter davantage de grosses PME (autour de 250 salariés) indépendantes. La carence actuelle de cette catégorie d'entreprises semble en effet liée au retard français en matière d'innovation et d'exportation. Mais pour leur permettre de se développer en dehors des groupes existants, il est prioritaire d'agir, en mobilisant les leviers<sup>6</sup> qui ont déjà été soulignés dans les nombreux rapports consacrés à cette question. La création récente du Fonds d'investissement stratégique devrait également contribuer à l'émergence de ces grosses PME.

<sup>6</sup> Il s'agit notamment des questions de délais de paiement, d'accès au financement (et indirectement du droit des créanciers), de l'accès aux différentes formes de fonds propres ainsi qu'aux marchés financiers adaptés aux valeurs de croissance. Une autre piste réside dans notre système de prélèvement, qui donne une place relative plus forte aux prélèvements "avant chiffre d'affaires" (cotisations sociales notamment) qu'aux prélèvements sur la consommation ou sur le résultat des entreprises.

## Veiller à l'attractivité de la France

Certaines mesures fiscales, sans remettre en cause le souci d'équité, peuvent améliorer l'attractivité de la France. Ainsi, en matière d'impôt sur les sociétés, l'idéal serait d'aboutir, au niveau européen, à une harmonisation des bases, voire à une certaine convergence des taux. Cela éviterait que les États membres de l'Union ne se livrent au dumping fiscal et social.

À supposer que ce dossier n'avance pas, la France pourrait trouver avantage à modifier certains traits de sa fiscalité. Toujours en matière d'impôt sur les sociétés, elle affiche en effet des taux élevés... mais qui s'appliquent sur une base plus étroite que dans bien d'autres pays ! Si bien que les taux effectifs de la France ne sont souvent pas significativement supérieurs à la moyenne, malgré l'affichage de taux apparents élevés.

La France doit également se montrer capable de convaincre les investisseurs potentiels qu'elle présente un haut degré de sécurité juridique. Alors que le régime des investissements étrangers en France est l'un des plus sûrs du monde, nous pâtissons parfois d'une mauvaise image.

Plus généralement, la question de la compétitivité mériterait d'être abordée dans le cadre d'une réflexion globale. En effet, y contribuent notamment les prélèvements (fiscaux et sociaux), les prestations (services publics, ou assurances sociales qu'une entreprise devra prendre en compte dans un pays qui ne dispose pas de système obligatoire), les infrastructures (physiques ou numériques), le taux d'intérêt ou la taille du marché local. Nous gagnerions à nous doter de mesures de compétitivité "globale"<sup>7</sup>, permettant d'estimer le rapport coûts/bénéfices total d'implantation et d'exploitation de sites en France, en comparaison de celui de pays similaires.

## Augmenter fortement notre "taux de réemploi"

La principale raison qui empêche la France de se positionner aussi bien que ses partenaires du nord de l'Europe dans la "chaîne de valeur mondiale" tient à la question du réemploi : une personne qui perd son emploi dans notre pays connaît généralement de plus grandes difficultés à sortir du chômage que chez la plupart de nos partenaires économiques.

Cette caractéristique a des conséquences à la fois injustes et inefficaces. Injustes, car ceux qui sont frappés par le chômage pour des raisons qui relèvent de causes collectives (modification de la compétitivité nationale, évolution de la demande, progrès technique) en payeront fortement et durablement le prix. Inefficaces, car les entreprises les plus compétitives à l'échelle mondiale sont celles qui peuvent organiser leur "chaîne de valeur", en répartissant les différentes productions dans les pays les plus productifs. Or la caractéristique de notre système social nous entraîne dans un cercle vicieux : se résigner à perdre en compétitivité pour éviter des pertes d'emploi, cette perte de compétitivité détruisant à son tour d'autres emplois, ou évitant leur création ailleurs, et rendant à terme insoutenable notre système social.

Faut-il nous résigner à choisir entre ignorer la détresse de ceux qui perdent leur emploi par suite de cette recherche de compétitivité, ou renoncer à ce que la France soit compétitive dans les secteurs ouverts à la concurrence ? La réponse est négative : il a été démontré<sup>8</sup> qu'un modèle social très protecteur pour les personnes et ne laissant personne de côté peut constituer un avantage compétitif dans la concurrence mondiale, dès lors que sa générosité est dynamique, c'est-à-dire qu'elle vise à aider chacun à identifier l'emploi qui lui est le plus adapté compte tenu du contexte économique.

Autrement dit, nous mettons des moyens considérables pour lutter contre le chômage ou pour la formation mais, bien que des évolutions considérables aient été engagées, nous ne les mettons pas encore tout à fait au bon endroit. Dans le contexte social difficile que connaît la France début 2009, il est plus que jamais nécessaire d'accompagner l'évolution de notre système de protection contre le risque de chômage vers un système dynamique centré sur le réemploi (c'est-à-dire donnant plus de place à l'orientation, à la formation, et à l'anticipation des besoins en emplois) dans les meilleures conditions possibles.

Les évolutions qui sont actuellement engagées au travers de la création du Pôle Emploi doivent y contribuer. Un pas important serait également de pouvoir mesurer nos progrès dans ce domaine, en disposant d'une statistique régulière en matière de réemploi, mesurant à la fois la vitesse à laquelle un salarié qui perd son emploi en retrouve un, et la qualité de cet emploi.

<sup>7</sup> Un exemple de méthodologie pourrait être celui retenu dans l'étude "Choix concurrentiels" ([www.choixconcurrentiels.com](http://www.choixconcurrentiels.com)).

<sup>8</sup> "Globalisation, a european perspective" (John Sutton, "Global Europe, Social Europe", publié par Polity, 2006)  
"Réduction du chômage : des réussites en Europe" (Jean-Paul Fitoussi, Olivier Passet et Jacques Freyssinet, Conseil d'analyse économique).

## Le défi de l'innovation et de la "classe créative"

La diffusion de la connaissance et de la technologie sera le principal moteur de la croissance de la productivité. Encore faut-il que la France ne soit pas seulement un lieu où l'on "consomme" de la connaissance, mais qu'elle reste un pays où l'on investisse dans la recherche, l'innovation ou encore l'industrie.

### La donne qu'il faut anticiper

#### Un net déplacement du centre de gravité mondial

Le centre de gravité du monde en termes de recherche-développement se déplacera fortement d'ici à 2025. La Chine et l'Inde pourraient alors représenter environ 20 % de la recherche mondiale, soit plus du double du niveau actuel. Non seulement les émergents consacreront davantage de moyens financiers à la recherche, mais les entreprises multinationales y implanteront également de plus en plus de centres de recherche, au détriment des "vieux pays". L'internationalisation des activités de recherche pourra franchir de nouvelles étapes avec notamment le développement de la localisation des centres de recherche dans certains pays émergents, y compris dans les domaines les plus innovants.

Il nous faut donc anticiper le déplacement du centre de gravité en matière de recherche, ainsi qu'une polarisation au niveau mondial autour de certains "clusters", qui regrouperont dans une même zone géographique les chercheurs et les industriels les plus en pointe dans un même domaine. Nous ne pourrions pas être passifs par rapport à ces évolutions : si nous n'y prenons garde, ces tendances lourdes risqueraient de marginaliser une France qui n'occuperait alors qu'une place moyenne en matière d'économie de la connaissance.

#### De nouvelles innovations

Les décennies à venir vont voir la rencontre entre une évolution des besoins – notamment liée à la "décar-

bonation" de l'économie, au vieillissement ou au développement d'une classe moyenne mondiale avide de produits de grande consommation à prix accessibles – et une accélération de la capacité d'innovation liée à la poursuite du développement des nouvelles technologies (internet des objets, mise en réseau des connaissances) ou au développement de la "classe créative mondiale" (la poursuite de l'effort de recherche des pays développés s'ajoutant au développement de la recherche des pays émergents, dans un contexte d'échange croissant entre chercheurs). En d'autres termes, plus de besoins d'innovation vont coïncider avec plus de capacité à innover.

Le développement de la logique de "chaîne de valeur mondiale" facilitera également la capacité des innovateurs à développer des produits de grande consommation, en leur permettant de recourir à des entreprises extérieures pour fabriquer ou vendre les produits qu'ils ont conçus. Il y a quelques décennies, seuls de grands groupes auraient pu développer ce type de produits.

Enfin, quatre grands domaines scientifiques seront le socle de l'essentiel des activités d'innovation technologique : environnement et énergie, nanotechnologies et nouveaux matériaux, sciences du vivant et biotechnologies, technologies de l'information. De plus, des champs d'innovation particulièrement fertiles devraient apparaître aux points de rencontre entre ces différentes disciplines.

#### Le potentiel exceptionnel de l'économie numérique

Les technologies de l'information et de la communication, avec le développement de la téléphonie mobile et de l'internet, en France, à la fin des années 1990, ont profondément bouleversé l'économie et la société. Les mutations induites par cette révolution numérique se poursuivront et s'accéléreront dans les vingt prochaines années.

À l'horizon 2025, la disponibilité d'infrastructures très haut débit<sup>9</sup> de qualité sera la norme dans les pays développés. La fibre optique sera largement déployée, permettant à une majorité de foyers et d'entreprises d'être raccordés aux réseaux à très haut débit. Le développement de ces infrastructures décuplera le débit disponible et révolutionnera les services et les usages.

<sup>9</sup> Les réseaux mobiles de 4G (WiMax mobile et LTE) seront massivement déployés, ceux de 5<sup>e</sup> génération permettront d'atteindre 1 Gigabit par seconde contre aujourd'hui 384 kbit/s pour l'actuelle 3G.

Tout notre quotidien sera impacté : santé, éducation, travail, loisirs... Au domicile, la plupart des contenus seront diffusés en haute définition et en trois dimensions pour la TV. Ils seront également stockés et accessibles à la demande instantanément. La visio-phonie en haute définition se généralisera, et permettra par exemple au télétravail et à la télémédecine (suivi des maladies chroniques, télédiagnostic, etc.) de connaître un développement spectaculaire. Grâce aux technologies de radio identification (RFID) et à l'adoption du protocole IPv6, les objets deviendront "intelligents" et pourront communiquer entre eux : un produit surgelé pourra ainsi signaler sa composition (afin d'améliorer l'équilibre alimentaire d'un repas ou de lutter contre les risques d'allergie), ou sa date de péremption.

De même, chaque individu possédera sa propre "identité numérique", lui permettant aussi bien de voter, de payer ses achats ou de gérer l'accès à son univers de données ou de services personnalisés. Cet accès passera de plus en plus *via* des serveurs informatiques interconnectés ("*cloud computing*"), et non plus à partir du seul ordinateur en local. Chaque information, chaque service pourra être accessible de n'importe où, sans distinction entre réseaux fixes et réseaux mobiles.

Ainsi, après avoir transformé les échanges, puis les contenus et les médias, les technologies numériques permettront l'émergence d'une multitude de services, d'usages, de modèles économiques, qui transformeront durablement notre appareil de production. Certains peuvent être imaginés aujourd'hui. La plupart seront à inventer dans les décennies à venir.

### Un risque de "désenchantement du progrès"

Les études réalisées dans le cadre de *France 2025* ont mis en évidence une tendance prononcée au "désenchantement du progrès" : face aux innovations, nos concitoyens ont tendance à en surestimer les risques, et à en sous-estimer les bénéfices. Alors que l'histoire montre que l'innovation est le premier facteur de croissance sur le long terme, et qu'elle permet de venir à bout des prédictions les plus pessimistes, la France donne parfois l'impression de considérer l'innovation scientifique comme une source de risques plus que comme une source de progrès.

Dans ce contexte, l'enjeu pour la collectivité sera précisément de réussir à apprécier les risques pour choisir ceux qui doivent être assumés et ceux qu'il faut rejeter, plutôt que de rechercher un illusoire "risque zéro".

### L'importance croissante de la "classe créative"<sup>10</sup>

Dans les décennies qui viennent, il est probable que nous connaîtrons à la fois une période d'innovation sans précédent, de fortes évolutions de la demande mondiale, ainsi que la nécessité de modifier nos modes de consommation d'énergie, d'intégrer une hausse du coût du transport, ou celle de répondre aux défis du vieillissement.

Dans ce cadre, l'avantage compétitif des nations tiendra de plus en plus à sa "classe créative", c'est-à-dire tous ceux qui imaginent et réalisent les évolutions de notre tissu économique et, plus largement, de notre société – chercheurs, créateurs d'entreprise, chefs de projets publics ou privés.

Cette "classe créative" comprend également les personnes en "recherche active d'emploi" c'est-à-dire celles qui, passant d'un emploi à un autre, accompagnent également l'évolution économique de notre pays. En effet, cent ouvriers peu qualifiés qui choisissent ou qui sont contraints de se former pour passer d'un secteur en déclin à un secteur d'avenir contribuent, collectivement, autant à la richesse de la France que le créateur d'une entreprise de même taille, ou que l'expert qui publie l'étude sur laquelle se fonde le précédent pour construire son projet.

La "classe créative" traverse les nomenclatures qui séparent agriculture, industrie et services d'une part, et le secteur public du secteur privé d'autre part : quel que soit le secteur, quel que soit le métier, il est possible d'innover ou de faire mieux avec autant. Elle ne se limite pas au secteur des services, mais comprend également tous ceux qui accompagnent les évolutions de l'industrie, notamment s'agissant de la réduction des émissions de carbone, l'évolution des produits ou le développement du véhicule du futur.

Cette "classe" est rarement reconnue en tant que telle, cette "activité" étant généralement cachée par les statistiques : une personne en recherche active d'emploi sera considérée comme un "chômeur", celle qui prépare un projet de création d'entreprise sera selon les cas salariée, étudiante ou sans emploi.

<sup>10</sup> Cette classe est comprise dans une définition différente, et plus large que la "*creative class*" évoquée par R. Florida.



## Ce dont nous aurons besoin pour affronter ces défis

### Une stratégie nationale de recherche et d'innovation

D'ici à 2025, nous connaissons une croissance de la demande de produits à forte intensité en nouvelles technologies dans des domaines très variés : la santé, l'alimentation, l'habitat... Cette évolution de la demande appellera à des évolutions de la recherche – dans des limites qui respectent évidemment le temps de la recherche, nécessairement long, et les contraintes liées à son pilotage, qui ne saurait être totalement "mécaniste" : les plus grandes innovations se développent en dehors des chemins tracés à l'avance, à l'instar du langage HTML qui a permis le développement du web, issu du Cern, organisation européenne pour la recherche nucléaire, qui n'a jamais eu pour mission de développer un tel langage !

À cet égard, il serait utile de pérenniser la démarche de stratégie nationale de recherche et d'innovation engagée par le ministère de la Recherche et de l'Enseignement supérieur, en veillant à concilier la réactivité nécessaire aux besoins de l'industrie, et l'anticipation et la stabilité nécessaires aux projets de recherche.

### Réussir la "France Numérique"

De la diffusion et de l'appropriation de ces technologies dépendra la compétitivité et la croissance future de notre pays. Cet avenir n'est cependant pas acquis. Il dépendra de notre capacité à nous engager dès à présent, résolument, dans le développement de l'économie numérique. Il nous faut en particulier répondre à plusieurs enjeux critiques. En premier lieu, il s'agit bien sûr de construire les réseaux de nouvelle génération et de mobiliser à cette fin tous les investissements nécessaires.

Dans le même temps, l'accès de tous aux réseaux doit s'accompagner d'un effort particulièrement important de lutte contre les fractures numériques, notamment en termes d'équipement et d'accompagnement des populations fragiles. Enfin, il s'agit de constituer des "écosystèmes" favorables à la production et à l'offre de contenus numériques, ainsi qu'à la multiplication des usages et des services numériques. Ces enjeux, au cœur du plan *France numérique 2012*, témoignent de la volonté du gouvernement de s'engager dans la révolution numérique et de placer, dès 2012, la France parmi les grandes nations dans ce domaine.

## Mieux valoriser la recherche

Il s'agit d'abord de tirer parti de l'effort national de recherche en lui donnant davantage de débouchés commerciaux. Pour ce faire, il convient de faciliter le passage entre la recherche fondamentale et ses applications pratiques, notamment en intensifiant les efforts pour accompagner les chercheurs qui souhaitent s'orienter vers l'entreprise.

Un autre moyen serait de valoriser la recherche dans la formation. Il existe actuellement un clivage trop grand entre les grandes écoles formant des ingénieurs et les universités formant des docteurs. Quelles qu'en soient les modalités précises – le rapprochement entre grandes écoles, universités et classes préparatoires étant une voie, pas nécessairement unique –, il convient en effet de généraliser la "formation par la recherche", afin d'augmenter sensiblement le nombre des cadres dont la formation aura, à un moment ou un autre, compris une phase de recherche, voire une thèse.

Enfin, la valorisation de la recherche passe également par une plus grande démocratisation des enjeux de recherche, de technologie et d'innovation. À cet égard, les efforts en faveur de l'acquisition d'un socle de connaissances sur les enjeux scientifiques pour l'ensemble de la population française doivent être maintenus.

### Concentrer les efforts sur quelques pôles

Le groupe "Création, recherche et innovation", partant du constat que la recherche se polarise au niveau mondial, suggère que les efforts au niveau national soient plus concentrés. Dans la mesure où la compétitivité de l'économie française reposera, en 2025, sur une collaboration forte entre les acteurs de la recherche et de l'innovation et la constitution de "masses critiques", il faudra probablement procéder à une recomposition du paysage français de la recherche et de l'innovation, en donnant une place centrale à un nombre limité de clusters dont le rayonnement international permettra d'attirer talents, savoirs et investissements.

Il conviendra sans doute alors de mieux hiérarchiser l'effort public selon que les clusters ont, ou non, vocation à exercer une attraction internationale.

## Analyser et assumer nos risques

Les travaux de *France 2025* ont fait apparaître le besoin d'une meilleure information du grand public sur les avancées scientifiques qui engendrent, ou sont susceptibles d'engendrer, le plus de craintes ou de risques induits.

À cet effet, il pourrait être utile, sous une forme à définir, de confier cette mission à une entité qui disposerait également de moyens pour lancer rapidement des recherches et des expertises sur les questions les plus sensibles, de façon à pouvoir apporter des réponses scientifiques et étayées aux craintes qui peuvent s'exprimer sur un sujet donné.

Nos concitoyens ont également besoin de pouvoir replacer les risques scientifiques, souvent abstraits et difficiles à comparer entre eux, par rapport à des risques qu'ils connaissent mieux, tels que ceux qui sont couramment assumés par chacun dans la vie quotidienne. Autrement dit savoir que l'usage d'une technologie comporte des risques est une chose, une autre est de pouvoir évaluer ce risque et, par exemple, de savoir s'il est très supérieur ou au contraire très inférieur au risque que prend, par exemple, un Français qui utilise une automobile quotidiennement.

## Le défi de la solidarité

Notre modèle de protection sociale risque d'être affecté, si ce n'est bousculé, par des évolutions, tant démographiques que technologiques, qu'il faut avoir à l'esprit dès à présent. Il s'agit, non pas de subir passivement ces mutations, mais d'être en mesure d'effectuer des choix de société.

### La donne qu'il faut anticiper

#### Des risques plus diversifiés et plus coûteux à couvrir

Le **vieillesse démographique** constitue une donnée majeure des années à venir, non seulement en termes de croissance potentielle (la France devra apprendre à mieux mobiliser la force de travail des plus de 50 ans) mais aussi en termes de solidarité. En effet, le vieillissement fera peser une charge croissante sur les finances sociales. Le groupe "Risques et protection" estime ainsi que, à l'horizon 2025, le vieillissement contribuera à accroître, par an, le montant des pensions versées par les régimes de retraite de 0,5 à 2 % de la richesse nationale, le montant des

dépenses de santé de 0,5 à 2 % également, et le montant des dépenses de prise en charge des personnes âgées en perte d'autonomie de 0,6 %.

Mais le vieillissement modifie profondément les conditions de l'équité intergénérationnelle, d'une façon qui échappe en partie à notre système budgétaire annuel. Une analyse supplémentaire apparaît donc nécessaire pour éclairer régulièrement le débat sur la soutenabilité financière de notre système social (c'est-à-dire notre capacité à assurer demain les mêmes prestations qu'aujourd'hui avec les mêmes prélèvements), comme le Conseil d'orientation des retraites le fait sur la question des retraites, dans le cadre de la réforme "Fillon" du 21 août 2003.

Le groupe "Risques et protection" souligne par ailleurs la diversification croissante des risques contre lesquels le corps social voudra être protégé. La cartographie des risques à l'horizon 2025 pourrait être redessinée et se caractériser par une plus grande hétérogénéité. D'une part, les risques sociaux dits "historiques" (santé, retraite, famille, emploi, pauvreté) se modifieront, sous l'influence combinée des évolutions sociales, démographiques ou économiques. D'autre part, de nouveaux risques apparaîtront et/ou prendront une importance nouvelle (risques environnementaux, sanitaires, et ceux liés au vieillissement et à la dépendance).

#### De nouvelles possibilités d'individualisation des risques

Les perfectionnements attendus de la génétique et des nanotechnologies devraient permettre des progrès notables, comme le diagnostic précoce d'un nombre croissant de maladies. Une médecine plus préventive que curative, plus personnalisée, devrait progressivement voir le jour. La connaissance des déclencheurs individuels des maladies (impact du patrimoine génétique, de l'environnement, des modes de vie...), mais aussi l'amélioration continue des techniques de soin (bio-marqueurs, dosage médicamenteux adapté à chaque cas...) devraient favoriser à moyen terme l'individualisation des stratégies thérapeutiques, et donc leur efficacité.

Cette prédictibilité et cette individualisation peuvent avoir leurs revers. Mal comprises, elles risquent de mener certains à des diagnostics simplistes, et conduire à stigmatiser comme malade une personne n'ayant même pas développé le premier signe de pathologie. Surtout, ces nouvelles technologies risquent de rendre beaucoup plus facile l'**imputabilité des risques**. En d'autres termes, elles pourraient donner la possibilité de discriminer les individus selon

les risques qu'ils présentent, de coûter plus ou moins cher en termes de soins ou, par exemple, d'arrêt maladie. Or une telle évolution de la protection s'inscrit en contradiction totale avec les principes de solidarité et de fraternité, qui impliquent que chacun puisse se mettre à la place de tout autre et accepte de payer pour les autres, parce qu'il souhaite aussi que les autres payent pour lui. Ces principes reposent sur l'idée que nous sommes tous égaux face aux accidents de la vie, idée qui n'est pas remise en question tant que nous ne savons rien des risques présentés par chacun.

## Ce dont nous avons besoin pour affronter ces défis

### Des choix à clarifier en termes de financement de la protection sociale

Depuis plusieurs années, le financement de certaines prestations sociales ne se fait pas sur le mode assurantiel (cotisations conditionnant le bénéfice d'une protection), mais selon le principe de l'universalité (impôts assurant une couverture disponible pour tous).

Mais cette évolution se fait en ordre quelque peu dispersé. Le Conseil économique et social (CES), dans son avis de décembre 2007, s'est prononcé sur la question globale du financement de la protection sociale. Dans sa conclusion, il s'est rallié à l'idée d'une baisse des cotisations sociales employeurs, compensée par des recettes fiscales composées d'un panier de ressources. L'avis du Conseil économique et social constitue le signe que plusieurs idées progressent en matière de financement de la protection sociale. D'abord, le fait que le financement de la protection sociale soit constitué de ressources encore largement assises sur les salaires pose des questions, notamment d'efficacité économique : sauf quand il s'agit d'accorder un "salaire différé" (retraite, assurance chômage,...), les salaires constituent une assiette de prélèvement généralement peu adaptée, susceptible de peser sur l'emploi. Ensuite, il devrait pouvoir être possible, comme l'indique le CES, de mieux distinguer les prestations de nature contributive des prestations universelles, ces dernières étant plus facilement finançables par des recettes d'assiette large.

Ces questions devront être posées dans les années qui viennent de façon globale et cohérente, si nous voulons avoir les moyens, en 2025, d'assurer à la France un haut niveau de compétitivité et de solidarité.

### Un "voile d'ignorance" à maintenir sur les informations susceptibles de rompre la cohésion sociale...

Jusqu'ici, l'ignorance de notre devenir et des risques potentiels en matière de santé était réelle. C'est derrière ce "voile d'ignorance", pour reprendre une expression du philosophe John Rawls, qu'avaient pu se construire les mécanismes de la sécurité sociale qui rendent effectif le principe de solidarité. Demain, il faudra que cette ignorance devienne "volontaire", pour préserver les conditions de cette solidarité effective entre nous tous.

Pour nous accorder sur les formes de protection sociale qui permettront d'assurer à chacun un égal accès aux soins, et qui traduisent dans leur mode de financement notre attachement aux principes de solidarité, il paraît essentiel de maintenir intact ce "voile d'ignorance", qui nous interdit de désigner par avance lequel d'entre nous coûtera le plus cher à la société. Il faudra donc définir des verrous – et des sanctions lourdes lorsque ces limites seront transgressées – qui interdisent sciemment la collecte et la diffusion de l'information sur certains des aspects les plus intimes de notre vie.

Refuser de discriminer la protection sociale selon le degré de risque présenté par tel ou tel concitoyen relève de la décision politique. Voilà un choix de société à faire d'ici à 2025.

### ... mais il faut en même temps mieux connaître les évolutions de la cohésion sociale

Dans une France soumise à une contrainte forte de maîtrise de sa dette, ce qui compte doit être mesuré avant de pouvoir être infléchi. Or si nous disposons d'une image fidèle et fréquemment actualisée de nos finances publiques, ou de la confiance des Français dans l'évolution de leur pouvoir d'achat, il n'existe aucune mesure régulière de la confiance des Français en eux-mêmes ou dans leurs institutions.

Ce manque pourrait être comblé notamment en mettant en place une mesure déclinée par grandes zones du niveau de confiance des Français en autrui, et dans leurs institutions. C'est probablement un préalable aux "politiques de confiance", visant à mieux comprendre les raisons de la faiblesse du niveau de confiance français depuis des décennies.

## Prévenir les risques de rupture d'équité entre les générations

Formulée explicitement dans le cas des retraites, la question de l'équité entre les générations se pose également dans d'autres domaines qui présentent des risques de soutenabilité de la dépense publique du fait de la dynamique du vieillissement, tels que celui de la santé. Ces questions sont complexes, car elles portent sur des domaines où s'imbriquent souvent plusieurs formes de solidarité : solidarité nationale, solidarité familiale, aides locales. Elles demandent également une analyse portant à la fois sur les prélèvements, les prestations, mais également les dettes (explicites ou non) et les actifs (matériels ou immatériels) transmis d'une génération à l'autre.

La complexité de cette question suscite régulièrement des doutes ou des affirmations sur le risque d'une perte d'équité de notre système dans son ensemble. Or, plutôt que de laisser planer des doutes susceptibles d'opposer entre elles les générations, il serait préférable de fournir une analyse claire sur l'équité dans le temps de notre système de prélèvements et de dépenses publics. Il pourrait s'agir par exemple d'un rapport consacré à cette question, actualisé régulièrement afin de venir éclairer les Français et les décideurs publics.

## Le défi de la démocratie et de la liberté individuelle

Dans les rapports des groupes de travail, les exemples portant sur la sécurité, qu'il s'agisse de télésurveillance, de biométrie, du système pénal..., sont nombreux. Or s'il est clair que nous aurons dans ce domaine de nouveaux besoins, auxquels la technologie permettra de répondre en partie, il est également clair qu'en 2025 comme en 2008 nous devons en permanence équilibrer les impératifs, contradictoires, du besoin légitime de sécurité individuelle avec les principes de la démocratie et de la liberté individuelle.

## La donne qu'il faut anticiper

### Le risque de la transparence

Les États et les entreprises disposeront de moyens massifs de collecte et de traitement des informations sur chacun. Ces possibilités technologiques iront au-delà de la carte d'identité numérique ; elles pourraient inclure une sorte de "carte d'identité génomique", au fur et à mesure qu'établir une carte génétique coûtera de moins en moins cher.

Par ailleurs, les objets technologiques dont nous nous servons quotidiennement (cartes de paiement, téléphone...) pourront communiquer entre eux, parfois sans que nous en soyons conscients. Si cet "internet des objets" est riche de potentialités (il est de nature à permettre une plus grande accessibilité à la culture et à l'épanouissement personnel), il s'agit d'éviter qu'il ne livre sur chacun de nous des informations que nous aurions souhaité ne pas divulguer.

### Le risque d'une vision déterministe

Les possibilités accrues de traitement de l'information pourraient également accroître à l'excès la notion de responsabilité. Ceux qui, présentant un risque de diabète, n'auraient pas suivi scrupuleusement les prescriptions que le corps médical aurait définies pour leur bien risqueraient de se voir sanctionnés (par exemple, en payant plus cher leur protection sociale), avant même l'apparition du moindre signe de pathologie. Le veut-on ? Souhaiterons-nous fixer des limites à ces pratiques ou bien les conditionner à des obligations préalables d'information et de prévention ?

Le scénario rejoint ici celui de la levée du voile d'ignorance, mais en le conjuguant avec une notion de culpabilité. La promotion de la responsabilité ne doit pas aller trop loin. Autant une société d'assistanat et d'irresponsabilité absolue n'est pas un modèle souhaitable, autant la responsabilité totale peut induire un modèle de société tout aussi repoussant.

Par ailleurs, il ne faut pas exclure le risque que l'angoisse sécuritaire ne conduise la société à adopter des conceptions déterministes, en matière de criminalité et de délinquance. Ainsi, je ne partage pas la logique du rapport "Technologies et vie quotidienne" qui anticipe une "ville sûre", passant par un "essor des technologies et services de localisation, de com-



munication, de reconnaissance (biométrie), de prévention et d'anticipation". Hormis des cas extrêmes de récidives, l'imputation de faits délictueux par une logique probabiliste me semble poser des questions qui mériteraient une analyse plus approfondie !

### Le risque d'un essoufflement démocratique

De nombreuses études pointent des signes de "désengagement civique", tels que la baisse de la participation aux élections, la confiance dans les institutions ou la baisse de l'adhésion syndicale. D'autres en revanche signalent que ce désengagement peut connaître des inversions – on l'a vu aux dernières élections – dès lors qu'un enjeu précis vient justifier cet engagement.

### Ce dont nous aurons besoin pour affronter ces défis

#### Le droit à l'opacité et au silence des puces

Les possibilités de participation citoyenne qu'offriront les TIC doivent donc s'accompagner de la liberté de se mettre "hors jeu" dans la mise en réseau des objets et des personnes.

De plus en plus, nos objets quotidiens, nos emballages ou nos imprimés contiendront des puces qui pourront apporter des quantités de services innovants, mais qui sont également susceptibles d'entraver la liberté de chacun à garder une part d'anonymat quand il le souhaite. C'est pourquoi le "droit au silence des puces" mérite non seulement d'être proclamé, mais surtout mis en œuvre de façon effective.

#### Des responsabilités claires en matière de sécurité

Les questions de sécurité doivent continuer à relever, en premier lieu, de la puissance publique, qu'il s'agisse du niveau territorial, national ou européen. C'est dans cette mesure, et celle-là seulement, que me semble envisageable une éventuelle "coproduction de la sécurité", telle que l'anticipe le rapport "État, action publique et services publics".

Par ailleurs, le scénario d'une participation accrue des personnes privées aux fonctions et aux missions de puissance publique, de "privatisation de l'espace public" et de la "multiplication d'offres professionnelles par les entreprises de sécurité et les assurances" mérite d'être analysé sans dogmatisme : si certaines tâches peuvent être mieux réalisées par le secteur privé, ce recours présente dans d'autres domaines des risques que nous devons savoir éviter.

### Une poursuite de notre réflexion sur nos institutions

Les institutions portent des valeurs, mais elles les adaptent également à un contexte, et notamment :

- ▶ la vitesse de circulation (sans préjuger des missions essentielles qu'ils remplissent, la taille et le nombre de nos départements ont été fixés en fonction de la distance qui pouvait être parcourue en une journée à cheval) ;
- ▶ les moyens de diffusion de l'information (le numérique et les outils de mesure de la satisfaction des usagers offrent des moyens nouveaux dans ce domaine, même s'ils ne se substitueront jamais au suffrage universel) ;
- ▶ le niveau de mobilité (qui induit par exemple un débat sur le vote des étrangers aux élections locales) ;
- ▶ les évolutions sociales (ainsi une partie de notre système de protection sociale est-elle basée sur un modèle, celui d'une cellule familiale stable avec un chef de famille et des ayants-droits, qui, quelque souhaitable qu'il soit, ne représente plus une partie de notre population) ;
- ▶ des évolutions économiques (notre réglementation sociale est en grande partie antérieure au développement du travail des cadres le week-end sur leur téléphone portable, au développement de la sous-traitance et à l'individualisation croissante des conditions de travail, notamment pour les salariés à domicile).

Les institutions doivent être respectées pour les valeurs qu'elles portent, mais également adaptées aux évolutions de contexte, précisément pour leur permettre de rester le plus proche possible de ces valeurs – toute la difficulté étant de concilier la stabilité nécessaire à la crédibilité des institutions, et les adaptations nécessaires pour conserver cette crédibilité face aux évolutions de contexte les plus flagrantes.

Même si les travaux de *France 2025* n'ont pas pu approfondir suffisamment cette question, des évolutions continueront d'être souhaitables dans ce domaine. La position commune des partenaires sociaux sur la représentativité, les propositions de la commission Balladur dans le champ des collectivités locales, ou la réforme constitutionnelle dans le domaine notamment des droits de l'opposition en sont autant d'exemples.

## Le défi de l'insertion active dans la société

Paradoxalement, la France de 2025 pourrait être marquée par une plus grande fluidité dans le rapport au temps, à l'espace et à la société... et aussi par une moins grande mobilité, non seulement entre les lieux, mais aussi des parcours de vie. D'où des risques d'injustice et de déterminisme social qu'il convient de conjurer.

### La donne qu'il faut anticiper

#### Une plus grande interpénétration des temps et des espaces

Du fait des possibilités offertes par les TIC et le télétravail, du fait des aller et retour souhaitables entre le marché du travail et la formation (la "déchronologisation" des parcours de vie, voire le défi de la conciliation entre performance économique et accomplissement personnel), il est probable que les temps de la vie privée et les temps de la vie au travail continuent de s'entrecroiser.

Ces nouveaux rapports au temps (surtout chez les jeunes), s'accompagnent de nouveaux besoins en matière de mobilité (transports), de connectivité, d'information et de communication.

#### Une plus grande adhérence des espaces et des parcours de vie

Dans certains scénarios, il faut craindre que la mobilité virtuelle, loin de compléter ou d'épauler la mobilité réelle, n'en tienne lieu. Les futurs examinés par le groupe "Vivre ensemble" n'excluent pas en effet une plus grande rigidité des trajectoires individuelles et du rapport à l'espace.

Une plus grande discrimination sociale se traduirait en effet par une partition sociale des territoires. L'idée de ville à trois vitesses se développe avec :

a) la "**gentrification**" ou l'occupation des centres urbains par une population cultivée et aisée qui chasse les catégories plus populaires. La ville devient non plus un bien public, ie un lieu de coprésence favorable à la mobilité sociale, mais un bien "positionnel".

b) la **péri-urbanisation** et l'éloignement des centres des classes moyennes (contraintes des transports, isolement culturel et social), avec 12 millions de Français qui occupent ce type d'espace. Le péri-urbain se présente comme un réservoir de crises sociales à 2025. En outre, la menace des crises énergétique et environnementale met en question le développement de ce modèle pavillonnaire.

c) la **relégation** des territoires périphériques (banlieues) qui accueille les populations défavorisées, avec un risque "d'entre-soi" subi. En 2008, la population classée en ZUS représente 8 % de la population totale, soit environ 5 millions d'habitants.

Un même mouvement de rigidification et de segmentation pourrait caractériser les parcours de vie. Il y a quelques décennies, les inégalités à un moment donné étaient plus grandes. Mais chacun pouvait légitimement penser que sa situation s'améliorerait avec le temps. Il y avait une perspective "d'ascenseur social", la conviction que chacun avait droit à un destin. Cette conviction s'est désormais inversée : 60 % des Français indiquent éprouver la peur de se retrouver SDF. Dans une de ses projections les plus noires, *France 2025* n'exclut pas le scénario de l'aléa de la naissance comme destin, avec une société dans laquelle les inégalités intra et intergénérationnelles se creusent, avec des risques associés de violence, de mal-être et d'exit (génération sacrifiée, "bons" et "mauvais" actifs, fuite de la matière grise).

### Ce dont nous aurons besoin pour affronter ces défis

Pour éviter cette stratification de la société, il nous faudra non seulement concilier compétitivité de nos entreprises et accomplissement personnel, non seulement aller plus résolument vers la société de la connaissance, mais aussi avoir des actions spécifiques pour favoriser une insertion active dans la société, c'est-à-dire construire une société qui permette à chacun d'y trouver sa place.

#### Des investissements précoces contre les inégalités

Les travaux de *France 2025* ont particulièrement mis en évidence la nécessité d'un investissement précoce de prévention des inégalités de développement dès la petite enfance et pour mieux préparer l'entrée à l'école : prévention par l'accès à un système éducatif plus égalitaire et plus équitable, prévention du risque d'exclusion du marché du travail notamment pour les travailleurs âgés, prévention des risques de tension

entre la vie familiale et professionnelle défavorable à la parentalité et à la conjugalité, etc.

L'accueil de la petite enfance occupe dans ce contexte une place primordiale : en effet, la diversité est moins difficile à réaliser aux âges les plus précoces qu'au lycée... Dans ce contexte, il serait intéressant d'analyser plus en avant la proposition du groupe "Vivre ensemble" d'un développement massif de l'accueil de la petite enfance dès 2 ans, sous une forme (notamment en termes de prise en charge par les parents) qui reste cependant à étudier.

### Un modèle social plus démocratique car plus lisible

La complexité représente une "quasi taxe" à la fois injuste (elle frappe davantage les plus vulnérables) et inefficace (elle coûte aux usagers sans rien rapporter aux finances publiques). Mais rendre les prestations, les dispositifs d'accompagnement ou les prélèvements plus clairs dans leurs critères d'attribution et d'éligibilité n'est pas uniquement un acte de gestion ; c'est également un levier démocratique puissant. En effet, l'universalisme (ouverture et structure égalitaire des prestations) et la lisibilité des mécanismes de solidarité (clarté des critères d'attribution, simplicité des procédures d'éligibilité) constituent des préalables nécessaires à l'adhésion et la confiance : comme pour tout contrat, il est en effet difficile d'obtenir une forte adhésion à un contrat social qui serait jugé peu lisible, et rédigé en petits caractères que seuls quelques initiés peuvent déchiffrer...

Notons enfin que, dans la mesure où il est généralement difficile de construire des dispositifs simples s'ils doivent reposer sur des organisations complexes, il est probable que cet effort de lisibilité nous amène à questionner l'architecture d'ensemble de notre système.

## Le défi du service public

### La donne à prendre en compte

#### De nouveaux champs d'action publique

La crise financière vient de nous le rappeler : l'action publique peut constituer un avantage compétitif. C'est vrai en matière de régulation financière, c'est également vrai, comme cela a été signalé plus haut,

en matière de système de protection contre le risque de chômage : il peut être à la fois plus juste, et plus efficace s'il assure à ceux qui ont perdu un emploi une aide suffisante pour trouver un nouvel emploi dans les meilleures conditions possibles.

La définition du service public pourrait être celle des services dont la distribution ou la disponibilité peuvent avoir un impact significatif sur la cohésion nationale ou nos intérêts stratégiques. Or cette définition n'est pas et ne peut être statique. Ainsi la manufacture de tabacs a cessé d'être un service public, l'accompagnement de la recherche d'emploi en est devenu un, l'accès au haut débit numérique le sera probablement dans 15 ans, et le débat sur l'évolution du risque de dépendance montre que de nouveaux champs s'ouvrent également dans le domaine social.

### Une diversité croissante des modes d'action

Peut-être faute de disposer de suffisamment d'outils d'évaluation de la qualité ou des retombées de nos services publics, le débat public a quelquefois tendance à se focaliser sur la question des moyens, pour oublier celle du résultat ou du rapport entre les résultats obtenus et les moyens publics mobilisés.

Cette focalisation sur les moyens peut parfois donner l'impression d'une équation immuable entre service public et emploi public. Or, comme le souligne le groupe "État, action publique et services publics", cette équation ne va pas de soi. Pour en donner un exemple récent, si le monde s'entend pour mieux réguler le système financier, personne ne propose que le système bancaire devienne une mission d'État. De la même façon, les Français jugent davantage le service de l'emploi sur le niveau du chômage ou aux appuis offerts aux demandeurs d'emploi qu'à la part respective des agents publics ou de prestataires privés dans le système.

L'exemple du Vélib montre d'ailleurs un cas particulier de service, dans lequel la puissance publique se borne à définir le cahier des charges et à en contrôler la réalisation, le secteur privé investissant, finançant et exploitant le service de vélo en libre service.

Cette question doit être abordée de façon non dogmatique, avec pour seul critère la défense à la fois des impératifs du service public, et de la recherche du meilleur rapport entre le coût et les résultats obtenus. Il est probable qu'elle induise à l'avenir un développement des fonctions liées à la contractualisation des activités publiques, ainsi qu'à l'évaluation et au contrôle des résultats.

## La mondialisation des services publics

La question de la mondialisation touche également le service public. Sans que cette réflexion soit réellement structurée dans notre pays, ce mouvement y est déjà engagé, comme le montrent le nombre de praticiens étrangers dans nos hôpitaux, le nombre de patients anglais soignés dans les hôpitaux français ou le succès du développement dans le Golfe de nombreux partenariats permettant d'exporter notre savoir-faire, qu'il s'agisse de celui du Louvre ou de celui de la Sorbonne.

Par ailleurs, la nécessaire attention à la compétitivité des entreprises entraînera probablement une attention croissante au rapport coûts/bénéfices des choix publics.

## Ce dont nous aurons besoin pour affronter ces défis

### Engager une réflexion stratégique sur les évolutions de "l'offre de services publics", en associant les parties prenantes

Compte tenu de la nécessité de maîtriser nos finances publiques et d'assurer le rapport coûts/bénéfices de nos services publics, tout en répondant à des besoins nouveaux, nous aurons besoin de nous poser régulièrement la question de l'offre de service pertinente : quels services développer ? quels services doivent être repositionnés ?

Ces questions sont celles de "l'offre de services public" : compte tenu de la mission des services publics (apporter des biens et des services dont la fourniture par le seul marché pourrait poser des problèmes de cohésion ou représenter des enjeux stratégiques nationaux), et dans un contexte où les moyens sont plafonnés, où ce service public doit-il être présent en priorité ? Comme l'ont montré les travaux de *France 2025*, cette carte doit suivre l'évolution de la France et du Monde si elle veut remplir sa mission et rester au plus près des valeurs qui sont les siennes. Ainsi, en 2025, il est probable que l'accès internet avec un débit suffisant aura une nature de service public – sans que cela implique pour autant que cet accès soit assuré par des agents publics. Les paris et jeux d'argent auront au contraire été ouverts au secteur concurrentiel. Bien d'autres évolutions, dans un sens ou l'autre, auront probablement eu lieu.

Une analyse régulière de ce que doit être cette "offre de services publics" et son évolution sera donc nécessaire pour permettre au service public de rester aussi

proche que possible de son sens profond. Pour être utile, un tel exercice doit être engagé avec l'ensemble des parties prenantes. Il doit porter également sur la question des moyens : la contrainte de bouclage des comptes publics s'impose à tous, et aucun système performant et durable ne peut se concevoir s'il n'intègre pas ce point le plus en amont possible. Il doit enfin poser la question du niveau adapté de présence de l'État : doit-on inviter le secteur privé à développer l'offre ou la faire réaliser par des agents publics ? Faut-il la réguler, la distribuer, la produire ou l'évaluer ? Autant de réponses à apporter au cas par cas, en fonction des impératifs de service public d'une part, et de la capacité de la collectivité à produire les services concernés à meilleur coût que le secteur privé ou non.

Cette réflexion doit également permettre un fort développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme de la mobilité, qui devront prendre une part croissante à l'avenir. Or pour faire plus de gestion prévisionnelle, il est nécessaire de faire développer la prospective pour mieux identifier et partager avec les acteurs concernés la position de la cible désirée.

### Développer l'évaluation du service rendu

Il ne s'agit pas ici de parler seulement de l'évaluation de grandes politiques publiques. Cette dernière est évidemment utile, et pourrait faire l'objet d'un plan annuel d'évaluation décliné par chaque ministère et rendu public. Il s'agit également de développer un pilotage des services publics par les services rendus : en combien de temps une patrouille de police peut-elle être présente ? en combien de temps une réponse à un problème administratif peut-elle être donnée ? combien de temps une personne qui a perdu un emploi reste-t-elle au chômage ? que fait-on pour elle ? quelle est la qualité de l'emploi auquel elle accède ?

Force est de constater que nous disposons actuellement de relativement peu d'information dans ce domaine. Or, faute d'information ou de garantie suffisante sur le niveau du service rendu, le débat se focalise souvent sur les questions des moyens, du nombre et de l'emplacement des implantations, au lieu de se centrer sur le niveau de qualité du service (notion plus pertinente pour les usagers qui bénéficient de ces services) et la qualité des parcours professionnels des agents (notion plus pertinente pour ceux qui fournissent ces services).

## Derrière les dix défis : retrouver confiance dans l'avenir

Si la France affiche le plus fort taux de fécondité d'Europe, de nombreuses analyses de *France 2025* font apparaître un manque de confiance et une vision dépréciée de l'avenir. Ainsi une enquête réalisée dans le cadre de ces travaux montre-t-elle que les Français sont en grande majorité pessimistes sur l'avenir. Plus étonnant, cette étude montre que le simple fait de conduire les Français à s'exprimer sur l'avenir conduit déjà à réduire ce pessimisme !

Cette difficulté à nous projeter dans l'avenir s'accompagne de plusieurs conséquences négatives, dont la plus importante est sans doute notre difficulté à prendre les décisions "d'intérêt général de long terme". Qu'il s'agisse en effet des retraites ou plus généralement de la délicate question de l'équité entre les générations, des grands choix de politique industrielle, ou même de la prise en compte de simples évolutions démographiques sur l'urbanisme ou le logement, nombreux sont les exemples de réformes utiles mais longues à réaliser, qu'il est souvent difficile de placer dans le débat public.

### Pérenniser la démarche de diagnostic stratégique

Les inquiétudes sur le futur seront d'autant plus fortes que les Français ont peu l'occasion de débattre de ces questions. Or tout l'enjeu de *France 2025* est d'apporter les informations qui faciliteront et objectiveront ce débat, et de contribuer ainsi à améliorer le rapport que notre société entretient avec son avenir.

Cette démarche mériterait d'être pérennisée, par exemple sous la forme d'un grand rendez-vous régulier entre les Français et leur avenir, et inspirée de ce qu'a été *France 2025*. Cet exercice serait réalisé tous les cinq ans, suffisamment en amont des échéances présidentielles qui permettront de débattre et d'arrêter des choix. Il associerait l'ensemble des groupes parlementaires, les partenaires sociaux et les principales forces vives, mais associant également l'ensemble des Français, notamment grâce à internet. Des

groupes d'approfondissement travailleraient entre deux exercices de diagnostic afin d'analyser les questions qui nécessitent un temps d'analyse plus long.

Dans un deuxième temps, une fois les grandes orientations stratégiques arrêtées, des livres blancs seraient réalisés par les ministères concernés, en association étroite avec les parties prenantes et les parlementaires, afin d'identifier les propositions sur des thèmes particuliers (sur le mode de ce qu'a été le Livre blanc sur la défense, ou le rapport Attali sur la levée des freins à la croissance).

Dans un troisième temps, un plan d'action, chiffré et décliné par ministère, ferait l'objet d'un suivi qui pourrait être organisé sur le modèle de ce qui a été fait dans le cadre du Comité de modernisation des politiques publiques.

Cette démarche pourrait s'accompagner d'une démarche d'expertise extérieure des programmes présidentiels, afin de renforcer l'information sur les impacts économiques, sociaux et budgétaires possibles<sup>11</sup> des propositions. À cet effet, les programmes pourraient faire l'objet d'un dépôt auprès d'une commission composée de membres des groupes parlementaires de la majorité, de membres des groupes d'opposition et de représentants des administrations et de personnalités qualifiées retenues pour leur compétence, leur indépendance et la pluralité de leurs analyses. Cette commission fournirait une analyse sur l'impact économique et budgétaire des programmes qui lui seraient soumis, en veillant à donner une analyse objective, notamment en présentant les divergences d'analyse des membres de la commission.

<sup>11</sup> Pour être utile, cette expertise doit exister sans excéder son rôle, notamment en incluant une pluralité d'analyses suffisante pour permettre à chacun de prendre connaissance des effets possibles.



# Conclusion

Ce rapport, remis au Premier ministre concerne l'ensemble des Français. Il repose sur le travail de plus de 350 experts qui ont présenté leurs travaux devant une commission plénière composée de représentants des partenaires sociaux, des groupes parlementaires de la majorité comme de l'opposition ainsi que de responsables de la société civile et des principales administrations. Il a mobilisé, *via* le site *france2025.fr*, de nombreux jeunes originaires de toute la France comme de l'étranger. Au total, les travaux de *France 2025* nous apportent deux enseignements principaux sur les quinze ans qui viennent.

Premier enseignement, nous avons devant nous une période de transformation majeure, induite à la fois par l'évolution de la place économique, scientifique et démographique des pays d'Asie, d'Afrique ou de la Méditerranée, et par des révolutions technologiques profondes, qu'il s'agisse de la révolution numérique, du développement des biotechnologies ou, plus généralement, de la convergence entre nanotechnologie, biotechnologies, technologie de l'information et sciences cognitives.

Ces transformations interviendront dans un contexte inédit de fluctuation du prix des ressources non renouvelables – l'énergie et les matières premières notamment. Ces transformations pourraient inquiéter, et induire des scénarios plus noirs les uns que les autres. Ce serait une erreur : l'histoire nous apprend que, face à de tels bouleversements, la différence principale se fait entre les pays capables de s'adapter, qui savent tirer profit des opportunités qu'offre toute période de changement, et les pays qui les subissent. Ces derniers sont toujours en retard d'une révolution

technologique ou économique, prisonniers du rêve d'une grandeur passée faute de réussir à préparer leur grandeur future, critiques du changement faute de réussir à en tirer les opportunités. Il ne dépend que de nous de faire partie de la première catégorie plutôt que de la seconde.

Comme tout changement, ceux-ci dépendront d'une "classe créative", composée d'hommes et de femmes capables de dire la vérité aux Français sur la réalité, de leur indiquer une voie réaliste, et de mettre en œuvre les évolutions nécessaires. La définition de cette "classe" est la plus large qui soit, car elle comprend ceux qui sont en recherche active d'emploi, et ceux qui innovent, techniquement ou socialement, dans tous les secteurs de notre économie, des plus récents aux moins technologiques. Ce changement ne sera pas élitiste : il dépendra au contraire de la capacité de chacun de nos concitoyens à se saisir des problèmes qui sont les leurs, et à en saisir leur classe politique. La prospective peut et doit jouer dans cette transformation le rôle qu'a pu jouer le Plan pour la reconstruction de notre pays il y a soixante ans, mais adapté à un contexte où les États planifient moins qu'ils ne régulent, qu'ils n'organisent ou qu'ils ne contribuent à la transparence et à l'égalité des chances face aux évolutions du monde.

Le deuxième enseignement de *France 2025* tient à la nécessité de penser un projet de société, de réinventer le "vivre ensemble". Quelles que soient en effet les évolutions économiques, technologiques ou financières, une société se construit autour de valeurs et d'institutions. La technologie ou la mondialisation ne changent pas les valeurs ; en revanche elles changent

les outils que nous pouvons utiliser pour les défendre. Dès lors, c'est par cette question qu'il faut conclure tout travail de prospective : comment vivrons-nous, comment travaillerons-nous en 2025 ? Quelles sont les nouvelles institutions ou les évolutions des institutions existantes qui nous permettent d'atteindre dans la durée ces objectifs ?

La crise financière annonce la fin d'un cycle engagé avec l'ouverture des marchés financiers des années 80, qui avait relégué au second plan ces questions moins matérielles. Or il est évidemment nécessaire que la France saisisse toutes les opportunités pour augmenter sa richesse par habitant, et les travaux de *France 2025* tracent de nombreuses pistes dans ce sens. Il n'en reste pas moins que, comme l'a dit John F. Kennedy, le produit intérieur brut mesure tout, sauf ce qui fait que la vie mérite vraiment d'être

vécue. Le type de société que nous laisserons à nos enfants dépendra du niveau de richesse et de dette que nous leur léguerons, mais également de la façon dont nous intégrerons ceux que la France continuera d'accueillir, de la façon dont nous valoriserons les compétences de tous en donnant à chacun la possibilité de trouver une place en termes d'emploi, de logement ou de vie en société, de la façon dont nous donnerons des garanties face aux risques, ou de la façon dont nos grandes décisions économiques sociales ou démocratiques seront débattues puis tranchées.

Aucun de ces choix ne peut ni ne doit être arrêté sans un large débat, car il s'agit là d'un projet de société, voire d'un projet de civilisation. J'espère que les travaux de *France 2025* contribueront à ce que chacun puisse prendre sa part à ces débats.

# Remerciements

Les travaux de *France 2025* ont mobilisé de nombreux experts, rapports ou contributions (écrites ou orales). La liste de remerciements qui suit, basée sur les contributeurs "institutionnels" à ces travaux est donc nécessairement incomplète.

## Membres de la commission plénière

### Parlementaires

- M<sup>me</sup> Marie-France BEAUFILS, sénatrice d'Indre-et-Loire (CRC)
- M<sup>me</sup> Nathalie GOULET, sénatrice de l'Orne (RDSE)
- M. Joël BOURDIN, sénateur de l'Eure (UMP)
- M. Jean-Pierre BRARD, député de Seine-Saint-Denis (GDR)
- M. Pierre FAUCHON, sénateur du Loir-et-Cher (UC)
- M. Nicolas FORISSIER, député de l'Indre, ancien ministre (UMP)
- M. Philippe VIGIER, député d'Eure-et-Loir (NC)

### Partenaires sociaux

- M<sup>me</sup> Marie-Suzie PUNGIER, secrétaire confédéral, FO
- M. Bernard BOISSEAU, co-secrétaire général, SNES-FSU
- M. Gaby BONNAND, secrétaire national, CFTD
- M. Jean CONAN, secrétaire national, pôle économie, CGC
- M. François FONDARD, président, UNAF
- M. Bernard IBAL, conseiller fédéral, CFTC
- M. Jean LARDIN, vice-président, UPA
- M. Jean-Christophe LE DUIGOU, secrétaire, CGT
- M. Jean-Michel LEMETAYER, président, FNSEA
- M. Philippe MOREAU, président, CGPME Pays de la Loire
- M. Jean-Marie POIROT, secrétaire national, UNSA
- M. Pierre-Henri RICAUD, directeur général, MEDEF



## Organismes

- M<sup>me</sup> Marie-Claire CARRÈRE-GÉE, présidente, Conseil d'orientation pour l'emploi
- M<sup>lle</sup> Camille JACHMICH, Conseil national de la jeunesse
- M<sup>lle</sup> Delphine NGUYEN, Conseil national de la jeunesse
- M. Philippe AUBERGER, Comité monétaire de la Banque de France
- M. Rémi BARRE, professeur, Conservatoire national des arts et métiers
- M. Alain BAZOT, président, UFC-Que-Choisir
- M. Rémi BETIN, Conseil national de la jeunesse
- M. Christian de BOISSIEU, président, Conseil d'analyse économique
- M. Jacques DELORS, ancien président de la Commission européenne
- M. Luc FERRY, président, Conseil d'analyse de la société, ancien ministre
- M. Patrick GAUBERT, présidente, Haut Conseil à l'intégration
- M. Raphaël HADAS-LEBEL, président, Conseil d'orientation des retraites
- M. Jean-Louis LEVET, directeur, Institut de recherches économiques et sociales
- M. Benoît RIBEIL, Conseil national de la jeunesse

## Ministères

- M<sup>me</sup> Anne-Marie BROCCAS, directrice, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, ministère de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative
- M<sup>me</sup> Laurence FRANCESCHINI, directrice, Direction du développement des médias
- M<sup>me</sup> Michèle PAPPALARDO, commissaire générale au développement durable, ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire
- M<sup>me</sup> Fabienne ROSENWALD, chef du service de la statistique et de la prospective, ministère de l'Agriculture et de la Pêche
- M. Christophe BAY, directeur de l'intégration, ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire
- M. Gilles BLOCH, directeur général de la recherche et de l'innovation, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
- M. Philippe BOUYOUX, directeur des politiques économiques, Direction générale du Trésor et de la politique économique, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi
- M. Alexandre JEVAKHOFF, directeur adjoint du cabinet du ministre de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales
- M. Philippe JOSSE, directeur du budget, ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique
- M. Pierre LEVY, directeur, Centre d'analyse et de prévision, ministère des Affaires étrangères et européennes
- M. Antoine MAGNIER, directeur, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité
- M. Hervé MAZUREL, délégué interministériel à la Ville et au Développement social urbain, ministère du Logement et de la Ville
- M. Michel MIRAILLET, directeur des affaires stratégiques, ministère de la Défense
- M. André RIDE, inspecteur général des services judiciaires, ministère de la Justice
- M. Daniel VITRY, directeur, Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, ministère de l'Éducation nationale

## Présidents et vice-présidents des groupes de travail

## Membres des groupes de travail

### Groupe “Mondialisation”

- M. Lionel ZINSOU (président)
- M. Alexandre ADLER
- M<sup>me</sup> Agnès BENASSY QUERE
- M. Amir BEN YAHMED
- M<sup>me</sup> Valérie BERNIS
- M. Houssein BOUMELLASSA
- M. Emmanuel BOUSSARD
- M. Éric CHANEY
- M. Daniel COHEN
- M. Laurent COHEN-TANUGI
- M. Yvan DECREUX
- M. Gérard-François DUMONT
- M<sup>me</sup> Mercedes ERRA
- M<sup>me</sup> Nicole GNESOTTO
- M. Éric HAZAN
- M. Santiso JAVIER
- M. Gérard de LAVERNEE
- M. Stéphane LE MOING
- M. Pierre LEVY
- M. Philippe MELLIER
- M. Emmanuel MERMET
- M. Thierry MOULONGUET
- M. Horatia MUIR-WATT
- M<sup>me</sup> Stéphane PALLEZ
- M. Olivier PASTRÉ
- M. Dominique PLIHON
- M<sup>me</sup> Marie-Suzie PUNGIER
- M. Dominique RALLET
- M. Michel SERRA
- M<sup>me</sup> Anne-Claire TAITTINGER
- M. Serge TELLE
- M. Jacques VEYRAT
- M. Laurent VIGIER
- M<sup>me</sup> Sophie ZAFARI
- M. Michal ZAJAC
- M<sup>me</sup> Anne BOILLON (rapporteure)
- M<sup>me</sup> Cécile JOLLY (rapporteure)

**Groupe "Production et emploi"**

- M. Gilbert CETTE (président)
- M. Alexandre SAUBOT (vice-président)
- M. Philippe AGHION
- M. Jacques BARTHELEMY
- M<sup>me</sup> Annie BEAUDAN
- M. Christophe BEJACH
- M<sup>me</sup> Sylvie BENARD
- M. Jean-Luc BIACABE
- M<sup>me</sup> Laurence BOONE
- M. Hervé BOULHOL
- M<sup>me</sup> Jean-Yves BOULIN
- M. François BOUVARD
- M. Yves CHASSARD
- M. Bernard CHAUSSEGROS
- M. Michel DRANCOURT
- M. Jean-Louis DUBELLOY
- M. Richard DUHAUTOIS
- M. Renaud DU TERTRE
- M. Guillaume DUVAL
- M<sup>me</sup> Anne EPAULARD
- M. Bernard GAZIER
- M. Philippe GUIMARD
- M. Benoît HEITZ
- M. Christian JANIN
- M. Pierre JOLY
- M. Hugues de JOUVENEL
- M<sup>me</sup> Élisabeth KREMP
- M. Gérard de LAVERNEE
- M. Vincent MATTEOLI
- M. Philippe MOREAU
- M. Philippe NASSE
- M. Matthieu PÉLISSIE du RAUSAS
- M. Claude PICART
- M. Hervé PIFFETEAU
- M. Thierry REYGADES
- M. Sébastien ROUX
- M. Henri SAVAJOL
- M. Xavier TIMBEAU
- M. Olivier VIGNA

- M<sup>me</sup> Vanessa WISNIA-WEILL
- M<sup>me</sup> Delphine IRAC (rapporteuse)
- M. Olivier PASSET (rapporteur)
- M. Clément SCHAFF (rapporteur)

### Groupe “Création, innovation et recherche”

- M. Antoine PETIT (président)
- M. Bruno MONTMERLE (vice-président)
- M. Marc BENAYOUN
- M. Vincent BERGER
- M. Jean-Pierre BOURGUIGNON
- M. Laurent BUISSON
- M. Pascal COLOMBANI
- M. Jacques FOSSEY
- M. Faiz GALLOUJ
- M. Éric GIUILY
- M. Laurent GOUZENES
- M. Dominique GUELLEC
- M. Emmanuel NAZARENKO
- M. Fabrice OTANO
- M. Gilles PIJAUDIER-CABOT
- M. Grégoire POSTEL-VINAY
- M<sup>me</sup> Laure REINHART
- M. Didier ROUX
- M<sup>me</sup> Marie-Béatrice RUGGERI
- M<sup>me</sup> Frédérique SACHWALD
- M. Claude SAUVAGEOT
- M. Patrick SCHMITT
- M. François TADDEI
- M. Philippe TCHENG
- M. Pierre VALETTE
- M. Michel VERON
- M. Franck AVICE (rapporteur)
- M<sup>me</sup> Estelle DHONT-PELTRAULT (rapporteuse)
- M. Rémi LALLEMENT (rapporteur)
- M. Jean-Loup LOYER (rapporteur)

### Groupe “Vivre ensemble”

- M. Jean-Paul FITOUSSI (président)
- M<sup>me</sup> Julie GREZES (vice-présidente)
- M. Yann ALGAN

- M. Christophe BAY
- M. Daniel BEHAR
- M. Pierre-Henri CASTEL
- M. Louis CHAUVEL
- M<sup>me</sup> Valérie CORMAN
- M<sup>me</sup> Sylvana COTE
- M<sup>me</sup> Marie DALBERTO
- M. Christian DEVILLERS
- M<sup>me</sup> Marie DURU-BELLAT
- M. Alain EHRENBORG
- M. Philippe HOUZE
- M. Adil JAZOULI
- M. Philippe MOATI
- M<sup>me</sup> Etienne MONTANANT
- M<sup>me</sup> Hélène PERIVIER
- M. Pascal PERRINEAU
- M<sup>me</sup> Joëlle PROUST
- M. François REMOUE
- M. Yazid SABEG
- M. Jean-Pierre SALLAZ
- M. François de SINGLY
- M. Raphaël SLAMA
- M. Jacques THEYS
- M. Richard TREMBLAY
- M. Étienne WASMER
- M<sup>me</sup> Marine BOISSON (rapporteuse)
- M<sup>me</sup> Béatrice BUGUET (rapporteuse)
- M. Stéphane CORDOBES (rapporteur)

### **Groupe “Risques et protection”**

- M. François EWALD (président)
- M. Raoul BRIET (vice-président)
- M. Jacques AMBONVILLE
- M. Gérard ANDRECK
- M. Philippe ASKENAZY
- M. Jean-Claude BARBIER
- M. Franck BAYLÉ
- M. Didier BLANCHET
- M. Dominique BOURG
- M. Hubert BRIN
- M. Philippe BRONGNIART

- M. Laurent CAUSSAT
- M. Yves COQUIN
- M. Alain CORDIER
- M. Jean-Yves FAGON
- M. Christian GOLLIER
- M. Pierre JAMET
- M. Lionel JOUBAUD
- M. Bruno JUIGNER
- M. Alain KAUFMANN
- M<sup>me</sup> Elisabeth LABAYE
- M. Gérard de LAVERNEE
- M. Stéphane LE BOULER
- M. Étienne LECOMTE
- M. Éric LEFEBVRE
- M. Daniel LENOIR
- M. François de MÉNEVAL
- M. Pierre-Michel MENGER
- M. François MOISAN
- M. Alain PETITJEAN
- M<sup>me</sup> Sophie SAGLIO
- M. Christian SAOUT
- M. Patrick SCHMITT
- M<sup>me</sup> Dominique SCHNAPPER
- M. François SIGAUX
- M. Joël WINTER
- M. Frédéric WORMS
- M<sup>me</sup> Laetitia DELANNOY (rapporteure)
- M. Stéphane DONNÉ (rapporteur)
- M<sup>me</sup> Christel GILLES (rapporteure)
- M<sup>me</sup> Virginie GIMBERT (rapporteure)
- M. Olivier VEBER (rapporteur)

### **Groupe “Ressources rares et environnement”**

- M. Jean BERGOUGNOUX (président)
- M. Hervé GUYOMARD (vice-président)
- M. Olivier APPERT
- M. Michel BADRÉ
- M. Jean-Paul BESSET
- M. Jean-Pierre BOMPARD
- M. Martin BORTZMEYER
- M. Jean-Paul BOUTTES

- M. Gilles BRIATTA
- M. Dominique BUREAU
- M. Alain CAPMAS
- M. Pierre Franck CHEVET
- M. Daniel DELALANDE
- M. Sébastien DUPUCH
- M. Dominique DUTARTRE
- M. Jean-Claude GAZEAU
- M<sup>me</sup> Christine GILLOIRE
- M. Claude GRESSIER
- M. Bruno HERAULT
- M. Jean HUBY
- M. Philippe JOLY
- M. Richard LALVERGNE
- M<sup>me</sup> Christiane LAMBERT
- M<sup>me</sup> Catherine LARRIEU
- M<sup>me</sup> Sophie LIGER-TESSIER
- M. Michel MATHEU
- M. Hervé MORIZE
- M. Didier NÉDÉLEC
- M. Jacques PASQUIER
- M<sup>me</sup> Anne de PAZZIS
- M. Jean-Guillaume PELADAN
- M<sup>me</sup> Laurence ROUDART
- M. François-Xavier ROUXEL
- M. Didier SIRE
- M. Antoine SUAU
- M. Olivier THEBAUD
- M. François THIBOUST
- M. Pascal VAN NIEUWENHUYSE
- M. Jacques VARET
- M. Philippe VESSERON
- M. Paul VIALLE
- M. Bruno VINDEL
- M<sup>me</sup> Aude ARCHER (rapporteure)
- M. Dominique AUVERLOT (rapporteur)
- M. Jean-Loup LOYER (Rapporteur)
- M. Nicolas MACHTOU (rapporteur)
- M. Hervé POULIQUEN (rapporteur)
- M. Jean-Luc PUJOL (Rapporteur)

## Groupe “État, action publique et services publics”

- M<sup>me</sup> Rose-Marie VAN LERBERGHE (présidente)
- M. Albert ASSERAF
- M. Jean-Marc BOULANGER
- M. Dominique COUDREAU
- M<sup>me</sup> Sophie COUTOR
- M. Stanislas COZON
- M. Jérôme FEHRENBACH
- M. Michel GUILLOT
- M. Jean-Paul JEAN
- M. Christian KOZAR
- M. Philippe LAURENT
- M. Gérard de LAVERNEE
- M. Yves LICHTENBERGER
- M. Régis METZGER
- M. Pierre MONZANI
- M. Olivier NYS
- M. Gérard PARDINI
- M. Jean-François PERCEPT
- M<sup>me</sup> Marie-Suzie PUNGIER
- M<sup>me</sup> Anne-Florence QUINTIN
- M<sup>me</sup> Odile SALLARD
- M. Gilles SERAPHIN
- M. Pierre VELTZ
- M<sup>me</sup> Amélie VERDIER
- M. Christian VERGEZ
- M. Thierry ZYLBERGERG
- M. Thomas CAZENAVE (rapporteur)
- M<sup>me</sup> Hélène JORRY (rapporteuse)
- M. Jean-Séverin LAIR (rapporteur)
- M. Olivier RENAUDIE (rapporteur)
- M. Vincent SUSPLUGAS (rapporteur)

## Groupe “Technologies et vie quotidienne”

- M. François d'AUBERT (président)
- M<sup>me</sup> Helle KRISTOFFERSEN (vice-présidente)
- M. Dominique AUVERLOT
- M<sup>me</sup> Anne BEAUFUME
- M. François BERGER
- M. Daniel BOY



- M. Philippe CHANTEPIE
- M<sup>me</sup> Sophie CLUET
- M<sup>me</sup> Marie-José FORISSIER
- M. Laurent GILLE
- M. Christian GRÉGOIRE
- M. Michel GRIFFON
- M. Alexei GRINBAUM
- M. Joël HAMELIN
- M. Sylvain HUET
- M. Benoît LAVIGNE
- M. Jean-Loup LOYER
- M. Bruno MAISONNIER
- M<sup>me</sup> Sophie MASCLET
- M. Philippe POULETTY
- M. Éric de RIEDMATTEN
- M. Michel SAFARS
- M. Pierre SAULAY
- M<sup>me</sup> Michèle TIXIER-BOICHARD
- M. Jean-Jacques WUNENBURGER
- M. Philippe PARIZOT (rapporteur)
- M. Jean-Luc PUJOL (rapporteur)
- M<sup>me</sup> Christine RAYNARD (rapporteuse)

## Ministères

- M. Guillaume SCHLUMBERGER, ministère de l'Intérieur, Délégation à la prospective
- M. Nicolas BRONARD, ministère de la Défense, Délégation aux affaires stratégiques
- M. Pierre LEVY, ministère des Affaires étrangères, Centre d'analyse prospective
- M. Antoine MASSON, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, DGRI
- M<sup>me</sup> Dominique BRINBAUM, ministère de l'Agriculture et de la Pêche
- M. Quentin BARDET, ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité
- M<sup>me</sup> Béatrice NOELLEC, ministre de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative
- M. Édouard de PIREY, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
- M. Alexandre GEOFFROY, ministère de la Défense
- M. Frédéric GONAND, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi
- M. Alexandre JEVAKHOFF, ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités locales
- M<sup>me</sup> Dominique DRON, ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable

## Membres du groupe “Entreprises 2025”

- M. Olivier GRANET, Accor
- M. Laurent SOULIER, Adecco
- M. Éric SCHERER, AFP
- M. Gilles BORDES-PAGÈS, Air France
- M. Stéphane LE CORRE, Alstom
- M. Jean HUBY, Areva
- M. François de MENEVAL, AXA
- M. Michel VIAL, BNP Paribas
- M. Jean-Christophe THIERRY, Bolloré Média
- M. Jacques BERNARD, Bouygues
- M. Emmanuel BOUSSARD, Boussard Gavaudan Gestion
- M. Claude RISAC, Casino
- M. Alain QUINET, Caisse des dépôts
- M. Pierre-Yves CROS, Cap Gémini
- M. Éric BASCLE, Carrefour
- M. Jérôme MORISSEAU, Citigroup
- M. Franck SILVENT, Compagnie des Alpes
- M. Jean-Paul BETBÈZE, Crédit agricole
- M<sup>me</sup> Nathalie LE COQ, General Electric
- M. Dominique COUDREAU, Générale de Santé
- M. Fabrice JOLLOIS, Groupama
- M. Julien AMPOLLINI, Canal+
- M. Philippe-Loïc JACOB, Danone
- M. Laurent HAYNEZ, Galeries Lafayette
- M<sup>me</sup> Dominique TAKIZAWA, Mérieux Alliance
- M. Dominique PAGEAUD, Ernst & Young
- M. Sylvain HERCBERG, EDF
- M. Patrick SAYER, Eurazeo
- M. Dominique COCQUET, Eurodisney
- M<sup>me</sup> Christine DELOY, Lucien Barrière
- M. Daniel CHAFFRAIX, IBM France
- M. Albert ASSERAF, JC Decaux
- M. Philippe MISTELI, Kaufman & Broad
- M<sup>me</sup> Anne LIEURE, Keolis
- M. Pierre Mathieu DUHAMEL, KPMG
- M<sup>me</sup> Chantal LORY, Laser
- M. Didier BRUNE, La Poste
- M. Nicolas VALDINOCI, Lafarge

- ▶ M. Loïc ARMAND, L'Oréal
- ▶ M<sup>me</sup> Karine BLOUET, M6
- ▶ M. Grégoire CHAMPETIER, MC Donald's France
- ▶ M. Laurent NOUAL, Michelin
- ▶ M<sup>me</sup> Véronique AMEY, Novartis Pharma
- ▶ M. Léonidas KALOGEROPOULOS, NRJ
- ▶ M<sup>me</sup> Hortense de LABRIFFE, Pathé
- ▶ M. Armand HENNON, Pernod Ricard
- ▶ M. Jean-Michel HOTTON, Pfizer France
- ▶ M<sup>me</sup> Sylvie TRUCY, Philips France
- ▶ M. Joël KARECKI, Philips France
- ▶ M. Pierre-Yves REVOL, Pierre Fabre
- ▶ M. Daniel SAADA, Publicis Media France
- ▶ M. Jean-Yves NAOURI, Publicis
- ▶ M. Pierre-Antoine BADOZ, Orange France Télécom
- ▶ M. Cyril CONDÉ, RATP
- ▶ M. Jacques VERDONCK, Renault
- ▶ M. Frédéric BENQUE, Rothschild & Cie
- ▶ M. Gonzague de PIREY, Saint-Gobain
- ▶ M. Robert IMMELE, Schneider Electric
- ▶ M. Philippe TRAINAR, SCOR
- ▶ M<sup>me</sup> Lucy VINCENT, Servier
- ▶ M. Jean Dominique PIT, SFR
- ▶ M. François GERIN, Siemens France
- ▶ M. Pierre BELLANGER, Skyrock
- ▶ M. Pierre CUNEO, SNCF
- ▶ M. Pierre BELLON, Sodexo
- ▶ M. Arnaud BRUNET, Sony France
- ▶ M. Éric HAYAT, Steria
- ▶ M. Didier IMBERT, Suez Environnement
- ▶ M. Didier SIRE, GDF Suez
- ▶ M. Michael TRABBIA, TDF
- ▶ M. Jean-Loup PICAR, Thalès
- ▶ M. Jean-Luc DI PAOLA GALLONI, Thalès
- ▶ M<sup>me</sup> Ludivine HAMY, Vinci
- ▶ M. Régis TURRINI, Vivendi

## Site “www.france2025.fr”

- M<sup>me</sup> Karine SIBONI, Cisco
- M. Olivier HERSENT, Socracy
- M. Ludovic DUBOST, Xwiki
- M. Alexandre FARRO, TiviPro
- M. François de la BROSSE
- M<sup>me</sup> Pauline BLASSEL
- M<sup>me</sup> Laure KALTENBACH, Direction du développement des médias
- M. Vincent ABRY
- M. Pierre-Yves BUREAU
- M. Mohamed EL DAHSHAN
- M. Serge GUERIN
- M. Stéphane PARPPINELLI
- M<sup>me</sup> Anne-Caroline PAUCOT
- M<sup>me</sup> Natacha QUESTER-SEMEON
- M. Didier TOUSSAINT
- M<sup>me</sup> Camille ZEHENNE
- M. Benjamin ZIMMER
- M. Nicolas HUMBERT
- M. Ghislain BERTHELET
- M. Vincent BRETEAU
- M. Mathieu BARTHELEMY
- M<sup>me</sup> Amandine ERKTAN
- M. Glen FAVENNEC
- M. Victor LEVY
- M. Pierre-Emmanuel PADIOU
- M<sup>me</sup> Aurore SOURDOT
- M. Jean-Baptiste ROY
- M<sup>me</sup> Alexandra HOUSSAYE
- M. Thomas PELLOQUIN
- M. Nicolas SAINT-AUBIN
- M<sup>me</sup> Caroline GUILLOT
- M. Benoît DUPRAZ
- M. Nathanaël MASSELOT
- M. Stéphane ROUHIER
- M. Guy AGNIEL
- M. Forest ENT
- M. Patrice-Axel DEBUS
- M. Pierre-Alexandre XAVIER

- M. Christophe PARCOT
- M. Douglas CABEL
- M<sup>me</sup> Évelyne ROGUE
- M. Carolo REVELLI
- M. Bernard WERBER
- M. Erwann LE MORHEDEC
- M. Thomas KURKDJIAN

## Autres contributeurs

- INSTITUT MONTAIGNE
- EUROPA NOVA
- CONSEIL D'ANALYSE ÉCONOMIQUE
- CEPII
- MCKINSEY & COMPANY
- BOSTON CONSULTING GROUP
- ARTHUR D. LITTLE

## Centre d'analyse stratégique et organismes associés

- M. René SÈVE, directeur général
- M<sup>me</sup> Marie-José TOULGOAT, secrétaire générale
- M. Pierre JOLY, secrétaire général (CAE)
- M. Frédéric GUILLAUD
- M<sup>me</sup> Vanessa WISNIA WEILL
- M. Olivier PASSET
- M<sup>lle</sup> Lucie ROBIEUX
- M<sup>me</sup> Caroline de JESSEY
- M. Adrien HONDA-BORNHAUSER

## Cabinet du secrétaire d'État

- M. Vincent CHAMPAIN
- M. Étienne STOCK
- M. Olivier LACOSTE
- M. Étienne BRUMAUD DES HOULIÈRES
- M<sup>me</sup> Juliette LAFONT

## Service d'information du Gouvernement

- ▶ M. Jean-Charles LOUCAS, responsable du département Création-Fabrication
- ▶ M. Sylvain GRANGER, adjoint au responsable
- ▶ M<sup>lle</sup> Corine GUILPAIN, graphiste
- ▶ M<sup>lle</sup> Corinne MABILAT, graphiste
- ▶ M<sup>me</sup> Martine MORVAN, graphiste
- ▶ M. Marc MOUGENOT, responsable reprographie
- ▶ M. Djiva MANY, reprographie
- ▶ M. Raymond JOSEPH-REINETTE, reprographie
- ▶ M. Fred BIRBA, reprographie
- ▶ M. Emmanuel DA SILVA, reprographie





PREMIER MINISTRE  
SECRÉTARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DE LA PROSPECTIVE  
ET DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Hôtel de Broglie - 35, rue Saint-Dominique - 75007 Paris