

# *futuribles*

*L'anticipation au service de l'action*

Coupe du monde : l'impact  
des grands événements sportifs

L'effet d'entraînement  
des manifestations culturelles

Paris : déclin ou renouveau ?

Évaluation des investissements pu-  
blics : la valeur du temps long

# futuribles

L'anticipation au service de l'action

## REVUE BIMESTRIELLE

47, rue de Babylone - 75007 Paris - France

Tél. + 33 (0)1 53 63 37 70 - Fax + 33 (0)1 42 22 65 54

E-mail [revue@futuribles.com](mailto:revue@futuribles.com) - Site Internet [www.futuribles.com](http://www.futuribles.com)

## COMITÉ D'ORIENTATION

Michel Albert, Pierre Bonnaure, Dominique Bourg, Jean-François Drevet, Jean-Pierre Dupuy, Mahdi Elmandjra, Hubert Landier, Corinne Lepage, Jacques Lesourne, Harold A. Linstone, Pierre-Jean Lorens, Eleonora Masini, Robert Rochefort, Joël de Rosnay, Alioune Sall, Hedva Sarfati, Jacques Testart, Alvin Toffler

## COMITÉ DE RÉDACTION

Sébastien Abis, Julie Bouchard, Jean-Yves Boulin, Gilbert Cette, Pierre-Yves Cusset, Julien Damon, Elvire Fabry, Charles du Granrut, Bruno Hérault, Marthe de La Taille-Rivero, Céline Laisney, Alain Michel, Pierre Papon, Alain Parant, André-Yves Portnoff, Geneviève Schméder, Jacques Theys

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : François de Jouvenel

RÉDACTEUR EN CHEF : Hugues de Jouvenel

RÉDACTRICE EN CHEF ADJOINTE - SECRÉTAIRE DE RÉDACTION

Stéphanie Debruyne

RÉDACTION : Cécile Désaunay, Laurie Grzesiak

ASSISTANTE : Aude Houguenague

SECRÉTAIRE GÉNÉRALE : Corinne Roëls

ABONNEMENTS - DIFFUSION : Benjamin Privey

CORRECTRICE : Anne De Beer

	ENSEIGNANTS ÉTUDIANTS		
ABONNEMENT PAPIER (TVA 2,1 % incluse)	1 AN (6 n°)	2 ANS (12 n°)	1 AN
France et autres pays	115 €	199 €	58 €

ABONNEMENT WEB (TVA 2,1 % incluse) (6 numéros par an + archives depuis 1975, texte intégral)	1 AN
1 à 10 postes	225 €
Au-delà de 10 postes	sur devis

PACK PAPIER + WEB 1 ABONNEMENT PAPIER + 1 ABONNEMENT WEB (TVA 2,1 % incluse, 1 à 10 postes, 6 numéros par an + archives depuis 1975, texte intégral)	1 AN
France et autres pays	280 €

LE NUMÉRO : 22 € (tous pays, port inclus)\*

\*Les numéros antérieurs au 392 sont à 14 €  
sauf les 343, 354, 365, 376, 383 et 387 qui sont à 19 €

Les articles signés expriment l'opinion des auteurs et pas nécessairement celle de Futuribles. Tous droits de reproduction, même partielle, par quelque procédé que ce soit, réservés pour tous pays.

© futuribles Sarl 2014

Actionnaires principaux : Hugues de Jouvenel, Corinne Roëls

Revue publiée avec le concours du Centre national du livre  
Commission paritaire n° 0516 I 80574 - ISSN 0337-307X  
Bialec S.A., 95 bd d'Austrasie, BP 10423, 54001 Nancy cedex, France  
Dépôt légal n° 82141 - JUILLET 2014

Principale revue de prospective en langue française à caractère réellement interdisciplinaire, *Futuribles* analyse ce qui peut advenir (les futurs possibles) et ce qui peut être fait (les politiques et les stratégies) vis-à-vis des grands défis du futur.

## Au sommaire des derniers numéros

### n° 397

- *L'idéologie des transhumanistes*
- *L'humanité : limites ou transition ?*
- *Investir dans la protection sociale*
- *Entreprises françaises : le décrochage*

### n° 398

- *L'enseignement en ligne*
- *Le commerce mondial des terres*
- *Prospective énergétique : nouvelles approches*
- *L'union du Maghreb*
- *Les finances publiques françaises*

### n° 399

- *L'essor de la robotique : dossier*
- *Gaz de schiste : enjeux et limites*
- *Les initiatives locales innovantes*

### n° 400

- *L'homme face à la maladie*
- *Pour un vrai système de santé*
- *Les 40 ans de Futuribles*
- *L'Union européenne dans le monde*
- *Une vision de l'Europe en 2050*

Pour trouver le magasin de presse qui diffuse *Futuribles*, rendez-vous sur le site Internet [www.trouverlapresse.com](http://www.trouverlapresse.com)

Les articles de la revue *Futuribles* sont indexés dans Public Affairs Information Service (PAIS) Bulletin, CAB Abstracts, CSA Political Science and Government: A Guide to Periodical Literature, World Agricultural Economics and Rural Sociology Abstracts, Références, Généralis, Delphe, Sociological Abstracts, IBZ (Internationale Bibliographie der Geistes- und Sozialwissenschaftlichen Zeitschriftenliteratur), Scopus.

Toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, de la présente publication, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite (article L. 122-4 du Code de la propriété intellectuelle - CPI) et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Code de la propriété intellectuelle, article L. 122-5). L'autorisation de reproduire, dans une autre publication (livre ou périodique), un article paru dans la présente publication doit être obtenue auprès de l'éditeur : Benjamin Privey, Futuribles, 47 rue de Babylone, 75007 Paris, France, tél. : 33 (0)1 53 63 37 73, fax : 33 (0)1 42 22 65 54, e-mail : [bprivey@futuribles.com](mailto:bprivey@futuribles.com). L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie ou électroniques dans le cadre d'un panorama de presse diffusé sur Intranet doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, France, tél. : 33 (0)1 44 07 47 70, fax : 33 (0)1 46 34 67 19, e-mail : [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).

# futuribles

NUMÉRO 401 • JUILLET-AOÛT 2014

- Doper les territoires** 3  
*Hugues de Jouvenel*
- Grands événements sportifs :  
la nécessité d'une réévaluation** 5  
*Jean-Jacques Gougnet et Jean-François Brocard*
- Le sport, enjeu géopolitique** 21  
*Coupe du monde de football : réflexions  
sur les grandes compétitions sportives*  
*Interview de Pascal Boniface par Sébastien Abis*
- Le label « capitale européenne de la culture »** 33  
*Les effets à long terme des grandes manifestations culturelles*  
*Marthe de La Taille-Rivero*
- Paris et le mal français** 41  
*À propos de l'indissociabilité des économies urbaines et nationales*  
*Mario Polèse*
- Une nouvelle vision de la métropole parisienne** 53  
*Jean-Claude Prager*
- Le marché automobile mondial** 69  
*Prendre en compte l'urbain dans les prévisions*  
*Véronique Lamblin*
- L'évaluation des investissements publics** 77  
*Émile Quinet*
- L'innovation inversée** 89  
*Vers de nouveaux rapports Nord-Sud ?*  
*Jean-Michel Huet*
- La qualité de la vie au travail** 99  
*Pour une réforme de la gouvernance de l'entreprise*  
*Hubert Landier*

## TRIBUNE EUROPÉENNE

- Vers la fin du mille-feuille territorial français ?** 109  
*Jean-François Drevet*

## ACTUALITÉS PROSPECTIVES

117

## BIBLIOGRAPHIE

129

## ABSTRACTS

141



# DOPER LES TERRITOIRES

*L'éditorial d'Hugues de Jouvenel*

La coupe du monde de football a débuté le 12 juin dernier au Brésil, dans le stade de São Paulo, dans un contexte tendu. Les mouvements sociaux se sont en effet multipliés ces derniers mois pour manifester contre les dépenses extravagantes engagées pour cette compétition (les investissements devaient atteindre près de 26 milliards de réals brésiliens, soit environ 8,5 milliards d'euros), à l'heure où le Brésil aurait eu tant besoin de cet argent pour améliorer les services publics et satisfaire les besoins de base d'une importante frange de sa population — malgré les progrès réalisés depuis une décennie, les inégalités demeurent très importantes.

La coupe du monde permettra-t-elle à l'économie brésilienne de sortir de sa torpeur (la croissance annuelle du produit intérieur brut, supérieure à 4 % entre 2004 et 2008, est depuis retombée aux alentours de 2 %) ? Alors que le gouvernement tablait sur un fort regain de croissance, notamment grâce aux travaux d'infrastructure (y compris la construction et l'amélioration des 12 stades) et aux ventes massives de téléviseurs haute définition, les effets d'entraînement risquent, selon l'agence de risque-crédit Moody's, d'être modestes.

Selon Fernando Honorato, économiste en chef de Bradesco Asset Ma-

nagement, interrogé par le journal *Les Échos*<sup>1</sup>, si la Copa « va apporter certains bénéfices, notamment en ce qui concerne les aéroports, cela ne va pas révolutionner le pays ». Plus optimiste que son homologue de BNP Paribas, Marcelo Carvahlo, il prévoit qu'elle entraînera un demi-point de croissance supplémentaire en 2014 et 2015. C'est peu. En outre, l'inflation, qui était déjà de 6 % au cours des 12 derniers mois, risque d'augmenter encore, notamment sous l'effet de la hausse des prix dans l'hôtellerie et le commerce, un secteur dont les dirigeants estiment à 11 jours de chiffre d'affaires la perte qui résultera de l'absentéisme des amateurs de football...

N'eût-il pas mieux valu investir dans les logements, l'assainissement, les écoles, les hôpitaux, plutôt que dans l'organisation somptueuse de cette coupe du monde ? L'évaluation que nous livrent Jean-Jacques Gouguet et Jean-François Brocard (p. 5-19) des effets d'entraînement économique et social de diverses grandes manifestations sportives du même ordre (jeux Olympiques, coupes du monde...), ne nous laisse guère d'illusions sur leurs effets bénéfiques à moyen et long termes. Outre le fait que leur coût est très élevé et que ne sont pas prises en compte toutes les externalités, leur impact est plus qu'incertain.

1. OGIER Thierry, « L'impact économique à moyen terme incertain » in « Un Mondial de football sous haute tension au Brésil », *Les Échos*, 10 juin 2014.

Toutefois, ajoute Pascal Boniface (p. 21-31), du fait de sa médiatisation, le sport est aussi désormais une manière pour un pays (une ville ou une région) d'affirmer sa puissance (soft power).

Existe-t-il d'autres formes d'action dont les effets d'entraînement à long terme seraient mieux assurés ? À cette question répond d'abord Marthe de La Taille-Rivero dans son article sur les grandes manifestations culturelles (p. 33-40), en s'appuyant sur l'expérience de quelques villes ayant reçu le label de « capitale européenne de la culture » qui semble, comme à Lille et Marseille, leur avoir conféré un nouvel élan.

Y répond ensuite le dossier que nous consacrons au futur Grand Paris : d'une part avec un article utilement provocateur de Mario Polèse sur la grandeur et, surtout, l'incompréhensible déclin de la ville-lumière (p. 41-52) ; d'autre part avec le texte de Jean-Claude Prager exposant les conditions d'un renouveau de Paris

dans le concert des grandes métropoles, dans une économie-monde au sein de laquelle l'innovation et l'excellence seules peuvent faire la différence (p. 53-67).

Au-delà de ces analyses, une question essentielle est ici posée, dont l'acuité devient plus vive à mesure que nos moyens financiers, notamment les ressources publiques, s'amenuisent : celle de l'évaluation des investissements dont le coût est immédiat et dont les bénéfices réels ne peuvent être estimés que sur la longue durée — celle des années, des décennies, sinon des siècles. Tel est l'objet de l'article d'Émile Quinet (p. 77-88), qui illustre son propos par le cas des transports, en attendant que l'on soit à même de le faire pour la santé, l'éducation, la sauvegarde et la protection de notre écosystème, comme nous l'imposerait le principe du développement durable si souvent invoqué et trop souvent négligé, particulièrement en cette période de « vaches maigres ». ■

Nous avons la grande tristesse d'informer nos lecteurs du décès de Michel Drancourt qui fut un collaborateur particulièrement actif de la revue *Futuribles*. Voir notre hommage p. 115-116 de ce numéro.

# Grands événements sportifs : la nécessité d'une réévaluation

PAR JEAN-JACQUES GOUGUET ET JEAN-FRANÇOIS BROCARD <sup>1</sup>

*Lorsque paraîtra ce numéro, la coupe du monde de football 2014 battra son plein, avant la grande finale prévue le 13 juillet dans le stade de Rio de Janeiro. C'est en effet le Brésil qui, cette année, accueille la compétition sans doute la plus suivie à travers la planète et qui, pour ce faire, a entrepris de vastes travaux qui ont duré plusieurs années et mobilisé d'importantes sommes d'argent. Un tel investissement financier pour organiser ce type d'événement, qui plus est dans un pays certes émergent, mais dont une part encore importante de la population ne bénéficie aucunement des retombées de la croissance économique, est-il justifié ?*

*C'est l'une des questions centrales abordées ici par Jean-Jacques Gouguet et Jean-François Brocard, dans leur réflexion sur l'intérêt véritable, pour un pays ou une ville, d'accueillir de grands événements sportifs. Tirant dans un premier temps les enseignements de bilans réalisés après diverses grandes manifestations du même ordre (jeux Olympiques, coupes du monde...), les auteurs soulignent les impacts économiques incertains et la charge financière que cela induit parfois à long terme pour les territoires organisateurs. Ils insistent également sur la non-prise en compte d'externalités pourtant coûteuses aux plans économique, social et désormais environnemental. Puis ils examinent les perspectives qui découlent de ces bilans mitigés pour l'organisation de grandes manifestations sportives à venir, compte tenu d'une part des héritages qui résultent de ces événements (en*

---

1. Respectivement directeur scientifique des études économiques et chercheur au CDES (Centre de droit et d'économie du sport), OMIJ (Observatoire des mutations institutionnelles et juridiques), université de Limoges.

*termes d'infrastructures, d'image de marque...), d'autre part de la façon dont les décisions sont prises en la matière. Ils soulignent ainsi la nécessité de bien choisir les instruments d'aide à la décision (notamment lors de la réalisation d'études d'impact ex ante), et le risque croissant que l'organisation de grands événements sportifs ne soit plus possible dans les pays démocratiques (en raison de la sensibilité des opinions à l'égard du bon usage des deniers publics, et de la priorité donnée aux aspects sociaux et environnementaux). S.D. ■*

Les grands événements sportifs comme les jeux Olympiques (JO) ou la coupe du monde de football font aujourd'hui l'objet de multiples controverses. La question est de savoir s'il est légitime ou non pour une ville ou un pays d'organiser l'accueil de tels événements, qui apparaissent pour les uns comme un puissant levier de développement économique et social, mais pour les autres comme un véritable désastre économique, financier, social et écologique<sup>2</sup>. En effet, les grands événements sportifs depuis les JO de Barcelone (1992) sont conçus comme de vastes opérations de restructuration urbaine. On profite de l'événement pour accélérer la réalisation d'opérations d'aménagement qui prendraient sinon trop de temps pour de multiples raisons<sup>3</sup>.

La décision de l'accueil est ainsi dominée par d'autres logiques que la seule dimension sportive et résulte de l'interaction complexe entre de multiples parties prenantes aux intérêts contradictoires :

— Les populations concernées cherchent à faire respecter leurs

droits souvent bafoués (logement, dignité, conditions de travail, déplacements forcés, activité économique...).

— Les multinationales veulent maximiser leurs profits.

— Les États font de l'événement un enjeu politique majeur d'image de marque sur la scène internationale.

— Les organisations sportives, depuis les années 1980, sont rentrées dans une logique de rentabilisation financière de l'événement.

Il apparaît ainsi, à l'énoncé de ces objectifs, que l'évaluation de l'impact économique et social des grands événements sportifs sur les pays et villes d'accueil va être un exercice très délicat. Tout d'abord, ce calcul fait l'objet d'une instrumentalisation de toutes les parties prenantes, qui veulent justifier la légitimité de l'organisation pour certaines, ou le rejet pour d'autres. Il existe ensuite de nombreuses externalités économiques, sociales et environnementales qui sont très difficiles à évaluer et dont l'intégration paraît essentielle pour un calcul complet. Il n'y a pas, enfin, d'instruments d'aide à

2. DUCHATEL Julie (sous la dir. de), *La Coupe est pleine ! Les désastres économiques et sociaux des grands événements sportifs*, Genève : CETIM (Centre Europe tiers-monde), 2013.

3. GOUGUET Jean-Jacques, « Anticiper l'héritage des grands événements sportifs : l'exemple des jeux Olympiques », *Juristourisme*, n° 151, mars 2013, p. 20-24.

la décision sur un mode participatif qui aient été expérimentés au-delà d'un référendum comme à Munich pour les JO d'hiver 2022. Nous nous proposons donc, dans cet article, d'éclairer deux questions :

— Quels enseignements peut-on tirer des divers bilans contradictoires qui ont été faits de l'accueil des grands événements sportifs ?

— Quelles perspectives peut-on envisager pour les grands événements qui se préparent à l'heure actuelle au Brésil, en Russie et au Qatar, et quelles préconisations dans l'amélioration des instruments d'aide à la décision pourrait-on faire ?

## Éléments de synthèse

Le calcul de l'impact économique des grands événements sportifs à court ou long terme fait l'objet d'évaluations très différenciées de la part des économistes. Au-delà des querelles de méthodes qui rendent le calcul incertain, il y a également toute la difficulté de la prise en compte des externalités liées à l'événement.

## Un impact économique incertain

### À court terme

L'impact macroéconomique à court terme de l'accueil de grands événements sportifs est sérieusement remis en cause par les écono-

mistes, et cela au regard de plusieurs indicateurs :

— Les pays organisateurs de coupe du monde de football depuis 30 ans ont tout d'abord obtenu des résultats moindres que prévu en termes de croissance économique au cours de l'événement<sup>4</sup>. L'impact net de l'accueil de la coupe du monde en Afrique du Sud n'a ainsi permis qu'une augmentation de 0,54 % du produit intérieur brut (PIB) en 2010 pour un investissement public total de 39,2 milliards de rands (environ 2,71 milliards d'euros<sup>5</sup>).

— Un modèle d'équilibre général a montré que les JO de Sydney de 2000 ont entraîné une baisse de 2,1 milliards de dollars US (1,5 milliard d'euros) de la consommation en Australie<sup>6</sup>.

— L'impact sur l'emploi est également à nuancer. Il y a de fait une création d'emplois à court terme, principalement dans les années précédant l'événement et liée à la construction d'infrastructures, mais il s'agit d'emplois précaires qui, par définition, disparaissent dès l'événement passé. Malgré l'accueil de la coupe du monde en juin 2010, l'Afrique du Sud a ainsi vu le nombre d'emplois total diminuer de 4,7 % entre juillet 2009 et juillet 2010, notamment à cause d'une baisse de l'emploi dans le secteur de la construction de 7,1 %. Il n'y a donc pas eu les effets multiplicateurs attendus, ce qu'a confirmé une autre étude menée en Allemagne, mon-

4. SZYMANSKI Stefan, « The Economic Impact of the World Cup », *World Economics*, vol. 3, n° 1, janvier-mars 2002, p. 169-177.

5. Selon le taux de conversion en vigueur au 14 avril 2014.

6. GIESECKE James A. et MADDEN John R., *The Sydney Olympics, Seven Years on: An Ex-post Dynamic CGE Assessment*, Melbourne : Centre of Policy Studies (Monash University), *General Paper* n° G-168, 2007.

trant également que l'emploi n'a pas été significativement pérennisé dans les zones accueillant des matchs de la coupe du monde de football 2006<sup>7</sup>.

— En termes de tourisme, les attentes sont également souvent déçues, comme dans la région du Cap en Afrique du Sud, en 2010, où le taux d'occupation des hôtels pendant la coupe du monde a atteint 55 %, en dessous des moyennes observées les années précédentes.

Si les dépenses publiques réalisées pour accueillir un grand événement sportif n'ont pas l'impact escompté sur l'économie du pays d'accueil, on peut pourtant identifier des bénéficiaires. On assiste en effet à une privatisation des bénéfices de tels événements, partagés par une poignée de parties prenantes. La FIFA (Fédération internationale de football association) aurait ainsi réalisé un chiffre d'affaires non imposé de 2,2 milliards d'euros en Afrique du Sud en 2010 (+ 50 % par rapport à 2006). Les partenaires commerciaux de la FIFA et du CIO (Comité international olympique) bénéficient également de conditions très avantageuses pendant l'événement, puisque les organisateurs leur attribuent une exclusivité commerciale dans l'ensemble des zones d'accueil de l'événement. Au niveau local, les grandes entreprises du secteur bâtiment-travaux publics (BTP) profitent de l'opportunité de l'investissement massif en infrastructures. Les bénéfices des cinq entreprises dominantes du BTP en Afrique du Sud ont augmenté de

1 300 % grâce à l'accueil de la coupe du monde entre 2004 et 2009. Dans le même temps, les revenus fiscaux, en pourcentage du PIB, en Afrique du Sud, n'ont augmenté que de 0,7 %, ce qui laisse à penser que les bénéfices perçus par ces firmes n'ont pas profité à l'économie nationale.

On assiste donc à une privatisation des bénéfices qui mérite un vrai débat public sur l'opportunité pour un pays de candidater à l'accueil d'un grand événement sportif.

## À long terme

Il est nécessaire de prendre du recul pour évaluer l'impact à plus long terme de l'accueil d'événements sportifs. On peut à ce titre clairement identifier de nombreux échecs et quelques satisfactions.

De nombreux sites ayant engagé des dépenses publiques importantes pour organiser l'accueil de ces grands événements sportifs ont connu des difficultés pour rembourser les emprunts effectués. La Grèce a investi 12 milliards d'euros (5 % de la richesse nette annuelle du pays) pour construire ou développer 36 sites pour les JO d'Athènes en 2004, ce qui a entraîné des coûts de maintenance importants les années suivantes (96,6 millions d'euros en 2005 par exemple) et contribué à la crise de la dette grecque de la fin des années 2000. Au total, on estime que pour Athènes 2004, les dépenses totales ont atteint 14 milliards d'euros pour seulement deux milliards d'euros de recettes.

7. MAENNIG Wolfgang, *One Year Later: A Re-Appraisal of the Economics of the 2006 Soccer World Cup*, Limoges / Iowa City : IASE (International Association of Sports Economists) / NAASE (North American Association of Sports Economists), *Working Paper Series*, n° 0723, 2007.

La piste de luge construite à Turin pour les JO d'hiver de 2006 coûte deux millions d'euros par an sans qu'elle ait une utilisation suffisante depuis la fin des Jeux. Les contribuables grenoblois ont payé jusqu'en 1992 les dépenses engagées par les collectivités territoriales pour l'accueil des JO d'hiver de 1968. Il en est de même pour leurs homologues montréalais qui ont remboursé la dette olympique des JO de 1976 jusqu'en 2006.

Pour la coupe du monde de football 2006, la Corée du Sud a construit 10 nouveaux stades pour une facture de deux milliards de dollars US (1,45 milliard d'euros), soit 0,28 % de son PIB, et le Japon a financé sept nouvelles constructions et trois rénovations pour quatre milliards de dollars US (2,91 milliards d'euros), soit 0,13 % de son PIB. Ces stades, pour l'essentiel surdimensionnés pour les compétitions sportives locales, sont aujourd'hui considérés comme des « éléphants blancs <sup>8</sup> ».

Le recul est moins grand en Afrique du Sud, mais les premiers résultats sont assez clairs. L'accueil de la coupe du monde de 2010 a eu un impact négatif pour le gouvernement sud-africain (perte nette de 20 milliards de rands, soit 1,38 milliard d'euros) alors que parmi les 10 stades construits ou agrandis, trois au moins sont déjà considérés comme des « éléphants blancs ».

Pourtant, certaines expériences sont considérées comme des suc-

cès à long terme, du moins selon certains indicateurs. La réussite reconnue des JO d'été de Barcelone provient de l'insertion du projet sportif dans un projet territorial global <sup>9</sup>. La mise en place des nouvelles infrastructures de contournement du centre-ville jusque-là saturé et la réhabilitation du quartier qui a accueilli le village olympique sont considérées comme deux réussites urbaines de grande ampleur. Elles ont été favorisées par le caractère rassembleur des JO qui a permis de dépasser en peu de temps les blocages sociaux, politiques et financiers. Dans le même ordre d'idées, la réhabilitation du quartier est de la ville de Londres dans le cadre de l'accueil des JO de 2012 est une réussite urbaine reconnue, malgré des dépenses liées à l'accueil de l'événement qui ont presque triplé entre l'estimation de 2005 (3 milliards de livres / 3,63 milliards d'euros) et 2014 (8,92 milliards de livres / 10,8 milliards d'euros).

Pour autant, ces quartiers réhabilités sont aujourd'hui peuplés de classes moyennes supérieures voire aisées. On s'aperçoit donc que, dans les conditions dans lesquelles les grands événements sportifs sont actuellement accueillis, l'impact aussi bien à court qu'à long terme est incertain. Si des réussites existent, elles profitent surtout aux classes aisées et aux institutions proches de l'organisation de l'événement. Et ce résultat d'impact mitigé doit encore être relativisé par la prise en compte des externalités.

8. Expression consacrée pour désigner ce type de réalisations d'envergure, souvent d'initiative publique, mais *in fine* plus coûteuses que bénéfiques, et dont l'exploitation ou l'entretien devient un fardeau financier (NDLR).

9. GOUQUET Jean-Jacques, *op. cit.*

## Des externalités oubliées

### D'un point de vue économique

Il y a tout d'abord toutes les conséquences que doivent subir les populations locales du fait de la corruption dans le pays d'accueil ou des lois d'exception imposées par l'organisateur (FIFA, CIO). Sur le premier point, il est difficile, par nature, d'obtenir des données. Néanmoins, on sait qu'il y a souvent des actes de corruption divers allant de la surfacturation des travaux à travers des chaînes d'intermédiaires et de sous-traitants, à des actions d'intimidation des populations, des trafics divers (prostitution, drogue), du blanchiment d'argent sale <sup>10</sup>...

Ainsi, la coupe du monde de football en Afrique du Sud est un bon exemple d'entente entre grands groupes de travaux publics pour surfacturer la construction des stades <sup>11</sup>. L'Afrique du Sud s'est ainsi retrouvée avec des éléphants blancs qui, en plus, lui ont coûté beaucoup plus cher qu'ils n'auraient dû. Dans le même sens, il est couramment admis que la corruption à Sotchi pourrait concerner de 30 % à 40 % de la totalité des 36 milliards d'euros investis dans les JO d'hiver 2014. C'est certainement la construction des 58 kilomètres d'autoroute et de voie ferrée entre Sotchi et la station

de montagne qui soulève le plus de soupçons. Cette infrastructure, facturée six milliards d'euros environ (l'équivalent du coût total des jeux de Vancouver), aboutit à un tarif kilométrique 10 fois supérieur à ce qui est demandé dans les Alpes autrichiennes ou suisses pour des travaux équivalents <sup>12</sup>.

Au-delà de la corruption, les lois d'exception imposées par l'organisateur peuvent là encore générer un manque à gagner considérable pour les populations locales. Avec la coupe du monde, la FIFA durcit régulièrement sa législation sur les restrictions du commerce. Par exemple, les vendeurs de rue perdent leur droit au travail dans les zones exclusives autour des enceintes sportives. Ce genre d'externalités n'a encore jamais été évalué précisément, notamment en termes de conséquences sociales pour un certain nombre de familles, de perte de leur revenu <sup>13</sup>.

### D'un point de vue social

Il existe ici toute une littérature sous la plume de syndicats internationaux, d'organisations non gouvernementales ou d'organismes officiels qui dénoncent les méfaits de l'accueil de grands événements sportifs dans trois directions.

Il y a tout d'abord le problème des déplacements forcés de popu-

10. OLLIER Fabien, « FIFA et CIO : institutions-pilotes du capitalisme prédateur », in Julie DUCHATEL (sous la dir. de), *op. cit.*

11. COTTLE Eddie, *South Africa's World Cup: A Legacy for Whom?*, Durban : University of Kwa-Zulu-Natal Press, 2011.

12. *Sochi 2014: Encyclopedia of Spending. The Cost of Olympics Report by the Anti-Corruption Foundation*, 2014. URL : [http://sochi.fbk.info/md/file/sochi\\_fbk\\_report\\_en\\_1.pdf](http://sochi.fbk.info/md/file/sochi_fbk_report_en_1.pdf). Consulté le 5 mai 2014.

13. DUMINY James, *Literature Survey: Mega-Events and the Working Poor, with a Special Reference to the 2010 FIFA World Cup*, Le Cap : African Center for Cities, University of Cape Town / WIEGO (Women in Informal Employment Globalizing and Organizing), 2012.

lation. Les grands événements sportifs entraînent l'expropriation de résidents et la destruction de quartiers populaires pour permettre la construction des infrastructures sportives et non sportives. Le plus souvent (comme à Pékin), les conditions de l'expropriation ne font pas l'objet d'une véritable négociation avec les populations défavorisées qui n'ont pas de solutions alternatives. On peut même assister à des pressions pour accélérer le mouvement d'éviction quand les délais de fin de travaux l'exigent (comme à Sotchi ou à Rio). Le cas le plus extrême peut consister en des expulsions violentes au milieu de la nuit, sans avertissement préalable (Pékin).

Ces expulsions concernent également les habitants de quartiers informels qui doivent être détruits pour accueillir des équipements sportifs, des logements ou des infrastructures diverses. L'Afrique du Sud a ainsi opté pour l'élimination de bidonvilles et le relogement des sans-logis dans des camps de transit. Au Brésil, de multiples *favelas* sont menacées et depuis 2009, l'État de Rio a lancé un vaste programme de construction de près de 15 kilomètres de murs de trois mètres de hauteur autour de 13 *favelas* de la zone sud la plus touristique. De plus, cela est complété par une politique de reconquête des *favelas* avec l'installation d'« unités de police pacificatrice ». On peut se demander ainsi de quel type d'urbanité veulent se réclamer les JO 2016 à Rio<sup>14</sup>. De la même façon, pendant le temps de l'événement, on cache les pauvres. Les sans-logis peuvent ainsi être

déplacés ou interdits dans certaines parties de la ville.

Il y a ensuite la ségrégation spatiale qui vient amplifier ces déplacements forcés de population. On assiste en effet, dans toutes les villes d'accueil, à un phénomène de *gentrification* (embourgeoisement des quartiers) à proximité des sites réhabilités. Une deuxième vague d'évictions indirectes a toujours lieu du fait de la hausse du prix du foncier ou des loyers. C'est donc toute la composition sociodémographique du quartier qui va évoluer, avec d'une part l'arrivée de classes aisées et d'autre part le départ des classes modestes qui ne peuvent plus se maintenir dans un quartier réhabilité. Ces populations vont rejoindre des quartiers en voie de marginalisation.

Il y a enfin le *dumping* social qui est régulièrement dénoncé comme une atteinte évidente aux principes qui devraient en théorie se trouver au fondement même de l'éthique sportive. Il s'agit en premier lieu de l'atteinte au droit du travail dans le cadre de la construction des infrastructures. Pour tenir les délais, il peut être imposé des conditions de travail allant jusqu'au décès d'ouvriers (Afrique du Sud, Brésil, Qatar). Il s'agit en second lieu du non-respect d'engagements pris auprès des travailleurs afin de minimiser les coûts. C'est le cas par exemple de salariés sous-payés (Afrique du Sud, Brésil), voire tenus en état de privation de liberté (Qatar). Les organisations sportives internationales ne contribuent pas suffisamment à

14. BORJUS Olivier, « Rio de Janeiro olympique : murs tropicaux, *favelas* et *gentrification* », 2010. URL : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00499344>. Consulté le 5 mai 2014.

faire respecter les droits du travail ainsi que le versement de salaires corrects en incluant par exemple ces aspects dans leurs cahiers des charges avec sanctions à l'appui <sup>15</sup>.

## D'un point de vue environnemental

Parmi les très nombreux problèmes, il y a tout d'abord l'empreinte carbone des grands événements sportifs qui dépend en grande partie du transport international. Par exemple, l'empreinte de la coupe du monde de football 2010 en Afrique du Sud a été estimée à 2,8 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent. Le seul transport international représentait 67,4 % du total pour la mobilité des joueurs et des spectateurs. On estime que cette empreinte est huit fois supérieure à celle de la coupe du monde 2006 en Allemagne. Compte tenu de la localisation du Brésil et de l'étendue du pays, l'empreinte carbone devrait être également très élevée pour le Mondial 2014 <sup>16</sup>. Cela pose le problème de l'internalisation de tels effets externes (augmentation du prix des billets d'avion, des tickets d'entrée pour les spectateurs venant de loin...).

Il y a ensuite l'exemple d'organisation de grands événements comme les JO de Sochi qui constituent un véritable désastre écologique. Selon

un rapport du WWF <sup>17</sup>, les principales erreurs commises sont les suivantes : localisation du *cluster* olympique sur le territoire d'un parc national ; constructions dans des zones à risques ; études d'impact insuffisantes du fait d'un manque d'informations de base sur l'environnement ; destruction des frayères à saumons de la rivière Mzymta et de tout son écosystème ; destruction de milliers d'hectares de forêts primaires datant de l'ère tertiaire ; destruction de sites d'hibernation, de couloirs de migrations d'espèces sauvages... Dans le même sens, la législation relative à la protection de l'environnement a singulièrement reculé au prétexte de l'organisation des Jeux. Par exemple, l'interdiction d'organiser des grands événements sportifs dans un parc national a été amendée, l'autorisation d'abattre des espèces rares d'arbres a été donnée..., ceci au mépris du nouveau principe de non-régression du droit de l'environnement.

Quand on réunit toutes ces externalités négatives, on se rend compte qu'il est loin d'être évident de considérer que les grands événements sportifs constituent une opportunité intéressante pour le pays d'accueil. On est en droit de savoir s'il est rationnel de continuer dans la course à l'accueil pour faire monter les enchères et connaître la « malédiction du vainqueur <sup>18</sup> », voire s'il ne

15. SOLIDAR SUISSE, « Le mondial 2014 au Brésil : une fête pour toutes et tous ? », dossier, 2012. URL : [http://www.solidar.ch/data/oDFO6392/Dossier\\_layout\\_F.pdf](http://www.solidar.ch/data/oDFO6392/Dossier_layout_F.pdf). Consulté le 5 mai 2014.

16. *Sustainable Brazil: Social and Economic Impacts of the 2014 World Cup*, São Paulo : Ernst & Young Terco, 2011.

17. Voir « Mistakes of Sochi-2014 », sur le site de l'antenne russe du WWF (World Wide Fund for Nature). URL : <http://www.wwf.ru/about/positions/sochi2014/eng>. Consulté le 5 mai 2014.

18. ANDREFF Wladimir, « The Winner's Curse: Why is the Cost of Mega Sporting Events so Often Underestimated? » in Wolfgang MAENNIG et Andrew ZIMBALIST (sous la dir. de), *International Handbook on the Economics of Mega Sporting Events*, Cheltenham / Northampton : Edward Elgar, 2012.

serait pas raisonnable de revoir complètement les instruments d'aide à la décision et les modalités de prise de décision.

## Éléments de prospective

Pour l'organisation des grands événements sportifs en cours ou à venir (coupe du monde de football 2014 au Brésil, JO 2016 à Rio, coupe du monde de football 2018 en Russie et 2022 au Qatar), il faut se demander si l'on n'est pas en train de refaire les mêmes erreurs que celles que nous venons de dénoncer. Dans un premier temps, nous revenons sur la question fondamentale de l'héritage des grands événements sportifs. Dans un second temps, nous discutons de nouvelles modalités de prise de décision.

## La question de l'héritage

### Héritage tangible

Aujourd'hui, la première hantise des organisateurs de grands événements sportifs est le problème des éléphants blancs. Par le passé, les grands événements sportifs ont donné lieu à la construction d'infrastructures surdimensionnées qui, par la suite, ne servaient à rien faute d'un club résident, d'une demande suffisante de spectateurs ou d'un financement des coûts de fonctionnement à la hauteur. C'est ce qui risque d'arriver à nouveau dans le cas du Brésil où quatre stades de la coupe du monde 2014 (Brasília,

Cuiabá, Manaus et Natal) ne correspondent pas à des besoins réels (en moyenne 2 000 à 4 000 spectateurs pendant le championnat).

La solution existe en partie avec la mise en place d'infrastructures temporaires ou démontables<sup>19</sup>. Londres a déjà expérimenté de tels équipements temporaires pour les JO 2012. Cette solution n'est pas moins coûteuse que la construction d'infrastructures pérennes, mais elle économise ensuite tous les coûts de fonctionnement. Ce recyclage d'équipements sportifs va être au centre de la stratégie du Qatar pour la coupe du monde 2022. Il est certain que 12 stades de grande capacité surpassent très largement les besoins de cet État. Le projet est donc de démanteler ces stades et de les reconstituer à échelle adaptée pour les réinstaller dans des pays pauvres. C'est ainsi un enjeu considérable pour les organisations sportives internationales d'imposer, dans leur cahier des charges, des équipements suffisamment flexibles pour correspondre à la demande de long terme<sup>20</sup>.

La deuxième question relative à l'héritage concerne les infrastructures non sportives. À l'occasion des grands événements sportifs, de multiples infrastructures sont modernisées : autoroutes, aéroports, lignes à grande vitesse, stations d'épuration..., avec des effets de long terme escomptés sur la productivité d'ensemble du territoire d'accueil. Encore faut-il que ces infrastructures soient au service de ceux qui en ont le plus besoin, ce qui n'est pas né-

19. LE ROUX Hein, « Cost Model: Sporting Venues », *Building Magazine*, janvier 2012.

20. RIDLEY Rob, « Hunting White Elephants », *SportBusiness International*, n° 185, décembre 2012.

cessairement le cas. C'est l'exemple du Gautrain, premier train à grande vitesse construit pour la coupe du monde en Afrique du Sud, qui ne profite qu'aux classes supérieures et aux touristes.

Cela pose tout le problème du calcul du coût d'opportunité de tels équipements : l'investissement n'aurait-il pas rapporté plus à la société s'il avait été consacré à des secteurs comme le logement, l'éducation, la santé, la culture... Au vu des résultats passés, il n'est pas certain que l'héritage tangible des grands événements sportifs soit à la hauteur des espérances. De plus, l'événement sportif devient un simple prétexte au service d'un projet plus général de modernisation urbaine et d'accès au statut de ville mondiale, ce qui ne résout pas nécessairement les problèmes sociaux les plus urgents. Au contraire, ces investissements sont mis au service d'une oligarchie dont l'objectif est d'appartenir à une élite mondiale, les grands événements sportifs permettant d'en donner une preuve.

## Héritage intangible

L'objectif des pays d'accueil est généralement double : améliorer leur image sur la scène internationale ; renforcer l'unité nationale.

Sur le premier point, il est difficile de faire des prévisions, tant ce type d'héritage relève d'une grande subjectivité dans son évaluation. On peut néanmoins s'attendre à des évolutions dans les années à venir autour des grands événements sportifs qui sont de plus en plus

critiqués sur leur volet social et environnemental, d'où une dégradation de l'image du pays d'accueil. La coupe du monde au Qatar est une bonne illustration de la difficulté croissante qu'aura ce pays à justifier la légitimité de sa candidature à l'heure de l'accélération du réchauffement climatique. Il en est de même pour le Brésil qui risque de souffrir d'une dégradation de son image comme auparavant la Grèce, le Portugal, la Chine, l'Afrique du Sud ou la Russie. L'opinion publique internationale a tendance à retenir les aspects négatifs de l'héritage et les organisations sportives internationales feraient bien de se demander si l'on n'est pas en train d'atteindre un seuil d'acceptabilité sociale de manifestations considérées comme un « barnum » ou comme « les jeux du cirque de l'ère marchande ». Des travaux de prospective sur le cycle de vie des grands événements (JO) commencent à être menés, compte tenu de l'inquiétude d'un certain nombre d'experts sur l'avenir du sport (encadré ci-contre).

D'un point de vue interne aux pays d'accueil, l'exemple brésilien est édifiant pour venir contrecarrer l'image traditionnellement véhiculée de l'héritage intangible des grands événements sportifs. Ces événements sont réputés produire des émotions qui renforceraient la fierté nationale, l'identité nationale, l'intégration sociale des minorités<sup>21</sup>. Le Brésil risque de laisser un autre héritage autour du rejet de ce type d'événement. Des manifestations de rue de plus en plus nombreuses dénoncent le gaspillage économique

21. PREUSS Holger, « The Contribution of the FIFA World Cup and the Olympic Games to Green Economy », *Sustainability*, vol. 5, août 2013, p. 3581-3600.

## L'HÉRITAGE DES GRANDS ÉVÉNEMENTS SPORTIFS

Une littérature abondante commence à s'intéresser à l'analyse économique du cycle de vie des grands événements sportifs autour de quatre phases : candidature, préparation (dont mise en place des infrastructures), déroulement de la manifestation, et héritage à long terme. Une bonne synthèse de ces travaux a été réalisée par Wolfgang Maennig et Andrew Zimbalist<sup>1</sup>. Aujourd'hui, des réflexions sont en cours, notamment sur le futur de la coupe du monde de football au Brésil<sup>2</sup>, en Russie<sup>3</sup> et au Qatar<sup>4</sup>, en s'appuyant en particulier sur des résultats importants tirés de la coupe du monde 2010 en Afrique du Sud<sup>5</sup>.

Dans tous ces travaux, il est reconnu l'existence de deux types d'héritage<sup>6</sup> : un héritage tangible (stades, infrastructures) et un héritage intangible (image de marque internationale, identité nationale). Sur l'héritage tangible, la préoccupation des chercheurs se concentre sur deux points essentiels : le problème des « éléphants blancs » d'une part, et celui des coûts d'opportunité d'autre part (ne vaudrait-il pas mieux investir ailleurs que dans le spectacle sportif ?). Sur l'héritage intangible, tout le monde reconnaît la très grande difficulté de l'exercice du fait que le calcul s'adresse ici à la catégorie des externalités économiques. Au final, la communauté des économistes regrette souvent que l'on instrumentalise la valeur très aléatoire de cet héritage intangible pour compenser des résultats souvent décevants autour de l'héritage tangible.

J.-J.G.

1. MAENNIG Wolfgang et ZIMBALIST Andrew (sous la dir. de), *International Handbook on the Economics of Mega Sporting Events*, Cheltenham / Northampton : Edward Elgar, 2012.

2. CARDOSO Marcos Vinicius, FLEURY Fernando A. et MALAIA João Manuel, « World Cup Legacy and Pertaining Impacts on São Paulo City's Future », *Future Studies Research Journal*, vol. 5, n° 1, janvier-juin 2013, p. 168-201.

3. WARSHAW Andrew, « Russia 2018 Review Reports Good Progress and Highlights Legacy », *Inside World Football*, 13 mai 2013. URL : <http://www.insideworldfootball.com/world-cup/russia-2018/12518-russia-2018-review>. Consulté le 5 mai 2014.

4. *Qatar National Vision 2030*, 2008. URL : [http://www.gsdp.gov.qa/portal/page/portal/gsdp\\_en/qatar\\_national\\_vision/qnv\\_2030\\_document/QNV2030\\_English\\_v2.pdf](http://www.gsdp.gov.qa/portal/page/portal/gsdp_en/qatar_national_vision/qnv_2030_document/QNV2030_English_v2.pdf). Consulté le 5 mai 2014.

5. COTTLE Eddie, *South Africa's World Cup: A Legacy for Whom?*, Durban : University of KwaZulu-Natal Press, 2011.

6. PREUSS Holger, « The Conceptualisation and Measurement of Mega Sporting Events Legacies », *Journal of Sport and Tourism*, vol. 12, n° 3-4, 2007, p. 207-227.

de ressources rares alors que les besoins de base ne sont pas satisfaits. De plus, les conséquences précédemment décrites en termes d'accentuation de la ségrégation spatiale dans les grandes villes d'accueil vont renforcer le sentiment de dualisation de la société brésilienne. Les grands événements sportifs sont susceptibles d'être tenus pour responsables de l'augmentation des inégalités dans un pays déjà fortement inégalitaire.

## Le choix des instruments d'aide à la décision

### Un risque d'instrumentalisation

La décision d'accueillir des grands événements sportifs est éminemment politique. Dans ce cadre, les décideurs commandant des études *ex ante* dont les résultats doivent justifier l'accueil de ces événements en faisant miroiter des retombées économiques considérables. Non

seulement ces calculs reposent souvent sur des bases scientifiques faibles, mais, en plus, ils ne sont pas légitimes. La justification de l'accueil d'un événement doit se faire au vu d'un calcul de rentabilité sociale et non d'un calcul de retombées économiques <sup>22</sup>.

Un rapport rendu en 2003 par le cabinet Grant Thornton (GT), pendant la campagne de candidature de l'Afrique du Sud pour l'accueil de la coupe du monde 2010, illustre ce type de résultat <sup>23</sup>. Il prévoyait que l'Afrique du Sud bénéficierait, grâce au Mondial, d'un gain de 4,9 milliards de rands (338 millions d'euros), alors que les estimations réalisées après l'événement démontrent que le pays a perdu 20 milliards de rands (1,38 milliard d'euros). Cette erreur impressionnante s'explique notamment par la différence entre les dépenses réelles du gouvernement sud-africain (calculées en 2010) et la prévision de 2003, ce qui correspond à une sous-estimation de 1 709 % par le cabinet.

De son côté, le Brésil a fait appel au cabinet Ernst&Young pour estimer l'impact de l'accueil de la coupe du monde 2014. D'après le rapport <sup>24</sup>, les effets économiques sur le pays seront remarquables : 142,4 milliards de réals (45,75 milliards d'euros) injectés dans l'économie brésilienne sur la période 2010-14, générant 3,6 millions d'emplois et 36,5 milliards de réals (11,73 mil-

liards d'euros) de revenus pour les habitants. Au final, l'accueil de la coupe du monde augmenterait le PIB de 1,8 %. Ces chiffres sont tout à fait comparables à ceux proposés par GT en Afrique du Sud.

Ces cabinets vendent aussi des éléments qualitatifs de nature à légitimer l'accueil au-delà de l'impact économique pur, mais dont la faible scientificité rend peu crédibles les évaluations (exemple : instrument de « *soft power* »).

Dans le même temps, des études d'impact *ex ante* ou *ex post*, sont réalisées par des chercheurs indépendants mais aboutissent à des résultats inconsistants. Très souvent, les études de retombées économiques de grands événements sportifs surévaluent considérablement les résultats du fait d'erreurs plus ou moins grossières dans l'application des théories économiques : non-prise en compte de l'effet de substitution ; non-prise en compte du déplacement temporel de dépenses de consommation ou d'investissement ; omission des effets d'éviction en matière de consommation ou d'investissement ; omission des fuites hors territoire ou, au contraire, double comptabilisation pour les injections.

Sur la base de ces erreurs, on aboutit à des résultats surprenants. Pour la candidature de Paris aux JO de 2012, une étude du Boston Consulting Group (BCG) de 2004 <sup>25</sup>

22. BARGET Éric et GOUGUET Jean-Jacques, *Événements sportifs. Impacts économique et social*, Bruxelles : De Boeck, 2010.

23. GRANT THORNTON KESSEL FEINSTEIN, *South Africa 2010: Soccer World Cup Bid. Economic Impact - Executive Summary*, 2003, cité in Eddie COTTLE, *op. cit.*

24. *Sustainable Brazil [...]*, *op. cit.*

25. *Évaluation des impacts économiques des JO à Paris. Principaux éléments d'analyse*, Boston : BCG, 17 juin 2004, non publié.

annonçait 42 000 emplois pérennes et 35 milliards d'euros de retombées dans les sept années suivant les Jeux. Pour la coupe du monde de rugby de 2007 en France, une étude de l'ESSEC de 2007<sup>26</sup> prévoyait huit milliards d'euros de retombées économiques, dont quatre milliards avant et pendant l'événement, alors qu'une étude académique a calculé *ex post* un impact économique et social de 500 000 euros<sup>27</sup>. Pour le tournoi de Flushing Meadows, la ligue américaine de tennis estimait ses retombées économiques à 3 % de l'impact annuel total du tourisme à New York, ce qui est tout simplement insensé<sup>28</sup>. Le cabinet américain Aecom avait estimé à quatre milliards d'euros l'impact économique de l'accueil de la coupe du monde de football en 1994 pour les États-Unis, alors que les économistes académiques ne trouvent aucune trace d'impact.

On comprend ainsi pourquoi les dossiers de candidature à l'organisation de grands événements sportifs restent le plus souvent secrets. Les résultats des études qu'ils utilisent sont commandés pour légitimer une décision politique plutôt que pour démontrer une quelconque utilité sociale<sup>29</sup>. Ces calculs de retombées économiques ne sont pas légitimes pour justifier de l'organisation d'un grand événement sportif. Il faut pour cela un calcul

de rentabilité sociale. Dans l'idéal, il serait même souhaitable d'effectuer un calcul coûts/bénéfices *ex ante* comme instrument d'aide à la décision, et un calcul de retombées *ex post* pour bénéficier de données réelles fiables.

## Vers des choix démocratiques

L'accueil de grands événements sportifs doit-il être laissé au seul choix des experts ou doit-il relever d'un vrai débat public ? Des référendums ont déjà été expérimentés dans le cas des JO d'hiver, à Munich, Oslo ou Saint-Moritz. Par exemple, pour Munich, la victoire du « non » au référendum a traduit la crainte exprimée par les citoyens de la détérioration de l'image de la ville du fait de l'endettement, de l'altération de l'environnement ou du coût d'opportunité des Jeux. À la suite des jeux de Sotchi, l'appréhension d'une facture démesurée et du bétonnage de la montagne cristallisent les oppositions à ce type de projets dans les pays concernés. Cela pose donc tout le problème de l'accueil des grands événements sportifs dans des pays démocratiques.

De plus en plus, un tel accueil se fait dans des pays émergents mais également dans des pays à régime politique autoritaire qui sont capables d'imposer des choix qui ne seraient pas nécessairement admis

26. *Les Retombées économiques de la coupe du monde de rugby 2007 en France. Étude pour le comité d'organisation France 2007*, Paris : ESSEC (École supérieure des sciences économiques et commerciales), Chaire européenne de *marketing* sportif, 27 avril 2007.

27. BARGET ÉRIC et GOUGUET Jean-Jacques, *De l'évaluation des grands événements sportifs. La coupe du monde de rugby 2007 en France*, Limoges : Presses universitaires de Limoges, 2010.

28. BAADE R., « Be Careful What You Wish For: A Cautionary Note for City Suitors for the 2012 Summer Olympic Games », document de travail non publié, 2005.

29. CROMPTON John L., « Economic Impact Studies: Instruments for Political Shenanigans? », *Journal of Travel Research*, vol. 45, août 2006, p. 67-82.

dans une démocratie. Il faut bien reconnaître en effet que les conditions imposées par les grandes organisations sportives internationales peuvent apparaître insupportables aux classes populaires de pays démocratiques qui vont résister. Faut-il alors cautionner la position consistant à donner leur préférence à l'organisation des grands événements sportifs dans des régimes forts qui sont capables de garantir l'acceptation sociale des coûts d'organisation ?

Pour éviter de tels abus, de nouvelles procédures de décision devraient être testées, quitte à accepter des remises en cause d'un certain nombre de projets. L'expérience montre que les conférences de citoyens peuvent constituer un rempart contre la mise en place de grands projets inutiles. L'heure est à la lutte contre la démesure et il est néces-

saire de répondre à des questions préalables avant de lancer l'accueil de grands événements : quelles seront les conséquences d'un tel accueil ? Au profit et au détriment de qui se fera une telle organisation ? La prise de décision de l'accueil est-elle démocratique ? Avec la mise en place de conférences de citoyens, il n'est pas certain que les événements sportifs tels que nous les connaissons aujourd'hui puissent se maintenir, tant leurs coûts ne compensent pas nécessairement leurs avantages.



Nous venons de suggérer que l'accueil de grands événements sportifs ne contribue pas nécessairement à l'amélioration du bien-être des populations des pays concernés. La décision d'accueil n'est pas toujours prise

## RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE ET JO D'HIVER DU FUTUR

Une étude menée par l'université de Waterloo au Canada <sup>1</sup> a cherché à déterminer si les 19 sites qui ont accueilli les Jeux d'hiver dans le passé pourraient continuer à le faire dans la deuxième moitié du XXI<sup>e</sup> siècle. Compte tenu du réchauffement climatique, parmi de multiples indicateurs testés, deux ont été retenus : la probabilité que la température du jour reste suffisamment basse pour éviter le dégel des pistes ; la probabilité que le manteau neigeux reste supérieur à 30 cm. Une station sera éligible à l'accueil des Jeux si un ou les deux indicateurs sont satisfaits dans plus de 75 % des hivers. Les prévisions ont été effectuées sur la base de données météorologiques mondiales combinées à des scénarios du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat). Dans le scénario le plus pessimiste, les résultats obtenus pour 2080 sont les suivants :

- Stations non fiables : Sotchi, Grenoble, Garmisch-Partenkirchen, Chamonix, Vancouver, Squaw Valley, Sarajevo, Oslo, Innsbruck, Turin, Nagano.
- Stations à haut risque : Lillehammer, Lake Placid.
- Stations fiables : Sapporo, Salt Lake City, Saint-Moritz, Cortina d'Apezzo, Calgary, Albertville.

J.-J.G.

1. SCOTT Daniel, STEIGER Robert, RUTTY Michelle et JOHNSON Peter, « The Future of the Winter Olympics in a Warmer World », Waterloo : University of Waterloo, janvier 2014.

## CATASTROPHE DE FUKUSHIMA ET JO DE TOKYO 2020

Selon les spécialistes et de nombreuses organisations non gouvernementales (ONG), la situation de la centrale de Fukushima (où s'est produite la catastrophe nucléaire de mars 2011) n'est absolument pas sous contrôle. De plus, le démantèlement d'une telle centrale demandera une cinquantaine d'années environ. D'ici là, la fragilité des installations est telle que tout risque d'accident majeur est loin d'être écarté. Dans ces conditions, fallait-il organiser les jeux Olympiques de 2020 à Tokyo ? Au minimum, un certain nombre de scientifiques et d'ONG suggèrent que le Comité international olympique finance une étude scientifique internationale indépendante pour évaluer le niveau réel du risque d'accueillir ces Jeux <sup>1</sup>.

*J.-J.G.*

1. Voir la lettre du professeur Helen Caldicott (Helen Caldicott Foundation) à Thomas Bach (président du CIO) le 23 janvier 2014. URL : <http://akiomatsumura.com/wp-content/uploads/2014/03/Helen-Caldicott-IOC-Letter1.pdf>. Consulté le 6 mai 2014.

de façon démocratique, mais plus souvent par les parties prenantes qui ont des intérêts dans l'événement. Cela implique une révision globale de la conception de tels événements qui sont devenus totalement démesurés. C'est certainement la condition indispensable pour garantir l'organisation future de ces événements qui sont de plus en plus ouvertement contestés dans les pays démocratiques. Les promesses de bénéfices considérables tant tangibles qu'intangibles ne font plus rêver. Si on rajoute la nécessité de respecter des contraintes environnementales de plus en plus vitales comme celles liées au réchauffement climatique, l'avenir des grands événements sportifs tels que nous les connaissons aujourd'hui n'est plus assuré.

Les organisations sportives internationales vont devoir accepter de prendre en compte ces nouvelles

demandes de la société civile, sous peine de se voir opposer des résistances de plus en plus fortes de la part des populations concernées. Ou bien il suffira d'attendre les contraintes environnementales qui se profilent. Par exemple, une prospective menée par une équipe canadienne a montré que pour les jeux Olympiques d'hiver de 2080, il ne resterait que très peu de lieux capables d'accueillir les Jeux, faute de neige <sup>30</sup>. Dans le même sens, on peut s'interroger sur l'organisation des JO d'été 2020 à Tokyo compte tenu des conséquences potentielles de la catastrophe de Fukushima. La transition écologique en cours nous conduira peut-être vers un autre mode d'organisation économique et sociale qui ne connaîtra plus le spectacle sportif. Le futur du sport reste à écrire en fonction des hypothèses que l'on peut poser sur l'issue des grands défis planétaires actuels. ■

30. SCOTT Daniel, STEIGER Robert, RUTTY Michelle et JOHNSON Peter, « The Future of the Winter Olympics in a Warmer World », Waterloo : University of Waterloo, janvier 2014. Voir encadré ci-contre.

# NE LOUPEZ PLUS LA SORTIE DE VOTRE MAGAZINE !



Presstalis (S) - 3529 - 2010/05/06 - © Capital de France, 2014 - Crédit photo: iStock



L'APPLICATION POUR :

- Explorer l'offre presse magazine
- Découvrir les couvertures, les sommaires...
- Être alerté dès la parution de votre titre préféré
- Géolocaliser le point de vente le plus proche où le titre est disponible  
appeler directement le point de vente, connaître ses horaires



presstalis



TÉLÉCHARGEZ-LA DÈS MAINTENANT  
SUR VOTRE SMARTPHONE

Disponible sur iPhone  
**App Store**

Disponible sur  
**Google play**

# Le sport, enjeu géopolitique

COUPE DU MONDE DE FOOTBALL : RÉFLEXIONS SUR LES GRANDES COMPÉTITIONS SPORTIVES

INTERVIEW DE PASCAL BONIFACE PAR SÉBASTIEN ABIS <sup>1</sup>

*Le 12 juin dernier a débuté l'un des événements sportifs les plus médiatisés de la planète : la coupe du monde de football, qui se tient cette année au Brésil jusqu'au 13 juillet. C'est l'occasion de faire le point, dans nos colonnes, sur la place qu'occupe aujourd'hui le sport dans l'arène géopolitique mondiale, à commencer par le football, discipline sans doute la plus populaire dans de nombreux pays dont la France.*

*Sébastien Abis a interviewé sur le sujet Pascal Boniface, directeur de l'IRIS et auteur de plusieurs ouvrages sur les enjeux géopolitiques en lien avec le sport. Comme l'indique cet entretien, les événements sportifs et les performances des équipes nationales ont pris un poids de plus en plus important dans l'image et l'assise internationales des États, petits ou grands. Ce poids ira vraisemblablement en se renforçant, en dépit des risques de dérives potentielles liés aux intérêts économiques en jeu ; il faut donc en tenir compte dans les stratégies diplomatiques et de visibilité sur la scène internationale, et faire en sorte d'utiliser au mieux cet élément désormais incontournable du soft power. S.D. ■*

---

1. Pascal Boniface est directeur de l'Institut de relations internationales et stratégiques (IRIS, Paris), auteur notamment de *Géopolitique du sport*, Paris : Armand Colin, 2014. Sébastien Abis est membre du comité de rédaction de la revue *Futuribles* et conseiller scientifique de *Futuribles International*. Cet entretien a été réalisé le 15 mars 2014 à Paris.

► **Pascal Boniface, vous avez été pionnier dans la réflexion géopolitique et l'analyse stratégique sur le sport et le football en particulier. Avant d'évoquer les futurs possibles autour de ces questions, pourriez-vous dresser un bilan rétrospectif des grandes inflexions géopolitiques liées au monde du sport au cours des dernières années, en particulier concernant les jeux Olympiques ?**

**P.B. :** Dès le départ, les jeux Olympiques ont eu une connotation géopolitique puisque le baron de Coubertin recréa les jeux avec un double objectif : contribuer à la pacification des relations internationales et préparer physiquement les jeunes Français pour éviter une nouvelle défaite comme en 1870. Il attribuait en effet la défaite des soldats français à une meilleure préparation athlétique des soldats prussiens. Dès le début des jeux Olympiques, les objectifs de paix et de revanche sont des objectifs stratégiques. De la reconnaissance du fait national à la volonté de mettre en propagande un régime à des fins internationales, de la décolonisation à la guerre froide, les grands enjeux géopolitiques du XX<sup>e</sup> siècle ont été liés aux jeux Olympiques. Pour le dire autrement, insistons sur le fait que les jeux Olympiques ont été le reflet, et parfois le moteur, de plusieurs grands tournants géopolitiques du XX<sup>e</sup> siècle.

Cela est encore plus vrai maintenant qu'auparavant. Je travaille depuis 1997 sur la géopolitique du sport, soit un an avant la coupe du monde de football de 1998 qui avait lieu en France. À l'époque, je rencontrais un scepticisme, pour ne pas dire un mépris affiché. On me disait qu'il y avait le football d'un côté et les relations internationales de l'autre. J'avais un projet de livre, *Football et relations internationales*, qui a été refusé aussi bien par un éditeur universitaire que par un éditeur grand public. Tous deux estimaient que ce n'était pas un vrai sujet. Et quand, y compris après la victoire des Bleus le 12 juillet 1998, je parlais à de hauts responsables de la diplomatie française de l'impact du sport sur l'image d'un pays et de la valorisation que l'équipe de football nationale pouvait susciter en termes d'image de la France, on me regardait avec sympathie, mais en pensant que ma passion coupable pour le sport me conduisait à tenir des raisonnements qui n'étaient pas raisonnables. En somme, que tout ceci n'était pas très sérieux. Aujourd'hui, on constate un réel changement. Laurent Fabius, en tant que ministre des Affaires étrangères et européennes, qui n'est pourtant pas un *aficionado* du sport, a par exemple nommé un ambassadeur pour le sport. Il a fait cela de façon rationnelle, pragmatique, tout simplement parce que la médiatisation croissante du sport rend ce domaine de plus en plus présent.

Prenons un exemple parmi d'autres : lorsque la première coupe du monde de football a eu lieu en Uruguay en 1930, le journal *L'Auto*, ancêtre de *L'Équipe*, a rendu compte des résultats du premier match de l'équipe de France en 18 lignes. Aujourd'hui, bien avant que le coup d'envoi de la prochaine coupe du monde ne soit donné, non seulement *L'Équipe* aura publié des pages et des pages sur le sujet, mais il y aura eu une floraison de livres, de dossiers spéciaux dans les journaux généralistes, consacrés à ce phénomène. Cela va prendre une place énorme. Sans vouloir les piéger, je demande parfois à des journalistes s'ils connaissent le nom du Premier ministre du Portugal. Très peu sont ceux qui peuvent le citer, alors que le joueur de football portugais

Cristiano Ronaldo est connu de façon universelle. On peut faire le même exercice avec le Premier ministre de la Jamaïque qui a moins de notoriété que le sprinteur Usain Bolt. Tout le monde se rappelle de Pelé ou le connaît comme une légende du football, mais je mets au défi la plupart, y compris les spécialistes des relations internationales, de me dire qui était président du Brésil à son époque. Assurément, la médiatisation du sport lui confère une dimension de plus en plus importante.

Le second facteur est lié à la puissance. La notion de puissance a changé. Joseph Nye a fait une distinction désormais classique entre le *soft power* et le *hard power*<sup>2</sup>. Le sport appartient au premier domaine. Pendant très longtemps, on a pensé que seules les grandes œuvres intellectuelles et artistiques en faisaient partie. On connaît de longue date le rôle d'Hollywood dans la détermination des politiques étrangères. Le sport est une nouvelle forme de puissance parce qu'il est de plus en plus médiatisé et que la nouvelle géographie de la puissance fait que cette forme particulière du *soft power* prend une place des plus importantes. Elle parle au quotidien à chacun. C'est un moyen de conquête du cœur et des esprits extrêmement fort.

Ce qui est intéressant, c'est que c'est une puissance douce, au sens premier du terme, alors que généralement la puissance crée plus de rejet que d'admiration. La superpuissance militaire américaine, par exemple, ne la rend pas sympathique. La superpuissance brésilienne au football, en revanche, est admirée et reconnue, y compris par ceux battus sur le terrain par l'équipe nationale de football brésilienne. C'est une puissance qui est acceptable, y compris par les vaincus, qui suscite plus l'approbation et l'admiration que le rejet et la haine. C'est pour toutes ces raisons que je crois fermement que le sport sera l'un des vecteurs principaux de la puissance au XXI<sup>e</sup> siècle.

**► Passons aux enjeux économiques du sport, qui en sont une composante majeure. Peut-on estimer que cette question va encore se renforcer dans les années à venir, au risque de créer davantage de confrontations, de compétition, avec une multiplication d'acteurs ? Peut-on même penser que le jeu financier domine aujourd'hui sur le reste dans le monde sportif ?**

**P.B.** : L'idée selon laquelle le sport est maintenant dominé par l'argent, et non plus par le jeu sportif en tant que tel, est selon moi un des ponts aux ânes les plus répandus. En fait, il y a une très grande différence entre l'impact médiatique et l'impact économique. Le club de football FC Barcelone, par exemple, est économiquement une moyenne entreprise, mais il a la même notoriété mondiale que Coca-Cola ou General Motors.

Il y a bien sûr des impacts économiques : les *sponsors*, les ventes de maillots, les salaires des stars... Il n'en reste pas moins que l'impact médiatique est sans commune mesure avec l'impact économique. Du coup, le sport cède

2. Voir notamment NYE Joseph, *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*, New York : Basic Books, 1990 (NDLR).

un peu à la médiatisation pour se vendre, mais en même temps, il y a des limites. On a pu changer les règles du tennis et inventer le *tie-break* en vertu notamment des représentations télévisées, mais pour le plus grand bien de chacun, des joueurs comme des spectateurs. Je remarque d'ailleurs que le football n'a pas cédé aux pressions nord-américaines de faire des quart-temps et non plus des mi-temps pour permettre la publicité.

Concernant les revenus des stars du ballon rond, on critique beaucoup le salaire des footballeurs. Or les footballeurs ne déterminent pas leur salaire, contrairement aux patrons du CAC 40. Il n'y a pas un conseil d'administration du Paris Saint-Germain où des joueurs de Bordeaux ou de Marseille déterminent le salaire de Zlatan Ibrahimovic. C'est la loi de l'offre et de la demande, et finalement les joueurs récupèrent une grande partie de l'argent qu'ils génèrent eux-mêmes. On peut bien sûr regretter que le numéro un de lutte gréco-romaine soit moins payé que le millième joueur national de football en France, mais c'est le reflet de la médiatisation forte d'un sport d'un côté et de l'absence de visibilité presque totale de l'autre.

Ensuite, il y a le rejet que suscite l'argent. Le salaire des stars est considéré comme venant polluer le sport. Finalement, c'est un « coubertinisme » réinventé. Est-il normal de payer des individus pour pratiquer une activité physique ? Il y a derrière cela une sorte de racisme social. Par ailleurs, il est amusant que certains sportifs soient critiqués pour leur salaire, souvent les footballeurs, mais rarement les golfeurs ou les pilotes de Formule 1. On voit bien ici une forme de mépris pour les sports populaires alors que les sports nobles sont à l'abri de cette critique sur l'argent. Et évidemment, nul n'ira critiquer le salaire des artistes de cinéma ou des chanteurs, qui peuvent être équivalents à ceux des plus grandes stars du sport. Il y a derrière cela des arrière-pensées...

La vraie question est de savoir si l'argent peut changer le sens des compétitions. On comprend la volonté de Michel Platini, président de l'UEFA (Union des associations européennes de football), de mettre en place le *fair-play* financier pour éviter cela, mais je crois qu'il y a une évolution. On ne reviendra pas à un âge d'or — mais a-t-il existé ? Il y a eu des matchs truqués et des tricheries avant qu'il y ait beaucoup d'argent dans le sport. Ce n'est pas l'argent qui amène la triche. La triche est concomitante à l'activité humaine, et il faut la réprimer et la dissuader.

Autre point sur lequel je souhaite toujours insister : le sport est également une école méritocratique. Il ne suffit pas de réseau ou d'ascendance pour réussir. Les exemples d'enfants de sportifs qui sont eux-mêmes sportifs constituent une exception par rapport à d'autres milieux, comme le milieu économique, le *show-biz* ou le monde industriel. Il faut bien sûr être attentif à cette question de l'argent et ses dérives éventuelles, mais c'est aussi une façon d'attaquer le sport sans le dire franchement.

► **Le fait qu'il existe aujourd'hui des moyens pour lutter contre les dérives de la corruption et des paris truqués peut-il favoriser une meilleure image du sport et du football en particulier ?**

**P.B.** : La mauvaise image du football n'est pas liée aux paris sportifs mais aux salaires de certains joueurs, jugés excessifs, aux comportements de certains sportifs, à une sorte de perte de possession par les *supporters* et à la jalousie d'une partie de l'opinion, sentiment qui a remplacé le mépris social envers les sportifs. Il y avait un mépris intellectuel pour cette activité populaire, et aujourd'hui, il y a de la jalousie parce que non seulement les sportifs n'ont pas fait d'études pour réussir, mais en plus, ils ont des salaires élevés, s'affichent avec de belles filles et figurent dans les pages des magazines...

Le plus grand scandale révélé de trucage d'un match en France, l'affaire Valenciennes / Olympique de Marseille, en 1993, n'était pas lié aux paris. Les paris génèrent un flux d'argent dans lequel apparaît le circuit de la mondialisation. Nous avons rédigé deux importants rapports à l'IRIS sur ce sujet<sup>3</sup>. La mondialisation et le développement des paris, notamment des paris en ligne, suscitent beaucoup plus de possibilités de truquer les matches. La lutte contre le trucage des paris sportifs est aujourd'hui plus importante que ne l'était la lutte contre le dopage il y a 20 ans. Le combat contre le dopage a été gagné, non pas qu'il n'y ait plus de dopage, mais il est aujourd'hui beaucoup plus difficile de se doper et ceux qui le font sont beaucoup plus identifiés et sanctionnés qu'auparavant, grâce à la mise en place d'instruments pour lutter contre cette dérive. Il faut faire la même chose pour les paris truqués. Nous avons d'ailleurs émis plusieurs propositions dans nos rapports. En France, entre l'Autorité de régulation des jeux en ligne (ARJEL) et la Française des jeux, cela fonctionne plutôt bien, mais s'il n'y a pas une lutte au niveau mondial, on ne pourra pas résister.

Enfin, si les paris amènent un surplus d'argent dans le sport, pourquoi pas ? C'est une façon de le financer. On peut d'ailleurs regretter qu'en France, le financement du sport, y compris de masse, dépende pour beaucoup des paris. Jamais l'opéra ne dépendra des paris pour son financement. On voit là encore le mépris affiché pour le sport, même au plus haut niveau de l'État, notamment dans son mode de financement. Et puis le pari peut être un moment festif, même s'il faut faire attention aux addictions et trucages. Il y a des procédures à mettre en place. Personnellement, je suis un amoureux du sport, mais j'en connais les dérives en ce qui concerne le dopage et le trucage, et c'est justement parce que j'aime le sport que j'estime qu'il faut être sévère avec ceux qui essaient de tricher.

**► Pour revenir à la question de la diplomatie sportive de certaines nations, est-il possible aujourd'hui d'en avoir une catégorisation ? Quelles sont les diplomaties sportives qui déclinent ou au contraire celles qui s'affirment ?**

**P.B.** : On a un bon exemple dans lequel la diplomatie sportive est le reflet d'un pays. La Russie avait disparu des podiums dans les années 1990, parce

3. BONIFACE Pascal, LACARRIÈRE Sarah et VERSCHUUREN Pim, *Paris sportifs et corruption. Comment préserver l'intégrité du sport*, et KALB Christian et VERSCHUUREN Pim, *Blanchiment d'argent, un nouveau fléau pour les paris sportifs ?*, Paris : IRIS, respectivement 2012 et 2013.

qu'elle avait également disparu des radars stratégiques et que l'affaiblissement du pays à l'époque de Boris Eltsine s'était traduit par un manque de préparation, de repérage des champions, etc. On voit bien qu'avec Vladimir Poutine, c'est le retour de la Russie sur le plan stratégique mais également sur le plan sportif. La France, pendant très longtemps, ne s'est pas vraiment intéressée à cela, quoiqu'il faille rappeler qu'après le retentissant échec du pays aux jeux Olympiques de 1960 (il y remporte cinq médailles : deux en argent, trois en bronze mais aucune en or), le général de Gaulle prit des décisions pour relever le niveau sportif de la France. Il avait intégré, alors qu'il était revenu au pouvoir et qu'il voulait redorer le blason de la France après les guerres coloniales, que celle-ci ne pouvait pas être de nouveau respectée dans l'arène internationale si elle était humiliée dans l'arène sportive. Souvenons-nous de ce dessin de Jacques Faizant représentant de Gaulle, vêtu d'un survêtement et s'exclamant : « Dans ce pays, si je ne fais pas tout moi-même ! »

Finalement, sur ce dossier sportif, Laurent Fabius fait du gaullisme. Pendant très longtemps, on a pensé que le fait d'avoir enfanté Pierre de Coubertin et Jules Rimet devait suffire à attribuer à la France toutes les compétitions auxquelles elle candidaitait. En fait, ce n'est pas le cas, il faut faire du *lobbying*. La claque subie en juillet 2005 à Singapour, lors du choix de la ville organisatrice des jeux Olympiques de 2012, est là pour le lui rappeler. On en a tiré les leçons et la France s'organise.

Il y a également l'exemple du Qatar, particulièrement illustratif d'un pays qui a choisi le sport comme niche pour exister aux yeux du monde. Le Qatar, qui est un pays riche mais petit et peu peuplé, est une sorte de superpuissance du sport. La puissance sportive de ce pays est sans commune mesure avec sa puissance stratégique. Il a volontairement, rationnellement, investi dans le sport pour exister à la face du monde, et il y réussit assez bien.

Les évolutions de la diplomatie sportive chinoise ont également suivi celles de la diplomatie chinoise tout court, avec une volonté de ne pas participer aux compétitions lorsque la Chine était un pays autarcique, sous Mao Zedong. Puis, pendant quelque temps, le sport est devenu un moyen de nouer des relations avec les pays du Sud : la Chine ne cherchait pas alors à gagner, pour éviter d'humilier ses concurrents qui étaient des partenaires ; quand elle gagnait, elle s'excusait. Aujourd'hui, la Chine veut être la première, en termes économiques, stratégiques et sportifs.

On voit bien que chaque pays a un ADN sportif, en termes de sport de prédilection, de volonté d'intégrer, mais que chacun avec plus ou moins de succès, de volontarisme, de conceptualisation, prend le sport comme continuation de la politique par d'autres moyens.

► **Pensez-vous que l'élection éventuelle de Michel Platini à la tête de la FIFA (Fédération internationale de football association), ou la désignation de Paris pour les jeux Olympiques d'été en 2024, permettrait par exemple de catalyser la politique de diplomatie sportive de la France ?**

**P.B.** : Michel Platini serait président de la FIFA et non pas un Français à la tête de la FIFA. Il peut avoir une certaine philosophie, mais on voit bien qu'il fait très attention à ne pas privilégier la France dans ses fonctions actuelles de président de l'UEFA. Il n'a pas été désigné par la France mais a été élu par les nations européennes. C'est toujours prestigieux d'avoir un compatriote, qui plus est avec des valeurs qui garantissent la préservation de l'intégrité du sport. Mais Michel Platini doit faire preuve de neutralité. Même si, bien sûr, il ne peut pas être tout à fait insensible à ce qui se passe en France.

Paris 2024, c'est autre chose... D'une part, cela laverait les humiliations passées des trois candidatures de Paris retoquées, sans parler de celle d'Annecy. Et d'autre part, cela serait aussi un instrument de rayonnement. Londres s'est affiché comme première destination touristique mondiale en 2013. Ceci n'est pas un hasard : c'est bien parce que Londres s'est montré aux yeux du monde sous ses plus beaux atours pendant au moins 15 jours en 2012, lorsque la capitale anglaise a accueilli des jeux Olympiques. En termes d'infrastructures, de rayonnement, de publicité pour la ville, Paris aurait beaucoup à bénéficier de cette désignation.

C'est important d'avoir des hommes dans les institutions, et la France a été présente pendant très longtemps dans les institutions internationales et sportives, mais il est encore plus important d'héberger des événements. Contrairement aux idées reçues et malgré les échecs spectaculaires des trois candidatures à l'organisation de jeux Olympiques d'été et d'hiver, la France héberge de nombreux événements sportifs. On ne va pas délocaliser les événements réguliers que sont le Tour de France cycliste qui est vu dans près de 200 pays, le tournoi de tennis de Roland Garros, les 24 heures du Mans... Et puis il n'y a pas que l'Euro 2016 de football dans l'agenda des compétitions à venir sur le sol français, il y a aussi les championnats du monde de handball, la Rider Cup... Récemment, la France a accueilli le championnat du monde d'athlétisme, la coupe du monde de rugby, etc. Elle a hébergé de nombreux événements, soit parce qu'ils font partie du terroir français, soit parce qu'elle en a gagné l'organisation dans des compétitions internationales.

**► Il y a beaucoup de controverses en ce qui concerne l'organisation de la coupe du monde de football au Qatar en 2022. Au-delà des aspects sportifs et du fait qu'il y aurait des difficultés à jouer des matchs en été, en raison de la chaleur, pensez-vous que géopolitiquement il y ait des risques à tenir une telle compétition au Qatar ? Sa situation géographique dans l'espace moyen-oriental et le fait que ce soit la première coupe du monde organisée dans un pays arabe pourraient-ils susciter des tensions, des risques et des surprises stratégiques ?**

**P.B.** : On avait déjà critiqué le fait que la coupe du monde de 1994 se déroule aux États-Unis, qui n'est pas un pays de football. Puis on s'est étonné d'une coattribution au Japon et à la Corée du Sud en 2002. Rappelons-nous également des inquiétudes avant la coupe du monde en Afrique du Sud en 2010. On craignait qu'il y ait des violences en série, que les femmes soient

violées, que les *supporters* soient agressés en pleine rue. À chaque fois, ces inquiétudes ont été balayées. Le but de la FIFA est de conquérir le monde, et cela ne se fera pas en maintenant les coupes du monde dans les pays européens et sud-américains.

Il n'en reste pas moins de vraies interrogations concernant l'organisation de la coupe du monde au Qatar. C'est un tout petit État qui n'a pas de tradition de football enracinée, qui reçoit l'un des événements les plus médiatisés de la planète. Ceci suscite des questions. Mais c'est surtout le fait que ce soit un pays arabe et un pays nouveau qui dérange. Chez beaucoup de gens, c'est aussi le refus de la perte du monopole occidental sur la puissance. On ne peut plus organiser les jeux Olympiques uniquement en Europe et en Amérique du Nord. On ne peut plus organiser les coupes du monde uniquement en Europe et en Amérique du Sud. D'autres continents frappent à la porte et le sport se mondialise.

On peut d'ailleurs constater que l'organisation des compétitions est en avance sur le palmarès. Je doute qu'un pays qui n'ait jamais gagné la coupe du monde la gagne cette année et s'il y en avait un, ce serait un habitué de ces épreuves, tel que les Pays-Bas, qui n'ont jamais remporté de coupe du monde. Je doute qu'un pays africain la gagne cette année au Brésil, comme le Qatar ne gagnera pas la coupe du monde en 2022 chez lui.

Il n'est donc pas anormal que la prochaine coupe du monde ait lieu dans un pays musulman. Cela aurait pu être le Maroc en 2006, ce sera le Qatar en 2022. Il y a l'incongruité de ce petit pays, mais il y mettra les moyens et la FIFA est rassurée. Il reste bien sûr les problèmes concernant la chaleur ou les travailleurs immigrés. Ce sujet révèle l'un des paradoxes du sport : le sort des travailleurs immigrés n'est pas meilleur en Arabie Saoudite ou dans les Émirats arabes unis, pays voisins du Qatar, mais on ne parle que du Qatar parce que le sport est venu y donner un coup de projecteur. Je pense que le système de la *kafala*<sup>4</sup> sera supprimé avant 2022 parce que la pression sur le Qatar va être trop forte. Il va devoir accepter de s'ouvrir davantage. Je pense également que les femmes ou les homosexuels pourront venir librement au Qatar, que la consommation d'alcool sera régulée, etc. Je note d'ailleurs que lorsque les Qataris ont acheté le club du Paris Saint-Germain, certains craignaient que l'équipe féminine disparaisse ainsi que le *sponsoring* du Paris Football Gay. En fait, les moyens des premières ont augmenté et le second a été conservé.

► **Dans la perspective de cette coupe du monde, peut-on imaginer que ces bifurcations, ces changements au Qatar autour de questions sensibles, sociales et culturelles, évoluent dans la durée et pas uniquement au moment de l'événement ?**

---

4. Système obligeant les travailleurs non qualifiés à avoir un « parrain » dans le pays, le plus souvent leur employeur, qui est responsable de leur visa et de leur statut juridique. Cette pratique, en vigueur dans plusieurs États du golfe Persique dont le Qatar, a été critiquée car elle favorise l'exploitation des travailleurs, certains employeurs confisquant les passeports et abusant de leur autorité (NDLR).

**P.B.** : Le sport est un accélérateur mais pas un créateur de changement. Il va accélérer les évolutions qui sont en cours. Par la suite, il est peu probable que l'on revienne en arrière, et si c'est le cas, ce sera provisoire, avant une nouvelle avancée. Bien sûr, l'atmosphère sera différente pour les Qataris pendant et après la coupe du monde. Mais je ne vois pas les Qataris, s'ils suppriment le système de la *kafala*, le rétablir après la coupe du monde. De même, la Russie va devoir libéraliser sa politique de visas lorsqu'elle accueillera la coupe du monde en 2018. Car n'oublions pas qu'après le Brésil et avant le Qatar, la planète football aura rendez-vous en Russie, quatre ans après les jeux Olympiques d'hiver de Sotchi. Certaines choses sont provisoires, mais les évolutions sociales sont durables parce qu'elles correspondent à des évolutions en cours que l'événement sportif ne fait qu'accélérer.

► **Futuribles** étant une revue tournée vers l'avenir, pourriez-vous essayer d'identifier les grands changements qui pourraient survenir dans le domaine sportif, et notamment dans le football, à l'horizon de 10-20 ans ? Qu'est-ce qui pourrait radicalement se transformer à moyen-long terme ?

**P.B.** : Pour faire de la prospective, il faut d'abord regarder le passé. Or lorsqu'on regarde les grandes règles du football, on voit qu'elles n'ont pas vraiment évolué. Lorsqu'elles évoluent, c'est de façon limitée pour permettre une meilleure circulation du ballon, un temps de jeu plus long et une meilleure protection des joueurs. Je ne pense pas que l'on supprime le hors-jeu, que l'on agrandisse les buts comme certains le proposent.

Il y aura de plus en plus de statistiques du fait de l'évolution des moyens technologiques. Michel Platini résiste au développement de la vidéo, mais il aura de plus en plus de mal à le faire, ne serait-ce que pour savoir si un but est valide ou non, pour des sanctions *a posteriori* ou comme effet dissuasif *a priori*. Mais la vidéo telle qu'elle est utilisée dans le rugby, je ne la vois pas se développer dans le football parce que cela hacherait le jeu et que toute l'évolution des règles de ce sport est faite pour qu'il y ait plus de temps de jeu effectif.

Si le football changeait beaucoup, il perdrait son attractivité. Il y a eu de grandes anticipations, comme cette bande dessinée d'Enki Bilal<sup>5</sup> qui voit le foot comme une sorte de *roller-ball* des temps modernes, avec un déchaînement de violence, mais le football ne survivra que s'il reste lui-même, s'il sait résister aux effets de mode et s'il garde sa philosophie de jeu, de compétition, de sport collectif, etc. Il est important que l'on joue dans les mêmes conditions une finale de la coupe du monde qu'un match avec des enfants de six ou sept ans, que l'esprit du jeu reste le même. Je ne pense donc pas qu'il y aura une révolution dans le football.

► **Au niveau de la hiérarchie des clubs de football, on voit, avec l'exemple du Paris Saint-Germain notamment, que quand les capitaux arrivent, qu'un vrai**

5. BILAL Enki et CAUVIN Patrick, *Hors jeu*, Paris : Casterman, 1987.

**projet sportif s'installe, des clubs qui n'existaient pas ou peu il y a quelques années peuvent conquérir une position importante sur la scène européenne.**

**P.B. :** Effectivement, on voit qu'il y a une concentration des palmarès, c'est-à-dire que depuis plusieurs années ce sont les mêmes clubs qui peuvent prétendre à la Champions League. Ce qui s'est passé à Paris a ouvert la boîte de Pandore. Il y a ensuite Monaco, club détenu majoritairement par un milliardaire russe, puis Lens, récemment pris en main par un magnat azéri. Des investisseurs asiatiques, de Singapour, de Malaisie, d'Indonésie..., peuvent se dire que le championnat français n'est pas cher et accessible, et qu'il va accroître leur visibilité. Il peut s'agir d'investisseurs des républiques d'Asie centrale riches en matières premières énergétiques, de nouveaux pays qui ont de hauts revenus et une faible population, de stratégies nationales comme dans le cas de l'Azerbaïdjan ou du Qatar, ou d'individus qui veulent faire parler d'eux, qui ont une fortune personnelle, comme Vincent Tan qui a acheté le club anglais Cardiff City FC. Quand c'est un investissement national comme pour le Qatar, c'est sur du très long terme, mais quand c'est un investissement personnel, c'est plus sujet à effets de mode ou aux accidents de parcours. Le Paris Saint-Germain, de son côté, est tranquille jusqu'en 2022 au moins.

Il faudra peut-être réguler cela, mais on aura davantage d'investisseurs extérieurs et la mondialisation des capitaux des clubs va se renforcer. J'avais prédit, à la fin des années 1990, que si les joueurs changeaient trop souvent, les clubs perdraient leur identité et que les *supporters* ne reconnaîtraient plus leur club. En fait, finalement, la vedette, c'est le club, bien plus que les joueurs de passage. On voit aujourd'hui des *supporters* qui respectent toujours le maillot du club même s'il change chaque année et si celui qui le porte change aussi chaque année. Le club est plus fort que cet environnement.

Enfin, d'ici quelques années, de grands joueurs africains retourneront sans doute jouer en Afrique, parce qu'avec son développement, l'Afrique aura les moyens de leur offrir des salaires corrects, comme cela a été le cas en Amérique latine ces dernières années, et au Brésil en particulier, qui a su faire revenir au pays plusieurs de ses stars, et pas uniquement pour des fins de carrière. Les clubs africains ou asiatiques seront plus compétitifs, dans une perspective à moyen terme. Il y aura une multipolarisation au niveau des équipes nationales et des clubs.

► **Cela signifie-t-il qu'à l'horizon de 30-40 ans, on pourrait assister à des compétitions bien plus importantes qu'aujourd'hui ?**

**P.B. :** Oui, bien sûr. Le monopole européen et sud-américain sur la coupe du monde de football n'est pas éternel. Pour l'instant, quand on regarde le palmarès, il y a seulement sept ou huit pays, et ce sont toujours les mêmes, pour les quarts et demi-finales. Même s'il y a eu le Sénégal en 2002 et le Ghana en 2010 en quart de finale, ou le Cameroun en 1990, ce sont les seuls. Ceci devrait changer. Pas en 2014, mais en 2018 ou 2022 !

► La prospective n'est pas une discipline où l'on parie sur le futur. Il y a plusieurs hypothèses possibles mais à très court terme. On est quand même tenté de vous demander votre pronostic sur le vainqueur de la coupe du monde au Brésil et sur le joueur qui, selon vous, pourrait crever l'écran lors de cette compétition <sup>6</sup> ?

**P.B.** : Je ne fais jamais de pronostics. Par superstition d'abord. Ensuite, alors que dans les pronostics géopolitiques je me suis rarement trompé, ce n'est pas le cas en ce qui concerne les pronostics sportifs. Je ne suis pas le seul, puisqu'on peut se rappeler que la France était partie pour la coupe du monde de football en 2002 avec une deuxième étoile trop tôt envisagée sur son maillot ; qu'en 2006, à la mi-temps du match contre le Togo, on la voyait faire ses valises alors qu'elle est allée en finale et que sans un coup de tête malheureux, elle aurait eu une deuxième étoile sur le maillot à cette occasion ! De même, en 2010, on avait salué avec plaisir le tirage au sort du groupe, qui était facile et duquel l'équipe de France pouvait s'extraire très facilement vu le faible niveau de la compétition. Or les Bleus furent éliminés dès le premier tour. Je n'aurai pas la cruauté de rappeler les pronostics d'éminents spécialistes, y compris issus des journaux spécialisés.

Cette année, concernant le championnat de France de football, il ne fallait pas être grand devin pour tableur sur une victoire du Paris Saint-Germain, mais très souvent, il vaut mieux ne pas prendre en compte les pronostics des journaux. Jusqu'au 12 juin 2014, date de début de la coupe du monde, tout le monde va espérer que l'équipe de France aille le plus loin possible, et c'est cela qui est sympathique. Toutes les équipes sont sur la même ligne de départ.

Quant au joueur qui crèvera l'écran, soit ce sera une surprise et, par définition, personne ne peut le prédire. Soit je vous dis Cristiano Ronaldo et Lionel Messi, et dans ce cas, je ne fais pas preuve d'une grande originalité. C'est cela qui excite les appétits : on attend de voir qui sera la révélation, la confirmation, le *flop*... Zinedine Zidane était la confirmation en 1998, il était le *flop* en 2002, et l'un et l'autre en 2006. Sans ce joueur, la France n'arrivait pas en finale en 2006, et à cause de son coup de tête contre le joueur italien Marco Materazzi lors des prolongations, elle n'a pas gagné la coupe du monde et le maillot des Bleus est resté paré d'une seule étoile. ■



Affiche officielle de la coupe du monde 2014 © FIFA

6. Pour mémoire, cet entretien a été réalisé le 15 mars dernier, bien avant le début de la compétition (NDLR).

# ABONNEZ-VOUS AU PACK REVUE + WEB

## Revue



## et Web



Tarif :  
**280 € par an**

- La revue *Futuribles* expédiée à votre domicile (6 numéros / an)
- L'accès illimité à toutes les archives en ligne (1 à 10 postes)
  - ✓ Connexion au choix avec identifiant (adresse électronique) et mot de passe, ou par accès IP
  - ✓ Accès au numéro en cours (6 numéros par an) + archives depuis 1975 en texte intégral

[www.futuribles.com](http://www.futuribles.com)

## BULLETIN D'ABONNEMENT

Nom - Prénom \_\_\_\_\_  
Société \_\_\_\_\_ N° de TVA \_\_\_\_\_  
Adresse \_\_\_\_\_  
Code Postal - Ville \_\_\_\_\_  
Pays \_\_\_\_\_ Tél. \_\_\_\_\_  
E-mail \_\_\_\_\_

Je m'abonne pour un an au *pack* revue + *Web* de *Futuribles* (6 numéros papier par an + revue en ligne avec numéro en cours et archives, texte intégral, 1 à 10 postes, TVA 2,1 % incluse) et règle 280 € par :

- Chèque à l'ordre de Futuribles
- Visa     Am. Express    N° \_\_\_\_\_    Exp. fin \_\_\_\_\_  
*Cryptogramme figurant sur votre carte* \_\_\_\_\_
- Virement : CIC Paris Bac, 2 bd Raspail, F-75007 Paris  
IBAN : FR76-3006-6100-4100-0105-7380-116 • BIC : CMCIFRPP
- Sur facture

Date : \_\_\_\_\_                      Signature : \_\_\_\_\_

*Loi du 6/1/1978 : droit d'accès et de rectification à Futuribles - 47, rue de Babylone F-75007 Paris. Sauf refus de votre part, ces informations pourront être utilisées par des tiers.*

*Offre valable jusqu'au 31/12/2014*

À photocopier et à retourner à Benjamin Privey - Futuribles - 47, rue de Babylone - F-75007 Paris  
Tél. + 33 (0)1 53 63 37 73 - Fax + 33 (0)1 42 22 65 54 - E-mail : [bprivey@futuribles.com](mailto:bprivey@futuribles.com)

# Le label « capitale européenne de la culture »

LES EFFETS À LONG TERME DES GRANDES  
MANIFESTATIONS CULTURELLES

PAR MARTHE DE LA TAILLE-RIVERO <sup>1</sup>

*La compétition entre grandes villes mondiales est de plus en plus aiguë pour attirer touristes, investisseurs, talents... Outre les caractéristiques propres à chaque ville, les grands événements médiatisés constituent des opportunités fortement disputées pour se placer au cœur de l'actualité et au centre des regards, au moins le temps de l'événement. Pour autant, comme on l'a vu dans ce numéro s'agissant des grandes manifestations sportives <sup>2</sup>, le bilan économique, social voire écologique, à moyen-long terme, de l'organisation de grandes compétitions internationales est loin d'être systématiquement positif pour les villes qui les accueillent, et peut même déboucher sur des fardeaux financiers perdurant de longues années.*

*Dans le domaine culturel, en revanche, il en va tout autrement, comme le montre ici Marthe de La Taille-Rivero au travers de l'expérience de villes élues capitales européennes de la culture. Outre que les investissements et besoins en termes d'infrastructures sont très différents et bien moins importants que ceux requis pour l'organisation de manifestations sportives, la culture semble jouer un rôle de booster économique pour les villes. C'est du moins ce qui ressort du bilan de l'expérience de plusieurs capitales européennes de la culture (Glasgow, Liverpool, Lille...) dont rend compte cet article. S.D. ■*

---

1. Spécialiste du mécénat d'entreprise et collaboratrice de la revue *Mécènes* éditée par l'Admical (Association pour le développement du mécénat industriel et commercial).

2. Voir GOUQUET Jean-Jacques et BROCARD Jean-François, « Grands événements sportifs : la nécessité d'une réévaluation », en page 5 de ce numéro.

**L**e rideau est tombé sur la grande fête européenne de la culture dont Marseille fut le théâtre permanent en 2013, mais les touristes sont de plus en plus nombreux à déambuler au long du vieux port entièrement rénové. Ils vont visiter le MuCEM, le prestigieux musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée, inauguré il y a un an, flânent sur les quais de la Joliette réaménagés en promenade piétonne et découvrent une ville superbe dont ils ne savaient rien.

D'où viennent-ils ? Ils arrivent en rangs serrés par la mer. Un million de croisiéristes ont fait escale l'an dernier dans les gares maritimes du port de Marseille-Fos. Le Club de la croisière, coordinateur de cette politique d'accueil touristique, affiche déjà une croissance du trafic de 75 % pour le seul premier trimestre 2014. En peu de temps, la ville de Marseille est devenue une escale incontournable des croisières en Méditerranée.

Du côté aérien, les demandes d'ouverture de lignes internationales affluent à l'aéroport de Marseille-Provence, le classant parmi les premiers aéroports français.

Cette attractivité nouvelle de la capitale phocéenne doit beaucoup à une décision prise il y a six ans par les autorités de Bruxelles, qui l'avaient choisie parmi plusieurs cités candidates pour être « capitale européenne de la culture » pendant l'année 2013.

Les lumières de la fête éteintes, l'équipe chargée de réaliser ce grand projet dissoute, vient l'heure des bilans — tous positifs — et celle des perspectives — plus problématiques — : comment prolonger la dynamique de 2013, capitaliser sur

le changement d'image d'une ville et ses efforts d'équipement ? Comment donner un nouveau souffle à l'élan collectif qui fut la clef du succès de cette année d'exception ?

## **Les capitales éphémères de la culture européenne**

Une cinquantaine de villes à travers l'Europe ont dû répondre à ces questions depuis que Melina Mercouri et Jack Lang, alors ministres de la Culture de leurs pays respectifs, ont pris l'initiative de cette politique et l'ont fait adopter en 1985 par les instances européennes « pour promouvoir la diversité de la richesse culturelle en Europe ».

À la différence d'autres événements internationaux comme les jeux Olympiques ou les Expositions universelles, le cahier des charges imposé aux prétendants au titre de capitale européenne de la Culture est peu contraignant. Il laisse à chaque cité une grande liberté d'appréciation, qu'il s'agisse de la définition des objectifs, de l'ampleur du territoire concerné par ce label, de la programmation artistique et culturelle ou des modalités d'organisation.

Malgré la diversité des situations et de la taille des cités candidates (Marseille : 850 000 habitants ; Mons, prochaine capitale : 95 000 habitants), leur démarche, une fois élues, présente beaucoup de similitudes, comme autant de points de passage obligés pour la réussite de ces grands événements.

Les crédits européens accordés aux heureuses lauréates étant marginaux, toutes ont dû réunir d'im-

### Les capitales européennes de la culture, 1985-2018

1985	Athènes	2000	Avignon, Bergen, Bologne, Bruxelles, Helsinki, Cracovie, Prague, Reykjavik, Saint-Jacques-de-Compostelle	2008	Liverpool, Stavanger, Sandnes
1986	Florence			2009	Vilnius, Linz
1987	Amsterdam			2010	Pécs, Essen, Istanbul
1988	Berlin-Ouest			2011	Tallinn, Turku
1989	Paris			2012	Guimarães, Maribor
1990	Glasgow	2001	Porto, Rotterdam	2013	Marseille, Košice
1991	Dublin	2002	Salamanque, Bruges	2014	Riga, Umeå
1992	Madrid	2003	Graz	2015	Mons, Plzen
1993	Anvers	2004	Lille, Gênes	2016	Wrocław, Saint-Sébastien
1994	Lisbonne	2005	Cork	2017*	Paphos, Aarhus
1995	Luxembourg	2006	Patras	2018*	La Valette, Leeuwarden
1996	Copenhague	2007	Luxembourg et Grande Région, Sibiu		
1997	Thessalonique				
1998	Stockholm				
1999	Weimar				

portants moyens financiers, publics et privés, pour mettre en valeur leur patrimoine et leurs atouts. Elles ont mobilisé les artistes et les acteurs culturels d'ici et d'ailleurs, faisant appel aux talents locaux comme aux artistes de réputation internationale, fédéré les énergies, organisé la logistique pour offrir à leurs habitants, aux visiteurs et aux touristes, le temps d'une année, une fête permanente, une profusion de manifestations couvrant tous les champs de l'art et de la culture ; des plus populaires aux plus sophistiqués, des plus novateurs aux plus traditionnels. Le 12 janvier 2013, 400 000 personnes étaient dans les rues de Marseille pour fêter l'ouverture de l'année capitale, prélude au déroulement des 500 événements qui ont rythmé ces quatre saisons culturelles sur le territoire provençal.

### **La grande compétition des territoires**

Objectif prioritaire : rénover leur image et s'inscrire durablement dans la grande compétition des territoires.

Une compétition d'abord économique. Glasgow, élue en 1990, est l'exemple emblématique et souvent cité par les médias de cette démarche. Ville sinistrée par son déclin industriel et portuaire, elle fut la première à parier avec succès sur l'offre culturelle pour en faire un outil de renaissance urbaine et de régénération de ses activités.

Dans une situation de déprise industrielle comparable, Liverpool, capitale européenne de la culture en 2008, a su elle aussi s'emparer brillamment de cette opportunité. Elle bénéficiait certes d'un atout majeur : la participation de deux enfants du pays devenus des vedettes planétaires, les Beatles Ringo Starr et Paul McCartney, mais s'ils contribuaient au succès de l'opération capitale, ils n'en assuraient nullement la pérennité.

Entre l'élection des deux villes britanniques, 18 années se sont écoulées. Ce programme européen est sorti de sa phase expérimentale. Un corpus d'expériences s'est constitué. Anciennes et futures capitales se sont mises en réseau pour

échanger méthodes et compétences, des études ont été réalisées et des indicateurs homogènes dégagés pour mesurer la portée de ces événements, proposer une méthodologie et établir des comparaisons fiables entre ces capitales éphémères.

La recherche la plus approfondie, intitulée *Impacts 08*<sup>3</sup>, a été menée en commun par les deux universités de Liverpool qui ont créé en 2010 un Institut des capitales européennes. Elle a duré cinq ans (2005-2010), englobant la phase de préparation et les deux années qui ont suivi l'événement. Elle a porté sur l'impact économique, social, culturel et environnemental de ce *culture led regeneration programme* (programme de régénération urbaine ayant pour moteur la culture), établi des comparaisons, notamment avec Lille, capitale européenne de la culture en 2004, et s'est intéressée à la mesure de l'impact à long terme de ces années exceptionnelles.

À Liverpool comme à Glasgow, les succès engrangés au cours de l'année capitale se sont inscrits dans une politique persévérante des élus et des « forces vives », pour se doter d'infrastructures culturelles de niveau international et les faire vivre, rénover la ville, créer une programmation attractive, attirer les investisseurs et mutualiser compétences et ressources au bénéfice de la transformation de la cité.

Dès le label obtenu en juin 2003, le City Council de Liverpool ne s'est pas contenté de procéder à un grand *lifting* urbain et de mettre en place une équipe pour préparer 2008, il

a mobilisé les forces vives de tous bords pour lancer des années à thème, recruter une armée de bénévoles et des ambassadeurs parmi la population, mener une campagne d'opinion systématique auprès des médias afin de changer l'image de la ville qui commençait à sortir de son marasme économique.

Liverpool, qui avait investi 67 millions d'euros dans la rénovation urbaine et la mise aux normes internationales de ses institutions culturelles, en partie héritées de l'époque victorienne, chiffre les retombées économiques de 2008 à plus de 900 millions d'euros.

Elle est devenue une *world class city* (une ville de stature internationale) et a conquis la troisième place dans le cœur des Britanniques, qui en font une de leurs destinations touristiques préférées. Mais, dès 2009, le City Council a créé en son sein un département dédié à la poursuite de cette politique de régénération urbaine par la culture avec un programme de cinq ans. L'année capitale 2008 a donc constitué le temps fort, le *booster*, d'une politique qui porte ses fruits parce qu'elle s'inscrit dans la durée.

## **Retour à Lille : le pari gagnant de la culture**

Qu'en est-il en France ? Paris en 1989, Avignon en 2000, Lille en 2004 et Marseille-Provence en 2013 ont été tour à tour élues capitales européennes de la culture.

3. GARCIA Beatriz, MELVILLE Ruth et COX Tamsin, *Impacts 08. Creating an Impact: Liverpool's Experience as European Capital of Culture*, Liverpool : University of Liverpool, 2010.

Lille, longtemps considérée comme la ville-centre d'un Nord dévasté par l'obsolescence de ses industries, est devenue, dans l'imaginaire collectif, la séduisante capitale des Flandres, une dynamique plaque tournante européenne, une des premières destinations que choisissent les titulaires de bourses Erasmus. Nulle étude ne permet de chiffrer avec précision ce que cette métamorphose doit à la grande fête de 2004, mais 10 ans plus tard, beaucoup de chefs d'entreprise du Nord affirment ressentir encore son effet bénéfique sur le développement de leur territoire.

Jean-François Dutilleul, le président de l'entreprise de bâtiment-travaux publics (BTP) et de promotion immobilière d'origine familiale Rabot Dutilleul, qui fut un ardent *supporter* et mécène de Lille 2004, en est certain : « Lille 2004 a eu un impact considérable pour notre région. Celle-ci a acquis un rayonnement international. L'impact a été aussi important dans notre entreprise. Ça a dynamisé notre personnel (2 500 collaborateurs dont 2 000 en France) qui a pris conscience de nos atouts dans cette grande métropole européenne et vu s'ouvrir de nouveaux marchés. D'autres entreprises font un constat identique au mien. L'attractivité de Lille a attiré des investisseurs, des sièges sociaux, des centres de recherche. 2004 a fait tomber des barrières. Le monde culturel et artistique, le monde économique, les milieux académiques ont appris à collaborer pour la réussite de grands projets. »

Luc Doublet, autre figure emblématique du patronat régional dont l'entreprise avait couvert d'un voile rose translucide la verrière de la gare

de Lille Flandres pour accueillir les visiteurs de Lille 2004, milite lui aussi pour l'alliance de l'économie et de la culture : « La culture, dit-il, est un *starter* de l'économie. Les artistes nous ont appris à penser autrement et nous aident à avancer. Lille 2004 a changé notre positionnement. »

Philippe Vasseur cumule, parmi de nombreux titres, les présidences du Crédit mutuel Nord-Europe, de la Chambre de commerce régionale et du Comité Grand Lille où des personnalités régionales de tous horizons se retrouvent pour mener des actions de *lobbying* en faveur de la métropole lilloise. De cette diversité d'approches, il tire une conviction : « l'essentiel, c'est la métamorphose de l'image et la dynamique régionale qu'a impulsées l'année capitale ». Une dynamique qu'il entretient grâce au World Forum, le Forum mondial de l'économie responsable qu'il a fondé en 2007 et qui attire chaque année, à Lille, de nouvelles générations d'entrepreneurs de tous les pays, engagés dans l'économie sociale.

Ces témoignages positifs ne se limitent pas aux poids lourds de l'économie régionale. Depuis près de deux siècles, têtes couronnées et célébrités de passage à Lille — y compris le général de Gaulle qui a signé le livre d'or — viennent déguster les célèbres gaufres de l'entreprise Meert, dans sa boutique classée monument historique. Thierry Landron, à la tête de ce haut lieu de la gastronomie locale, est catégorique : « Il y a un avant et un après 2004 qui a constitué pour nous un véritable virage. Mon chiffre d'affaires a progressé de 40 % en 2004 et l'élan n'est pas retombé. J'ai investi, ouvert deux boutiques à Paris

et une récemment à Bruxelles. Le Nord est à la mode. »

Meert fait partie, comme Rabot Dutilleul et Doublet, des partenaires financiers de « Lille 3000 », le bras armé de la vie culturelle dans la métropole des Flandres. « Lille 3000 est une émanation directe de Lille 2004. Sa création avait été décidée par la ville en cours d'année pour éviter que l'élan ne retombe, canaliser le grand mouvement de dynamisme culturel et de décloisonnement des mentalités qui s'était mis en marche », rappelle Thierry Lesueur, son coordinateur général. Lille 3000, résolument tournée vers la création contemporaine, l'innovation, le futur et l'international, à l'exemple de l'exposition Futurotextiles qui circule à travers le monde depuis 2006<sup>4</sup>, offre une rare synthèse entre culture populaire et avant-garde artistique. Il bénéficie de la mise à disposition, au cœur de Lille, d'une ancienne gare de marchandises réhabilitée en espace culturel ouvert à tous, la gare Saint-Sauveur, ainsi que du bâtiment du tri postal qui accueille, depuis sa rénovation en 2004, les grandes expositions organisées par Lille 3000 dans le cadre de ses saisons à thème, la dernière étant consacrée au « *Fantastic* ».

Chacune de ces capitales européennes éphémères a ses spécificités et son histoire. À Lille, la municipalité et la communauté urbaine ont été les moteurs de l'opération, sous la houlette énergique du maire, Martine Aubry. Celle-ci a trouvé les financements, mobilisé les chefs d'entreprise et mis en

place une équipe de professionnels pour faire la programmation artistique et culturelle, non seulement dans la ville-centre, mais dans les 85 communes que compte la communauté urbaine. Dans une région où l'intérêt pour le territoire et son développement prime sur les clivages partisans, la méthode a été payante.

## **Marseille : l'apprentissage du jeu collectif**

À Marseille, où la métropole n'existait pas et où les élus provinciaux sont traditionnellement divisés, le maire, Jean-Claude Gaudin, a pris deux initiatives. « Il a organisé un dîner au MEDEF [Mouvement des entreprises de France] avec les chefs d'entreprise *supporters* de Lille 2004, et a demandé à Jacques Pfister, le président de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI), de prendre la tête de la mission « Marseille-Provence 2013 », l'équipe de professionnels chargée de la conception et de la mise en œuvre du programme de 2013, un programme qui concernait, outre Marseille : Aix-en-Provence, Arles et les 97 communes de la communauté urbaine.

L'idée de poser la candidature de Marseille au titre de capitale européenne de la culture avait surgi dès 2004, inspirée par l'exemple lillois, au cours d'une réunion de chefs d'entreprise membres de l'association « Mécènes du Sud ». Jacques Pfister s'en était fait un ardent *supporter*. Le milieu économique, sur-

4. Voir LA TAILLE-RIVERO Marthe (de), « Les acteurs de la révolution textile. Une mobilisation décisive dans le Nord-Pas-de-Calais », *Futuribles*, n° 396, septembre-octobre 2013, p. 73-79.

tout marseillais, à l'origine du projet s'est donc fortement engagé pour son succès. En pleine crise, il en a même été, via le mécénat et les partenariats, son principal financeur après les collectivités locales. Le succès a été au rendez-vous, qu'il s'agisse de la fréquentation, du taux de participation des habitants, du tourisme, ou du chiffre d'affaires du commerce et de l'hôtellerie. Bernard Latarjet, le premier directeur de la mission 2013 en est lui-même surpris : « les bilans déjà disponibles le montrent, tous les indicateurs sont excellents et ont dépassé les prévisions ! » Le directeur de la stratégie et de la communication de la CCI le martèle : « 220 entreprises se sont impliquées alors que nous étions en pleine crise économique ! C'est plus qu'à Lille ou à Liverpool, les entreprises ont appris à jouer collectivement et y ont pris goût. 2013 a déclenché une prise de conscience. »

Cette prise de conscience sera-t-elle durable ? L'amélioration notable de l'image d'une ville plus connue dans les médias pour les grèves de ses dockers, la violence des quartiers nord ou les exploits de son club de football, que pour sa vitalité artistique, va-t-elle se poursuivre ?

Un projet culturel original capable de polariser les énergies et de sé-

duire les médias verra-t-il le jour ? Les ateliers de l'Euroméditerranée, fruits d'une collaboration inédite entre des artistes et des entreprises, une pièce maîtresse de la candidature de Marseille, vont-ils se poursuivre ?

À la différence de Lille ou de Liverpool, aucune réponse n'a encore été donnée à ces questions par les groupes de travail qui se réunissent de temps en temps à la CCI pour en débattre. Deux grandes inconnues ont paralysé les décisions : le résultat des élections municipales de 2014 et les pouvoirs de la future métropole imposée par l'État à des élus réticents, à l'horizon 2016.

« C'est une formidable réussite et nous allons continuer, affirme l'armateur marseillais Raymond Vidil. Nous avons fait découvrir aux habitants et aux responsables de ce territoire l'importance du levier culturel. »

Parmi les capitales européennes de la culture, Marseille est sans doute celle qui a bénéficié des investissements les plus massifs avant l'année cruciale : 660 000 euros ont été injectés sur fonds publics dans la rénovation de la ville et de sa scène culturelle. Sans 2013, le MuCEM, cette prouesse architecturale abondamment médiatisée, qui

### Marseille 2013 : quelques chiffres

Budget	98 millions d'euros <i>dont 17 millions issus de l'apport d'entreprises</i>
Investissements	660 millions d'euros
Événements culturels labellisés	500
Visiteurs	11 millions
Nuitées	+ 10 % par rapport à l'année précédente
Participation des habitants à un événement	2 sur 3

Source : chambre de commerce et d'industrie de Marseille.

a beaucoup fait pour le succès de l'année capitale et le renouveau de l'image de la ville, n'aurait peut-être pas vu le jour.

Cet embellissement général, combiné avec de nouveaux équipements culturels et hôteliers, inscrit sans doute durablement la capitale provençale dans les *must* du tourisme européen et méditerranéen, y compris le tourisme d'affaires. Mais au-delà ? Le jeu collectif qui a mobilisé pour la première fois l'ensemble des forces vives de ce territoire autour d'un projet collaboratif à l'échelle du territoire de la métropole, comme l'observe Jacques Pfister, va-t-il continuer, ou chacun va-t-il repartir dans son pré carré ? Marseille et le territoire provençal vont-ils transformer l'essai, attirer les investisseurs, conquérir de nouveaux marchés ?

*Impacts 08*, l'étude des universités de Liverpool, constate la difficulté d'isoler la composante « capitale européenne de la culture » parmi les multiples facteurs qui concourent à la dynamique d'une

ville, mais elle donne les cinq clefs d'un impact durable :

- La conscience partagée que sur une scène mondialisée la culture est un levier du développement.
- Une forte adhésion populaire et une participation des habitants.
- La mobilisation des forces vives du territoire concerné autour de la réussite d'un grand projet collectif.
- l'implication des ressources artistiques et culturelles locales.
- L'intérêt des médias.
- Et surtout une vision à long terme des élus, relayés par la société civile, pour enchâsser l'élection au titre de capitale européenne de la culture dans une politique à long terme de promotion de leur territoire.

Les observateurs de ce grand programme européen estiment qu'il faut 10 ans pour en mesurer vraiment l'impact sur le rayonnement et la santé économique d'une ville et de son territoire. En France, Lille a l'âge des bilans, Marseille s'engage sur cette longue route... ■

# Paris et le mal français

À PROPOS DE L'INDISSOCIABILITÉ  
DES ÉCONOMIES URBAINES ET NATIONALES

PAR MARIO POLÈSE <sup>1</sup>

*En ouverture du dossier sur le Grand Paris publié dans ce numéro, le professeur canadien Mario Polèse propose un regard extérieur sur la place de Paris parmi les grandes villes mondiales d'envergure. S'étonnant que Paris ne soit pas la capitale économique de l'Europe compte tenu de sa position géographique et de ses atouts, il propose divers éléments d'explication d'ordre linguistique, mais aussi et surtout d'ordre économique et réglementaire. S'interrogeant sur le rôle que pourrait jouer le Grand Paris dans le renforcement de la place de la capitale française dans la nouvelle économie, il insiste sur les rigidités qui dissuadent aujourd'hui l'implantation de start-ups dans la capitale (en particulier dans le domaine de l'immobilier), alors même que de nombreuses ressources en matière de recherche scientifique et technologique existent en Île-de-France (à l'instar du plateau de Saclay). In fine, il propose deux scénarios d'évolution pour la région capitale à l'horizon 2030, dans le contexte du Grand Paris, selon que de véritables changements structurels seront ou non opérés en matière économique en France, pour attirer et maintenir les talents. S.D. ■*

**V**ue du Québec, la vague de pessimisme qui frappe la France s'explique mal : grand pays de 60 millions d'habitants ; niveau de vie élevé ; une géographie et une douceur de vivre qui font l'envie du monde. Le Québec n'a ni Alpes ni Côte-d'Azur. Je regarde par la fenêtre (nous sommes le 19 mars) : tempête de neige. Et il y a Paris ! Montréal a bien des charmes, mais ne se compare tout de même pas à Paris.

---

1. Professeur au Centre urbanisation culture société de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS, Montréal), chaire de recherche *senior* du Canada en études urbaines et régionales, Laboratoire d'analyse spatiale et d'économie urbaine et régionale (LASER).

Pourtant, à Montréal, le malaise français est palpable. Il ne se passe guère une semaine sans croiser un jeune Français fraîchement débarqué, qui vous parlera d'une France sclérosée, bloquée. L'accent français s'entend partout. Naguère, les Français d'ici étaient quelques milliers, surtout des professionnels. Aujourd'hui, les Français se trouvent dans toutes les couches de la société : serveurs, commis, ingénieurs, etc. Le verdict entendu est toujours le même : la France est un pays sans avenir. Mieux vaut l'hiver québécois que la paralysie française. Paris n'est plus qu'une ville musée qui carure aux souvenirs du passé.

Je ne partage pas ce diagnostic « décliniste », ni pour la France ni pour Paris. Mais il cache une vérité : le mal français et le malaise parisien sont inséparables. Les villes sont à l'image des pays qui les ont enfantées. Cela est tout aussi vrai en matière d'économie. Dans le langage de la géographie économique, ce sont les conditions nationales qui fixent la limite supérieure des économies d'agglomération<sup>2</sup> ; c'est-à-dire, les gains de bien-être matériel dus à la présence de grandes villes (voir encadré ci-contre). Le corollaire : les interventions à l'échelle de la ville, la région parisienne en l'occurrence, n'auront qu'un impact limité si elles ne sont pas accompagnées d'interventions à d'autres échelles.

## ***Pourquoi Paris n'est-elle pas la capitale économique de l'Europe ?***

Paris<sup>3</sup>, la plus grande ville de l'Europe continentale (hors Russie), devrait aussi être la plus riche, économies d'agglomération obligent. Pour des espaces économiques intégrés, le lien positif entre taille urbaine et produit intérieur brut (PIB) par habitant reste l'une des lois fondamentales de la géographie économique. Pourtant, l'Union européenne (UE) ne s'y conforme pas. Le titre de ville la plus riche de l'UE (hors îles Britanniques) revient à Bruxelles et Hambourg<sup>4</sup>, plus petites que Paris. Cela nous indique que l'espace européen n'est pas encore parfaitement intégré. La relation entre taille urbaine et richesse se confirme pour la France. Le PIB par habitant à Paris est 50 % supérieur à la moyenne nationale. Ce n'est pas là qu'il faut chercher le problème, mais dans la place qu'occupe Paris dans l'espace européen et sur l'échiquier mondial.

Paris aurait dû émerger comme principal pôle européen pour les services corporatifs à vocation continentale (finance, sièges sociaux, *marketing*...) pour occuper une place au moins équivalente à celle de Londres. Paris et Londres

---

2. Pour des explications plus techniques, voir POLÈSE MARIO, « Le rôle des villes dans le développement économique : un autre regard », in Lise BOURDEAU-LEPAGE (sous la dir. de), *Regards sur la ville*, Paris : Economica / Anthropos, 2012.

3. Sauf contre-indication, Paris regroupe, dans cet article, la région parisienne (Île-de-France).

4. Selon les données d'Eurostat (site Internet [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database)).

## LES ÉCONOMIES D'AGGLOMÉRATION

Les économies d'agglomération, concept fondamental de la géographie économique, font référence aux gains de productivité (ou, dit autrement, aux baisses de coûts) attribuables à la concentration géographique des entreprises et des populations. C'est la présence d'économies d'agglomération qui pousse les industries (non agricoles) à se regrouper dans certaines villes et, souvent, dans certains quartiers. Les économies d'agglomération prennent des formes multiples : répartition des coûts des infrastructures (routes, aéroports, assainissement, production d'énergie...) entre usagers, facilitation des échanges entre clients et fournisseurs, accès à des aires de marché plus étendues, grandes institutions de recherche et d'enseignement.

C'est l'accès aux « cerveaux » — aux informations, idées et talents — qui constitue de plus en plus l'élément central des économies d'agglomération. On choisit la grande ville pour l'accès qu'elle procure à une main-d'œuvre diversifiée, mais aussi pour les possi-

bilités accrues d'échanges et de rencontres à plusieurs niveaux. On trouve plus facilement un conseiller en *design* graphique ou un traducteur portugais-mandarin à Paris qu'à Avignon. Plus les idées ou les nouvelles à échanger sont sensibles aux relations interpersonnelles, plus leur valeur est tributaire de la rapidité, plus les entreprises concernées auront tendance à « s'agglomérer ». Par le même biais, la réalisation des économies d'agglomération est en partie tributaire de la fluidité des déplacements dans la ville.

Toutes les entreprises n'ont pas la même sensibilité aux économies d'agglomération. Un cabinet de conseil en conception de logiciels n'aura pas les mêmes besoins qu'un fabricant de meubles. Le premier sentira davantage le besoin de s'installer dans la grande ville, disposé à assumer les coûts immobiliers et salariaux plus élevés qui sont, précisément, la contrepartie des économies d'agglomération que lui procure la grande ville.

M.P.

ont des populations comparables, mais Paris profite d'une localisation plus centrale. À la veille de la Première Guerre mondiale, Paris était la première place financière de l'Europe continentale, aujourd'hui dépassée par Zurich, Francfort et Genève <sup>5</sup>. Elle aurait dû être le premier choix des sociétés de la nouvelle économie. Pourtant, Facebook et Google ont choisi d'établir leur siège européen à Dublin, Twitter à Londres, Sony à Berlin. Les implantations chinoises et indiennes sont trois fois plus nombreuses au Royaume-Uni qu'en France, concentrées dans la grande région de Londres <sup>6</sup>.

Que Paris soit en mesure d'attirer des entreprises à vocation mondiale n'est pas en doute. La société Microsoft l'a choisie comme centre européen. C'est le fait qu'elle ne le soit pas davantage qui interpelle.

5. Selon le GFCI (*Global Financial Centres Index*). URL : <http://www.zyen.com/research/gfci.html>. Consulté le 24 avril 2014.

6. MILELLI Christian, HAY Françoise et SHI Yunnan, *L'Implantation des firmes chinoises et indiennes en Europe. Dernières tendances*, Paris : ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi (Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services), note de recherche, avril 2009.

## **Paris sans remparts 1 : perte de la prime linguistique**

La première réponse est simple : la langue de Paris n'est plus celle de l'Europe. En géographie économique, le terme *hinterland* signifie l'aire de desserte de la ville. Le citoyen de Bordeaux regarde les nouvelles sur la chaîne télévisée TF1, mais les studios de celle-ci se trouvent à Paris. La théorie des lieux centraux, autre fondement de la géographie économique, stipule que la taille de la ville dépend de la taille de son aire de marché.

Les services propres à la grande ville — médias, services de conseil, finance, recherche, conception, commercialisation — sont sensibles à la langue et aux références cognitives<sup>7</sup>. La distinction entre biens et services est en voie de disparaître, ceux-ci étant imbriqués dans une même chaîne de valeur, dont les étapes à haute valeur ajoutée (incarnées dans des services) se trouvent plus souvent dans la grande ville. C'est sur ces activités que se fait la concurrence entre grandes villes. Les informations sont transmises dans une langue ; rapports et études sont rédigés dans une langue ; les réunions d'affaires se déroulent dans une langue ; les manifestations scientifiques aussi.

L'anglais est aujourd'hui la langue de la science et des élites économiques mondiales, *lingua franca* des jeunes d'Europe. Même dans des foyers autrefois francophiles, le français a cédé devant l'anglais comme langue seconde<sup>8</sup>. Le français reste essentiel à l'intérieur des marchés francophones ; ce qui n'est pas rien. Le constat est néanmoins sans équivoque : hors des frontières françaises, parler français n'apporte plus grand avantage économique. C'est une réalité avec laquelle les Québécois ont dû composer depuis longtemps, peuple minoritaire en Amérique. Pour les Français, le passage est plus douloureux. Un rempart vieux de trois siècles est tombé.

En géographie économique, les avantages sont relatifs. Le pouvoir d'attraction de Paris pour les élites mondialisées est en deçà de ce que dicteraient sa taille et sa localisation. Toutes proportions gardées, il est plus facile de trouver des consultants et *managers* à l'aise dans l'univers cognitif de la nouvelle économie à Londres qu'à Paris. Pour le dire brutalement, la langue française est devenue un handicap économique, handicap que Paris devra désormais compenser par d'autres avantages.

La progression de l'anglais est l'un des effets imprévus de l'intégration européenne, projet pourtant conçu comme rempart contre l'invasion anglo-saxonne. Ce n'est pas un hasard si les premières institutions de la Communauté économique européenne furent localisées dans trois villes francophones : Bruxelles, Strasbourg et Luxembourg ; ce qui n'a pas empêché

---

7. L'adjectif « cognitif » fait référence aux codes de comportement et aux valeurs partagées propres aux nations, peuples, classes sociales...

8. Selon Eurobaromètre (*Les Européens et leurs langues*, Bruxelles : Commission européenne, Eurobaromètre spécial, n° 386, juin 2012) la proportion des répondants jugeant l'anglais la langue la plus utile à apprendre à leurs enfants pour l'avenir était de 92 % en Espagne et 87 % au Portugal.

l'anglais de progresser, tendance qui s'est accélérée avec l'arrivée des pays nordiques et de l'ancien bloc soviétique. Plus l'UE intègre des pays de langues différentes, plus l'anglais progresse comme langue commune. La majorité des communications dans les couloirs et salles de conférence de l'UE à Bruxelles se fait en anglais<sup>9</sup>. Le général de Gaulle doit se retourner dans sa tombe : son projet s'est transformé en instrument d'anglicisation.

Pour Paris, la montée de l'anglais équivaut à la perte d'un *hinterland*. Le recul du français se traduit par un recul dans la demande de services « *made in Paris* ». Chaque Espagnol ou Allemand qui ignore le français est un lecteur de moins pour *Le Monde*, et aussi un lecteur de moins ouvert aux idées exprimées dans ce quotidien. Aujourd'hui, 86 % des ventes du très libéral hebdomadaire londonien *The Economist* se font à l'extérieur du Royaume-Uni<sup>10</sup>. Il est peu probable que la part dépasse les 20 % pour des hebdomadaires parisiens, même les plus prestigieux.

Paris est devenue une ville « normale », désormais en concurrence avec d'autres sans jouir d'avantage particulier. La concurrence — dépouillée des avantages linguistiques et cognitifs — se fait désormais sur des critères froidement économiques.

## **Paris sans remparts 2 : la logique impitoyable des unions monétaires**

La crise économique que traverse actuellement l'Europe n'est pas le fruit du hasard. Les économies de la zone euro — locales et nationales — sont désormais confrontées à une nouvelle réalité : elles ne peuvent plus compter sur l'outil monétaire pour rétablir leur compétitivité. Des productivités faibles (ou coûts élevés) ne peuvent plus être compensées par des dévaluations de la monnaie nationale. L'ajustement doit se faire autrement.

Dans des fédérations comme le Canada, avec une longue histoire d'union monétaire, cette réalité est entrée dans les mœurs des acteurs économiques et politiques. L'union monétaire impose une harmonisation des politiques économiques à laquelle nul ne peut échapper. Le Québec a beau être différent du reste du Canada par sa langue, sa culture économique ne se distingue guère de celle du reste du Canada. Cela se manifeste de multiples façons : dans les politiques fiscales de l'État québécois qui ne peuvent trop dévier de celles des autres provinces sous peine de provoquer des effets pervers ; mais aussi par des pratiques qui régissent la vie économique : lois d'incorporation, codes du travail, permis divers, politiques foncières. Là

9. Le magazine *The Economist* citait en 2003 un ancien haut fonctionnaire de l'UE : « Lorsque j'ai quitté Bruxelles en 1995, 70 % des documents qui passaient sur mon bureau étaient rédigés en français ; aujourd'hui 70 % le sont en anglais » (traduction libre) — « Charlemagne: The Galling Rise of English », *The Economist*, 27 février 2003.

10. Selon l'Audit Bureau of Circulations (ABC), cité par *Wikipédia*. URL : [http://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Economist](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Economist). Consulté le 24 avril 2014.

encore, les pratiques québécoises, quoique distinctes, ne peuvent pas trop se détacher de celles des voisins.

Ce cheminement reste à faire en Europe et ne se sera peut-être jamais complètement accompli. Or, l'ironie veut que les politiques locales prennent encore plus d'importance dans un contexte d'ouverture. Elles ne peuvent plus se cacher derrière un mur monétaire pour assurer la compétitivité des territoires. Un autre rempart est tombé.

## **Paris, compétitive ?**

La compétitivité s'apparente à la notion de coût au sens économique. Le temps perdu, les tracasseries administratives et les efforts consacrés à la formation de travailleurs sont autant des coûts que des coûts financiers. Les économies d'agglomération sont en bonne partie non pécuniaires, mais ne se traduisent pas moins par des gains de productivité. Comment se positionne Paris en la matière ?

Commençant par une comparaison entre pays <sup>11</sup>, la France se trouve en tête de peloton pour la qualité de ses infrastructures de transport : première (sur 144) pour le réseau routier, quatrième pour le rail et dixième pour les infrastructures aéroportuaires. Ajouté à la localisation centrale de Paris, ce n'est pas là que se trouve le problème. La France se classe aussi relativement bien pour la qualité des institutions de recherche scientifique (15<sup>e</sup>). Là où le bât blesse, c'est sur des aspects de la vie économique réglementés ou taxés par l'État : facilité d'embauche et de licenciement (141<sup>e</sup>), relations de travail (137<sup>e</sup>), poids total des taxes et impôts (126<sup>e</sup>).

Passons à Paris. Les pionniers de l'étude de villes mondiales sont la sociologue américaine Saskia Sassen et le géographe britannique Peter Taylor <sup>12</sup>, auxquels s'ajoutent de nombreux classements privés <sup>13</sup>. Malgré la diversité des sources, les résultats convergent. Toutes font une distinction entre des critères froidement économiques et des critères plus qualitatifs. Paris fait rarement bonne figure sur les premiers. Saskia Sassen la classe très bas sur

---

11. SCHWAB Klaus (sous la dir. de), *The Global Competitiveness Report 2012-2013*, Genève : World Economic Forum, 2012. Comme pour tout exercice du genre, les résultats doivent s'interpréter avec prudence ; raison pour laquelle nous nous tenons aux écarts les plus parlants.

12. Peter Taylor a développé le GaWC (Globalization and World Cities Research Network), qui analyse la place des villes dans le monde (site Internet <http://www.lboro.ac.uk/gawc/index.html>) ; voir aussi SASSEN Saskia, « Cities in Today's Global Age », *SAIS Review of International Affairs*, vol. XXIX, n° 1, hiver-printemps 2009, p. 3-32, Johns Hopkins University Paul H. Nitze School of Advanced International Studies (SAIS).

13. Par exemple : le *Worldwide Centers of Commerce Index* de MasterCard dont le dernier rapport concerne l'année 2008 (URL : [http://www.mastercard.com/us/company/en/insights/pdfs/2008/MCWW\\_WCoC-Report\\_2008.pdf](http://www.mastercard.com/us/company/en/insights/pdfs/2008/MCWW_WCoC-Report_2008.pdf). Consulté le 24 avril 2014) ; la *Knight Frank Global Cities Survey* publiée dans le *Wealth Report* de Knight Frank (URL : <http://www.knightfrank.com/wealthreport/>. Consulté le 24 avril 2014) ; l'*A.T. Kearney Global Cities Index* publié dans le rapport d'A.T. Kearney *The Urban Elite* (dernière parution en 2010, URL : [http://www.atkearney.com/images/global/pdf/Urban\\_Elite-GCI\\_2010.pdf](http://www.atkearney.com/images/global/pdf/Urban_Elite-GCI_2010.pdf). Consulté le 24 avril 2014).

le critère « *ease of doing business* » (facilité à y conduire des affaires) en raison des lois du travail (facilité d'embauche ou de licenciement) et de l'accès au crédit, ce qui rejoint le verdict pour la France.

Dès qu'il s'agit d'accessibilité, Paris se classe systématiquement en haut du palmarès, ce qui rejoint à nouveau les résultats de la France, d'où sa force comme lieu de rencontres et destination touristique. Saskia Sassen la classe en deuxième position sur le critère « Congrès, colloques et foires commerciales » ; d'autres la classent aussi deuxième comme destination mondiale pour le nombre de visiteurs étrangers <sup>14</sup>.

En résumé, vue par d'autres, Paris est une ville que l'on visite volontiers, accessible et agréable. On y organise volontiers un colloque. Mais y établir une entreprise est autre chose. Paris, malgré sa taille et son accessibilité, n'est pas le choix premier des entreprises à rayonnement européen. Ses avantages de taille et d'accessibilité sont annulés, il faut le croire, par des coûts économiques dont les racines se trouvent en bonne partie dans des politiques et des conditions fixées à l'échelle nationale. La table est mise pour un regard sur le projet Grand Paris.

## **Le Grand Paris et les conditions de succès de la nouvelle économie**

D'entrée de jeu, il est utile de rappeler que je ne suis pas français. Ma connaissance des structures locales est limitée. Je me garderai donc de porter des jugements sur les institutions. Aussi, vais-je me concentrer sur un aspect particulier, à savoir le marché immobilier <sup>15</sup> et, plus précisément, en lien avec la création de jeunes entreprises (*start-ups*) de la nouvelle économie.

On entend parfois que l'un des défis de la région parisienne est la complexité de ses structures, avec d'innombrables communes, agences, régies, etc. C'est vrai qu'il est difficile de s'y retrouver, encore plus pour un étranger. Toutefois, un regard sur d'autres métropoles nous apprend qu'il est impossible d'établir une relation entre institutions locales de gouvernance et performance économique, ne serait-ce qu'en raison de la diversité des structures. Ma ville, Montréal, est un chef-d'œuvre d'enchevêtrement de structures : communauté métropolitaine, conseil d'agglomération, conseils des élus, municipalités, arrondissements, et je ne sais combien d'agences. Pourtant, l'économiste montréalaise ne se porte pas si mal. Aux États-Unis, Boston et San Francisco, villes phares de la nouvelle économie, sont des *patchworks* de juridictions sans logique apparente.

14. HEDRICK-WONG Yuwa, *MasterCard Index of Global Destination Cities: Cross-Border Travel and Expenditures 2Q 2011*, MasterCard Worldwide Insights, 2011. URL : [http://insights.mastercard.com/wp-content/uploads/2011/06/Global\\_City\\_Travel\\_Connectivity\\_English.pdf](http://insights.mastercard.com/wp-content/uploads/2011/06/Global_City_Travel_Connectivity_English.pdf). Consulté le 24 avril 2014.

15. Pour cet aspect, je suis redevable à mon collègue de l'INRS, Pierre J. Hamel, spécialiste des questions foncières.

L'essentiel n'est pas la configuration des structures locales, mais les régimes fiscaux et réglementaires qui les accompagnent, et les conséquences sur le comportement des agents économiques. Montréal a la réputation de posséder un marché du logement abordable. Le rapport « prix moyen des logements/revenu des ménages » est de 4,86 à Montréal comparé à 15,87 à Paris<sup>16</sup> ; un effort financier trois à quatre fois moindre. Ce n'est pas le fruit du hasard. Le régime foncier et réglementaire favorise la construction de logements et la concurrence des prix. Le registre foncier, mis à jour continuellement en fonction des prix du marché, constitue une source majeure de revenus pour les municipalités<sup>17</sup> (communes), si bien qu'elles ont intérêt à promouvoir la construction de logements. Les infrastructures (assainissement, trottoirs...) sont à la charge des municipalités et les règlements urbanistiques ne constituent pas des obstacles insurmontables à l'entrée, si bien que de nombreux petits entrepreneurs sont actifs sur le marché, favorisant la concurrence. Les règles de cession de propriété et de protection des locataires, sans être totalement libres de contraintes réglementaires, ne sont pas en contradiction avec un roulement constant des occupants<sup>18</sup>.

Les répercussions du régime foncier vont plus loin que l'offre de logements. Prix immobiliers et salaires sont liés. Un marché immobilier inélastique aura pour effet de doper les salaires et, partant, d'expulser les activités incapables d'assumer le double fardeau de salaires et de coûts immobiliers élevés. À Paris, il est possible que le niveau élevé du PIB par habitant soit autant le reflet d'un marché immobilier rigide que d'une supériorité productive, seules les fonctions à plus haute valeur ajoutée (à salaires élevés) pouvant survivre dans la capitale. Par le même biais, toute intervention qui accroît l'attractivité des espaces parisiens — le projet Grand Paris en est un exemple — aura pour effet d'accroître l'écart (immobilier et salarial) entre la région parisienne et le reste de la France si elle n'est pas accompagnée d'une hausse équivalente de l'offre de logements.

Un marché immobilier rigide constitue un frein au redéploiement des entreprises, condition nécessaire à la pleine réalisation d'économies d'agglomération localisées, fruit de concentrations dans des zones spécifiques. L'élasticité du marché n'est pas sans importance pour les *start-ups* de la nouvelle économie. Portrait type : des jeunes ingénieurs autour de quelques ordinateurs dans un vieil atelier recyclé. Cette nouvelle cohorte d'inventeurs-entrepreneurs est en train de réinvestir les quartiers centraux des grandes villes, à la recherche de loyers branchés, abordables. Elle a déjà transformé des secteurs entiers de Londres et de New York pour enfanter des nouveaux pôles de l'économie numérique, baptisés (sans grande surprise) Silicon Roundabout (Rond-point Silicon) à Londres et Silicon Alley à New York.

---

16. Données du premier trimestre 2014, du *Numbeo Property Prices Index*, URL : <http://www.numbeo.com/property-investment/rankings.jsp>. Consulté le 24 avril 2014.

17. Le taux d'imposition est d'habitude autour de 1,8 % du prix (évalué) de la maison. J'invite le lecteur parisien à faire la comparaison.

18. Il ne faut pas en conclure que tout va bien à Montréal ; nous nous limitons ici au prix des logements.

La résurgence des quartiers centraux comme lieux d'innovation est la contrepartie du poids des dynamiques interpersonnelles dans la nouvelle économie. Une des ironies des nouvelles technologies de l'information est que, loin d'être des substituts aux rencontres, elles en augmentent le besoin. C'est une chance pour Paris, à condition qu'elle sache la saisir. Quel meilleur endroit pour se rencontrer qu'un café parisien ? Les contours d'un tel quartier « techno » se devinent aujourd'hui autour de la rue Montorgueil, mais qui — semble-t-il — connaît des difficultés à décoller.

Pourquoi ces quartiers de la nouvelle économie ont-ils d'abord surgi à New York et à Londres ? Sans prétendre que l'explication réside dans l'immobilier, il est difficile d'échapper à la conclusion que cet aspect y est pour quelque chose. En témoigne la citation suivante, d'un jeune entrepreneur du Silicon Roundabout : « C'est suffisamment proche de la City pour aller à des réunions, mais il y a un côté plus décontracté et une vie de quartier [...], de la bonne nourriture. Il y a une semi-*gentrification* et beaucoup de bonnes affaires immobilières à faire sur des petits espaces dans des immeubles de bureaux destinés à être démolis prochainement <sup>19</sup>. »

À Londres comme à New York, ce sont des mutations spontanées dont l'une des conditions est un marché immobilier capable de s'accommoder de changements rapides. Ce sont des quartiers avec une mixité de fonctions, où résidences et lieux de travail s'entremêlent. Les prix ne sont pas le seul facteur. L'accès au capital-risque, la présence d'instituts de recherche et des régimes fiscaux et réglementaires propices aux *start-ups* comptent autant, sinon plus. Cependant, il faut se garder de confondre prix immobiliers élevés, reflets de marchés inélastiques, et prix élevés conséquences de marchés en pleine mutation.

## **Deux scénarios : déclin tranquille, révolution tranquille**

Le projet Grand Paris est avant tout un projet majeur de modernisation des transports. La France se classe déjà au premier rang pour ses infrastructures de transport, nous l'avons vu, de quoi rendre jaloux tout bon Québécois. Montréal n'a rien qui ressemble à la ligne 14 (automatisée) du métro parisien ; la ville ne connaît pas le TGV (train à grande vitesse) : le voyage en train entre Montréal et Québec, 260 km, prend plus de trois heures.

Le Grand Paris consolidera l'avantage de Paris, tant pour la fluidité des déplacements internes à la région que pour l'accessibilité à l'espace européen. Les transports sont des facilitateurs, en appui aux interactions entre agents économiques. C'est le propre de la grande ville que de faciliter l'inter-

19. Traduction Futuribles. Voir BIDDULPH Matt, « How London's Silicon Roundabout Really Got Started », *Gigaom.com*, 11 décembre 2012. URL : <http://gigaom.com/2012/12/11/how-londons-silicon-roundabout-really-got-started/>. Consulté le 24 avril 2014.

action, l'un des fondements de ce que nous avons appelé les économies d'agglomération (voir *supra*). Nous savons aussi que les échanges (d'idées, d'informations...) sont au cœur de la nouvelle économie. Cependant, faciliter n'est pas créer. Pour que la nouvelle facilité d'interaction se traduise par une création de richesse, d'autres conditions doivent être au rendez-vous.

En guise de conclusion, nous proposons un petit exercice de prospective à deux scénarios, en admettant volontiers qu'il s'agit d'un exercice spéculatif et nécessairement réducteur.

## ***Scénario 1. Paris 2030, pente descendante***

Les infrastructures du Grand Paris sont terminées comme prévu et, deuxième miracle, sans laisser de grand trou dans les coffres publics. Les pratiques régissant le marché immobilier et celui du travail sont demeurées sensiblement inchangées, tout comme la fiscalité nationale et locale. L'offre de logements en région parisienne continue d'être plutôt inélastique. Le campus du plateau de Saclay, devenu l'un des grands pôles technologiques de l'Europe, est désormais bien relié au reste de la région. Des pôles d'emplois ont émergé comme prévu autour des stations du Grand Paris Express. Le revenu réel moyen des Parisiens s'est accru, les prix immobiliers aussi. Mais ce qui frappe le visiteur extérieur (c'est un économiste), toujours émerveillé par la beauté de Paris, c'est l'absence de quartiers technologiques branchés. Où sont les jeunes entrepreneurs-inventeurs ? Où sont les Facebook et les Microsoft de demain, sauce parisienne ? Oui, Paris est toujours la grande favorite des colloques et des conférences, ville touristique sans rivale, mais...

Que le projet Grand Paris ait eu des effets bénéfiques — notamment pour la facilité des déplacements hors centre — ne fait pas de doute. Mais il n'a pas provoqué le renouveau souhaité de l'économie parisienne. Les laboratoires de Saclay sortent des innovations à un rythme impressionnant, qui font l'orgueil de la France. Mais la contrepartie en création d'entreprises se fait attendre. Quelques multinationales (chinoises surtout) sont venues s'installer autour ; mais l'effervescence entrepreneuriale n'a pas eu lieu. L'étape cruciale de la mutation des innovations, nées en région parisienne, en biens et services marchands, s'est faite ailleurs, par des *start-ups* en Californie, en Inde, au Canada et ailleurs, fondées souvent par des jeunes Français expatriés.

Ce n'est pas — le lecteur l'aura deviné — le scénario souhaité. Au début de cet essai, j'affirmais que je ne partageais pas le diagnostic « décliniste » de Paris, diagnostic qui repose implicitement sur la prémisse que la France ne changera pas. Je pense le contraire. Pour comprendre pourquoi, je me permets à nouveau d'évoquer le Québec, dont l'histoire récente nous rappelle que des sociétés peuvent changer, même rapidement. Je laisse aux historiens le soin d'expliquer pourquoi les changements surviennent à tel ou tel moment. Ici n'est pas l'endroit pour raconter l'histoire de la « Révolution tranquille » des années 1960, période marquée par de grandes réformes et

de profondes transformations sociales, dont les suites continuent à façonner la société québécoise <sup>20</sup>. En quelques mots : le Canada français est passé, en l'espace d'une génération, d'une société à mentalité ruraliste à une société moderne. Face à l'économie, le rapport des Québécois à l'argent a changé. Le Québec francophone de 1959 ne comptait aucune entreprise d'envergure mondiale. Aujourd'hui, les grandes entreprises québécoises ne se comptent plus.

La France de 2014 n'est pas le Québec de 1959. Cependant, l'expérience québécoise envoie une leçon utile. Le changement n'est pas seulement possible, mais il peut se faire sans trahir la nation, si je puis m'exprimer ainsi. Les enfants de la Révolution tranquille ne se sont pas mutés en Américains ou en chantres d'un ultralibéralisme sans âme. D'autres pays comme la Finlande et le Danemark témoignent également de ce que la réussite économique (et je dirais sociale) à l'ère de la mondialisation peut s'accommoder de modèles nationaux différents. La France est en voie — c'est le pari que je fais — d'inventer son modèle propre qui sera forcément différent des autres.

## ***Scénario 2. Paris 2030, pente ascendante***

Je pars de la prémisse que la France changera et donc, aussi, que les Français sont prêts au changement et le désirent <sup>21</sup>.

Comme dans le scénario 1, les infrastructures du Grand Paris sont en place. Toutefois, Paris s'est transformée : le centre n'est pas seulement agréable à fréquenter ; il est aussi en pleine ébullition entrepreneuriale, Paris est devenue une ville phare pour des jeunes européens (et autres). Les *start-ups* explosent de tous bords. Le va-et-vient entre ingénieurs de Saclay et jeunes entrepreneurs du centre est constant, facilité par le Grand Paris Express. La ville se trouve au cœur d'un réseau — unique en Europe — de banquiers et d'investisseurs de risque (ils affluent même de Californie), attirés par le *mix* unique de capital humain, cadre urbain incomparable, et environnement réglementaire, administratif et fiscal parfaitement adapté aux exigences de la nouvelle économie (de 2030). Le marché immobilier, aussi, est en pleine effervescence, mais sans pour autant mettre en péril le patrimoine architectural parisien. Bien au contraire, la nouvelle mixité et fluidité de fonctions, sous forme souvent de propriétés remodelées et modernisées, se traduit par des investissements accrus dans le parc immobilier parisien.

20. Pour en savoir plus, voir LACOURSIÈRE Jacques, *Histoire du Québec*, Montréal : éd. Nouveau Monde, 2005.

21. Selon un sondage Ifop (rapporté dans *Le Figaro* du 23 décembre 2013, p. 2), 94 % des Français répondent par l'affirmative à la question : « Aujourd'hui, en France, est-il urgent que des réformes soient entreprises ? » Je laisse au lecteur le soin de juger de la valeur de tels sondages. Toutefois, ceci est à contre-courant de l'image d'une population foncièrement conservatrice, rébarbative au changement. Les Français seraient-ils déjà rendus plus loin que leurs *leaders* politiques ? Ces milliers de Français débarqués au Québec ne sont peut-être pas atypiques.

Que s'est-il passé ? Les historiens débattront plus tard des véritables racines du virage. Le changement, tous en conviendront, fut autant dans les mentalités (déjà perceptible) que dans les politiques de l'État français. Ce n'est pas tant l'étendue des changements politiques qui retient l'attention que l'aisance avec laquelle ils furent acceptés par la population française. La majorité des historiens sont d'accord, aussi, pour dire que le projet Grand Paris fut un facteur déclencheur (pas le seul, certes) du grand virage, en ouvrant la porte à un débat public sur la place de Paris dans l'économie française et, partant, sur le rôle de l'État. ■

## **Le papier a cinq vies. Ça rime avec écologie, ça rime aussi avec économie.**

La force de tous les papiers, c'est de pouvoir être recyclés  
au moins cinq fois en papier. Cela dépend de chacun de nous.  
[www.recyclons-les-papiers.fr](http://www.recyclons-les-papiers.fr)

Tous les papiers ont droit à plusieurs vies.  
Trions mieux, pour recycler plus !



La presse écrite s'engage pour le recyclage  
des papiers avec Ecofolio.



# Une nouvelle vision de la métropole parisienne

PAR JEAN-CLAUDE PRAGER <sup>1</sup>

*Faisant suite à l'article de Mario Polèse ouvrant le dossier consacré au « Grand Paris », Jean-Claude Prager montre ici en quoi la région parisienne, qui peine depuis quelques années sur le plan économique, à l'instar de la France elle-même, doit et peut rebondir dans l'économie de la connaissance.*

*Après avoir rappelé les insuffisances que connaît l'Île-de-France en termes d'emploi et de croissance économique, il souligne ses lacunes en matière d'innovation, critère déterminant dans le positionnement international des grandes métropoles concurrentes de Paris (Londres, Tokyo, New York...). Jean-Claude Prager insiste également sur le rôle essentiel du capital humain parmi les facteurs clefs en matière d'innovation et d'attractivité économique, d'où la nécessité de renforcer le système d'éducation et de recherche, régional mais aussi national. Enfin, redynamiser le tissu entrepreneurial français implique aussi des formes nouvelles d'intervention et d'incitation de l'État en faveur de la création d'entreprise, et de la consolidation des petites et moyennes entreprises ; un terrain sur lequel l'Île-de-France pourrait servir de test local avant diffusion nationale. Et dans une telle optique, la perspective de développement d'une entité comme le Grand Paris constitue, selon Jean-Claude Prager, une véritable opportunité pour l'Île-de-France. S.D. ■*

---

1. Directeur des études économiques de la Société du Grand Paris.

N.B. : un second volet consacré au Grand Paris est prévu dans le prochain numéro de *Futuribles* (n° 402, septembre-octobre 2014) (NDLR).

Les conditions de la croissance économique de la région Île-de-France au cours de ces trois dernières décennies ne font même plus débat : « croissance sans développement », « Paris s'endort », « cauchemar décliniste »<sup>2</sup>. La métropole parisienne, comme la France, a connu sa prospérité et son apogée à l'époque du fordisme et de Paul Delouvrier, mais donne aujourd'hui l'impression d'être entrée avec difficultés dans l'économie entrepreneuriale de la connaissance. Le projet du Nouveau Grand Paris est une opportunité certaine, il peut être la bannière d'une vision forte et tournée vers le futur, mais il appelle à une approche modernisée de l'action publique en économie.

Avec des sources de fierté et de quoi rebondir, des fleurons du capitalisme mondial, des grands scientifiques et, de temps en temps, un prix Nobel, la région de Paris<sup>3</sup> garde sa place privilégiée dans la « bande des quatre » aires métropolitaines de très grande taille dans les pays avancés<sup>4</sup>, comprenant New York, Londres et Tokyo<sup>5</sup>. D'environ 10 millions d'habitants ou plus, ces lieux de concentration exceptionnelle de ressources humaines et économiques sont insérés fortement dans l'économie mondiale<sup>6</sup>. Ce groupe comporte au moins deux modèles très différents, sans que l'on puisse les hiérarchiser du point de vue de leur capacité d'évolution :

- les mégapoles diversifiées comme la région de Tokyo et celle de Paris, avec un pouvoir de commandement réel dans le domaine industriel et un modèle de gouvernance économique encore marqué par une forte influence de l'État sur l'économie ;
- les mégapoles spécialisées, Londres et New York, avec un pouvoir de commandement réel dans le domaine financier et une influence véritable des banques, plus institutionnalisée à Londres avec la City of London Cor-

---

2. Voir le débat ouvert en 2008 sur le site *La Vie des idées*, entre Laurent Davezies (« Paris s'endort... », 1<sup>er</sup> février 2008), Jean-Louis Missika (« Paris, ville-monde dans une France endormie », 12 février 2008), Ariane Azéma et Denis Tersen (« Économie francilienne : et si Laurent Davezies cauchemardait ? », 12 mars 2008). URL, respectivement : <http://www.laviedesidees.fr/Paris-s-endort.html> ; <http://www.laviedesidees.fr/Paris-ville-monde-dans-une-France.html> ; et <http://www.laviedesidees.fr/Economie-francilienne-et-si.html>. Consultés le 6 mai 2014.

3. On utilise cette expression géographiquement floue pour marquer que la zone à laquelle on s'intéresse constitue un continuum qui part du cœur de l'agglomération et s'étend jusqu'à des limites mal définies puisqu'elles peuvent, selon la nature du problème précis, soit se limiter à la petite couronne, soit au contraire aller jusqu'au Havre, à Orléans, Rouen ou Amiens. Mais les statistiques internationales ne considèrent que la région Île-de-France.

4. Leurs appellations varient selon les auteurs et les perspectives géographiques, *world cities* (Saskia Sassen), *global city-regions* (Allan Scott et Michael Storper), ou maintenant mégarégions (Richard Florida).

5. Malheureusement, on ne dispose pas pour Tokyo de données statistiques comparables avec les autres mégapoles car ses dimensions mêmes, la moitié de la France ou du Royaume-Uni, en font une catégorie séparée. On peut rajouter à ces quatre mégapoles la Silicon Valley *largo sensu*, qui va de Fremont à San Jose en passant par San Francisco, région urbaine emblématique pour l'innovation et la technologie.

6. Dans les pays émergents, certaines agglomérations comme celles de Pékin, Shanghai, Hong Kong ou Singapour, voire Moscou, commencent à contester ce groupe moteur de l'économie mondiale.

poration, à la fois collectivité locale ancrée dans la tradition multiséculaire de la ville et très efficace représentante du *lobby* bancaire.

Dans ce groupe, il ne faut pas oublier la Silicon Valley, mégapole certes atypique, mais affichant de très hautes performances en matière d'innovation.

La raison du phénomène de métropolisation vient des forces désormais bien décrites de l'économie géographique <sup>7</sup> ; la localisation des entreprises résulte d'un arbitrage entre, d'une part, les coûts de transferts aussi bien immatériels comme les frais de rédaction des contrats, que matériels, comme les coûts de transports, et, d'autre part, les rendements croissants des activités, aussi bien à l'échelle de chaque entreprise que pour l'ensemble d'un secteur ou l'activité économique d'une métropole. Les économies d'échelle des activités comme la baisse des coûts de transport favorisent la concentration géographique, et il en est de même de la réduction des coûts de transfert de l'information avec l'Internet. Et plus les secteurs d'activité sont innovants, plus ces forces de concentration sont importantes : on a pu calculer aux États-Unis que si la densité d'une ville double, le nombre de brevets par habitant est augmenté de 20 % <sup>8</sup>.

Mais à côté de cette face positive, les inconvénients de l'excroissance urbaine sont nombreux, comme la congestion, les inégalités ou la criminalité. Les grandes villes continuent d'exercer un pouvoir d'attraction très fort sur les migrants intérieurs ou extérieurs. Vouloir bloquer le développement des mégapoles serait vain et contre-productif ; il vaut mieux chercher à bénéficier des avantages économiques de la polarisation en limitant les effets de la congestion avec des politiques appropriées, car la taille optimale des villes est un sujet récurrent de débats sans conclusion opératoire. C'est ce que recommande un rapport très documenté de la Banque mondiale <sup>9</sup> et ce qui fait défaut à la métropole parisienne depuis au moins quelques décennies.

C'est donc dans ces métropoles que se fait principalement la création de valeur économique et elles sont des moteurs déterminants de la prospérité des pays qui les abritent <sup>10</sup>. Mais de trop nombreux signes montrent cependant que l'Île-de-France est en perte de vitesse par comparaison avec ses grands homologues dans le monde. La région a connu, entre 1990 et la crise de 2008, un taux de croissance annuel moyen de son produit intérieur brut

7. Voir PRAGER Jean-Claude et THISSE Jean-François, *Economic Geography and the Unequal Development of Regions*, Abingdon / New York : Routledge, 2012 ; GLAESER Edward, *Des villes et des hommes. Enquête sur un mode de vie planétaire*, Paris : Flammarion, 2011 ; BANQUE MONDIALE, *Rapport sur le développement dans le monde 2009. Repenser la géographie économique*, Washington, D.C. : Banque mondiale, 2008.

8. CARLINO Gerald, CHATTERJEE Satyajit et HUNT Robert, « Urban Density and the Rate of Invention », *Journal of Urban Economics*, vol. 61, n° 3, mai 2007, p. 389-419 ; voir également BETTENCOURT Luis M.A., LOBO José et STRUMSKY Deborah, « Invention in the City: Increasing Returns to Patenting as a Scaling Function of Metropolitan Size », *Research Policy*, vol. 36, n° 1, février 2007, p. 107-120.

9. BANQUE MONDIALE, *op. cit.*

10. C'est une conclusion des trois ouvrages cités plus haut.

(PIB) de 1,95 % en volume (à peine supérieur à celui de la moyenne nationale, déjà faible, de 1,84 % <sup>11</sup>). La croissance de l'emploi de la région Île-de-France est restée inférieure, depuis 20 ans, à celle des autres métropoles mondiales, qui ont le plus souvent des taux de croissance nettement supérieurs à ceux de leur pays, jouant donc leur rôle de locomotive. En France, c'est l'inverse, la locomotive tire des wagons de plus en plus lourds et a fini par s'essouffler. Cette tendance va se poursuivre dans l'avenir s'il n'y a pas un réel sursaut <sup>12</sup>.

La métropole parisienne a subi un double déficit. D'abord celui des emplois moteurs de la prospérité, ce que les économistes appellent les emplois de la base économique, ceux qui peuvent se localiser à Paris aussi bien qu'ailleurs en Europe. Il y a aussi un manque de création d'emplois dits induits ou « présents », ceux qui répondent à la demande de la population présente sur un territoire. Ce sont les revenus distribués qui sont à l'origine de ces emplois induits et leur croissance n'a été que de la moitié de ce qu'elle aurait dû être entre 1993 et 2004. Laurent Davezies a chiffré à 212 000 emplois ce manque à gagner <sup>13</sup>.

Cette insuffisance de croissance est préjudiciable au pays car, à l'encontre des idées reçues, la richesse produite en Île-de-France nourrit la province. La redistribution entre Paris et la province a augmenté fortement à partir des années 1980 ; la part de la production de l'Île-de-France dans le PIB de la France a augmenté (30 % en 2011), mais sa part du revenu n'a cessé de diminuer — 22 % en 2011 alors que les chiffres étaient de 27 % et de 25 % à l'époque des Trente Glorieuses <sup>14</sup>. À Londres, cette différence est nettement plus faible et à Berlin, elle est nulle. Il y a donc une certaine forme de « manque à distribuer » dans la région, qui représente quelques points de PIB, et surtout une perte de demande et de dynamique économique pour la région parisienne. On peut évaluer ce manque à distribuer à plus de 100 milliards d'euros pour la seule année 2011 et quelques centaines de milliards d'euros sur l'ensemble des 10 dernières années.

La machine redistributrice nationale s'est donc exercée contre la métropole parisienne. Au moment où on parle d'égalité des territoires, il est heureux de voir les dirigeants nationaux éviter le contresens de penser que l'égalité doit consister à prendre à Paris pour donner à la province. Le piège « urbanophobe » et les politiques de préférence pour le terroir, ancrées dans

---

11. Malgré les effets d'agglomération.

12. Si l'on en croit les projections établies sur la base des données de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) par PricewaterhouseCoopers (PwC), dans un ensemble qui pourtant donne un taux de croissance économique à la France plus élevé que celui des autres grands pays de l'OCDE (*UK Economic Outlook*, Londres : PwC, novembre 2009).

13. Avec une élasticité nationale emplois domestiques/revenu de 0,739. Cf. DAVEZIES Laurent, *Croissance sans développement en Île-de-France*, rapport à l'Institut d'urbanisme de Paris (université Paris XII), 2007. URL : <http://www-ohp.univ-paris1.fr/Textes/Davezies.pdf>. Consulté le 16 mai 2014.

14. Source : DAVEZIES Laurent, *ibidem*.

le fil des préjugés de Jean-François Gravier <sup>15</sup>, outre leurs conséquences économiques pernicieuses pour le pays, sont injustes pour les plus démunis de la région parisienne car les pauvres des régions métropolitaines vivent des conditions nettement plus difficiles que ceux des régions rurales <sup>16</sup>. Jean-François Gravier voulait faire croire que les ressources allouées à Paris (mais c'est vrai également de Lyon, Lille ou Marseille) étaient prises au détriment de la province, dans un jeu à somme nulle. Au contraire, les ressources allouées à Paris exercent une sorte d'effet multiplicateur car Paris n'est pas en compétition avec les autres villes françaises, et les investissements des grandes entreprises mondiales ne se font pas sur la base d'un choix entre Paris et celles-ci, mais entre Paris, Londres, New York ou Boston. Ce qui est perdu pour Paris est perdu pour la France. Mais en parallèle, il est nécessaire de valoriser au mieux les talents et compétences des autres métropoles dont les atouts sont spécifiques et qui bénéficient de plus en plus d'un effet de diffusion dans l'espace.

**Ce qui est perdu  
pour Paris est perdu  
pour la France**

Les grandes agglomérations ont besoin d'une croissance continue et forte, à la fois dans le haut de gamme des activités et dans les secteurs de moindre productivité, pour offrir une palette d'emplois correspondant à la diversité de leur population et de leur main-d'œuvre disponible. Cette croissance à long terme vient d'abord de l'accumulation des ressources humaines de haut niveau de qualification et de forte créativité scientifique et économique, et de leur plus grande efficacité dans les grandes agglomérations. Elle dépend aussi de la disposition à entreprendre des jeunes, et également de la mobilité du travail <sup>17</sup>. De plus, on reconnaît aujourd'hui l'importance d'une offre de logements dynamique pour éviter de décourager les jeunes ménages et d'affaiblir l'attractivité de la métropole pour les talents et les investisseurs <sup>18</sup>.

15. Son ouvrage *Paris et le désert Français*, publié en 1947 (Paris : Le Portulan), se nourrit de l'urbanophobie constante de la tendance réactionnaire qui a connu son apothéose avec Philippe Pétain, dont Jean-François Gravier a été un cadre. Voir l'analyse de Bernard Marchand, « La haine de la ville : "Paris et le désert français" de Jean-François Gravier », *L'Information géographique*, vol. 65, n° 3, 2001, p. 234-253.

16. Les différences de coût de la vie sont de 13 % entre l'Île-de-France et la province selon les estimations de l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) en 2008, alors que celles de niveau de revenu sont très faibles, 876 euros de revenu disponible par unité de consommation des ménages du premier décile contre 867 euros en province en 2010. Voir BOUFFIN Sandrine, JAMES Nathalie, DELAY Béatrice et DUMOULIN Céline, « Métiers non qualifiés en Île-de-France : un accès plus difficile pour les peu diplômés », et LABRADOR Jessica, « Une forte hétérogénéité des revenus en Île-de-France », *Île-de-France À la page*, respectivement n° 375, octobre 2011, et n° 414, décembre 2013, INSEE ; et FESSEAU Maryse, PASSERON Vladimir et VÉRONÉ Martial, « Les prix sont plus élevés en Île-de-France qu'en province », *INSEE Première*, n° 1210, octobre 2008.

17. Comme cela a été confirmé par une étude comparative récente portant sur 1 500 régions dans le monde : GENNAIOLI Nicola *et alii*, *Human Capital and Regional Development*, Washington, D.C. : NBER (National Bureau of Economic Research), *Working Paper* n° 17 158, 2011.

18. Avis du conseil scientifique de la Société du Grand Paris sur l'évaluation socio-économique du schéma d'ensemble du réseau de transport public du Grand Paris, 25 octobre 2012.

## Un rendement insuffisant de la « machine à innover »

L'innovation, levier de la croissance à long terme, peut être schématisée comme un processus de transformation des ressources, intellectuelles, humaines et financières, en valeur économique et en emplois. Les pays et les grandes métropoles sont certes inégalement dotés en ressources mais, de plus, leur efficacité est variable dans l'utilisation de leurs ressources. On peut situer les pays et les régions avec une sorte de fonction de production macro-économique de l'innovation : on met en abscisses les *inputs* (ou ressources) innovation, et en ordonnées les *outputs* (ou résultats). Cette description ne peut être qu'indicative car les statistiques utilisées et les méthodes de calcul des indices composites sont fragiles, mais cette description permet de donner des éléments globaux de comparaison et de réflexion<sup>19</sup>. Si on compare les régions de l'Union européenne en 2008, on voit que la région la plus efficace de l'Union est la région de Eindhoven (Pays-Bas) et que la région Île-de-France est bien située en Europe, un peu en dessous de la frontière d'efficacité (graphique 1, ci-contre).

**Tableau 1 — Indices ressources et résultats en matière d'innovation**

	Ressources	Résultats
Île-de-France	0,55-0,70	0,55-0,65
Londres	0,30-0,45	0,55-0,65
Région d'Oxford	0,50-0,65	0,55-0,65
Région de Cambridge	0,55-0,70	0,55-0,65
Los Angeles	0,60-0,75	0,60-0,70
Silicon Valley	1,50-1,70	1,5 à 2
Chicago	0,60-0,75	0,60-0,70
New York	0,60-0,75	0,60-0,70

Source : PRAGER Jean-Claude, *Méthode de diagnostic, op. cit.*, pour les données européennes ; les indices composites pour les régions américaines ont été recalculés à partir du *Metropolitan New Economy Index*, en appliquant un coefficient de rééchantillonnage États-Unis / Europe égal à 1 (moyenne européenne égale à 0,55) pour tenir compte du constat du rattrapage de l'Europe souligné dans le *European Innovation Scoreboard 2007*. On a présenté des fourchettes d'estimation pour ces indices composites pour souligner les incertitudes statistiques et méthodologiques de ces calculs.

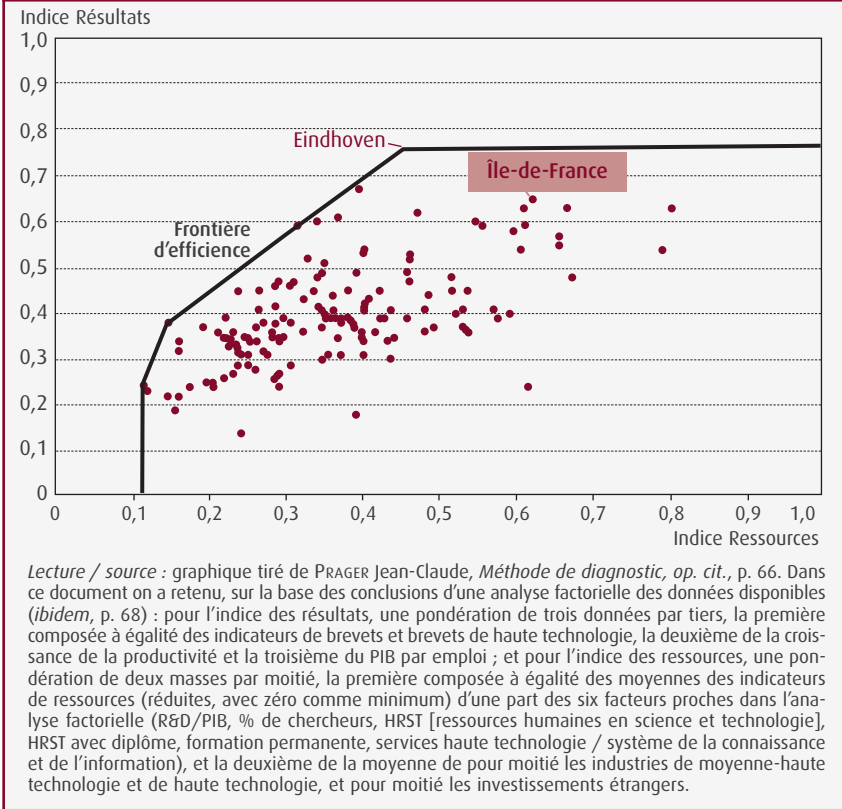
Par comparaison avec les autres grandes métropoles mondiales, notamment nord-américaines, et les régions emblématiques, en Angleterre, d'Oxford et de Cambridge, on constate ainsi un niveau satisfaisant de ressources mais une insuffisance relative des résultats et donc de rendement de la « machine à innover » de la métropole parisienne.

La région Île-de-France fait donc partie du petit groupe des régions les plus innovantes<sup>20</sup>, mais se situe nettement en dessous de la frontière d'efficacité où figurent Londres et la Silicon Valley. Cette moindre efficacité de la région Île-de-France, et en général de la France, à valoriser

19. Voir PRAGER Jean-Claude, *Méthode de diagnostic du système d'innovation dans les régions françaises*, Paris : ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, 2008 ; HOLLANDERS Hugo et ESSER Funda Celikel, *Measuring Innovation Efficiency*, Bruxelles : Commission européenne (INNO-Metrics), *Working Paper*, décembre 2007 ; ou WIPO (World Intellectual Property Organization), *The Global Innovation Index* (parution annuelle).

20. Dans l'Union européenne, cf. HOLLANDERS Hugo, *Regional Innovation Scoreboard*, Maastricht : Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology, 2014.

**Graphique 1 — Efficience en matière d'innovation en Europe : l'Île-de-France bien placée**



son haut niveau de ressources scientifiques et humaines <sup>21</sup>, est un constat majeur, déjà fait dans d'autres analyses plus partielles. Suzanne Berger, du MIT (Massachusetts Institute of Technology), a par exemple comparé le nombre de *start-ups* créées par chercheur dans différentes régions ou instituts dans le monde : 100 *start-ups* de haute technologie pour 10 000 chercheurs aux États-Unis en moyenne, contre 12 en Île-de-France, soit 10 fois moins <sup>22</sup>. Ces éléments sont révélateurs d'une réalité, celle d'une « percolation » insuffisante entre la production de connaissances et l'économie dans

21. Ces différences se retrouvent dans les études les plus récentes faites par l'Office mondial des brevets et l'INSEAD (Institut européen d'administration des affaires) : *The Global Innovation Index*, 2013.

22. Observatoire de la création d'entreprises à potentiel de R&D du ministère des Universités et de la Recherche ; rapport Cytermann-Guillaume : CYTERMANN Jean-Richard *et alii*, GUILLAUME Henri (supervision), *Rapport sur la valorisation de la recherche*, Paris : Inspection générale des finances / Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, 2007.

la région Île-de-France. Il convient également de souligner la moindre efficacité d'ensemble de l'appareil universitaire et de recherche français par rapport à celui des autres grands pays avancés, malgré les grandes écoles<sup>23</sup>. Et ceci est vrai aussi de l'appareil éducatif en général<sup>24</sup>.

Dans l'ensemble, les dernières données disponibles du *Regional Innovation Scoreboard 2014* et du *WIPO Global Innovation Index* confirment ces positionnements de la région Île-de-France comme producteur de connaissances mais aussi moindre valorisateur.

L'ouverture internationale est un des facteurs clefs de la prospérité des agglomérations, d'une manière cumulative au fil du temps<sup>25</sup>. Les études montrent bien qu'il y a un lien entre les investissements internationaux et la croissance économique, à travers notamment leur effet sur la productivité. Malgré une position toujours prééminente de Paris en Europe continentale avec Londres, l'attractivité internationale de Paris n'est pas en rapport avec son poids dans l'économie européenne. Le pourcentage des emplois créés par les investissements étrangers a été en moyenne annuelle de 0,2 % de l'emploi total dans les régions européennes au cours des quatre années précédant la crise, de 0,3 % à Londres et seulement de 0,14 % à Paris<sup>26</sup>.

Pour mesurer l'importance de ces emplois étrangers et de l'attractivité internationale, n'oublions pas non plus que les groupes étrangers contrôlent 18 % des emplois salariés franciliens<sup>27</sup>. Ces emplois doivent être fidélisés dans le long terme compte tenu de leur masse et du rôle d'entraînement qu'ils exercent sur le reste de l'activité. Mais on constate un certain recul, par exemple pour les activités de recherche et développement pour lesquelles la France était passée derrière l'Allemagne en 2011<sup>28</sup>. Sans parler des conséquences prévisibles d'une véritable guerre économique menée avec habileté et sans vergogne par médias interposés pour imposer une image positive pour le monde anglo-saxon et négative pour Paris.

L'Île-de-France est bien le reflet de la situation de la France. Ses atouts sont des ressources scientifiques de haut niveau et des grandes entreprises en pointe de l'innovation mondiale, si on en croit le *Thomson Reuters 2013 Top 100 Global Innovators* paru en octobre 2013, qui a classé la France troi-

---

23. BAUWENS Luc, MION Giordano et THISSE Jacques-François, « The Resistible Decline of European Science », *CEPR Discussion Paper* n°6 625, 2008, CEPR (Centre for Economic Policy Research).

24. Comme le montrent les dernières études de l'OCDE à partir de la fameuse enquête PISA (*Program for International Student Assessment*).

25. McCANN Philip et ACS Zoltan, « Globalization, Countries, Cities and Multinationals », *Regional Studies*, vol. 45, 1, 2011, p. 17-32.

26. Voir, pour la méthode, PRAGER Jean-Claude, *Méthode de diagnostic*, op. cit., p. 61.

27. HERVÉ Jean-François, LE PRIOL Mickaël et BELMANAA Fouad, « L'Île-de-France attractive pour les groupes étrangers », *Île-de-France À la page*, n° 339, juin 2010.

28. *Objectif monde. Baromètre de l'attractivité du site France 2012*, Ernst & Young, 2012. URL : [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Attractivite\\_de\\_la\\_France\\_2012/\\$FILE/Attractivite\\_de\\_la\\_France\\_2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Attractivite_de_la_France_2012/$FILE/Attractivite_de_la_France_2012.pdf). Consulté le 16 mai 2014.

## LA FRANCE, TROISIÈME PAYS LE PLUS INNOVANT DU MONDE POUR SES GRANDES ENTREPRISES OU ORGANISMES

La société Thomson Reuters procède tous les ans à un classement des 100 entreprises les plus innovantes dans le monde en s'appuyant sur quatre classes de critères :

- le nombre des brevets publiés, avec un coefficient de correction pour les familles de brevets ;
- le pourcentage des brevets octroyés par rapport aux brevets déposés, indice de l'efficacité dans la stratégie de brevets des entreprises ;
- le degré d'internationalisation des brevets par le pourcentage des brevets déposés dans les quatre grandes zones (États-Unis, Europe, Japon, Chine) dans l'ensemble du portefeuille ;
- l'influence des recherches, par le nombre des citations dans les autres brevets au cours des cinq dernières années (en excluant les citations faites dans l'entreprise elle-même).

En 2013, ce palmarès des 100 entreprises ou organisations les plus innovantes du monde comporte 45 entreprises états-uniennes, 28 japonaises et 12 françaises, dont le CNRS (Centre national de la recherche scientifique), le CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies renouvelables) et l'Institut français du pétrole. La France se situe donc, par la puissance de ses grandes entreprises ou organisations, devant l'Allemagne, le palmarès ne comprenant aucune entreprise du Royaume-Uni.

Il faut noter que ces données sont assez stables dans le temps et que les grands organismes de recherche français se situent dans la même « première division mondiale » que le célèbre Fraunhofer allemand.

J.-C.P.

Source : Thomson Reuters 2013 Top 100 Global Innovators. URL : <http://top100innovators.com/>. Consulté le 19 mai 2014.

sième pays le plus innovant du monde après les États-Unis et le Japon pour ses grandes entreprises et organisations, dont 12 figurent dans le « top 100 », devant le Royaume-Uni et l'Allemagne (voir encadré ci-dessus). Mais pour l'ensemble des entreprises, la France occupe une place somme toute moyenne, surtout si on la compare à ses voisins suisse ou allemand et aux pays nordiques. La moyenne est médiocre du fait de la faiblesse des principaux moteurs de la croissance des grandes métropoles, un niveau insuffisant du capital humain, un faible goût pour l'entrepreneuriat et une préférence pour les grandes entreprises au détriment des petites et moyennes (PME).

## D'abord, le capital humain

L'innovation dépend de quelques facteurs centraux, la capacité à produire, à absorber des connaissances dans les entreprises, et à les valoriser sous forme de produits, de processus, d'organisations et de marchés nouveaux. Ces divers ingrédients sont différentes facettes du capital humain dont le rôle est central dans les mécanismes de la croissance économique des régions et des métropoles ; la prospérité dépend partout et toujours du niveau de capital humain. C'est la priorité la plus incontestable de toute action publique.

L'accumulation du capital humain intervient aussi bien directement par sa quantité (la « croissance par la transpiration ») que par sa qualité, en contribuant au progrès technique (la « croissance par l'inspiration »). Et Robert Lucas <sup>29</sup>, grand théoricien moderne de la croissance et prix Nobel d'économie en 1995, précise que c'est dans les grandes métropoles que ce phénomène opère d'une manière préférentielle, en raison de l'accélérateur d'innovation que représentent la densité et la variété des contacts entre les entreprises et les chercheurs. Pour une des constituantes majeures des emplois de haute qualification, le nombre de chercheurs, la région Île-de-France se situe, avec plus de 100 000 chercheurs, à un niveau équivalent à ceux de New York ou de la Silicon Valley, certes derrière Tokyo <sup>30</sup> ; mais le niveau moyen de qualification des emplois est en général plus bas que celui des autres métropoles. Et surtout la question est désormais posée de l'efficacité de l'appareil éducatif français au vu des résultats des enquêtes effectuées par l'OCDE sur la performance moyenne des jeunes élèves <sup>31</sup>.

L'économie de la connaissance donne une place privilégiée aux universités et aux grandes écoles, cette singularité de la France, pour contribuer à la capacité d'innovation des entreprises, au renouvellement et à la diversification du tissu économique, aussi bien par la création de nouvelles entreprises de haute technologie, que comme attracteurs pour la localisation d'entreprises venues de l'extérieur. L'appareil académique accomplit cette mission de différentes manières, par la formation initiale et permanente, par la contribution à l'augmentation du stock de connaissances, par le transfert de technologies (brevets, *spin-offs*, contrats de recherche, *consulting* des enseignants, accès des entreprises locales à des équipements scientifiques de haut niveau). Ces différents canaux de transmission de la connaissance et des idées nouvelles lui donnent un rôle majeur dans le développement des territoires, en offrant des lieux de rencontre privilégiés entre entreprises et chercheurs pour faire avancer les techniques et les savoir-faire <sup>32</sup>.

Cette valorisation économique de la recherche comporte une dimension culturelle forte et ne se décreète pas, contrairement aux idées répandues au cours des années récentes où on a pu laisser croire que la valorisation passait par des structures nouvelles <sup>33</sup>. Il est montré que c'est surtout la bonne

---

29. LUCAS Robert, « On the Mechanics of Economic Development », *Journal of Monetary Economics*, n° 22, 1988, p. 3-42.

30. Où l'on peut estimer le nombre de chercheurs entre 200 000 et 300 000.

31. L'enquête PISA, de l'OCDE, qui évalue à grande échelle, dans 65 pays, les compétences des élèves de 15 ans qui ont effectué leur scolarité obligatoire au cours de l'année précédant l'enquête. Les autorités françaises ont qualifié les résultats du système éducatif français de « préoccupants parce qu'ils mettent en évidence, sur les 10 dernières années, une baisse du niveau moyen, un accroissement des écarts de niveau entre les élèves, et une aggravation des déterminismes sociaux » (Communication au Conseil des ministres du 4 décembre 2013).

32. LESTER Richard K., *Universities, Innovation and the Competitiveness of Local Economies: A Summary Report from the Local Innovation Systems Project-Phase 1*, Cambridge, Mass. : MIT Industrial Performance Center, *Working Paper* n° 05-010, 2005.

33. Comme les sociétés d'accélération du transfert de technologies, malgré les mises en garde faites à l'époque, en particulier dans le rapport du Conseil d'analyse économique (CAE) de 2010 :

recherche qui fait la bonne valorisation, et pour faire de la bonne recherche, il faut des moyens adaptés et une efficacité collective qui ne répond pas toujours aux seules incitations financières. L'insuffisance aussi bien des moyens consacrés au fonctionnement des universités en France, que de l'efficacité moyenne des structures universitaires et de la recherche, est devenue une question lancinante et les résultats des progrès réalisés ces dernières années restent encore modestes.

Mais le capital humain n'est pas seulement une question de moyens : « les effets de la qualité sont plus importants que ceux du niveau moyen d'études <sup>34</sup> » et le système d'enseignement supérieur de la France est inadapté à une économie innovante, comme l'ont montré Philippe Aghion et Élie Cohen dans leur rapport au Conseil d'analyse économique <sup>35</sup>. La région Île-de-France est particulièrement concernée par la nécessaire restructuration de l'appareil universitaire et de recherche du pays, car celui-ci, par sa masse et ses brillantes individualités, représente un de ses atouts les plus significatifs dans l'économie mondiale de la connaissance. Il serait utile de bien procéder au bilan des multiples structures de coopération créées au cours de ces dernières années. « On a rajouté des strates sans jamais en supprimer. Et l'on en est arrivé à un paysage totalement illisible, une sorte de mille-feuille institutionnel <sup>36</sup>. »

La valorisation économique de la recherche dépend aussi, on peut même dire surtout, de la disposition à entreprendre des actifs et des jeunes diplômés. Et c'est bien là que le bât blesse en France et à Paris.

## **Un nouveau colbertisme pour encourager l'entropie entrepreneuriale**

L'entrepreneuriat s'apprécie souvent d'une manière superficielle par le pourcentage de créations d'entreprises ou le pourcentage de l'emploi non salarié rapportés à l'ensemble de l'emploi. Mais cela est trompeur car on confond ainsi les créations subies sous la nécessité et les créations voulues comme choix d'opportunité face à d'autres perspectives possibles. On distingue ainsi l'entrepreneuriat de nécessité, précaire et de survie <sup>37</sup>, et l'entrepreneuriat d'opportunité, porteur de développement et de création de

GUELLEC Dominique, MADIÈS Thierry et PRAGER Jean-Claude, *Les Marchés de brevets dans l'économie de la connaissance*, Paris : La documentation Française, 2010.

34. BARRO Robert J., « Human Capital and Growth », *The American Economic Review*, vol. 91, n° 2, mai 2001, p. 12-17.

35. AGHION Philippe et COHEN Élie, *Éducation et croissance*, Paris : La documentation Française (rapport du CAE), 2004.

36. Isabelle This Saint-Jean, vice-présidente du conseil régional d'Île-de-France, interview à *Libération* le 31 janvier 2011.

37. FAYOLLE Alain et NAKARA Walid, « Création par nécessité et précarité : la face cachée de l'entrepreneuriat », *Cahiers de recherche*, n° 2010-08 E4, 2010, 14 p., CRERAG (Centre d'études et de recherches appliquées à la gestion, Grenoble).

**Tableau 2 — Taux d'entrepreneuriat d'opportunité (en %)**

Île-de-France	2,8
Londres	4,4
Los Angeles	8,3
Silicon Valley	8-10
New York	7,7
Tokyo	0,9
Berlin	4,8

Sources : ACS Zoltan, BOSMA Niels et STERNBERG Rolf, *op. cit.*, p. 15. Pour la Silicon Valley, données établies à partir du *Kauffman Index of Entrepreneurial Activity* et FAIRLIE Robert W. et CHATTERJI Aaron K., *High-Technology Entrepreneurship in Silicon Valley: Opportunities and Opportunity Costs*, The Networks, Electronic Commerce, and Telecommunications (NET) Institute, *Working Paper* n° 08-04, septembre 2008., 2008 ; ACS Zoltan, BOSMA Niels et STERNBERG Rolf, *op. cit.* ; voir également LEVRATTO Nadine et TORRES Olivier, « Le classement européen des villes entrepreneuriales. Méthode, résultats et portée », in Gérard A. Kokou DOKOU (sous la dir. de), *Territoires et entrepreneuriat. Les expériences des villes entrepreneuriales*, Paris : L'Harmattan, 2011, chapitre 3, p. 93.

valeur. L'entrepreneuriat d'opportunité ne peut être apprécié que par des enquêtes auprès des créateurs d'entreprises <sup>38</sup>. Celles-ci montrent que le niveau d'entrepreneuriat d'opportunité situe la France nettement derrière les autres grands pays européens et celui de la région Île-de-France est beaucoup plus faible que celui des autres métropoles, sauf Tokyo.

En France, beaucoup a été essayé pour l'entrepreneuriat, mais pas nécessairement dans les bonnes directions. Comme le concluait un rapport fait par le Commissariat général du Plan sur le développement des PME en 2005 <sup>39</sup>, l'action publique fait en permanence le grand écart entre son penchant pour le génie bien français pour les grands programmes, et une approche restée maladroite, car trop administrative, de l'entrepreneuriat

et de la création d'entreprises. On méconnaît encore aujourd'hui que l'innovation et l'entrepreneuriat sont des phénomènes culturels, transversaux et territorialisés, et que la tâche des pouvoirs publics est d'abord de « chauffer le mouvement brownien » de l'innovation et de l'entrepreneuriat, et surtout de faciliter leurs démarches sans se mettre à la place des dirigeants d'entreprise pour orienter leurs stratégies. L'échelle régionale est la mieux à même de développer ce tissu dense et bouillonnant d'intermédiaires publics comme privés, essentiels pour réduire les asymétries d'information et les incertitudes pour les produits très complexes que sont les technologies et les connaissances.

Cette préférence pour les grandes entreprises et leurs projets est assurément à l'origine de superbes fleurons, comme le montre le classement de Thomson Reuters, mais permet de comprendre le paradoxe de la moindre capacité d'innovation des PME de la région Île-de-France par comparaison avec celle des autres régions, constatation faite par l'INSEE sur la base des enquêtes européennes sur l'innovation (encadré ci-contre). La raison peut

38. Voir ACS Zoltan, BOSMA Niels et STERNBERG Rolf, *The Entrepreneurial Advantage of World Cities: Evidence from Global Entrepreneurship Monitor Data*, Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2008. Les enquêtes du GEM portent sur l'intention de création d'entreprises, les motivations et la réalisation effective. Elles sont effectuées auprès de dizaines de milliers de personnes interrogées dans 40 pays dans le monde depuis la fin des années 1990 ; sur la base de ces résultats consolidés sur la période 2001-2006, on a pu extraire les résultats de 34 grandes villes dans le monde et ainsi avoir une base statistique robuste pour les comparer entre elles. Sur Paris, l'échantillon porte ainsi sur 2 168 réponses et à Londres, sur 7 403.

39. PASSET Olivier et TERTRE Renaud (du), *Promouvoir un environnement financier favorable au développement de l'entreprise*, Paris : La documentation Française, 2005.

## L'ENQUÊTE COMMUNAUTAIRE SUR L'INNOVATION

L'enquête communautaire sur l'innovation, cofinancée par l'Union européenne, est menée tous les deux ans dans l'ensemble de ses pays membres. Elle est réalisée en France par l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) et permet de décrire le processus d'innovation, d'en mesurer les effets et d'apprécier ses mécanismes (coopération, moyens, freins...). L'enquête portant sur la période 2006-2008 a fait l'objet d'une extension en Île-de-France afin d'obtenir des résultats régionaux fiables. Au total, 1 546 entreprises mono ou quasi monorégionales, c'est-à-dire ayant plus de 80 % de leurs emplois en Île-de-France, ont été interrogées et 1 155 ont répondu. Cette extension a permis de

réaliser un constat pour situer les petites et moyennes entreprises (PME) de la région Île-de-France dans l'ensemble national. Les constatations principales sont les suivantes :

- 48 % des petites et moyennes industries (PMI) de la région Île-de-France innovent, contre 55 % en province ;
- bien que la taille du marché soit le déterminant principal de l'innovation, les PME des services technologiques innovent moins qu'en province ;
- les obstacles les plus couramment cités sont le manque de personnel qualifié et de moyens financiers.

J.-C.P.

*Source* : GUEVARA Simon, AUCOUTURIER Anne-Lise et PRÉVOT Marie, « Les PMI franciliennes innovent moins, sauf dans certains secteurs de pointe », *Île-de-France À la page*, n° 408, juillet 2013 ; ainsi que CLAUDEL Anthony *et alii*, « La machine à innover des PME franciliennes : un rendement perfectible au regard du potentiel élevé », *Île-de-France À la page*, n° 345, octobre 2010.

en être le faible tropisme des jeunes diplômés pour les PME : dans la région Île-de-France, ceux-ci trouvent plus facilement un emploi dans les nombreuses grandes entreprises ou administrations et ne rentrent dans les PME que par défaut, alors que dans les autres régions, le désir de vivre et travailler au pays amène les jeunes diplômés à accepter plus volontiers un emploi dans les PME en raison du faible nombre de grandes entreprises.

Tout ceci milite en faveur d'une plus grande fluidité et d'une meilleure attractivité des *start-ups* et des PME. Depuis la création de la première Agence pour la création d'entreprise, beaucoup a été fait mais d'une manière désordonnée. Souhaitons que le « choc de simplification » annoncé récemment par le gouvernement français sera le bon face à des forces de rappel bureaucratiques qui ont étouffé jusqu'à présent les meilleures énergies. Il doit concerner aussi l'ensemble des aides aux entreprises, en s'inspirant du crédit d'impôt recherche, pour apporter une réponse souple et moderne aux besoins des créateurs et des PME en développement ; et offrir pour les fonds propres un système simple comme celui des SBIC aux États-Unis<sup>40</sup>,

40. Les *Small Business Investment Companies* (SBIC), créées en 1958 pour financer le démarrage ou la croissance des PME / PMI, sont des sociétés d'investissement privées qui prennent des participations en capital dans des PME en croissance (ayant une valeur nette inférieure à 18 millions de dollars US et un bénéfice de moins de 6 millions de dollars US). Ces opérateurs privés ont une licence accordée par la Small Business Administration qui apporte un cofinancement automatique.

au lieu d'envoyer les créateurs se perdre dans les méandres des structures publiques.

Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (le fameux CICE) est un bon exemple d'incitation souple. Il serait utile de le centrer sur les PME car, comme on l'a vu plus haut, les grandes entreprises sont nettement plus innovantes que les PME et jouent déjà en toute première division mondiale : 17 % du chiffre d'affaires des grandes entreprises est le fait de produits nouveaux, contre 7 % pour les entreprises de 50 à 249 emplois <sup>41</sup>. Le rapport entre taille des entreprises et niveau d'innovation est en général ambigu, et dépend des secteurs d'activité et de leur intensité capitalistique, mais le faible degré d'innovation des PME est une particularité française <sup>42</sup>.

La région parisienne et les grandes métropoles pourraient ainsi être un terrain d'expérimentation (pourquoi nécessairement toujours offrir les mêmes méthodes et institutions dans des espaces très différents ?) pour cette véritable révolution dans les formes du soutien public qui reste encore trop administratif. Et c'est là qu'un État fort est nécessaire, mais un État adapté aux besoins de l'économie entrepreneuriale de la connaissance.

Car c'est d'un véritable choc culturel et financier dont la métropole capitale française a besoin, pour continuer à assurer emplois et prospérité au pays. Mancur Olson avait été un des premiers à mettre en évidence les risques du décalage entre le mode dominant de fonctionnement de l'économie et un cadre institutionnel dépassé <sup>43</sup>. La France est devenue une championne mondiale de la complexité interventionniste car l'État ne cesse de prendre de très nombreuses initiatives. Elles sont souvent pertinentes au départ, mais en dehors de quelques grands pôles de compétitivité qui sont des réussites, leur mise en œuvre se perd en général dans la bureaucratie, et un excès d'initiatives a fini par créer un effet d'éviction de l'entrepreneuriat. Les politiques publiques dans la région Île-de-France doivent désormais intégrer le fait que l'on est passé, dans les pays avancés, d'une économie de l'innovation « managée » et même pour la France, d'une économie « administrée <sup>44</sup> », à une économie d'entrepreneuriat, c'est-à-dire jouant sur les facteurs sociaux et culturels de l'innovation.

C'est un défi. La décentralisation et les contraintes budgétaires devraient dans ce sens pousser l'État à se recentrer sur les grands enjeux nationaux et les grands investissements d'avenir, et à accorder une large confiance aux régions pour contribuer à la vitalisation du tissu économique local. La France vient de montrer sa capacité à inscrire des grandes décisions dans le

---

41. BOUVIER Anthony, « Innover pour résister à la crise ou se développer à l'export », *INSEE Première*, n° 1420, octobre 2012.

42. GUELLEC Dominique, MADIÈS Thierry et PRAGER Jean-Claude, *op. cit.*, p. 20.

43. OLSON Mancur, *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities*, New York : Yale University Press, 1982.

44. MADIÈS Thierry et PRAGER Jean-Claude, *Innovation et compétitivité des régions*, Paris : La documentation Française (rapport du CAE), 2008.

long terme en fixant un calendrier raisonnable au projet de métro automatique, et en adoptant la loi sur la métropole du Grand Paris. Mais cela appelle aussi un choc culturel : pour rendre pleinement au Grand Paris sa dynamique économique, il faut mettre en place un nouveau paradigme aussi bien de gouvernance dans l'application de la loi de décembre 2013, que de principes de l'action publique pour l'adapter à la complexité d'une mégapole et à ce qui fera les clefs de sa prospérité dans le monde de demain. ■

# PRATIQUES DE LA PROSPECTIVE STRATÉGIQUE

*Session de formation • 2 et 3 octobre 2014  
Futuribles International • Paris*

## Intervenants

**Nathalie Bassaler**, consultante experte au sein de Magellis Consultants et conseillère scientifique à Futuribles.

**François Bourse**, professeur associé au Conservatoire national des arts et métiers, département Management Innovation Prospective, et consultant associé Groupe Ressources Prospective.

**Hugues de Jouvenel**, président de Futuribles International, et consultant international en prospective et stratégie.

## Objectifs

S'approprier les concepts et les différentes approches de la prospective stratégique à partir d'exposés théoriques, de présentations de cas concrets de prospective d'entreprise et de prospective territoriale ; savoir lancer une démarche de prospective stratégique, en étant capable d'en formuler le sujet, de définir les principales étapes de la démarche, d'en concevoir le dispositif, et d'identifier les méthodes et techniques les plus adaptées ; enfin, au travers de plusieurs temps de travail collectif sur cas réel, connaître les tenants et aboutissants de plusieurs techniques fréquemment utilisées en prospective stratégique.

## Programme

- ▶ **Introduction générale à la démarche prospective** : concepts de base ; utilité et limites de la prospective ; problème des indicateurs et des données ; dimension du temps...
- ▶ **Concevoir et lancer une démarche de prospective** : appréhender le problème (phénomènes, variables, échelle, horizon, objectifs...) ; les techniques (entretiens préparatoires, ateliers de prospective...) ; atelier collectif sur la représentation d'un système prospectif
- ▶ **Construire le référentiel prospectif** : constitution de la base d'analyse ; formulation des hypothèses clefs et représentations des experts ; atelier collectif (méthode Abaque de Régnier)
- ▶ **Bâtir et utiliser les scénarios**
- ▶ **Articuler prospective et stratégie** : diagnostic, outils, jeux d'acteurs... ; atelier collectif
- ▶ **Élaborer le référentiel stratégique et la vision**
- ▶ **Concevoir l'ingénierie d'une démarche prospective** : processus et dispositifs ; typologie et variété des démarches de prospective ; cahier des charges ; facteurs de réussite et d'échec (leçons de l'expérience) ; atelier collectif

## Prix

Les frais de participation sont de 1260 euros HT (1512 euros TTC, TVA à 20 % incluse)\*, payables lors de l'inscription à Futuribles International (déclaré organisme de formation). Ils comprennent la participation à l'ensemble de la formation, les déjeuners et le dossier de base remis aux participants.

## Renseignements complémentaires

Programme détaillé consultable sur le site Internet <http://www.futuribles.com/fr/base/formation/> ou envoyé sur demande auprès de Corinne Roëls, Futuribles International - 47, rue de Babylone - F-75007 Paris • Tél. + 33 (0)1 53 63 37 71 • Fax + 33 (0)1 42 22 65 54 • E-mail : [croels@futuribles.com](mailto:croels@futuribles.com)

\*Remise de 10 % en cas d'inscription multiple dès la deuxième participation, dispense de frais pour les membres partenaires de Futuribles International et remise de 50 % pour les membres associés (valable pour une personne par formation).

# Le marché automobile mondial

## PRENDRE EN COMPTE L'URBAIN DANS LES PRÉVISIONS

PAR VÉRONIQUE LAMBLIN <sup>1</sup>

*La mobilité automobile dans un véhicule particulier est de plus en plus remise en cause dans les grandes villes du monde qui souffrent de congestion. Parallèlement, l'urbanisation de la population est une tendance lourde qui a peu de chances d'être infirmée dans les décennies à venir.*

*Futuribles et IHS se sont penchés sur ces questions en réalisant une étude intégrant le « fait urbain » dans l'évolution du marché automobile mondial à l'horizon 2035 (destinée principalement aux professionnels du secteur : fabricants, équipementiers...). Celle-ci pose une question majeure : « le fait de posséder une voiture est-il en passe de devenir obsolète dans les grandes villes ? » En effet, en intégrant le fait urbain dans l'analyse, via une articulation entre prospective et prévision, cette étude propose un regard nouveau sur les tendances de mobilité à l'horizon 2035, tenant compte de l'évolution des besoins et des modes de vie à venir des individus, et des incidences qui en découlent pour la demande de produits et services en lien avec l'automobile.*

*Véronique Lamblin, qui a copiloté cette étude, présente ici la méthode de travail suivie pour intégrer les variations de la mobilité urbaine des grandes villes et métropoles dans l'évolution possible de la motorisation mondiale. S.D. ■*

---

1. Directrice d'études, Futuribles ; coresponsable, avec Phil Gott (IHS), de l'étude *Is Car Ownership a Thing of the Past? Future Mobility Trends*, Paris : IHS Automotive France, 2014. URL : <http://www.ihs.com/info/ecc/a/automotive-study.aspx>. Consulté le 15 mai 2014.

**F**uturibles et IHS automobile se sont associés pour conduire une étude en souscription dont le but était de prendre en compte les spécificités urbaines dans les prévisions de marché automobile que produit le *think-tank* IHS. L'objet de cet article est davantage de rendre compte du processus suivi, articulant prospective et prévision, que des résultats de l'étude.

Classiquement les prévisions de marché automobile prennent en compte l'évolution de la population et de sa richesse pour en déduire le nombre de personnes susceptibles d'acheter une automobile ou de la remplacer en fonction de l'âge du parc. On considère donc, dans les modèles mathématiques de prévision, que dès qu'une personne en âge de conduire et de se déplacer peut s'offrir une automobile, elle le fait.

Néanmoins, des signes tangibles de changement par rapport à ce modèle classique avaient été observés :

- selon une étude de l'université du Michigan, les jeunes dans quelques pays riches retardent le moment d'obtention de leur permis de conduire<sup>2</sup> ;
- nombre de villes prennent des mesures pour limiter la mobilité automobile ; les exemples les plus médiatisés ont été les péages urbains (Londres, Stockholm) ou le nombre de plaques d'immatriculation soumis à des quotas annuels dans de grandes villes chinoises.

## ***La mobilité dans les grandes villes***

La population mondiale est déjà majoritairement urbaine et la tendance lourde, dans les pays du Sud essentiellement, est qu'elle le devienne davantage encore (graphique 1).

Il s'est donc agi, dans cette étude, dans une première phase, et au travers de l'étude de 21 villes réparties dans le monde, d'examiner quelle était l'évolution de la mobilité urbaine en rassemblant des données sur le passé ; mais aussi de percevoir les évolutions à prendre en compte au travers d'interviews d'experts locaux et de la lecture des plans de mobilité des villes pour l'avenir. Puis, dans une seconde phase, le travail a consisté à prendre en compte ce « fait urbain » dans les modèles de prévision du parc automobile.

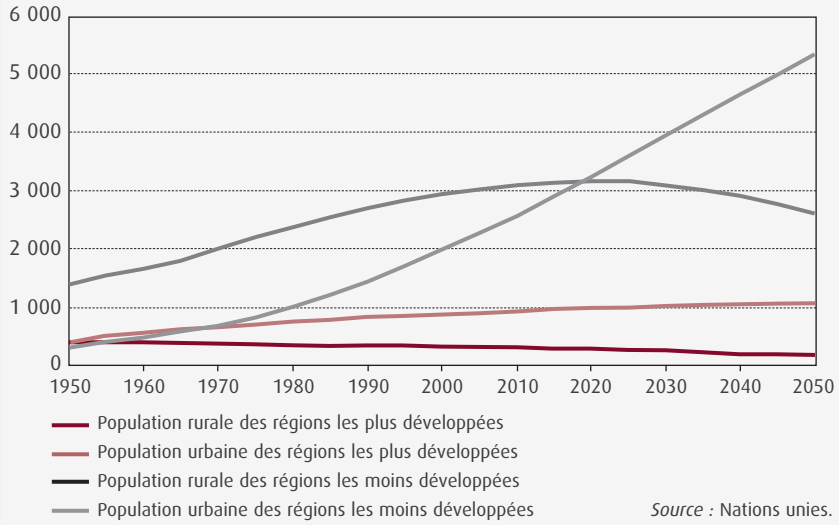
## ***L'étude des villes modèles***

L'analyse de 21 villes a montré que le taux de motorisation pouvait décliner et déclinait effectivement dans certaines grandes métropoles des pays riches, tant au niveau de l'aire urbaine (*metropolitan area*) que du centre urbain (*urban area*).

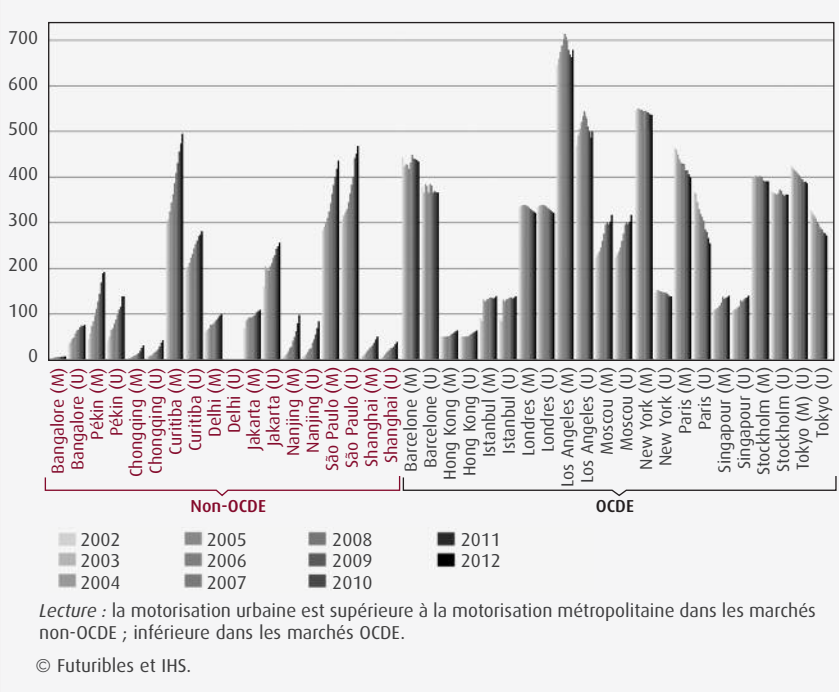
---

2. SIVAK Michael et SCHOETTLE Brandon, *Recent Changes in the Age Composition of Drivers in 15 Countries*, Ann Arbor : University of Michigan, Transportation Research Institute, rapport n° UMTRI-2011-43, octobre 2011.

**Graphique 1 — Population mondiale rurale et urbaine (en millions)**



**Graphique 2 — Motorisation métropolitaine (M) et urbaine (U), en voitures pour 1000 personnes, 2002-2012**





L'analyse plus fine des très grandes villes de l'échantillon indique, sans surprise, que la congestion était partout un enjeu majeur pour les pouvoirs publics (graphique 2). La réponse passe classiquement par la planification de nouvelles infrastructures (transports en commun, routes, mais aussi réseau de télécommunication) mais, souvent, en tentant de contrôler la croissance du trafic automobile, voire de le faire diminuer dans les zones urbaines denses.

Elle a aussi montré qu'outre le péage urbain, de nombreuses villes dans le monde (comme Paris) tentaient de réguler le trafic automobile en ville par des moyens moins spectaculaires : en réduisant l'espace de voirie disponible aux automobiles — tant les voies de circulation que les parkings — tout en améliorant l'efficacité ou la sécurité d'autres modes (pistes cyclables, bus en site propre).

Enfin, tout comme les pays riches, anciennement motorisés, atteignent des taux de motorisation différents à richesse équivalente (autour de 800 véhicules pour 1000 personnes aux États-Unis et un peu moins de 600 au Japon par exemple), leurs villes semblent indiquer des limites supérieures à la motorisation qui varient selon les régions du monde.

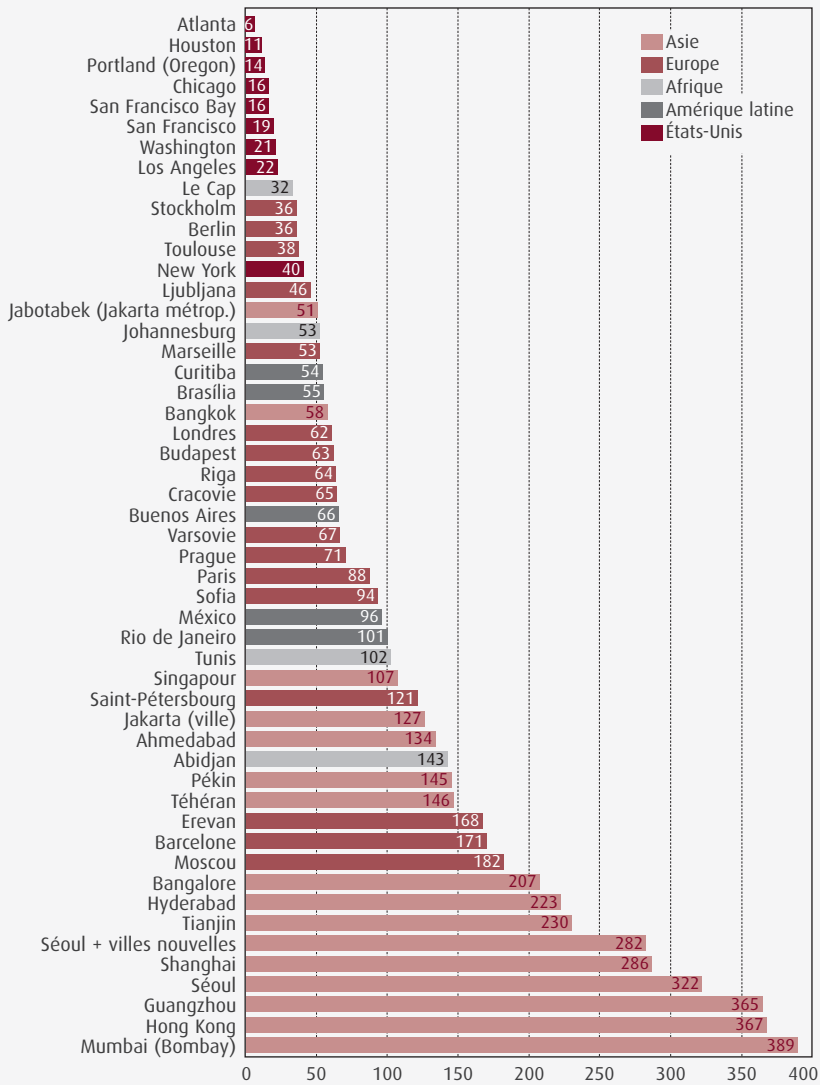
Les densités urbaines (graphique 3) influent sur le maximum de motorisation. Ceci semblera une évidence à ceux qui ont pu passer quelque temps dans les grandes villes asiatiques émergentes où il est bien difficile de circuler alors que la plupart des personnes se déplacent en deux-roues.

Les mesures de régulation du trafic automobile sont systématiquement adoptées d'abord dans les plus grandes villes puis, éventuellement, dans des villes de taille inférieure. Trois variantes de niveau de régulation urbaine ont été prises en compte :

- *Reactive cities* : les villes qui n'entreprennent pas de limiter le trafic automobile (et construisent davantage de routes) au risque d'autolimiter leur développement et leur transport par nécessité.
- *Soft active cities* : principalement celles qui limitent le trafic par des actions d'urbanisme comme la restriction de l'espace de voirie. Ces mesures prennent *a priori* plus de temps que les mesures suivantes (*tough active*), plus immédiates.
- *Tough active cities* : péage urbain, restriction du nombre de plaques d'immatriculation.

À partir d'exemples réels passés (voir encadré ci-après), des *maxima* de taux de motorisation ont été déduits comme des niveaux « d'équilibre » permettant aux populations urbaines (limite inférieure de 300 000 habitants pour les villes considérées) un usage moins congestionné de l'automobile et plus partagé (*carsharing*).

**Graphique 3 — Densités moyennes de population dans les quartiers construits de 48 zones métropolitaines (en habitants par hectare)**



*Lecture :* Les limites de motorisation varient en fonction des régions et des caractéristiques des villes, dont la régulation.

**États-Unis et OCDE Pacifique :** de 400 voitures/1000 habitants (Chicago, Washington D.C.), à 600 voitures/1000 hab. (Cleveland, la plupart des villes australiennes).

**Europe et Amérique latine :** de 300 voitures/1000 hab. (Berlin, Rotterdam [pic]), à 500 voitures/1000 hab. (Bologne, Bordeaux) ; dans la plupart des villes allemandes et des Pays-Bas : 300-400 voitures/1000 hab.

**Asie :** de 150-200 voitures/1000 hab. (Singapour, Nagasaki et la plupart des villes japonaises) à 300 voitures/1000 hab. (pic observé à Tokyo + quelques villes japonaises).

*Source :* Alain Bertaud, *Order without Design*, 2003.

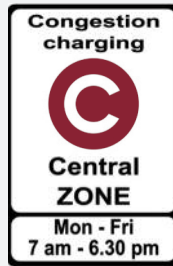
## « SOFT REGULATION » ET « TOUGH REGULATION » : EXEMPLES

### Villes avec « soft regulation »

- **Arequipa (Pérou)**, près de 800,000 habitants. Depuis 2009 :
  - zone piétonne sur quatre pâtés de maisons en centre-ville (et plus le dimanche) ;
  - trottoirs élargis dans les autres rues ;
  - 23 km de voies de bus séparées (Bus Rapid Transit, BRT) ;
  - interdiction des taxis de plus de 25 ans ;
  - ajout de pistes cyclables.
- **Gold Coast (Australie)**, près de 500 000 habitants :
  - 700 km de pistes cyclables ;
  - ateliers « vélo » gratuits (sécurité, maintenance) ;
  - 40 km de voies séparées pour bus en construction (BRT) ;
  - service de taxi (collectif) à prix fixe les *week-ends* et la nuit ;
  - promotion de l'auto-partage via des parkings dédiés ;



Zone piétonne à Arequipa  
© Courtesy Municipality of Arequipa



- réduction des places de parking près des transports en commun et « parking management ».

### Mesures prises dans les villes à « tough regulation »

- Régulation plus stricte : villes « tough active ».
- Motivation financière (paiement direct) en complément d'alternatives à la voiture privée.
- Nombre limité d'immatriculations comme à Singapour, Pékin ; preuve de la disponibilité d'un parking au Japon.
- Péage routier urbain pour décourager ou influencer l'usage du réseau routier.
- Régulation qui influence le comportement rapidement : généralement dès la seconde année d'application de ces mesures.

V.L.

## Prendre en compte le fait urbain dans les prévisions

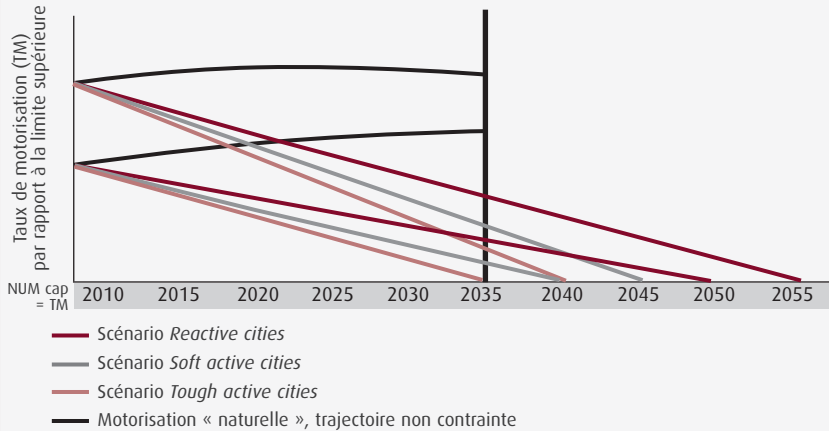
Sur la base de ces constats, il s'est agi d'adapter le modèle de prévision pour prendre en compte les spécificités urbaines.

À partir d'une liste des Nations unies de 14 000 villes<sup>3</sup>, près de 1 600 villes (villes avec des données exploitables) ont été intégrées à des équations urbaines spécifiques où la croissance de la population et de la richesse permet l'augmentation des taux de motorisation, mais jusqu'à une limite dépendant du niveau de régulation attribué à cette ville et de sa taille en prévision

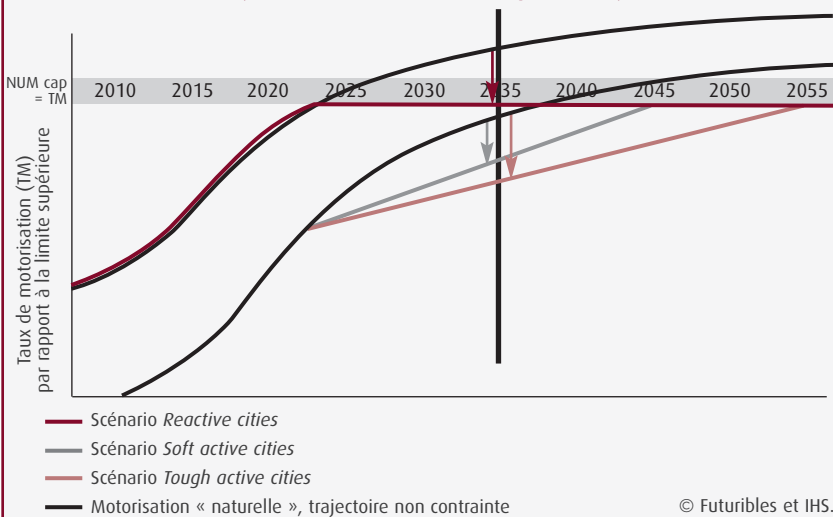
3. Voir la base de données sur le site <http://data.un.org/Data.aspx?d=POP&f=tableCode:240>. Consulté le 15 mai 2014.

### Graphique 4 — Préviction contrainte de la motorisation au niveau de la ville : limites et trajectoires

#### Cas 1. Le taux de motorisation excède la limite supérieure (NUM cap)



#### Cas 2. Motorisation en phase de croissance (en dessous des limites supérieures)



médiane à 2035. La taille de la ville est considérée comme liée à la densité urbaine. Les limites de motorisation sont en conséquence systématiquement plus petites pour les plus grandes villes (quatre catégories de villes dans l'étude : de 300 000 à 500 000 habitants, de 500 000 à 1 million, de 1 à 10 millions, plus de 10 millions). Le reste de la population de chaque pays (population rurale et des petites villes) obéit au modèle classique de motorisation sans contrainte à l'horizon 2035. Les niveaux de régulation urbaine

ont été attribués en généralisant les mesures (ou l'absence de mesures pour les *reactive cities*) prises aujourd'hui dans la ou les plus grandes villes du pays, aux villes de taille comparable à l'horizon 2035.

La prise en compte de ce fait urbain dans la motorisation des ménages conduit à réduire le parc mondial de 250 millions de véhicules soit 13 % du parc, principalement en Asie, par rapport au modèle de prévision conventionnel à l'horizon 2035.

Les lecteurs souhaitant plus d'informations sur cette étude peuvent consulter la page qui y est dédiée sur le site Internet d'IHS <sup>4</sup>. ■

---

4. URL : <http://www.ihs.com/info/ecc/a/automotive-study.aspx>. Consulté le 15 mai 2014.

# L'évaluation des investissements publics

PAR ÉMILE QUINET <sup>1</sup>

*La France connaît depuis quelques années une période de fortes contraintes budgétaires, probablement amenée à se prolonger encore quelque temps. Dans un tel contexte, il est plus que jamais nécessaire de rationaliser les dépenses publiques, qu'elles soient de fonctionnement ou d'investissement. Les dépenses publiques d'investissement représentent environ 15 % des investissements français totaux et concernent des secteurs aussi essentiels que les transports, l'énergie, la santé ou l'éducation. Pour autant, elles demeurent mal évaluées, c'est pourquoi il a été demandé au Centre d'analyse stratégique (ensuite devenu Commissariat général à la stratégie et à la prospective) de se pencher sur cette question de l'évaluation socio-économique des investissements publics.*

*Émile Quinet, à qui a été confiée cette mission, nous expose ici les principaux enseignements à tirer du riche rapport issu de cette réflexion. Après avoir rappelé la nécessité d'envisager de nouvelles dispositions en matière d'évaluation (pour prendre en compte des changements tels que le poids croissant des questions climatiques), il présente les propositions de ce rapport en termes de mise à jour de la méthodologie d'évaluation socio-économique des investissements publics (taux d'actualisation, prise en compte du risque, impact sur l'emploi et la croissance économique...), et rappelle l'importance de l'intégration du long terme dans les décisions d'investissement, notamment dans le domaine des transports. L'objectif, in fine, est de fournir aux décideurs les éléments indispensables à une prise de décision éclairée concernant les investissements publics, même si,*

---

1. Membre de l'Académie des technologies ; chercheur PSE-ENPC (Paris School of Economics, École nationale des ponts et chaussées) ; président de la mission à l'origine du rapport *Évaluation socio-économique des investissements publics*, Paris : Commissariat général à la stratégie et à la prospective / La documentation Française, 2014, à paraître (rapporteur général : Luc Baumstark).

*comme le rappelle l'auteur en conclusion, il demeure difficile de mener de telles évaluations à des horizons très lointains, et de les réaliser dans des secteurs tout aussi stratégiques que l'éducation ou la recherche. S.D. ■*

**E**n France comme dans les autres pays développés, les investissements publics représentent une part non négligeable des investissements nationaux<sup>2</sup> ; ils concernent des secteurs aussi importants que le transport, l'énergie, la santé ou l'éducation. Ils façonnent à long terme, parfois pour plusieurs siècles, l'aspect du pays, la qualité de son environnement, sa capacité à affronter les défis futurs. Leur financement reposant en large partie sur l'épargne publique nationale, ressource toujours précieuse, tout spécialement dans la période actuelle, c'est dire l'importance des décisions les concernant, et la nécessité de les justifier de la façon la plus irréfutable possible. Les pouvoirs publics ont depuis longtemps manifesté ce souci, comme en témoignent de nombreuses dispositions législatives et réglementaires, dont la plus récente est la loi de programmation du 31 décembre 2012, qui rend obligatoire l'évaluation socio-économique des investissements civils de l'État.

Comment effectuer cette évaluation ? Les principes sont simples :

ils consistent à estimer les conséquences de chaque projet sur l'ensemble de la collectivité nationale, en évaluant les gains de productivité ou de capacité de production apportés aux entreprises, ainsi que les suppléments de consommation marchande et les améliorations de qualité de vie procurés aux citoyens, et en les comparant aux coûts de l'investissement (voir l'encadré ci-contre pour une présentation plus détaillée). Mais leur mise en œuvre est délicate et ne peut être laissée à l'initiative de chaque porteur de projet qui aurait vite fait de tourner à son avantage la liberté ainsi accordée. C'est le pendant de ce que l'on rencontre dans le secteur privé, où des règles strictes, telles les règles comptables, encadrent les calculs que font les entreprises pour évaluer leurs bénéfices et suivre leur gestion. L'État s'est préoccupé depuis longtemps d'élaborer de tels guides ; dès 1994 un premier rapport a été établi par Marcel Boiteux, qui fut mis à jour en 2001<sup>3</sup> et ensuite complété par d'autres travaux approfondissant certains aspects particuliers<sup>4</sup>.

2. La formation brute de capital fixe (FBCF) des administrations représente à peu près 15 % de la FBCF nationale.

3. BOITEUX Marcel, *Transports : pour un meilleur choix des investissements*, Paris : Commissariat général du Plan, 1994 ; et *Transports : choix des investissements et coûts des nuisances*, Paris : La documentation Française, 2001.

4. Rapport de Daniel Lebègue sur le taux d'actualisation (*Le Prix du temps et la décision publique*, Paris : La documentation Française / Commissariat général du Plan, 2005) ; rapport d'Alain Quinet sur le coût du carbone (*La Valeur tutélaire du carbone*, Paris : La documentation Française / Centre d'analyse stratégique [CAS], 2008) ; rapport de Christian Gollier sur le risque (*Le Calcul du risque dans les investissements publics*, Paris : La documentation Française / CAS, 2011).

## ÉVALUER LA RENTABILITÉ SOCIO-ÉCONOMIQUE D'UN INVESTISSEMENT PUBLIC

Comment évalue-t-on la rentabilité socio-économique d'un investissement public ? Comme on le ferait pour une activité privée, le principe général est de comparer les coûts de réalisation aux avantages procurés, à cette différence près que les coûts et les avantages doivent être déterminés non pas pour la seule entreprise en question mais pour l'ensemble des membres de la collectivité nationale. Ceci entraîne de nombreuses différences entre les deux points de vue. Ainsi, le calcul doit appréhender non seulement les effets en termes marchands mais aussi les effets non marchands, par exemple les impacts sur l'environnement. De façon plus précise, pour déterminer les coûts et avantages, il faut censurer les catégories d'agents concernés, analyser les conséquences du projet sur chacune de ces catégories, puis évaluer ces conséquences en termes monétaires, et enfin faire la balance entre les conséquences positives et les conséquences négatives.

Les catégories d'agents usuelles sont l'État, qui finance tout ou partie des dépenses d'investissement et perçoit impôts et taxes ; les entreprises, qui à la suite de l'investissement voient leurs coûts se réduire, leurs capacités de production augmenter ou la taille de leur marché s'accroître ; les consommateurs, pour lesquels l'investissement entraîne une baisse des prix des produits qu'ils consomment ou une amélioration de leur qualité de vie. À ce stade, les effets sur l'environnement se mesureront par exemple en quantité de polluants ou de bruits émis. En matière de santé, les effets se traduiront en nombre de malades guéris et d'années de vie gagnées.

Puis vient la phase de monétarisation. Lorsqu'on est en présence de biens marchands, les statistiques usuelles fournissent un prix, celui qui est constaté sur le marché. Mais ce prix ne correspond pas forcément à la valeur sociale du bien. Si par exemple un bien est proposé sur le marché à un prix de 100, mais si sa production bénéficie d'une subvention publique de 40, sa valeur collective est, non pas de 100, mais de  $100 - 40 = 60$ . En outre, certains effets ne passent pas par le marché, par exemple les effets sur l'environnement, pour lesquels il n'existe pas de prix ; on est alors obligé de calculer leur coût ou leur valeur. Différentes méthodes générales existent pour cela ; elles visent toutes à apprécier, pour les agents qui subissent les effets en question, ce qu'ils seraient prêts à payer pour ne pas les subir.

Reste maintenant à combiner ces avantages et ces coûts pour en tirer des critères d'évaluation des projets. Or les investissements ont la caractéristique d'avoir des coûts et des avantages étalés dans le temps : en gros, le projet coûte au début pour sa construction, puis rapporte tout au long de sa durée de vie. Il faut donc comparer des avantages et des coûts qui prennent place à des époques différentes, et c'est là qu'intervient le taux d'actualisation, qui remplace le taux d'intérêt des marchés financiers et que l'on espère exempt des défauts bien connus de ces marchés financiers : myopie, effets de contagion, spéculations... Il permet de ramener à une même date des euros dépensés ou gagnés à des années différentes, et donc de faire l'arbitrage entre le présent et le futur : un taux élevé donne un faible poids au futur, un taux bas signifie que nous nous préocupons davantage des générations futures. Son choix est particulièrement important car une des caractéristiques des investissements publics est leur longue durée de vie, et le taux d'actualisation joue alors un rôle prépondérant.

É.Q.

## Pourquoi de nouvelles dispositions ?

Le dernier rapport à traiter la matière dans sa globalité datait de 2001. Il devenait donc nécessaire de l'actualiser, car la situation économique a changé, des problèmes nouveaux sont devenus d'importance majeure tels que la montée des risques et incertitudes, la croissance des déficits publics ou le réchauffement climatique. Parallèlement, l'analyse économique a fait récemment de nombreux progrès, par exemple en matière d'économie industrielle, d'économie de l'espace ou d'économie de l'environnement.

Il est indispensable aussi de se préoccuper de la manière dont ces principes sont mis en œuvre dans la pratique des processus de décision, sans quoi les calculs et les belles théories qui les sous-tendent resteraient lettre morte. Or de ce point de vue, beaucoup laisse à désirer. Les évaluations sont effectuées par des opérateurs de plus en plus diversifiés, elles se sont développées avec des méthodologies divergentes, et de ce fait les comparaisons entre projets, pourtant essentielles, deviennent hasardeuses ; les procédures sont de plus en plus complexes, en général appuyées sur des logiciels au contenu obscur et pour lesquelles les efforts d'explication et de transparence n'ont pas été faits, qui de ce fait n'emportent pas l'adhésion

des décideurs et apparaissent de plus en plus comme des boîtes noires.

Enfin, les domaines où ces évaluations sont appliquées sont fort peu nombreux. Y échappent à peu près totalement des secteurs aussi importants que l'éducation ou la santé. On assiste même à une régression dans certains domaines où ces évaluations étaient traditionnellement mises en œuvre : elles se réduisent comme peau de chagrin dans l'énergie qui était, dans le passé, le domaine d'excellence du calcul économique. Elles ne sont guère systématiquement mises en œuvre aujourd'hui que dans les transports.

Le constat exprimé dans l'exposé des motifs de la loi précitée est sans appel : « Les choix d'investissement sont aujourd'hui insuffisamment étayés. Les procédures d'évaluation préalable et le processus de décision ne permettent pas toujours de

hiérarchiser les projets et de faire prévaloir ceux qui seront les plus utiles à la collectivité. » Quand on connaît les précautions avec lesquelles sont rédigés habituellement les textes de ce type, on imagine la réalité que recouvrent de telles phrases.

C'est pour relever ces nombreux défis qu'a été constituée, sous l'égide du Centre d'analyse stratégique (CAS) puis du Commissariat général à la stratégie et à la prospective (CGSP), une commission qui a achevé ses travaux fin 2013<sup>5</sup> et dont ce texte



5. *L'Évaluation socio-économique des investissements publics*, rapport de la mission présidée par Émile Quinet, *op. cit.*

rend compte. Il n'étonnera personne qu'elle n'ait pu qu'imparfaitement combler les lacunes que l'on vient de recenser, ce qui d'ailleurs ne lui était pas demandé. Son mandat était en effet de mettre à jour la méthodologie existante, d'améliorer l'insertion des évaluations dans la prise de décision, et d'étendre la mise en œuvre du calcul économique, dans la perspective de développer son usage dans l'énergie et de poser les bases de son application au secteur de la santé. Voyons d'abord les propositions opérationnelles et les conséquences qui en résultent en termes de hiérarchisation des projets, avant d'aborder les questions restées en suspens.

## **Les propositions**

Une première série de propositions porte sur la gouvernance des évaluations et sur leur insertion dans le processus de décision, car c'est la clef de l'efficacité de ces évaluations. Dans la mesure où les décisions sont de plus en plus partagées et doivent emporter l'adhésion de l'opinion publique, il est nécessaire que les résultats des études soient compris et crus. En termes de compréhension, il faut être capable de traduire des démarches de nature complexe en langage simple. Cela représente un effort de communication jusqu'ici non entrepris et d'autant plus important que les techniques utilisées dans le calcul socio-économique deviennent davantage sophistiquées.

La compréhension doit s'accompagner de confiance. Or les décideurs ne peuvent pas vérifier l'exactitude des résultats qui leur sont présentés en raison de la complexité des calculs.

Le seul moyen pour convaincre est de soumettre ces évaluations à des contre-expertises scientifiques indépendantes, dont la charge serait de vérifier la bonne exécution des procédures, de mettre évidence leurs vertus et leurs limites, et d'évaluer la qualité des résultats obtenus.

En dehors de ces aspects qui relèvent de la gouvernance des études, un volet sur lequel des changements importants sont proposés est celui des valeurs unitaires à utiliser dans les évaluations. Et on ne suscitera pas l'étonnement en disant que les aménités ont vu leur poids considérablement augmenter. Ainsi les valeurs attachées à la santé et à la vie, telles que la valeur statistique de la vie, ce paramètre qui intervient lorsqu'on doit évaluer l'intérêt de mesures qui réduisent le risque de décès par accident ou par maladie, sont augmentées de plus de 50 % par rapport aux valeurs antérieures. Il en est de même de la valorisation de l'effet de serre dont le poids s'est très sensiblement accru. Cette évolution est le fruit à la fois des meilleures estimations fournies par la connaissance scientifique et des modifications dans les hiérarchies des préoccupations de nos concitoyens. On illustre cette tendance par le cas exemplaire de la valeur de la vie humaine, détaillé dans l'encadré ci-après.

Ce qui précède n'est qu'une mise à jour des méthodes traditionnelles. Mais celles-ci sont peu éclairantes pour le décideur ; en général, elles ne fournissent qu'un chiffre unique tel que le taux de rentabilité ou le rapport bénéfice/coût, sans donner le détail des effets que ce chiffre unique recouvre. Ceci ne permet pas d'appréhender des aspects qui

## LA VALEUR DE LA VIE HUMAINE

Combien seriez-vous prêt à payer pour avoir la vie sauve ? Cette question n'a pas de sens. En revanche, la question « combien seriez-vous prêt à payer pour que votre risque de décès par accident de la route soit réduit de, disons, 20 % ? » en a un. Et chacun de nous y répond tous les jours quand il décide de dépasser la vitesse limite ou de ne pas attacher sa ceinture de sécurité. Elle a aussi un sens pour nos décideurs quand ils établissent les budgets routiers, et affectent tel montant total à la réduction des accidents et tel autre montant à la réduction des coûts de transports.

C'est ainsi que s'introduit naturellement la valeur de la vie humaine, plus précisément appelée « valeur statistique de la vie humaine » pour la dépersonnaliser et marquer que, quand la vie d'un individu bien identifié est en jeu, l'argent ne compte plus. Elle représente à la fois une disposition à payer de la part des individus pour réduire le risque auquel ils sont soumis et un paramètre des choix publics. Cette notion a été depuis longtemps introduite dans l'analyse économique.

Reste à en fixer la valeur. Il y a pour cela plusieurs méthodes qu'il convient de croiser et qui reviennent à examiner les choix des agents lorsqu'ils sont soumis à des arbitrages entre du risque et de l'argent. Les études sur le sujet sont nombreuses, et les résultats assez bien concordants. L'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) a fait récemment une recension de ces études (il y en a plusieurs centaines) et le rapport <sup>1</sup> en a retenu une valeur moyenne qui se trouve très supérieure à la valeur prise comme référence jusqu'ici en France : 3 millions d'euros contre 1,7 million antérieurement. Ceci ne saurait étonner : de nombreux signes manifestent que nous sommes prêts à dépenser davantage pour la sécurité et la santé ; corrélativement, santé et sécurité prennent une place croissante dans les priorités des décideurs publics.

*É.Q.*

1. *La Valorisation du risque de mortalité dans les politiques de l'environnement, de la santé et des transports*, Paris : OCDE, 2012.

intéressent au plus haut point nos concitoyens, comme les effets sur l'emploi et sur la croissance, ou sur la répartition des richesses, que pourtant les progrès récents de l'analyse économique permettent de cerner.

En ce qui concerne les effets sur l'emploi et la croissance, il apparaît de façon claire qu'il convient de distinguer la phase de construction et la phase d'exploitation des investissements. Durant la première, la réalisation même des investissements a des effets sur l'activité éco-

nomique et sur l'emploi. Ces effets peuvent être importants, notamment pour des zones particulières, par exemple des poches de chômage, ou pour des secteurs spécifiques en difficulté. Mais ils sont transitoires et ils dépendent de la position dans le cycle conjoncturel : favorables, par le jeu du « multiplicateur », en cas de conjoncture déprimée, ils sont défavorables en période de haut de cycle car ils accroissent alors les pressions inflationnistes. Quant aux effets apparaissant durant l'utilisation des infrastructures, dans le long terme,

l'enseignement général à leur égard est la prudence. En dehors des effets sur le capital humain, à travers les investissements de santé et d'éducation par exemple, effets positifs mais mal mesurés, il n'existe guère à l'heure actuelle de résultat suffisamment robuste pour conclure de façon générale à un impact positif significatif. Dans les cas où de tels effets sur l'emploi sont avérés, en revanche, il convient de les intégrer et le rapport indique comment le faire <sup>6</sup>.

L'économie géographique a fait de grands progrès depuis une vingtaine d'années. Elle peut fournir des indications sur les tendances de localisation résultant de la réalisation d'une infrastructure, par exemple sous forme de cartes, et répondre ainsi aux souhaits d'information des populations et des élus locaux. Deux sortes de moyens le permettent : d'abord, les modèles spatiaux comme les modèles LUTI (*Land Use Transport Integration*) qui décrivent, selon des mailles géographiques aussi fines que le permettent les données disponibles, la manière dont les agglomérations se développent en fonction des politiques de transport, de logement et d'urbanisme qu'on y mène ; ensuite les analyses portant sur les phénomènes de polarisation et les externalités d'agglomération. La relation entre la densité géographique des

emplois et leur productivité est maintenant bien mesurée, et l'on sait quantifier les effets de concentration ou dispersion des activités occasionnées par les infrastructures et les modifications de productivité des entreprises qui en résultent.

Un troisième sujet sur lequel la recherche a connu de grands développements récemment, c'est le risque, ce risque qui accompagne toute décision d'investissement, mais que l'on avait jusqu'à maintenant tendance à occulter. Cette attitude est devenue insoutenable dans l'environnement économique actuel marqué par des crises qui surviennent de façon abrupte et imprévisible. Les risques auxquels sont soumis les projets d'investissement ont de multiples sources ; on voudrait ici s'attacher au risque dit « systémique », celui qui résulte des liens plus ou moins forts entre les avantages procurés par l'investissement et la croissance économique générale.

Les projets dont les avantages sont positivement corrélés avec la croissance amplifient les fluctuations et doivent être pénalisés, à l'inverse des autres qui ont un effet stabilisateur et doivent être favorisés <sup>7</sup>. Suivant le courant des tra-

***Oculter le risque est une attitude insoutenable dans l'environnement économique actuel***

6. Il s'agit de porter au crédit de chaque emploi la variation de « coin fiscal » (variation des impôts perçus et subventions versées) qu'il engendre.

7. L'effet évoqué ici porte sur les avantages procurés par le projet et s'étalant tout au long de sa durée de vie. Il présente des similarités avec celui mentionné plus haut, relatif à la concordance ou non-concordance de la réalisation d'un investissement avec la phase du cycle économique dans laquelle on se trouve au moment de cette réalisation. Les deux se combinent ; on peut ainsi avoir un investissement dont les effets, une fois celui-ci réalisé, atténueront les cycles à venir (dont on ne connaît pas bien ni leur ampleur ni leur date d'occurrence) ; il faut alors lui donner la préférence par rapport à un autre projet qui aurait les caractéristiques inverses ; mais, dans la mesure où actuellement on se trouve dans une période de surchauffe éco-

vaux actuels sur le sujet <sup>8</sup>, on le fait en intégrant ce risque dans la problématique du taux d'actualisation, ce paramètre fondamental de la politique d'investissement (voir l'encadré ci-contre) ; l'idée est de transposer au cadre socio-économique la distinction, classique dans les marchés d'actifs financiers, entre taux sans risque et prime de risque. Pour le taux sans risque, il est recommandé d'utiliser une valeur de 2,5 %, en baisse sensible par rapport à la valeur antérieure de 4 %. Les méthodes sont fournies, qui permettent de calculer la prime de risque socio-économique associée à chaque projet, comblant ainsi une lacune des procédures antérieures qui ne distinguaient pas les projets selon leur degré de risque.

La considération du long terme est également un souci de plus en plus prégnant. Pour les investissements d'infrastructures et notamment de transports, quelques dizaines d'années, c'est un horizon très court : les grandes infrastructures décidées maintenant seront vraisemblablement mises en service autour de 2020 au plus tôt, pour des durées de vie de l'ordre de plusieurs dizaines, voire dans certains secteurs de plusieurs centaines d'années. Les dates moyennes d'exploitation se situeront souvent aux alentours de la fin du siècle. Il faut donc considérablement allonger les durées d'évaluation, qui jusqu'ici ne dépassaient guère la cinquantaine d'années. Ceci est d'autant plus important que, comme le montre l'abaissement des taux d'actualisa-

tion vu plus haut, nous attachons une importance croissante au bien-être des générations futures. Ce poids accru donné au futur lointain se traduit par deux dispositions proposées dans le rapport : la réduction du taux d'actualisation et l'allongement de la durée d'évaluation des investissements, qu'il est proposé de réaliser jusqu'à l'année 2070, avec un poids accru donné à la valeur résiduelle de l'investissement, celle qui représente les effets que l'on peut espérer en tirer au-delà de la date horizon.

## **Les conséquences des nouvelles dispositions**

Les dispositions qui viennent d'être résumées peuvent avoir des conséquences majeures sur l'évaluation des projets et sur leur hiérarchisation ; d'autant que ces conséquences ne s'exerceront pas avec la même force pour tous les projets. Si l'on prend l'exemple des projets de transport, les plus étudiés, des essais effectués sur différents cas types montrent que les différences entre les nouvelles dispositions et les anciennes peuvent être pour certains projets assez faibles, mais tout à fait importantes pour d'autres. On fournit dans l'encadré ci-dessous l'exemple de l'évaluation du projet de métro « Grand Paris Express », où l'application des nouvelles dispositions donne du projet une tout autre vision que celle qu'on en aurait eu antérieurement.

---

nomique, ou de pénurie des fonds publics, il vaut mieux en différer la réalisation de quelques années (il faudrait au contraire l'accélérer en période de conjoncture basse).

8. Voir le rapport Gollier de 2011, *op. cit.*

## LE TAUX D'ACTUALISATION

Le taux d'actualisation est ce coefficient qui permet de comparer des montants monétaires apparaissant à des instants différents : si ce taux est de 5 %, cela signifie qu'un euro dans deux ans, par exemple, est équivalent à  $1/(1,05)^2$  euro aujourd'hui, soit à peu près 0,90 euro. On conçoit l'importance de ce coefficient quand il s'agit d'évaluer des investissements où l'on compare des coûts de construction actuels avec des avantages qui s'étaleront tout au long d'une durée de vie pouvant atteindre la centaine d'années voire plus : des calculs simples montrent qu'un avantage de 1 dans 50 ans justifie de faire une dépense actuelle de 0,37 si le taux d'actualisation est de 2 %, mais de seulement 0,08 si le taux d'actualisation est de 5 % ! Son choix est donc un acte crucial de politique publique. Il avait été fixé à 4 % (rapport Lebègue <sup>1</sup>) en 2005, et ce coefficient s'appliquait à tous les projets sans distinction de leur liaison avec la conjoncture.

Deux ordres de raisons conduisent à modifier ce dispositif. Le premier résulte d'une meilleure appréciation de la situation économique : la croissance s'est ralentie, et ce de façon probablement durable, et on sait depuis les travaux du mathématicien Ramsey que le taux d'actualisation est directement lié au taux de croissance de l'économie ; par ailleurs, les études économiques rétrospectives ont fait prendre conscience que les taux d'intérêt du marché pour les fonds publics étaient et avaient toujours été très bas ; ces considérations ont donc conduit à abaisser le taux d'actualisation à 2,5 %.

Le second ordre de considérations tient au risque systémique, variable d'un projet à l'autre : les projets procycliques, ceux dont les effets sont amplifiés en haute conjoncture et réduits en basse conjoncture, sont à pénaliser car ils amplifient les crises, les projets contracycliques amortissent les cycles et jouent un rôle d'assurance, ils doivent être favorisés. Ces considérations sont classiques dans les marchés financiers, où le taux de chaque actif est la somme d'un taux sans risque et d'une prime de risque. Dans le cas des projets publics, la transposition de ces principes aboutit à retenir le taux de 2,5 % pour les projets sans risque (bien rares...) ou ceux dont le risque est indépendant de la conjoncture ; et pour les autres, à leur appliquer un taux de dépréciation temporelle des avantages modulé par rapport au taux sans risque en fonction de la prime de risque qu'on peut leur affecter. Au total le taux d'actualisation d'avantages dont la corrélation avec la conjoncture se mesure par le coefficient  $\beta$  sera de :  $2,5 \% + 2 \% \times \beta$ . Ainsi, comme c'est le cas en finance, le taux incluant le risque peut varier d'un projet à l'autre, mais cette variation dépend de l'exposition au risque du projet, et non de son secteur ; ainsi dans les transports, on a pu mettre en évidence que les projets de transport urbain avaient une exposition au risque systémique plus faible que les projets interurbains.

Les taux d'actualisation sont définis pour chaque pays par des instances gouvernementales, en général les ministères des Finances ou les organismes de planification. En Europe, ils se situent dans une fourchette assez large qui va de 2 % à 8 %. Cette différenciation se justifie en partie par les différences de conditions économiques, en partie aussi par la plus ou moins grande priorité donnée au long terme. Les propositions rappelées plus haut mettent la France dans la fourchette basse, correspondant à une priorité donnée au long terme relativement forte. Notons aussi que la France est un des rares pays à avoir intégré le risque systémique dans ses procédures.

É.Q.

1. *Le Prix du temps et la décision publique*, Paris : La documentation Française / Commissariat général du Plan, 2005.

## Les questions ouvertes

Le chantier est loin d'être achevé et deux problèmes semblent particulièrement cruciaux. C'est d'abord la prise en compte du futur lointain. Des horizons qui se situent vers la fin du siècle sont très raisonnables pour des infrastructures dont la durée de vie se mesure souvent en centaines d'années. Mais si on veut prévoir les conséquences d'un investissement à de telles échéances,

il n'est plus possible d'extrapoler les tendances passées comme nous avons, trop facilement, l'habitude de le faire dans le passé, par exemple lors des Trente Glorieuses.

Les transitions écologiques et énergétiques dans lesquelles la France est à peine engagée seront probablement achevées vers la fin du siècle, mais notre visibilité sur l'issue de ces transitions est bien faible. Pourtant, leurs conséquences sur la

### CONSÉQUENCES DES NOUVELLES DISPOSITIONS SUR L'ÉVALUATION DES PROJETS : L'EXEMPLE DU GRAND PARIS

Le Grand Paris est ce métro automatique en cours de travaux, d'un coût total évalué à environ 30 milliards d'euros, qui ceinturera Paris et les départements de la petite couronne en reliant les pôles que sont Roissy-Charles de Gaulle, Orly, Marne-la-Vallée, La Défense et le plateau de Saclay. En dehors de ses objectifs sur le plan des transports — décongestionner les RER (réseaux express régionaux), dont plusieurs ont atteint leur trafic de saturation, faciliter les transferts de la voiture vers les transports en commun, moins agressifs pour l'environnement —, le projet — ou plutôt le programme, car le réseau en cause sera mis en service par tronçons sur une durée de près de 10 ans — a pour objectif de concentrer autour de ses gares davantage de population et d'emploi en facilitant la densification et en décongestionnant le centre parisien, tous effets allant dans le sens d'un développement plus durable.

Ce projet a fait l'objet de deux évaluations économiques : l'une selon les procédures actuellement en vigueur, l'autre en suivant les préconisations du rapport présenté ici. Le tableau ci-contre présente les évaluations des avantages selon les deux procédures et explique la raison des différences. On voit que les premiers postes en partant du haut du tableau (ceux qui concernent les gains de temps et les gains d'environnement) ne sont pas sensiblement modifiés en ordre de grandeur, même si le poids relatif de l'environnement est accru. Mais la différence essentielle tient à la prise en compte des effets spatiaux et des conséquences sur l'emploi ; ces deux derniers effets sont d'ailleurs liés : c'est la densification en emplois de certaines zones qui entraîne une amélioration de la productivité des entreprises, laquelle se traduit par des salaires plus élevés, qui attirent de nouveaux emplois.

À ces explications données dans le tableau, il faut ajouter les conséquences de deux autres modifications : d'abord l'horizon de calcul est très sensiblement augmenté ; ensuite, en matière d'actualisation on passe d'un taux antérieur sans risque de 4 % (auquel aucune prime de risque n'était ajoutée, ce qui constituait une incohérence) à un système comprenant un taux sans risque de 2,5 % et une prime de risque équivalant, dans le cas des transports urbains, à 2,1 %, soit en tout 4,6 %, une valeur au total un peu plus élevée qu'antérieurement, mais inté-

politique d'infrastructure peuvent être majeures : par exemple, dans le secteur des transports, assistera-t-on à une réduction de la mobilité, à un report modal massif, à une modification de l'organisation spatiale réduisant la longueur des déplacements, à des progrès techniques des véhicules ou, plus probablement, à une combinaison à trouver de ces différentes voies ? Selon la voie choisie, la rentabilité de chaque projet particulier peut être très différente :

une autoroute perd de son intérêt si les reports modaux sont massifs. De même, comment définir le nombre, la localisation et la structure interne de constructions hospitalières sans avoir une vue de ce que seront les soins dans un futur suffisamment lointain pour couvrir la durée de vie normale de telles constructions ?

Il est nécessaire de mener une réflexion prospective et stratégique d'ensemble sur ce que seront notre

### Comparaison des avantages en valeur actuelle nette à la date de 2010 (en milliards d'euros)

Méthode d'évaluation	Méthodes en vigueur	Selon le rapport 2013	Commentaires des modifications résultants des préconisations du rapport 2013
Gains de temps de transport et assimilés	27,6	21,8	Baisse de la valeur du temps, due à une possibilité d'utiliser son temps de transport (effet « <i>smartphone</i> »)
Gains d'environnement	10,4	12,6	Globalement les gains environnementaux augmentent en valeur à la fois absolue et relative
<i>Dont :</i>			<i>Augmentation liée à ce que les nouvelles valeurs unitaires épousent plus finement les caractéristiques des zones traversées</i>
- <i>pollution</i>	0,3	- 0,9	<i>Augmentation de la valeur statistique de la vie humaine</i>
- <i>sécurité</i>	0,5	1,0	
- <i>bruit</i>	- 0,0	0,2	
- <i>effet de serre</i>	2,9	6,5	<i>Les gains d'effet de serre sont davantage valorisés</i>
- <i>gains de coûts urbains : viabilisations, réseaux divers)</i>	6,7	5,7	
Effets spatiaux de la densification sur la productivité des entreprises	0	11,0	Les effets de la densification des emplois sur la productivité n'étaient pas inclus dans les procédures antérieures
Effets sur l'emploi	0	10,4	Les effets sur l'emploi n'étaient pas valorisés dans les procédures antérieures
<b>Total des avantages actualisés</b>	<b>43,6</b>	<b>58,6</b>	<b>La valeur actuelle nette des avantages est augmentée et la part des gains liés au transport est réduite</b>

grant une prime de risque. La combinaison de ces deux effets aboutit à un poids plus grand donné au long terme dans la valeur actuelle nette finale.

É.Q.

société et notre développement à long terme, en matière à la fois sociétale et économique. Certes, ce ne sont pas les propositions qui manquent en la matière, mais force est de constater que les débats qui les entourent sont malheureusement confus et peu conclusifs, et le calcul économique en est très absent, en dépit de la valeur ajoutée incontestable qu'il apporterait.

L'autre lacune du calcul socio-économique tel qu'il est pratiqué actuellement réside dans l'étroitesse de son champ d'utilisation.

Idéalement, il devrait permettre de comparer et d'interclasser tous les investissements publics. On ne le rencontre ailleurs que de façon très sporadique, il est par exemple absent de secteurs aussi cruciaux que l'éducation ou la recherche.

Il est urgent d'ouvrir les chantiers correspondants. C'est en effet dans des perspectives dynamiques que doit s'inscrire l'évaluation socio-économique, tant il reste à faire pour que celle-ci joue le rôle qui doit lui revenir dans les politiques françaises d'investissement public. ■

# L'innovation inversée

VERS DE NOUVEAUX RAPPORTS NORD-SUD ?

PAR JEAN-MICHEL HUET <sup>1</sup>

*Alors que de nombreux marchés se trouvent saturés dans les pays industrialisés et que la concurrence entre entreprises est de plus en plus rude pour conquérir les marchés des pays émergents, l'innovation, tant dans les produits que dans les services, est une exigence d'autant plus incontournable. À cet égard, un nouveau concept, dont les principes ont été présentés dans un ouvrage publié par Harvard Business Press en 2012, s'affirme peu à peu : celui de l'innovation inversée, consistant en une véritable boucle retour par laquelle une innovation développée dans les pays émergents, au plus près du terrain, finit par trouver sa place ou par se décliner dans les pays développés.*

*Jean-Michel Huet précise ici les origines de ce concept d'innovation inversée et montre en quoi il se distingue d'autres modes d'innovation tels que l'innovation frugale, par exemple. Il présente plusieurs illustrations concrètes d'innovations inversées (automobile, santé, agroalimentaire, villes durables). Il souligne enfin pourquoi ce concept pourrait se diffuser, à moyen-long terme, et favoriser l'émergence de partenariats Nord-Sud gagnant-gagnant.*

*Au-delà de ce témoignage, ce texte vient révéler un mouvement plus général : celui consistant à faire remonter du terrain les nombreuses innovations qui s'y développent alors qu'au contraire, dans nombre d'entreprises et d'administrations publiques, la créativité qui s'impose semble étouffée. S.D. ■*

« Innovation inversée : créer loin de chez soi, gagner partout <sup>2</sup> » ; un beau programme d'investissements pour des entreprises d'un

monde développé aujourd'hui en proie à une violente crise économique. Vijay Govindarajan et Chris Trimble développent ainsi dans leur

1. *Partner* en charge des pays émergents au sein du cabinet BearingPoint.

2. GOVINDARAJAN Vijay et TRIMBLE Chris, *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere*, Boston : Harvard Business Press, 2012.

ouvrage un concept désormais solidement ancré dans le monde académique<sup>3</sup>, celui de l'innovation inversée. Ce type d'innovation deviendra-t-il le futur relais de croissance de l'économie mondiale, les stratégies traditionnelles d'internationalisation et de « glocalisation<sup>4</sup> » s'essouffant dans une géographie économique mondiale changeante ?

## Les origines du concept

Le concept d'innovation inversée découle de l'évolution des précédentes théories sur l'innovation. Le processus d'innovation inversée débute avec une focalisation sur les besoins des populations défavorisées des pays en voie de développement, en majorité des pays africains, sud-asiatiques et sud-américains. Mais ce qui réellement caractérise les produits issus de l'innovation inversée, ce qui constitue leur ADN, c'est qu'ils sont conçus et développés au sein même de ces pays. Une définition complète de l'innovation inversée pourrait s'articuler en quatre temps :

► **Une innovation**, c'est-à-dire la mise en place d'un nouveau procédé, la création d'un nouveau produit, service ou d'une nouvelle organisation, qui se distingue d'une invention, technologique ou non, par le fait qu'elle ait rencontré un marché.

► Un prolongement de ce que la littérature appelle l'« **innovation frugale** » ou « *jugaad* » (concept hindi)<sup>5</sup>, qui désignent un même concept : l'inventivité des populations à faible revenu simplifiant ou détournant un produit ou un service, ou encore un modèle d'affaires pour l'adapter et répondre à un besoin non satisfait. L'innovation inversée va au-delà de l'innovation frugale en ce qu'elle suppose une boucle de rétroaction des pays émergents vers les pays développés et qu'elle part d'une feuille blanche — et non d'un dispositif existant.

► **Un processus « inversé »**, c'est-à-dire qui inverse les paradigmes traditionnels du cycle de l'innovation :

— De l'innovation poussée par l'offre (*technology push* décrit par Schumpeter), caractérisée par la volonté d'introduire une nouvelle technologie sur le marché, à l'innovation poussée par la demande (*demand pull* mis en avant par Schmookler en 1966), caractérisée par un produit conçu à partir des besoins des utilisateurs finaux.

— Du siège à la filiale : jusque-là la recherche-développement (R&D) était la chasse gardée de la maison mère située dans un pays occidental. Cette logique est remise en question et les directions prennent conscience que les équipes locales sont plus à même de comprendre

3. De nombreuses universités de renom ont initié des programmes de recherche en la matière (cf. l'Innovation Frugal Lab. de l'université de Santa Clara, le programme *Entrepreneurial Design for Extreme Affordability* de la Stanford University, l'*Inclusive Design* à Cambridge).

4. Néologisme, combinaison de « globalisation » et « local », concept qui consiste à adapter un produit ou service distribué mondialement à un marché local.

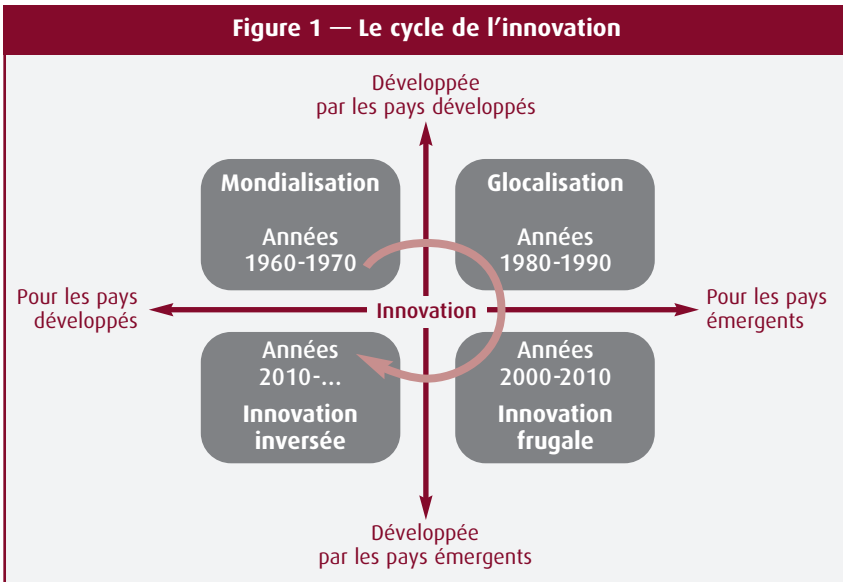
5. Voir notamment RADJOU Navi, PRABHU Jaideep et AHUJA Simone, *L'Innovation jugaad. Redevenons ingénieux !*, Paris : Diatino, 2013 (analysé in *Futuribles*, n° 399, mars-avril 2014, p. 136-137) (NDLR).

les besoins des consommateurs locaux. Les grandes entreprises internationales délocalisent donc de plus en plus leurs services d'ingénierie et d'innovation, et la part de R&D mondiale issue des pays en voie de développement augmente.

— De l'étape du marché de niche directement vers un marché de masse : les produits issus de l'innovation inversée s'adressent d'emblée à un marché de masse, sans passer par l'étape *lead users* (utilisateurs pilotes) ou *early adopters* (précurseurs)<sup>6</sup>. La rentabilité est atteinte

d'office via un effet de masse sur un produit à très faible marge et le marché visé dans la plupart des cas est celui du *bottom of the pyramid* (BoP), le bas de la pyramide<sup>7</sup>.

► **Des produits à très forte valeur ajoutée**, proposés directement à un marché de masse, à un rapport prix / performance satisfaisant (faible coût de production, faible prix de vente) et diffusés ensuite dans d'autres pays au niveau de développement équivalent ou supérieur. Ce sont des produits à très forte valeur



6. La littérature consacrée décrit ainsi le cycle d'un produit : adopté par une première vague d'utilisateurs (*early adopters*) qui diffuse le besoin chez le reste des consommateurs, un produit voit son prix baisser à mesure que son marché atteint une masse critique. Lorsque la pénétration atteint un niveau proche de la saturation et que les revenus baissent, il est exporté pour être commercialisé dans les pays en voie de développement, soit tel quel, soit avec des adaptations propres à ces marchés.

7. Concept développé notamment par l'Indien C.K. Prahalad, dans son ouvrage *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall / Pearson Education, 2004. Il s'agit de cibler la classe socio-économique des moins riches qui représentent plus de quatre milliards d'individus vivant avec moins 2,5 dollars US par jour. Voir également HUET Jean-Michel, « Le "Bottom of the Pyramid". Un marché de quatre milliards de personnes », *Futuribles*, n° 391, décembre 2012, p. 31-45 (NDLR).

ajoutée car ils répondent à un besoin jusque-là non satisfait et à très large diffusion.

Vijay Govindarajan et Chris Trimble proposent des facteurs clefs de succès garants des bénéficiaires de l'innovation inversée. Cumulés, ces facteurs posent les critères à vérifier pour qu'une innovation soit labellisée comme inversée, et non simplement frugale. Ils touchent à la stratégie, à l'organisation des hommes et à la gestion de projet, tels qu'illustrés dans ce qui suit :

— L'innovation inversée s'oppose à une simple exportation par le fait qu'elle existe en fonction des besoins des marchés émergents.

— Elle implique un changement de culture profond caractérisé entre autres par la valorisation de l'expertise des personnels implantés localement, l'émergence de nouvelles compétences créatives au sein de ces équipes, et la création d'un véritable écosystème local participatif qui favorisera le développement de produits issus de l'innovation inversée, et d'un *business model* fondu dans le tissu local.

— Elle suppose une réelle autonomie laissée aux équipes locales, et de les laisser libres de partir d'une feuille blanche pour créer de nouvelles solutions et définir un dispositif de gouvernance approprié à leur situation.

L'innovation inversée est enfin une innovation décomplexée des rapports entre pays dits développés et ceux dits émergents. Tout d'abord, par le processus de *feedback* que les pays du Sud apportent à ceux du Nord ; par ailleurs, les apports peuvent aussi être Sud-Sud et, ensuite, le développement d'un

écosystème local et notamment d'entrepreneurs locaux est un facteur clef de réussite.

## **L'innovation inversée à l'épreuve des faits**

S'il devait exister une image d'Épinal du concept d'innovation inversée, ce serait bien celle de la Dacia Logan du groupe automobile Renault. Le fabricant a su investir et innover localement en Roumanie en créant, en 2006, un centre d'ingénierie qui travaille principalement au développement de la Logan et, en 2007, un bureau de style qui a pour mission d'imaginer les Logan de demain. Développée initialement pour la Roumanie et les marchés de l'Europe de l'Est qui demandaient un *ratio* prix/qualité/prestations/fiabilité imbattable, la Logan a été commercialisée en Europe de l'Ouest où elle a répondu à des attentes non couvertes jusque-là. Aujourd'hui pourtant, si l'on effectue une vérification fine de chacun des critères de l'innovation inversée qui ressortent de l'analyse de V. Govindarajan et C. Trimble, force est de constater que, tous secteurs confondus, il y a peu de vraies innovations inversées, à quelques très notables exceptions près.

Plusieurs de ces exceptions se situent dans le secteur de la santé. Il faut citer à cet égard le MAC 800, un électrocardiogramme de la taille d'un ordinateur portable, développé par General Electric (GE) en 2008 pour les médecins indiens exerçant en zone rurale. Se focalisant sur les besoins de pays ne disposant pas d'une alimentation constante en énergie, GE est parti du postulat que les médecins de campagne

voyagent des jours sans avoir accès au réseau électrique et a doté son électrocardiogramme d'une batterie surpuissante. En intégrant d'autres paramètres dans leur réflexion, ils sont parvenus à renforcer le dispositif pour qu'il résiste à la chaleur, à l'humidité, à la poussière, ou qu'il puisse être utilisé de manière intensive. Enfin, la société s'est appuyée sur l'écosystème local et a consulté la State Bank of India pour offrir aux médecins des prêts à taux zéro. Depuis fin 2010, cet appareil est vendu dans l'hémisphère Nord à des services d'urgence qui les utilisent lors d'accidents de la route pour réaliser sur place un électrocardiogramme plutôt que de transporter un blessé vers l'hôpital le plus proche.

Autre exemple chez GE, qui s'érige en pygmalion de l'innovation frugale, la couveuse Lullaby fournit une chaleur directe dans un berceau ouvert et aide les nouveau-nés à s'adapter progressivement à la température ambiante. Elle est commercialisée 3 000 dollars US en Inde contre 12 000 dollars US en moyenne pour les couveuses fabriquées aux États-Unis.

Au-delà, s'étend une large zone grise où il est difficile de distinguer clairement la part de l'innovation frugale, de la glocalisation, du *low cost* et autre délocalisation. Les télécoms se situent à la croisée des chemins. Le paiement mobile, largement démocratisé sur le continent africain comme solution de paiement et d'épargne offerte en substitution à l'offre bancaire insuffisante, cherche encore sa voie dans les pays développés où, pourtant, le volume des transactions sur terminal mobile explose. Le modèle du

porte-monnaie électronique, qui se base sur la technologie sans contact, y est proche de celui déployé sur le continent africain et les opérateurs occidentaux veulent tirer les leçons de leur expérience africaine pour développer des applications grand public séduisantes. Mais importer le concept n'est pas simple. Les institutions bancaires souveraines en Europe ne sont pas forcément enclines à laisser des acteurs qui ne maîtrisent pas le métier bancaire s'immiscer dans la chaîne de valeur des transactions financières et en retirer des bénéfices substantiels. Si la confiance toutefois s'installe, il faudra encore démultiplier les partenariats avec les commerçants, travailler avec le régulateur, marquer l'offre, et enfin vaincre les réticences des consommateurs.

Si l'on considère le secteur du développement durable et de la construction urbaine, un même constat en demi-teinte se dégage. Les *smart cities* émergentes font déjà figure de vitrines mondiales de l'innovation. Ainsi en est-il de Shanghai, ville connectée par excellence, ou de Masdar City, *smart city* dont la construction est prévue non loin d'Abou Dhabi, qui accueillera, selon les plans, en 2025, 40 000 habitants et 1 500 entreprises, spécialisées dans les technologies et produits verts. L'ancien monde des pays développés tente de s'inspirer de ces initiatives, ce dont témoigne Amsterdam Smart City. Pour autant, à ce jour, ces exemples restent ponctuels et rares, limités à quelques pays émergents disposant de larges moyens financiers ; les enjeux de la plupart des pays émergents se situent surtout dans l'amélioration de l'infrastructure existante des villes

et, dans ce domaine, les entreprises des pays développés restent les principales pourvoyeuses de solutions.

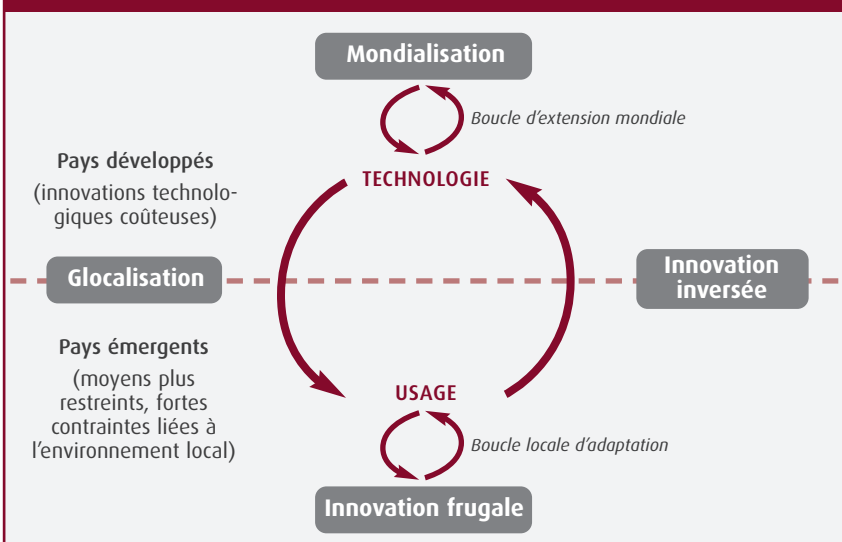
Dans le secteur de l'agroalimentaire, Danone a également initié une démarche, intitulée Danone Communities, que l'on pourrait qualifier d'innovation frugale. Le groupe a ainsi développé au Bangladesh, avec la Grameen Bank de Muhammad Yunus, un yaourt très enrichi pour combattre la malnutrition, le Shokti Doi, vendu quelques centimes d'euro. Danone a su s'adapter aux contraintes locales tout en cherchant à avoir une compréhension globale de tout l'écosystème : organisations non gouvernementales, pouvoirs publics, entrepreneurs sociaux. De telles innovations n'ont pas encore donné lieu à de la réversibilité dans les pays déve-

loppés, mais l'entreprise cherche à faire souffler un vent de dynamisme « *made in* pays émergents » dans sa culture managériale. En effet, Danone a créé pour ses directeurs généraux un programme fondé sur une immersion de terrain au sein des projets d'innovation sociétale que le groupe promeut. Ceci constitue une première étape dans l'innovation inversée.

## **Innovation inversée, une question de temps**

Si les exemples de réelle innovation inversée restent limités à ce jour, ils semblent voués à se multiplier compte tenu des effets de volume, c'est-à-dire de la masse des marchés émergents, du saut technologique quantique<sup>8</sup> dont bénéfici-

Figure 2 — De l'innovation technologique à l'innovation par les usages



8. Saut d'une ou plusieurs étapes technologiques et économiques dans le développement de services de base par un pays émergent, comparativement au chemin parcouru par les pays développés. Cf., dans le domaine énergétique, FLORIN Denis et HUET Jean-Michel, « Le développement par l'énergie solaire », *Les Échos*, 9 janvier 2009, p. 13.

cient ces derniers, du nombre des nouveaux usages dans ces pays, de la montée en puissance des problématiques de développement durable et de l'évolution de la conjoncture économique mondiale.

À l'instar des fameux BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), les grands pays émergents concentreront l'essentiel de la croissance économique mondiale dans les prochaines années et leur population devrait y être de plus en plus diplômée, nourrissant ainsi le terreau de l'innovation frugale et d'une potentielle réversibilité. En parallèle, l'immigration de ces populations du Sud vers le Nord s'accompagne d'une infiltration diffuse des cultures, y compris au sein de corps de métiers. Nombre d'applications médicales révolutionnaires ont été développées en Inde ; or, un tiers des médecins au Royaume-Uni et aux États-Unis sont d'origine indienne ; on assiste ainsi, de fait, à un véritable *lobbying* en faveur de ces applications, illustré par l'approbation du MAC 800 de GE pour une utilisation au sein du système de santé américain.

Les récentes avancées technologiques ouvrent le champ des possibles pour répondre aux besoins jusque-là non satisfaits des consommateurs des pays émergents. Dans ce cadre, la promesse d'un cycle d'innovation frugale et inversée est induite du fait que les pays émergents bénéficient déjà d'un phénomène de « saut quantique » technologique. Dans certaines régions d'Afrique et d'Asie, le téléphone mobile est apparu sans qu'il existe au préalable de téléphonie filaire. L'Internet wi-fi est apparu dans des zones géographiques où l'Internet par câble ou par modem n'a

jamais existé à cause du coût des infrastructures.

Les pays émergents ont de tout temps manqué d'infrastructures et de ressources dites « de commodité » comparés aux pays développés, et leurs populations ont dû avoir recours à l'inventivité et à l'entraide pour survivre et prospérer. Leurs populations sont habituées à faire flèche de tout bois, à trouver des solutions nouvelles et surtout à utiliser l'existant autrement. Ce formidable potentiel d'inventivité dans les usages se traduit par exemple dans la récompense des applications africaines (pour mobiles) lors des derniers concours internationaux, mises à l'honneur comme étant les plus innovantes du monde.

La préservation de l'environnement et la promotion d'un développement durable sont appelées de leurs vœux tant par les gouvernements que par les entreprises ou les consommateurs des pays matures. Ainsi, les technologies non respectueuses de l'environnement, traditionnellement issues de l'industrie occidentale, seront de moins en moins usitées dans les années à venir. Or, les pays en développement, comparativement, se situent dans un cycle avancé en matière de solutions d'économie d'eau, d'énergie, de traitements médicaux peu coûteux capables en prime de réduire les coûts de fonctionnement sur la durée. La construction de *smart cities*, évoquée plus haut, en témoigne. Les pays développés souhaitent leur emboîter le pas.

L'avènement de l'innovation inversée revêt donc un caractère inexorable, elle arriverait tôt ou tard. De fait, Vijay Govindarajan et Chris Trimble précisent dans leur ou-

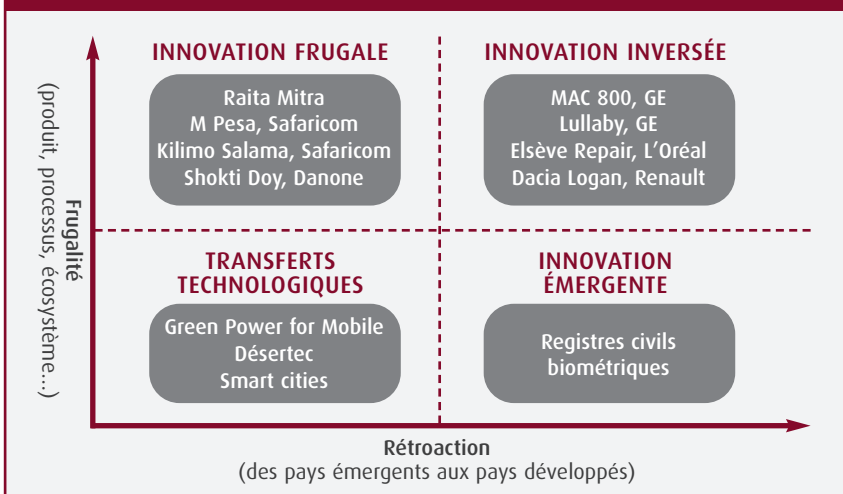
vrage que l'innovation inversée peut germer immédiatement sur des marchés de niche, comme la médecine, ou à plus long terme, au rythme des évolutions sociétales et économiques. De nouveaux équilibres économiques se dessinent. Les classes moyennes des pays développés perdent en pouvoir d'achat. Les innovations issues des pays émergents pourraient trouver une résonance dans les besoins exprimés par les consommateurs pauvres des pays riches, ce dont témoigne déjà le succès de la Dacia Logan de Renault en Europe.

Cependant, pour les pays développés, gare au mirage ! Au-delà de la nécessité de tisser un véritable écosystème local de développement centré sur les usages, il faut encore disposer des fonds nécessaires au développement et à la diffusion de l'innovation. L'argent reste le nerf de la guerre pour alimenter la pompe à innovation : le fait que les innovations inversées réussies à ce jour aient été développées dans des pays

émergents en forte croissance, est symptomatique de cette exigence. Il y a donc là la place pour la mise en œuvre de partenariats fructueux entre les secteurs privés des pays développés et émergents.

L'avancée de l'innovation inversée semble bien inexorable, l'ensemble des secteurs économiques seront touchés à l'avenir. Néanmoins, l'horizon temporel de diffusion globale de l'innovation inversée est incertain et variable selon les secteurs. Pour s'arrimer à cette avancée, il revient aux multinationales occidentales de comprendre les besoins uniques des consommateurs du monde émergent, qui ne se différencient pas du monde développé par le seul argument financier. Il leur revient d'intégrer dans la démarche de conception les éléments essentiels de performance, de durabilité, de simplicité d'utilisation. Le *design* et la qualité du produit au sens de la sophistication technologique et des accessoires, ne seront pas retenus par des consom-

**Figure 3 — Différents niveaux de maturité pour l'innovation inversée**



mateurs pour qui la qualité d'un produit se mesure à la valeur qu'il revêt pour son utilisateur et le bénéfice apporté à la société (principe posé par l'innovation *jugaad*).

C'est à ces conditions que l'innovation inversée ne sera plus seulement une terre promise mais bien réellement une source de retombées économiques lucratives.

La matrice de la figure 3 présente la maturité de différents produits, services ou concepts évoqués dans cet article vis-à-vis de l'innovation inversée. En ordonnées, la maturité

se définit selon que les concepts incorporent plus ou moins de frugalité, aussi bien dans la recherche des caractéristiques spécifiques du produit que dans le processus de création ou de commercialisation, ou encore dans l'écosystème qui l'encadre. Lorsque la frugalité est moindre, on parlera de simples transferts technologiques des pays développés vers les pays émergents, voire d'innovation émergente lorsque le processus de diffusion vers les pays développés a commencé. C'est ce dernier niveau de maturité qui est représenté en abscisses. ■

# ABONNEZ-VOUS AU NOUVEAU DISPOSITIF DE VEILLE THÉMATIQUE DE FUTURIBLES INTERNATIONAL

## VIGIE ALIMENTATION

Vigie Alimentation identifie les signaux faibles et analyse les tendances lourdes dans le domaine alimentaire, à l'échelle nationale et internationale, avec de nombreux *focus* thématiques, sectoriels, géographiques... Il permet à ses abonnés d'anticiper les évolutions de la consommation alimentaire, et d'inventer les produits alimentaires et les services de demain. Il leur fournit, à cet effet :

- ✓ **des notes de veille** sur les faits porteurs d'avenir et signaux faibles, les ouvrages récents, les derniers colloques et séminaires
- ✓ **des notes d'analyse prospective** faisant le point sur des tendances émergentes
- ✓ **un rapport annuel** sous forme de tableau de bord des tendances lourdes et émergentes
- ✓ **des réunions trimestrielles** réunissant les abonnés pour réfléchir aux impacts possibles, dans leur secteur d'activité, des faits porteurs d'avenir repérés, et définir les sujets des notes d'analyse
- ✓ **un système d'alerte** informant des nouvelles parutions et un accès réservé sur le site [www.futuribles.com/fr/groupe/vigie-alimentation](http://www.futuribles.com/fr/groupe/vigie-alimentation)

Vigie Alimentation est un service proposé par Futuribles International, au tarif de 2 500 € hors taxes (3 000 € TTC, TVA à 20 % incluse, 1 à 10 utilisateurs), également accessible sur demande aux membres associés et partenaires de l'association (conditions d'adhésion sur [www.futuribles.com](http://www.futuribles.com)).

Abonnement / informations complémentaires / démonstration / demande d'accès temporaire : Céline Laisney, [alimentation@futuribles.com](mailto:alimentation@futuribles.com)

# La qualité de la vie au travail

POUR UNE RÉFORME DE LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

PAR HUBERT LANDIER <sup>1</sup>

*En cette période de crise, la question de la qualité de vie au travail peut paraître quelque peu décalée en France, au vu des préoccupations des près de trois millions de personnes actuellement au chômage qui, pour beaucoup, se contenteraient sans doute d'un emploi, sans se soucier de suite des aspects qualitatifs le concernant. Pour autant, comme le montre ici Hubert Landier, c'est un enjeu majeur des sociétés développées, dans lesquelles les aspirations au bien-être et au mieux-vivre prennent une place de plus en plus prépondérante, au travers de l'essor des besoins immatériels. Et c'est aussi un élément essentiel du bon fonctionnement économique et social des entreprises qui, faute d'avoir pris suffisamment tôt la mesure de cet enjeu de la qualité de vie au travail, en font aujourd'hui les frais au travers de l'absentéisme ou de la faible implication de leurs salariés.*

*Pour y remédier et faire en sorte de répondre à ces aspirations des individus à une meilleure qualité de vie professionnelle, c'est essentiellement au niveau de la gouvernance de l'entreprise qu'il faut agir, selon Hubert Landier, en favorisant le dialogue social et en associant véritablement les salariés et leurs représentants aux décisions stratégiques, et au projet de l'entreprise. Une réforme de l'entreprise ambitieuse, déjà tentée plusieurs fois sans succès, mais dont la nécessité ne se dément pas. S.D. ■*

---

1. Expert en relations sociales du travail, vice-président de l'Institut international de l'audit social et professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales (Moscou) ; auteur notamment de *18 bonnes raisons de détester son entreprise*, Paris : François Bourin éditeur, 2012, 245 p. (analysé in *Futuribles*, n° 390, novembre 2012, p. 95-96).

**A**braham Maslow, dans la hiérarchie des besoins qui l'a rendu célèbre, imagine une sorte de pyramide, les besoins les plus élevés (besoin d'appartenance, besoin d'estime de soi et d'auto-accomplissement) s'exprimant après que les plus fondamentaux (besoins physiologiques, besoins de sécurité et de protection) ont été satisfaits. Si le principe d'une telle succession peut être discuté, il n'en est pas moins éclairant. Les rapports sociaux, entre employeurs et représentants des salariés, ont longtemps porté sur des besoins primaires (salaire, durée des temps de repos) et ce n'est qu'assez récemment qu'ils ont évolué, sans toutefois exclure les précédents, vers des thèmes plus qualitatifs : conditions de travail, mieux-être, qualité de vie au travail.

Cette évolution dans l'expression des attentes coïncide, compte tenu des circonstances économiques, avec une préoccupation croissante des responsables de ressources humaines : comment répondre aux attentes des salariés et susciter leur engagement sans qu'il en coûte plus cher à l'entreprise ? C'est ainsi qu'il aura été fortement question, au cours de ces dernières années, de prévention du harcèlement, des discriminations, ou encore, des risques psychosociaux<sup>2</sup>. De fil en aiguille, on en est donc venu à parler de bien-être ou de mieux-vivre dans l'entreprise.

L'absence d'une reconnaissance et d'une prise en compte de ces attentes des salariés en termes de mieux-vivre risquerait de conduire à un développement de la tendance actuelle au désengagement. Quel que soit l'intérêt qu'ils portent à leur travail, celui-ci résulte largement de ce qu'ils ne se reconnaissent pas dans le devenir de l'entreprise qui les emploie et dans la façon dont elle se comporte à leur égard. Elle leur est devenue étrangère. Leur association, en tant que partie prenante au même titre que les pourvoyeurs de capitaux, est donc devenue une condition de la performance, ce qui redonne toute son actualité à l'idée, déjà ancienne, d'une réforme de l'entreprise.

## ***Le déplacement des relations sociales du matériel vers l'immatériel***

Pour des raisons évidentes, les relations sociales, au début de la révolution industrielle, se sont d'abord centrées sur les aspects matériels de la vie de travail : rémunération et durée du travail. À cette double thématique est venue s'ajouter, au début des années 1970, la question de l'amélioration des conditions matérielles de travail et de son organisation, puis celle de la restauration du plein emploi. Plus récemment, ce sera la dénonciation du harcèlement, des discriminations et des risques psychosociaux. Ainsi, aux sujets traditionnels des relations sociales se sont aujourd'hui ajoutés des thèmes portant sur les aspects immatériels de la vie de travail.

---

2. Sur ce sujet, voir LANDIER Hubert, « Irritants sociaux et désengagement au travail. De la prévention des risques psychosociaux à l'évaluation de la contribution de l'entreprise au mieux-vivre », *Futuribles*, n° 390, novembre 2012, p. 51-62 (NDLR).

Cette évolution s'explique par la conjonction de plusieurs facteurs. D'une part, avec l'élévation du pouvoir d'achat, les besoins matériels ont perdu une partie de leur urgence. D'autre part, les entreprises se trouvent aujourd'hui confrontées à un mouvement silencieux de désengagement des salariés auquel elles ne peuvent plus répondre par des augmentations de salaire, compte tenu de la situation économique ; elles doivent trouver d'autres moyens. La question est donc ainsi posée : comment susciter, au moindre coût, un véritable engagement des salariés ?

## ***Le développement de la tendance au désengagement des salariés***

La tendance est peu visible mais néanmoins préoccupante : les conflits, quelle que soit la médiatisation dont ils bénéficient, sont aujourd'hui moins nombreux ; mais en revanche, les responsables de ressources humaines observent un courant croissant de désengagement. Les salariés ne se sentent pas concernés par l'avenir de l'entreprise qui les emploie ; certains s'intéressent à leur travail, d'autres non, qui se contentent de « faire leurs heures », quitte à « se mettre en maladie » s'ils le peuvent. Il ne s'agit pas du comportement classique du paresseux mais d'un phénomène plus large de désaffiliation par rapport au projet commun que constitue, ou que devrait constituer l'entreprise. Autrement dit, ils n'y croient pas et du reste, cela les indiffère. Ce qui compte pour eux, c'est leur devenir personnel.

Les théoriciens du management et les consultants ont depuis nombre d'années imaginé toutes sortes de techniques en vue de remédier à ce risque et de motiver les salariés : rémunérations attrayantes, intéressement aux résultats, possibilités de formation et d'évolution, entraînement de l'encadrement au *leadership* et à l'animation d'équipe. Les résultats sont là : le désengagement s'étend et l'absentéisme progresse<sup>3</sup>. Il est donc permis de s'interroger sur les raisons de cet échec. On en retiendra deux.

La première est à rechercher dans l'évolution de l'environnement de l'entreprise. Pour certains, le travail, indépendamment de l'intérêt intrinsèque qu'il pourrait avoir à leurs yeux compte tenu de leurs goûts et de leurs aptitudes, se réduit à la recherche d'un revenu : il a cessé de constituer un facteur d'insertion sociale, d'estime de soi et de développement personnel. D'autres, au contraire, guidés par l'objet de leur passion, ont cessé de trouver dans l'entreprise l'opportunité de développer l'esprit d'initiative qui les anime. Ni les uns ni les autres ne se reconnaissent ainsi dans une entreprise dont la finalité et les principes de fonctionnement leur sont désormais étrangers.

Il faut en conclure que c'est le mode de gouvernance et de management de l'entreprise qui explique, pour une large part, cette tendance au désenga-

3. Le taux d'absentéisme des entreprises françaises était de 4,53 % en 2012 (contre 3,84 % en 2011), équivalant à une moyenne de 16,6 jours d'absence par salarié sur l'année (contre 14 jours en 2011), selon le *Baromètre de l'absentéisme 2013* d'Alma CG (NDLR).

gement. L'organisation taylorienne du travail, qui réduit le travailleur au statut d'un exécutant, reste fortement ancrée dans la réalité quotidienne des relations de travail. Elle connaît même, avec le développement en France de méthodes venues des États-Unis, un véritable renouveau<sup>4</sup>. Celui-ci prend la forme d'une extrême centralisation des décisions. Il en découle le fait que la très grande majorité des collaborateurs de l'entreprise, à l'exception d'un petit nombre de cadres dirigeants, se trouvent réduits à un rôle de pure exécution. Et il en résulte que les salariés ne peuvent plus se considérer comme étant véritablement parties prenantes à la vie de l'entreprise. De fait, ils se mettent en roue libre.

## ***Faire face, au moindre coût, à cette tendance au désengagement***

C'est donc à une tâche redoutable que se trouveront confrontés les responsables de ressources humaines au cours des années à venir. Les techniques traditionnelles visant à motiver les travailleurs ont fait long feu. Le contrat moral que ceux-ci entretenaient naguère avec l'entreprise est à réinventer. Il ne peut plus passer, pour des raisons économiques évidentes, ni par la distribution de revenus supplémentaires ni par une baisse de la durée du travail. Il leur faudra imaginer des pistes de progrès qui soient de l'ordre de l'immatériel : comment répondre, sans qu'il en résulte des coûts supplémentaires, aux attentes des salariés qui se situent au-delà des étages inférieurs de la pyramide de Maslow ?

C'est en ce sens qu'intervient l'idée de « bien-être au travail ». Celle-ci s'oppose au principe selon lequel le travail serait nécessairement une souffrance. Encore convient-il de se garder de réduire celui-ci à la simple recherche d'éléments de confort. Le canari dans sa cage peut éprouver un sentiment de bien-être dès lors qu'il est suffisamment approvisionné en nourriture. Mais l'être humain n'est pas un canari et Aristote a affirmé que la finalité de l'homme était le bonheur — non pas le bien-être. La recherche du bien-être correspond donc à un choix éthique, voire à un présupposé idéologique ; il est cohérent avec les principes de la société de consommation, tels qu'ils présentent le bonheur comme la résultante nécessaire d'une accumulation d'objets matériels. De même, le bien-être dans l'entreprise ne saurait se réduire à des éléments de confort tels que l'organisation d'une conciergerie ou l'installation d'une salle de relaxation. Le bonheur relève en effet d'exigences plus complexes. Reste à définir lesquelles.

Le bonheur qu'évoque le Stagirite<sup>5</sup> peut sembler rebelle à toute définition. Parler de bonheur au travail peut apparaître, par ailleurs, comme une provocation. L'habitude s'est prise de fuir le travail comme une source de souffrance dont il faut abrégier la durée. Une autre conception du travail, pour-

---

4. Cf. LANDIER Hubert, *18 bonnes raisons [...], op. cit.*

5. Surnom d'Aristote (NDLR).

tant, conduit à y voir une opportunité de réalisation de soi, voire un facteur structurant décisif de la personnalité. « Je me suis construit en construisant des temples », fait dire Paul Valéry à Eupalinos, l'architecte <sup>6</sup>. Encore le travail doit-il répondre à certaines conditions. Hannah Arendt et Simone Weil les ont bien décrites. Le travail, pour être spécifiquement humain, souligne Hannah Arendt, doit correspondre à la participation à une œuvre, non se limiter à des tâches purement alimentaires <sup>7</sup>. Il doit, observe de son côté Simone Weil, être porteur de sens et donner à l'individu l'occasion d'exercer sa capacité d'initiative <sup>8</sup>. Deux pistes susceptibles de conduire à un réengagement des salariés.

## Un problème de gouvernance de l'entreprise

Reste à savoir, en termes de bonheur, à quelles attentes le travail doit répondre et à quelles conditions l'entreprise peut être amenée, au-delà de ses objectifs économiques et financiers, à s'en préoccuper.

## Les différentes composantes du bonheur

Dans un livre important, traduit en français sous le titre *Le Prix du bonheur* <sup>9</sup>, sir Richard Layard, professeur à la London School of Economics, s'efforce de définir les différentes composantes du bonheur humain. Malgré leur enrichissement apparent, les sociétés occidentales, observe-t-il, ont cessé d'être génératrices de bonheur. C'est que celui-ci repose sur d'autres fondements. Empruntant cinq d'entre eux à la *U.S. General Social Survey* et s'appuyant sur toute une série d'enquêtes d'opinion, il en distingue sept : la situation financière, les relations familiales, le travail, les groupes et les amis, la santé, la liberté individuelle, et les valeurs personnelles.

L'analyse de Richard Layard reprend ainsi, en la perfectionnant, la pyramide des besoins de Maslow. Elle rejoint par ailleurs l'idée d'indicateurs du développement humain telle qu'elle a été développée, d'abord par Joseph Stiglitz, puis par la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social constituée à l'initiative du président de la République française en 2009. Ces travaux se fondent sur un présupposé : l'enrichissement national, tel qu'il est mesuré par le taux de croissance économique, donne une idée inexacte du progrès social. La société d'abondance peut même conduire à une régression si la croissance est obtenue au prix d'une détérioration des relations familiales, de la santé ou des libertés individuelles.

6. VALÉRY Paul, *Eupalinos ou l'architecte*, Paris : Gallimard (Nrf), 1923.

7. ARENDT Hannah, *Condition de l'homme moderne*, Paris : Calmann-Lévy (Pocket), 1994 (1958).

8. WEIL Simone, *La Condition ouvrière*, Paris : Gallimard (Folio), 2002 (1937).

9. LAYARD Richard, *Le Prix du bonheur*, Paris : Armand Colin, 2007. Le titre original de l'édition anglaise, *Happiness: Lessons from a New Science* (New York : Penguin Books, 2005), est probablement plus approprié.

De même dans l'entreprise : une augmentation du niveau des salaires peut y coïncider avec une régression sociale si elle est obtenue au prix d'une détérioration de la santé (les risques psychosociaux), des relations de proximité (par suite de mobilités géographiques imposées d'une façon répétée) ou d'une négation des valeurs personnelles. La typologie de Richard Layard constitue ainsi un guide précieux pour examiner selon quels axes la politique sociale de l'entreprise pourrait s'orienter afin de répondre aux exigences de mieux-vivre des salariés qu'elle emploie. Ces axes sont notamment les suivants :

- l'intérêt intrinsèque du travail, tel qu'il résulte des tâches et des responsabilités confiées à l'intéressé ;
- les effets du travail sur la santé (risque d'usure prématurée, risques psychosociaux) ;
- la sécurité de l'emploi et des ressources qui en résultent ;
- les possibilités d'évolution professionnelle ;
- le sentiment de liberté dans l'exercice du métier ;
- les possibilités de concilier harmonieusement vie personnelle et familiale d'une part, vie professionnelle d'autre part ;
- la contribution du travail au développement de liens sociaux, que ce soit à l'intérieur de l'entreprise (qualité des rapports de travail) ou à l'extérieur (développement des liens de voisinage, possibilité de prendre des responsabilités associatives ou civiques) ;
- la cohérence entre la nature du travail et les valeurs personnelles de l'intéressé ;
- le sens susceptible d'être attribué au travail en tant que contribution à la vie de la Cité, autrement dit, « la fin du travail », pour reprendre l'expression de Michel Drancourt <sup>10</sup>.

Certaines de ces différentes dimensions du sentiment de bien-vivre ont d'ores et déjà fait l'objet d'initiatives, venant des entreprises, et de négociations avec les syndicats. D'autres font l'objet de prescriptions légales et réglementaires. C'est le cas, notamment, en ce qui concerne la santé au travail et la sécurité de l'emploi. D'autres encore, en revanche, sont pratiquement peu abordées dans la mesure où elles paraissent relever de la vie personnelle de chacun des intéressés, indépendamment de son activité dans l'entreprise, ce qui les ferait échapper à la responsabilité de celle-ci. C'est le cas par exemple des possibilités de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Et pourtant, on ne saurait établir une cloison étanche entre ces deux dimensions de l'existence humaine : le travail peut jouer un rôle positif ou, au contraire, dévastateur, sur les relations familiales. Au total, il est donc permis de penser que les entreprises devront désormais de plus en plus intervenir sur des champs jusqu'à présent plus ou moins exclus de leur politique sociale et des négociations avec les syndicats.

---

10. DRANCOURT Michel, *La Fin du travail*, Paris : Hachette (Pluriel), 1984.

## ***La nécessité de prendre en compte la diversité des systèmes de valeurs***

Une difficulté, pour juger de la contribution de l'entreprise au mieux-vivre des salariés qu'elle emploie, résulte toutefois de la diversité des systèmes de valeurs susceptibles de les animer. Des jeunes, par exemple, seront surtout sensibles aux possibilités d'évolution que leur offre leur travail ; les anciens, pour leur part, seront plus sensibles à la sécurité qu'il leur procure. D'où il résulte que le jugement qu'ils seront conduits à porter sur la même entreprise pourra varier fortement de l'un à l'autre. Cette diversité des attentes pourrait être un obstacle à la construction d'une politique sociale cohérente : donc, quelles priorités se donner face à ces appréciations contradictoires ?

La tentation, pour les détenteurs du pouvoir, est toujours de prétendre énoncer ce qui est bon pour les autres et de leur imposer ainsi ce qui relève en réalité de leur propre système de valeurs. Ceci est vrai au niveau national, où cette dérive technocratique se trouve en principe subordonnée au point de vue exprimé par chacun des citoyens dans le cadre des consultations électorales sur lesquelles repose la démocratie. Mais ceci ne vaut pas dans l'entreprise et la tentation est grande, pour ses dirigeants comme pour les syndicats, de vouloir imposer des priorités qui sont les leurs mais qui ne sont pas nécessairement celles des différentes composantes du corps social.

Une politique centrée sur le mieux-vivre ne saurait donc être imposée sans nier, par-là même, sa raison d'être. Elle suppose de prendre en considération les choix des personnes elles-mêmes. En ce sens, elle constitue un problème de gouvernance de l'entreprise. Celle-ci doit-elle être étroitement subordonnée aux intérêts des apporteurs de capitaux ou doit-elle prendre en considération les attentes des autres parties prenantes que sont, notamment, ses collaborateurs ? On aura compris que l'entreprise de l'après-crise, celle qui se souciera de fonder sa réussite sur l'engagement des salariés qu'elle emploie, et donc sur la prise en considération de leur aspiration au bonheur, ne pourra plus se contenter de subordonner la dimension humaine et sociale de son existence à des finalités économiques et financières.

## ***De la nécessité d'une réforme du cadre juridique de la gouvernance de l'entreprise***

La prise en compte des attentes des salariés passe en premier lieu par le dialogue social <sup>11</sup>. Celui-ci, toutefois, ne se réduit pas aux relations institutionnelles entre l'employeur et les représentants du personnel : réunions des délégués du personnel, réunions du comité d'entreprise, négociations avec les organisations syndicales. Il passe également par les relations infor-

11. Cf. *Dialogue social : l'âge de raison. Faire du dialogue social un levier de performance*, Paris : Institut de l'entreprise, *Policy Paper*, mars 2013.

melles qui se nouent, dans la vie quotidienne de l'entreprise, entre les dirigeants, l'encadrement et l'ensemble des salariés. Réunions d'équipe et cercles de qualité constituent une forme de dialogue social. Ce sont là autant d'occasions de prendre en compte les attentes des uns et des autres, et de les associer à la recherche de solutions visant à faire progresser l'entreprise.

L'expérience, toutefois, montre que le dialogue social s'arrête généralement à la porte du conseil d'administration et de la représentation des intérêts des investisseurs. Telle entreprise cherche à se construire une image d'employeur « riche de dialogue social » ; il n'empêche que lorsqu'il s'agit de se séparer d'une activité déficitaire, les représentants du personnel seront mis devant le fait accompli ; en rien leurs représentants n'auront été associés à une décision stratégique d'une importance décisive pour les salariés. Le dialogue social pratiqué dans de telles conditions relève ainsi de la cosmétique et les intéressés, quoi qu'on leur dise, ne s'y trompent pas. Ce qui est en cause, ce n'est pas — ou pas seulement — la communication interne et le management des « ressources humaines <sup>12</sup> », c'est la gouvernance même de l'entreprise, la façon dont les intérêts spécifiques aux différentes parties prenantes sont pris en considération, le pouvoir que celles-ci exercent sur le devenir de l'entreprise.

Le principe d'une réforme de l'entreprise associant les salariés et leurs représentants a fait l'objet de nombreuses réflexions et de nombreux projets, avant et après la Deuxième Guerre mondiale. D'une manière ou d'une autre, ces projets étaient largement fondés sur l'idée de cogestion, ou de codétermination, selon le modèle mis en place en Allemagne fédérale. Les derniers de ces projets ont été présentés en 1963 par François Bloch-Lainé sous le titre *Pour une réforme de l'entreprise* <sup>13</sup>, et en 1975 par Pierre Sudreau, avec son rapport sur la réforme de l'entreprise <sup>14</sup>. La problématique d'une réforme de l'entreprise, pourtant, a été abandonnée dans les années 1980 pour laisser place à une démarche portant sur les seules relations entre investisseurs et direction de l'entreprise, à l'exclusion du rôle des salariés et de leurs représentants.

Venue des États-Unis, cette conception de l'entreprise, ainsi subordonnée aux seuls intérêts des pourvoyeurs de capitaux, risque toutefois d'entrer en contradiction avec les nécessités de son développement. On ne saurait parier en effet sur l'engagement des salariés et sur leur capacité d'initiative, mais s'en tenir en même temps au lien de subordination lié au contrat de travail et au pouvoir exclusif exercé par la société de capitaux. La reconnaissance du travail et la prise en compte des attentes propres aux salariés appellent donc un partage du pouvoir. Celui-ci ne pourra pas prendre exclusivement la forme d'un dialogue informel et de négociations avec les syndicats. Cela

---

12. Cette expression usuelle est significative de la réduction de la dimension humaine de l'entreprise à un simple facteur de production, une « ressource ».

13. Paris : Seuil, 1963.

14. *Rapport du Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise*, Paris : La documentation Française, 1975.

nécessitera une refonte du cadre juridique de l'entreprise. Une telle refonte est susceptible de prendre différentes formes. Le modèle nordique de la co-surveillance en est une, mais il en est probablement d'autres possibles. Quoi qu'il en soit, c'est là une question qui se situe bien au-delà des techniques de management, aussi sophistiquées soient-elles. L'entreprise ne peut contribuer au mieux-vivre tout en atteignant le niveau de performance nécessaire à sa survie et à son développement, qu'à la seule condition de faire en sorte que les salariés qu'elle emploie soient juridiquement reconnus comme en étant parties prenantes.

Cela passe sans doute par l'invention de formes nouvelles qui ne se réduiront probablement pas à un modèle unique. Par exemple, telle grande entreprise est propriété d'une fondation dont la finalité est de préserver ses chances de développement. Dans telle autre, les salariés sont associés à certains choix décisifs pour l'avenir. Il s'agit là d'initiatives qui se veulent discrètes, modestes et d'une portée limitée. Ainsi la réforme des relations de travail se fera-t-elle d'abord par le bas, au travers de multiples expériences, non par l'effet d'une réforme juridique à caractère général. Le mieux-vivre, le « bonheur citoyen » ne s'imposent pas par décret. ■

# DEVENEZ MEMBRE DE *futuribles* INTERNATIONAL

**A**ssociation créée en 1960, Futuribles International mène des activités de veille et de prospective comme aide à la décision et à la construction de futurs choisis. Ses objectifs sont de :

✓ **DÉCRYPTER LA DYNAMIQUE À MOYEN ET À LONG TERME DU MONDE CONTEMPORAIN**

Contribuer à une meilleure compréhension de la dynamique du monde contemporain à moyen et à long terme, notamment grâce à **Vigie**, un système de veille mutualisée sur l'évolution de l'environnement stratégique des entreprises et des organisations. Vigie permet d'être en permanence informé des tendances lourdes (de leur confirmation et / ou inflexion) et émergentes (« signaux faibles ») de cet environnement stratégique.

✓ **EXPLORER L'ÉVENTAIL DES FUTURS POSSIBLES**

Explorer ce qui peut advenir, les futurs possibles (futur-ibles), en tenant compte des grands facteurs de permanence et de discontinuité, pour mettre en évidence les véritables défis du futur.

✓ **EXAMINER LES POLITIQUES ET STRATÉGIES QUE LES DIFFÉRENTS ACTEURS PEUVENT ADOPTER**

✓ **PROMOUVOIR LA VEILLE ET LA PROSPECTIVE COMME INSTRUMENTS D'AIDE À LA DÉCISION**

Informations : Benjamin Privey, Futuribles International,  
47 rue de Babylone, F-75007 Paris • Tél. + 33 (0)1 53 63 37 73  
Fax + 33 (0)1 42 22 65 54 • E-mail [bprivey@futuribles.com](mailto:bprivey@futuribles.com)  
Site Internet <http://www.futuribles.com/fr/qui-sommes-nous/association/>

# Vers la fin du mille-feuille territorial français ?

PAR JEAN-FRANÇOIS DREVET <sup>1</sup>

*Peu de temps après la formation de son gouvernement, le Premier ministre français Manuel Valls a suscité quelques remous au sein des collectivités territoriales françaises, en annonçant en avril dernier la division par deux du nombre de régions en 2017 et en proposant de supprimer les départements d'ici 2021. Si l'entreprise est louable au vu de la complexité territoriale de la France, l'expérience des tentatives antérieures de réforme territoriale dans l'Hexagone et la crispation d'un certain nombre d'élus locaux sur leurs pouvoirs ne garantissent en rien que ce nouvel essai, lancé officiellement début juin, aboutira.*

*Pourtant, comme le montre ici Jean-François Drevet en comparant le découpage qui prévaut en France à celui existant dans les autres pays européens, pour les communes, départements et régions, ce serait une évolution logique qui permettrait au pays de rapprocher un peu plus son organisation territoriale de celle de ses partenaires européens. Qui plus est, une telle réforme permettrait de réaliser des économies substantielles, non négligeables en cette période si délicate pour les finances publiques — même s'il faut veiller à ne pas les surestimer, comme le rappelle Jean-François Drevet à la fin de cette tribune. S.D. ■*

**L**e big bang annoncé par le gouvernement français concernant le découpage territorial du pays va-t-il se concrétiser ? Ce projet, qui fait suite à de nombreuses et vaines tentatives de réforme, se heurte à de multiples oppositions, notamment des

élus. Si la France est un pays où traditionnellement l'État est fort, il ne l'est pas autant qu'on pourrait le croire : la pyramide établie sous la III<sup>e</sup> République, des communes au Sénat, en passant par les conseils généraux, cimentée par les cumuls, a déjà mon-

1. Ancien fonctionnaire à la Commission européenne. Les propos exprimés ici n'engagent que leur auteur.

tré une si forte capacité de résistance que les changements pourraient être moins importants que prévu.

Face à une si vaste entreprise, on se limitera à quelques comparaisons avec d'autres pays européens, qui ont déjà réalisé une partie des réformes annoncées en France, concernant notamment la taille des collectivités territoriales, qui n'est qu'un aspect de la fonctionnalité des niveaux de gouvernement infranationaux <sup>2</sup>.

L'Office statistique de l'Union européenne (UE) — Eurostat — publie une Nomenclature des unités territoriales statistiques (NUTS), classées en cinq catégories <sup>3</sup>, sur la base des informations communiquées par les États membres, ce qui explique certaines asymétries :

— Niveau 1 : les *Länder* allemands et les régions belges, et des regroupements de régions sans gouvernance en France, en Italie et en Espagne.

— Niveau 2 : les régions françaises, italiennes ou espagnoles, mais aussi les provinces belges <sup>4</sup>.

— Niveau 3 : les départements français, les provinces italiennes et espagnoles, mais aussi les *kreise* allemands, bien qu'ils soient nettement plus petits.

— Niveau 4 : les cantons français et des unités de taille variable dans les autres pays.

— Niveau 5 : les communes.

### *La réforme communale*

En comparaison des pays voisins, le « bocage français <sup>5</sup> » apparaît clairement comme un anachronisme : avec seulement 28 % de la population, ses 36 680 communes comptent pour presque les deux tiers de celles de l'UE-6 <sup>6</sup>. Leur population moyenne, 1 800 habitants, est inférieure de moitié à celle de l'UE-28 (4 200 habitants) ; 32 000 d'entre elles ont moins de 2 000 habitants, et 10 000 moins de 200 habitants.

Depuis longtemps, leur regroupement est à l'ordre du jour, mais il n'a jamais abouti. En 1789, l'Assemblée constituante a estimé qu'elle avait suffisamment révolutionné la carte de France avec la création des départements. Elle a renoncé à son projet de formation d'environ 6 000 grandes municipalités, qui auraient remplacé les 44 000 paroisses héritées de l'Ancien Régime. Au cours du XIX<sup>e</sup> siècle, peu de changements sont intervenus <sup>7</sup> : la France a conservé autour de 40 000 communes, qui étaient encore 37 963 en 1921. Ensuite, entre 1968

2. On ne traitera pas non plus des collectivités d'outre-mer, qui posent des problèmes spécifiques, bien que les cinq départements d'outre-mer (DOM) fassent partie intégrante de l'Union européenne.

3. Les catégories 1, 2 et 3 font l'objet d'un règlement *ad hoc*, les 4 et 5 sont définies comme unités administratives locales (LAU, *Local Administrative Units*).

4. Qui sont d'anciens départements français, qu'il serait donc logique de classer au niveau 3. En effet, le découpage effectué par les révolutionnaires n'a connu que des modifications mineures jusqu'en 1995, lors de la séparation du Brabant (ex-département de la Dyle) en trois unités (Brabant flamand, Brabant wallon et Bruxelles-capitale).

5. Voir l'article « La France a trop d'élus » du *Nouvel Économiste*, n° 587, 10 avril 1987, qui qualifie la France de « bocage administratif dans une Europe remembrée ».

6. Les six pays fondateurs de l'UE.

7. On peut situer l'apogée de la démocratie municipale au banquet offert aux maires de France à l'occasion de l'Exposition universelle de 1900, auquel 22 777 maires ont participé.

et 1975, les mesures d'incitation à la fusion n'ont entraîné la disparition que de 1 316 communes, certaines s'étant reconstituées depuis.

Dans les pays voisins, les regroupements ont été le plus souvent opérés de manière autoritaire. En Allemagne, la loi de 1952 a entraîné une division par trois du nombre des communes, de 24 272 à 11 197 (population moyenne : 7 000 habitants). En Belgique, la loi de 1961 a été plus loin en les divisant par cinq, de 2 663 en 1961 à 589 en 1977 (population moyenne : 18 000 habitants). Si l'Italie et l'Espagne n'ont pas effectué de regroupements, c'est que leurs communes y sont depuis longtemps beaucoup moins nombreuses qu'en France (un peu plus de 8 000 unités pour chacun de ces pays).

Au cours des dernières années, plusieurs États membres se sont engagés dans un mouvement de fusion de communes, qui s'est intensifié avec la crise. En 2011, en Grèce, le nombre de communes a été divisé par trois (de 1 034 à 325) ; en Allemagne, il a baissé de 7 % en quatre ans ; au Luxembourg, il devrait diminuer de 40 % d'ici à 2017.

En dépit des progrès de l'intercommunalité, la France est l'un des derniers pays d'Europe à avoir reculé devant une opération de remembrement, notamment dans l'espace rural, où des unités d'au moins 3 500 à 5 000 habitants assureraient une meilleure gestion des services publics et un supplément de crédibilité économique, fort utile dans un pays où la densité de population reste inférieure à celle de ses voisins (121 habitants/km<sup>2</sup> contre 185 dans l'UE-6). Celle des

zones rurales étant autour de 34 habitants/km<sup>2</sup>, les surcoûts en aménagement du territoire qui en résultent seraient mieux maîtrisés par des unités administratives plus grandes que la commune actuelle.

### *Faut-il supprimer les départements ?*

La carte des départements français est un autre exemple de stabilité : le découpage effectué en 1789-1790 n'a pas connu de modification majeure, à l'exception de celle imposée par la perte de l'Alsace-Lorraine en 1871 et par la réorganisation de la région parisienne en 1965<sup>8</sup>. Ce n'est pas exceptionnel en Europe, où les limites de nombreuses collectivités de niveau équivalent remontent très loin dans l'Histoire.

Au demeurant, avec une population moyenne de 660 000 habitants, le département soutient la comparaison avec la province italienne (560 000 habitants), espagnole (890 000 habitants) ou belge (950 000 habitants). Il est même au-dessus de la taille *standard* des unités comparables chez les voisins de la France (le double de la moyenne de l'UE-6 et 144 % de celle de l'UE-28).

En outre, le département français a bénéficié d'un renforcement de ses compétences avec la loi de décentralisation de 1982, qui contraste avec l'effacement des provinces italiennes, espagnoles et belges, à qui la régionalisation a fait perdre une partie importante de leurs prérogatives. Dans ces pays, il a été considéré qu'un seul niveau de gouvernement suffisait pour exercer au mieux les fonctions

8. Transformation de l'ensemble Seine et Seine-et-Oise en sept départements.

intermédiaires entre l'État et la commune.

Dans les sept pays de l'UE qui comptent trois niveaux de collectivités, la crise a accéléré la simplification des échelons intermédiaires : à la disparition progressive des comtés en Angleterre, s'ajoute la diminution des compétences et du nombre d'élus des provinces en Belgique. En Italie, le gouvernement avait décidé de supprimer les provinces de moins de 2 500 km<sup>2</sup> et de moins de 350 000 habitants, ce qui aurait entraîné la disparition de la moitié d'entre elles<sup>9</sup>. Appliquée en France, cette réforme aurait supprimé 43 départements sur 101<sup>10</sup>.

En mars 2014, le gouvernement de Rome a décidé d'aller plus loin encore en procédant à la suppression pure et simple de l'échelon provincial. Les élections prévues ayant été annulées, il disparaîtra à la fin de 2014. Les Italiens sont 62 % à approuver cette mesure, qui éliminerait 3 000 postes d'élus et permettrait d'économiser 300 à 800 millions d'euros. En 1999, la Pologne avait montré la voie en supprimant l'échelon départemental (49 unités) au profit de 16 régions créées sur le modèle français. La Grèce a fait de même en 2011 : ses 54 dé-

partements (*nomoi*) ont été supprimés au profit des 13 régions<sup>11</sup>.

En dépit de l'échec de la fusion en Alsace en avril 2013<sup>12</sup>, on y vient en France. Le gouvernement Valls veut supprimer les conseils départementaux. Les Français y semblent maintenant favorables (à 63 % à droite et à 73 % à gauche), alors qu'en 2008 le même sondage n'avait donné que 39 % d'opinions positives<sup>13</sup>. Mais elle ne devrait s'effectuer qu'après le regroupement des régions, qui pose d'autres problèmes.

### *Réduire le nombre des régions*

D'après Eurostat, avec une population de 2,5 millions d'habitants (hors DOM), la région française est à 136 % de la moyenne UE-28 des unités de niveau 2. Elle est un peu moins peuplée qu'en Italie (2,9 millions) et surtout qu'en Allemagne, où le *Land* moyen compte au moins cinq millions d'habitants. Si la France voulait mettre ses régions au format allemand, elle devrait se limiter à 13 unités, ce qui n'est pas loin du projet du gouvernement.

S'il était atteint, cet objectif irait au-delà de ce qui a été réalisé dans les

9. Le décret-loi du 13 août 2011 devait conduire à la suppression de 29 à 34 provinces au fur et à mesure de leur renouvellement électoral. Les dernières élections administratives (et notamment provinciales) s'étant déroulées au printemps 2011, elles ne seraient intervenues qu'en 2016.

10. Trente-quatre départements ont moins de 350 000 habitants (dont Mayotte et la Guyane) et 11, moins de 2 500 km<sup>2</sup> (dont la Guadeloupe, Mayotte et la Martinique). L'application des deux critères à la fois ne toucherait que deux départements : le territoire de Belfort et Mayotte.

11. La réforme Kallikratis (loi 3852/2010) est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011.

12. Il s'agissait de fusionner les deux départements alsaciens avec la région. Près des deux tiers des électeurs se sont abstenus. Or les modalités du référendum avaient placé la barre assez haut, en imposant un vote favorable dans chacun des deux départements, représentant au moins le quart des inscrits. Le vote négatif l'a emporté dans le Haut-Rhin. Dans le Bas-Rhin, les 70 % de Strasbourgeois ayant approuvé le projet ne représentaient pas plus de 18 % des inscrits.

13. Sondage IFOP (Institut français d'opinion publique) effectué pour *Sud-Ouest Dimanche*, publié le 12 avril 2014.

pays voisins. En Italie et en Espagne, la carte paraît stabilisée, en dépit de différences notables dans la taille des régions. Si l'Allemagne a prévu des fusions de *Länder*, aucune n'a été effectuée depuis 1952<sup>14</sup>, en dépit de plusieurs tentatives, dont celle de Berlin et du Brandebourg en 1996, et des appels réguliers à la disparition des plus petits (la Sarre et les deux villes-États de Brême et Hambourg).

En effet, les limites des régions ne sont pas faciles à modifier quand elles sont le résultat d'équilibres politiques sensibles ou anciens. En Belgique, les demandes de rattachement à la Région-capitale des six communes flamandes dites « à facilités » de la périphérie bruxelloise, devenues majoritairement francophones, se heurtent à une fin de non-recevoir de leur région de rattachement. La « frontière linguistique », qui a servi de base à la délimitation ne suit pas l'évolution de l'emploi des langues. En Allemagne, en Italie et en Espagne, l'existence de fortes identités régionales, qui s'appuient parfois sur d'anciens États indépendants (Saxe, Bavière, Piémont, Toscane) ou des particularismes linguistiques (Pays basque, Catalogne) s'oppose aux regroupements.

Ce n'est pas le cas en France, où la délimitation des régions est en grande partie le résultat d'un processus ad-

ministratif, qui ne s'est pas transformé en identité politique, sauf là où celle-ci existait déjà. D'après son auteur, Serge Antoine<sup>15</sup>, il s'agissait d'harmoniser des regroupements de départements qui différaient suivant les ministères. Le découpage avait aussi pour objectif de limiter la région parisienne à l'Île-de-France. La carte s'est appuyée sur les aires d'influence des grandes villes, définies à partir de l'étude des flux téléphoniques. Adoptée en 1959-1960, elle n'a été modifiée qu'en 1970 pour faire de la Corse une région à part entière. D'après Patrick Le Lidec, les identités régionales sont globalement faibles en France, sauf peut-être en Corse, en Bretagne et en Alsace ; l'attachement au sein de la population n'est généralement pas si important<sup>16</sup>.

Parmi les nombreux projets de réforme non aboutis, celui du comité Balladur<sup>17</sup> envisageait de réduire le nombre de régions de 22 à 15 par des fusions (Alsace et Lorraine, Auvergne et Limousin, réunification de la Normandie) ou la redistribution de certains départements, suite à la disparition de certaines régions comme la Picardie ou Poitou-Charentes. La réforme actuellement lancée devrait procéder de la même manière, sans porter atteinte aux limites des départements, comme cela avait été aussi demandé à Serge Antoine<sup>18</sup>. On

14. Année de la création du Bade-Wurtemberg.

15. Serge Antoine (1927-2006), conseiller-maître à la Cour des comptes, a rapporté son expérience dans plusieurs publications (voir *La Lettre du Cercle*, n° 27, janvier 2006, Cercle pour l'aménagement du territoire. URL : <http://www.cpat.asso.fr/aanewsite/let27.pdf>. Consulté le 15 mai 2014).

16. Patrick Le Lidec, chargé de recherche au CNRS (Centre national de la recherche scientifique), spécialiste de la décentralisation, interrogé par FranceTV info : « Nos régions valent-elles vraiment qu'on s'y accroche ? », 13 avril 2014. URL : [http://www.francetvinfo.fr/politique/reforme-territoriale/nos-regions-valent-elles-vraiment-qu-on-s-y-accroche\\_573827.html](http://www.francetvinfo.fr/politique/reforme-territoriale/nos-regions-valent-elles-vraiment-qu-on-s-y-accroche_573827.html). Consulté le 15 mai 2014.

17. Le comité de réflexion et de proposition sur la modernisation et le rééquilibrage des institutions, dit comité Balladur, a remis son rapport en octobre 2007.

18. Michel Debré, alors Premier ministre, aurait préféré créer 47 « grands départements ».

pourrait aussi retrouver les limites des anciennes provinces, comme en Bretagne<sup>19</sup> ou en Normandie. Il reste à démontrer que la réduction du nombre des régions avant la suppression des départements sera effectivement opérationnelle.



La France a mis beaucoup de temps à se décider à faire les réformes effectuées depuis longtemps dans d'autres pays. C'est pourquoi celle actuellement envisagée doit déboucher sur des simplifications sans précédent. Elle ne sera donc pas facile à réaliser et pas seulement à cause de la nostalgie de 525 000 élus et de la défense de 1,9 million d'emplois d'agents territoriaux<sup>20</sup>.

Bien que les impératifs budgétaires soient, comme en Italie, une de ses motivations, il est assez probable que les économies importantes se feront attendre. Interviewé le 10 avril sur Europe 1, le député René Dosière, spécialiste de la gestion des dépenses publiques, a estimé que la fusion de régions et la disparition des départe-

ments pourraient permettre « entre 15 et 20 milliards d'euros d'économies ». En tout état de cause, il y a aura un important redéploiement des dépenses au détriment des départements (32 % de celles des collectivités territoriales en 2012), au profit des régions (12,4 %) et des groupements de communes (17 %).

Par rapport aux moyennes européennes, pour autant que des comparaisons soient appropriées (cf. tableau 1), la situation financière des collectivités territoriales françaises ne paraît pas trop préoccupante : elles investissent davantage et leurs dépenses de personnel sont relativement moins élevées, ce qui laisse à penser que les économies futures pourraient être moins élevées que prévu.

Le problème de fond est dans l'efficacité du système. Bien que l'administration française ait une capacité reconnue à être efficace dans la complexité, elle n'a rien gagné à la généralisation des cofinancements, à la superposition des compétences, devenues des entraves parfois insurmontables au développement des territoires. Dans le domaine crucial de l'action économique, les collectivités sont en concurrence, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des frontières nationales. C'est notamment dans ce contexte que les réformes doivent apporter des gains de productivité, certains élus devant consacrer davantage d'efforts à gouverner les territoires dont ils ont la charge, plutôt qu'à activer les dépenses. ■

**Tableau 1 — Les dépenses des collectivités territoriales en 2011**

	UE-27	France
En % du PIB	16,7	11,0
En % des dépenses publiques	34,0	21,0
Investissement (en % du total public)	66,5	70,5
Dépenses de personnel (en % des dépenses totales)	33,9	24,2
Prestations sociales (en % des dépenses totales)	15,9	15,3

Sources : pour l'UE-27, DEXIA local, étude DEXIA sur les finances publiques territoriales dans l'Union européenne de juillet 2012 ; et INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) pour la France.

19. Qui n'a pas cessé de militer en faveur du rattachement de la Loire-Atlantique.

20. Communes (519 417), départements (4 052), régions (1 880).

## Hommage à Michel Drancourt

C'est avec une profonde tristesse que j'informe nos lecteurs de la mort de Michel Drancourt, survenue à Paris le 6 avril 2014. Ainsi a disparu, même s'il restera présent dans nos pensées, un homme exceptionnel par son insatiable curiosité intellectuelle, son expérience si riche comme économiste, journaliste et directeur de presse, comme industriel et chef d'entreprise, comme Commissaire à la reconversion de la Lorraine, comme délégué général de l'Institut de l'entreprise qu'il aura profondément marqué de son empreinte.

Michel Drancourt — en raison même de la diversité des responsabilités qu'il avait assumées, de la vigilance avec laquelle il a toujours observé et analysé la marche du monde, de sa grande culture et de ses facultés de discernement — fut pour nous un collaborateur très régulier et fidèle dont le concours, jusqu'à ses derniers jours, a été particulièrement précieux et stimulant.

Les membres du comité de rédaction de *Futuribles* sont unanimes pour évoquer « un grand homme », une personnalité hors du commun dont l'intérêt pour l'avenir, l'engagement pour l'Europe et pour l'entreprise, les convictions, n'avaient d'égal que son attention aux autres, son ouverture d'esprit vis-à-vis de ses contradicteurs et sa tolérance.

Michel Drancourt fut pionnier dans bien des domaines : dans celui de la presse, notamment au travers de la création de l'hebdomadaire *Entreprise* ; dans son engagement en faveur de la construction européenne, avec notamment ses livres écrits avec Louis Armand tels *Plaidoyer pour l'avenir* (1961) et *Le Pari européen* (1968).

### QUELQUES LIVRES MAJEURS DE MICHEL DRANCOURT

*Plaidoyer pour l'avenir*, avec Louis Armand (Paris : Calmann-Lévy, 1961)

*Les Clés du pouvoir* (Paris : Fayard, 1964)

*Le Pari européen*, avec Louis Armand (Paris : Fayard, 1968)

*Vive la croissance !*, illustré par Piem (Paris : France Empire, 1973)

*Les Nouvelles Lettres persanes* (Paris : Jean-Claude Lattès, 1975)

*La France du grand large* (Paris : Robert Laffont, 1980)

*La Fin du travail* (Paris : Hachette [Pluriel], 1984)

*L'Économie volontaire. L'exemple du Japon* (Paris : Odile Jacob, 1989)

*Mémoires de l'entreprise* (Paris : Robert Laffont, 1993)

*Leçon d'histoire sur l'entreprise de l'Antiquité à nos jours* (Paris : Presses universitaires de France [Major], 1998)

*Les Arbres ne poussent pas jusqu'au ciel... Donc il faudra beaucoup de forêts* (Paris : Village mondial, 2003)

*Plaidoyer pour l'entreprise*, avec Bertrand Collomb (Paris : François Bourin Éditeur, 2010)

Sa connaissance du monde de l'entreprise (il fut directeur de la Télémécanique et joua un rôle clef chez Thomson) était très large, comme en témoignent ses *Mémoires de l'entreprise* (1993) et sa magistrale *Leçon d'histoire sur l'entreprise de l'Antiquité à nos jours* (1998).

Convaincu plus que quiconque que la liberté et le courage d'entreprendre étaient les ressorts majeurs du progrès, Michel Drancourt — qui connaissait très bien les États-Unis et gardait de son métier de journaliste le sain réflexe d'aller sur le terrain, d'interviewer les acteurs — était et restera sans doute réputé pour son libéralisme. Mais il n'en fut pas moins toujours attentif au rôle essentiel des pouvoirs publics, sans cesse vigilant vis-à-vis de l'éthique du capitalisme, des responsabilités sociétales des chefs d'entreprise, comme en témoignent d'ailleurs son enga-

**• Sur l'entreprise et l'emploi**

- « Automobile : la révolution reste à venir », n° 351, avril 2009, p. 41-48
- « General Motors : essor et déclin », n° 346, novembre 2008, p. 21-26
- « General Motors : la mort d'un géant ? », n° 319, mai 2006, p. 5-13
- « Industrialisation : la destruction créatrice », n° 297, mai 2004, p. 13-29
- « Capitalisme : vers le grand nettoyage », n° 276, juin 2002, p. 71-75
- « Informatique et productivité », n° 254, juin 2000, p. 73-78
- « À l'épreuve des 35 heures », avec Gilles Cazes, n° 246, octobre 1999, p. 69-73
- « Les invariants de l'histoire des entreprises », n° 232, juin 1998, p. 29-39
- « Le "métamanagement" ou les nouvelles dimensions du management des grands groupes », n° 218, mars 1997, p. 21-31
- « "L'affaire" Thomson », avec André-Yves Portnoff, n° 217, février 1997, p. 61-65
- « La fin du travail », n° 183, janvier 1994, p. 61-66
- « L'administration au secours de l'emploi. Les règles d'or de M. Parkinson revues et corrigées », n° 179, septembre 1993, p. 73-76
- « La déflation, les entreprises et l'État », n° 177, juin 1993, p. 35-39
- « Consommateurs contre producteurs. Le libre-échange en question », n° 175, avril 1993, p. 63-69

- « Emploi : les entreprises s'engagent », n° 173, février 1993, p. 47-50
- « La protection de l'environnement. Un défi mondial pour les entreprises », n° 152, mars 1991, p. 75-79
- « Les entreprises face au marché européen », n° 142, avril 1990, p. 21-28
- « Le tout industriel », n° 131, avril 1989, p. 29-33

**• Sur la France, l'Europe, le monde**

- « Les conséquences de l'accident de Fukushima », n° 376, juillet-août 2011, p. 129-138
- « L'Europe, un nain politique ? Feu les États ! Plaidoyer pour l'Europe », n° 367, octobre 2010, p. 53-57
- « 2007-2017 : quelle vision pour quelle France ? », n° 326, janvier 2007, p. 71-74
- « Une France sous chloroforme », n° 308, mai 2005, p. 65-67
- « L'antiaméricanisme à la française. Mais qu'ont donc fait les Américains aux Français ? », n° 280, novembre 2002, p. 51-59
- « Au secours, l'Europe ! », n° 259, décembre 2000, p. 63-66
- « États-Unis : cinq tendances majeures », n° 247, novembre 1999, p. 41-46
- « Pour une réforme de l'Union européenne », n° 208, avril 1996, p. 63-67
- « Aménagement du territoire, une proposition jacobine », n° 187, mai 1994, p. 59-65
- « Une stratégie compétitive pour l'Amérique », n° 177, juin 1993, p. 35-39

gement en faveur du développement durable. Au demeurant, il fut l'auteur d'ouvrages, peut-être prémonitoires et assurément décapants, comme *La Fin du travail* (1984) et *Les Arbres ne poussent pas jusqu'au ciel...* (2003).

Sa forte personnalité, sa prestance imposaient le respect ; sa courtoisie et son élégance n'échappaient à personne. En même temps, et en dépit de sa grande pudeur, Michel Drancourt était un homme de cœur. J'ai eu le privilège d'entretenir avec lui, pendant plus de 40 ans, une amitié profonde et inoubliable, d'échanger très souvent avec lui sur les sujets les plus divers et, chaque fois, de sortir de ces rendez-vous renforcé dans ma conviction que l'avenir en toutes choses dépend d'abord de notre capacité d'observation et d'analyse, de notre aptitude à comprendre, à anticiper et à former des projets, de notre volonté d'entreprendre sans jamais baisser les bras.

*Hugues de Jouvenel,  
président de Futuribles International,  
rédacteur en chef de la revue Futuribles*

## IDÉES & FAITS

### PORTEURS D'AVENIR\*

#### La biologie synthétique à l'ordre du jour

À un mois d'intervalle, deux publications scientifiques ont mis en évidence les progrès de la biologie synthétique. La première, publiée dans la revue *Science* par une quinzaine de laboratoires dont deux français<sup>1</sup>, fait état de la synthèse totale du chromosome 3 de la levure *Saccharomyces cerevisiae* (elle en possède 16). Les chercheurs ont réalisé cette synthèse au sein même de la cellule de levure en remplaçant le chromosome naturel par des séquences d'ADN (acide désoxyribonucléique) tout en le modifiant pour enlever des gènes dont la fonction n'est pas jugée essentielle ; la cellule ainsi modifiée s'est avérée « fonctionnelle ».

Dans le second article, publié dans le magazine *Nature*<sup>2</sup>, deux laboratoires américains annoncent qu'ils ont

« construit » un organisme vivant, la bactérie classique *Escherichia coli*, dont ils ont modifié le génome en introduisant dans son ADN deux nouvelles bases (provenant d'un milieu de culture et introduits par une protéine d'origine algale) différentes des cinq que l'on trouve dans l'ADN et l'ARN (acide ribonucléique) de tous les génomes naturels, et qui sont la clé du code génétique. La bactérie modifiée par cette synthèse partielle *in vitro* a pu se répliquer, il reste à vérifier qu'elle pourra le faire *in vivo* ; elle est la première bactérie dotée d'un ADN artificiel comportant des bases supplémentaires.

Ces deux avancées témoignent des potentialités importantes des techniques de la biologie synthétique. Cette discipline a véritablement décollé avec la première synthèse, en 2010, du génome complet de la bactérie *Mycoplasma mycoides* par l'équipe de Craig Venter aux États-Unis. Elle a pour objectif de faire la synthèse complète, ou partielle, d'organismes cellulaires en vue de les programmer pour qu'ils puissent produire des molécules d'intérêt pharmaceutique, des enzymes, voire des carburants. Une méthode consisterait à utiliser cette ingénierie biologique pour constituer l'équivalent d'une bibliothèque de modules synthétiques

1. ANNALURU Narayana *et alii*, « Total Synthesis of a Functional Designer Eukaryotic Chromosome », *Science*, 4 avril 2014, vol. 344, n° 6179, p. 55-58.

2. MALYSHEV Denis A. *et alii*, « A Semi-synthetic Organism with an Expanded Genetic Alphabet », *Nature*, vol. 509, n° 7 500, 15 mai 2014, p. 385. Voir aussi le dossier « Beyond Divisions: The Future of Synthetic Biology », *Nature*, vol. 509, n° 7 499, 8 mai 2014.

\*La plupart des textes publiés dans la rubrique Actualités prospectives sont issus de Vigie, le système de veille mutualisée de l'association Futuribles International (NDLR).

(des ensembles de nucléotides) que l'on pourrait ensuite assembler dans un organisme, comme dans un jeu de Lego®, pour le modifier à volonté afin de le transformer en une petite usine moléculaire.

Le développement de la biologie synthétique suscite bon nombre d'interrogations qui ont conduit l'IAP, un réseau mondial qui rassemble 106 académies nationales (anciennement InterAcademy Panel on International Issues), à publier une déclaration sur cette nouvelle discipline<sup>3</sup>. Il recommande notamment d'impliquer le public dans les débats sur ces techniques qui ont une dimension éthique et sociale, et d'examiner les modèles de propriété intellectuelle et d'accès aux résultats de la recherche. Les chercheurs sont partagés, en effet, en deux tendances : soit une attitude totalement ouverte pour l'accès aux résultats (analogue à l'*open source* pour les logiciels), soit une pratique classique en brevetant les organismes (la Cour suprême des États-Unis a décidé en 2013 que les gènes n'étaient plus brevetables, mais des génomes artificiels ne tombent pas sous le coup de cet interdit). Les activités de biologie synthétique devraient être régulées afin de respecter des normes strictes de sécurité. Des chercheurs soulignent que si la biologie synthétique ouvre des perspectives nouvelles, il faudra sans doute du temps pour comprendre l'incidence des modifications des cellules sur leur comportement. Il n'en demeure pas moins qu'elle représente une nouvelle étape pour le génie génétique.

*Pierre Papon*

3. Déclaration de l'IAP sur la mise en œuvre des potentialités de la biologie au niveau mondial : opportunités scientifiques et bonne gouvernance, Trieste, mai 2014. URL : <http://www.interacademies.net/>. Consulté le 27 mai 2014.

## Dix ans de consommation responsable en France

Le 3 avril dernier, le cabinet Ethicity a présenté les résultats de la 10<sup>e</sup> édition de son enquête sur les Français et la consommation responsable, ainsi que le bilan des 10 années passées. Plusieurs professionnels ont été invités à analyser ces évolutions, qui ont donné lieu à une publication spéciale<sup>1</sup>.

Si cette enquête reste basée sur des déclarations et ne donne donc pas de données sur les comportements réels des consommateurs, les résultats pour l'année 2014 ont été comparés avec des données « sorties de caisse » des grandes et moyennes surfaces fournies par le cabinet Kantar Media Intelligence. Autre intérêt de cette enquête : elle repose sur la même méthode et suit les mêmes items depuis 10 ans, même si de nouvelles questions sont parfois ajoutées. Notons cependant que la notion de consommation « responsable » n'est pas réellement définie par l'enquête, sans doute volontairement, afin de pouvoir aussi intégrer des évolutions plus globales des pratiques, qu'elles visent ou qu'elles permettent, ou non, d'intégrer dans la consommation des enjeux environnementaux et sociaux.

Ces 10 années passées font donc apparaître plusieurs tendances et évolutions dans les pratiques et les attentes des consommateurs, qui ne sont pas forcément liées à des objectifs de réduction de la consommation de ressources ou des impacts environnementaux de la consommation.

1. *Révolution Durable. 10 ans de transition vers de nouveaux modes de vie*, Paris : Greenflex, 2014.

Premier enseignement, la moitié des consommateurs déclarent vouloir consommer autrement, un chiffre qui confirme par exemple celui enregistré dans le cadre de l'enquête de l'Obsoco<sup>2</sup>. Presque 6 sur 10 pensent qu'avec la crise, il faut réviser une partie du modèle actuel de société, un tiers estime qu'il faut un nouveau modèle. Ces évolutions consisteraient principalement à consommer moins de superflu (33 %) voire à réduire sa consommation (18 %). Une part croissante des Français interrogés manifestent leur intérêt pour des produits robustes, répondant à un vrai besoin, et contestent au contraire l'innovation qu'ils jugent inutile. En 2014, 36 % affirment qu'ils souhaiteraient des produits moins sophistiqués (+ 12 points en un an).

Face à ces nouvelles attentes, le fossé semble se creuser avec l'offre de produits proposés : seuls 13 % des consommateurs affirment avoir encore du plaisir à acheter. Ils se montrent particulièrement sévères à l'encontre des grandes entreprises : seuls 30 % déclarent leur faire confiance, un taux divisé par deux en 10 ans. À l'inverse, 75 % font confiance aux petites entreprises, un taux en hausse de 20 points en 10 ans. Les distributeurs commencent d'ailleurs à prendre en compte cette nouvelle attente, puisque le nombre de produits issus de petites ou moyennes entreprises proposés par la grande distribution a augmenté de 44 % en un an. Les distributeurs développent aussi leur offre de produits régionaux et locaux, des

tendances qui devront être confirmées dans les années à venir.

La réponse à cette déception envers l'offre de produits et aux exigences croissantes des consommateurs passe par l'action : 70 % des personnes interrogées disent faire plus de choses par elles-mêmes, en hausse de 35 points en un an. Selon Ethicity, les consommateurs veulent être de plus en plus acteurs de leur consommation (consom'acteurs) mais aussi auteurs (consom'auteurs).

Cette tendance se traduit cependant de manière inégale dans les pratiques, selon les individus et les postes de consommation. Elle semble plus affirmée pour l'alimentation, où les données des « sorties de caisse » indiquent par exemple une hausse des ventes de fruits et légumes frais depuis quelques années, alors qu'elles étaient en baisse dans les années 2000. La tendance devra être confirmée, car elle pourrait traduire la volonté des consommateurs de recourir plus souvent au « fait maison ». Sur le plan environnemental, une hausse de la consommation de produits frais, et donc une baisse de celle d'aliments transformés, pourrait théoriquement avoir un impact positif sur la consommation de ressources (notamment d'énergie) liée à la transformation.

Parallèlement, la perception de la consommation durable évolue : elle est de plus en plus corrélée, dans les réponses des Français interrogés, à la qualité des produits et au bien-être des consommateurs. La moitié des consommateurs voudraient plus d'informations sur des produits, leur origine, leurs matières premières, leur impact environnemental. Mais ces demandes traduisent moins une préoccupation pour les enjeux globaux (respect de l'environnement, protec-

2. L'Obsoco (L'Observatoire société et consommation, *L'Observatoire des consommations émergentes*, Paris : L'Obsoco, 2013 URL : <http://www.asso-lobsoco.org/le-blog-de-l-obsoco/172-consommations-emergentes-deuxieme-vague-3.html>. Consulté le 27 mai 2014.

tion de la biodiversité...), qui suscitent de moins en moins d'adhésion, qu'une recherche croissante de produits sains pour soi-même. Les consommateurs sont ainsi de plus en plus nombreux à considérer que la perspective d'une consommation responsable n'est attractive que si elle peut leur apporter des bénéfices directs.

Les évolutions de ces 10 dernières années montrent donc que les consommateurs apprennent à composer avec leurs exigences et préoccupations individuelles et, dans une moindre mesure, avec des enjeux plus globaux. Leur déception envers les entreprises mais aussi les pouvoirs publics explique probablement qu'ils ne comptent plus sur des solutions collectives pour répondre aux enjeux collectifs, mais privilégient au contraire les actions à leur échelle ou avec d'autres consommateurs. De ce point de vue, les consommateurs semblent être passés d'une logique de restriction de la consommation qu'ils pensaient temporaire en attendant des réponses extérieures, à une logique d'adaptation à ces enjeux, qui ne se traduit pas forcément par des sacrifices. Ils considèrent désormais que, pour consommer autrement et mieux, ils doivent agir eux-mêmes en se renseignant sur les produits, en les choisissant mieux, en multipliant les canaux d'achat, etc.

Les 10 années à venir réservent encore probablement de nombreuses évolutions en matière de consommation responsable. Et les tendances révélées par l'enquête Ethicity et d'autres sur cette question suggèrent à la fois que les Français veulent donner la priorité à leurs attentes et leurs convictions, et que de nouvelles opportunités s'ouvrent pour les entreprises qui réussiront à renouveler

leur modèle pour répondre à ces nouvelles pratiques.

*Cécile Désaunay*

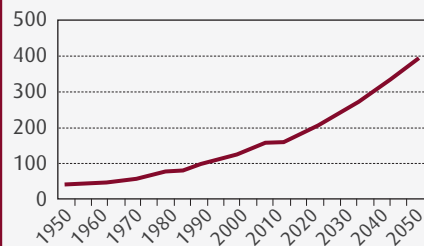
## Le Nigeria : tendances et incertitudes

Le Nigeria intrigue, inquiète et fascine. Sur le plan de la prospective, les tendances démographiques sont à l'explosion (doublement de la population d'ici un quart de siècle). Les tendances politiques sont marquées par la corruption et le terrorisme. Les tendances économiques seraient bien plus favorables, mais les données ne sont pas forcément assurées.

Depuis avril 2014, le Nigeria est considéré comme la première économie du continent africain. Par un jeu d'écriture comptable, le pays a affirmé que son PIB (produit intérieur brut) pour l'année 2013 avait augmenté de 90 %, valorisé maintenant à 510 milliards de dollars US, devant son concurrent, l'Afrique du Sud, désormais relégué au second rang (avec un PIB de 350 milliards de dollars US).

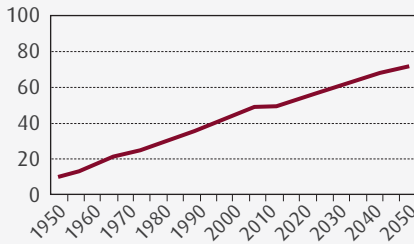
Le Nigeria, depuis la découverte des ressources pétrolières en 1958, suivie de son indépendance en 1960, a toujours été présenté comme une

### Évolution de la population nigériane (millions)



Source : ONU (Organisation des Nations unies).

### Part de la population urbaine au Nigeria (%)



Source : ONU.

promesse. Le pays a cependant traversé guerres civiles et gouvernements autoritaires. Il est aujourd'hui confronté à l'affirmation de puissants mouvements terroristes islamistes.

Économiquement, le marché nigérian est dominé par le pétrole. Une redistribution territoriale s'opère entre des richesses du Sud, majoritairement chrétien, et un Nord majoritairement musulman. Mais les tensions s'intensifient. À ces problèmes majeurs d'insécurité s'ajoutent instabilité politique et corruption endémique.

Le Nigeria, pays le plus peuplé d'Afrique avec plus de 170 millions d'habitants et premier producteur de pétrole du continent, n'aurait dû devenir la première puissance économique africaine, devant l'Afrique du Sud, qu'à l'horizon 2020. La révision comptable du calcul de son PIB (révision d'ailleurs peu discutée) a changé la donne dans le classement des PIB sans rien changer immédiatement au quotidien des habitants.

La croissance nigériane s'appuie principalement sur le prix élevé du pétrole, l'essor des secteurs de la téléphonie mobile et des services financiers, ainsi que sur des entrepreneurs dynamiques.

Traditionnellement décrié pour son instabilité, sa corruption et ses conflits

ethniques violents, le Nigeria aspire explicitement à devenir la Chine de demain, avec une croissance durable à deux chiffres (ce qu'il n'a pas encore atteint). La statistique officielle est critiquée pour son imprécision, mais aussi parce qu'elle donnerait une image trop faible de la croissance économique globale et de celle du pouvoir d'achat en particulier.

Si le portrait n'est pas forcément flatteur, ce sont les perspectives ouvertes par ses actuels 150 millions de consommateurs — dont le nombre pourrait doubler d'ici un quart de siècle — qui attirent<sup>1</sup>. Le pays est régulièrement évoqué lorsque le sujet des « classes moyennes émergentes » est abordé. Mais qu'en est-il ?

Connu pour les démesures actuelles et à venir de sa capitale Lagos, tant dans ses dimensions contemporaines que dans ses projets (elle aspire à créer une sorte de Dubaï local), le Nigeria n'abrite, en réalité, qu'une classe moyenne résiduelle. Si l'on prend comme plancher de la classe moyenne, comme le fait la Banque mondiale, un seuil à 10 dollars US par jour en parité de pouvoir d'achat, alors c'est une proportion infime de Nigériens qui peuvent relever des classes moyennes (cf. tableau page suivante). Les 10 % les plus aisés ont, en moyenne, une capacité de consommation de cinq dollars US par jour.

Typiquement, au Nigeria l'affirmation de la classe moyenne est encore une promesse à venir pour ces populations. Ce ne saurait être une promesse de débouchés pour des entreprises. Ce que les commentaires désignent comme la classe moyenne

1. Le Nigeria compte plus de 170 millions d'habitants, mais on déduit les enfants en bas âge pour évaluer le nombre de consommateurs.

**Distribution des revenus/capacités de consommation en 10 déciles (2009), en dollars US (parité de pouvoir d'achat) par jour au Nigeria**

1 <sup>er</sup> décile	2 <sup>e</sup> décile	3 <sup>e</sup> décile	4 <sup>e</sup> décile	5 <sup>e</sup> décile	6 <sup>e</sup> décile	7 <sup>e</sup> décile	8 <sup>e</sup> décile	9 <sup>e</sup> décile	10 <sup>e</sup> décile	Revenu moyen quotidien
0,2	0,3	0,5	0,6	0,8	0,9	1,2	1,5	2,1	5,0	3,3

Source : Banque mondiale – PovCal, calculs de l'auteur.

locale est en réalité une toute petite partie de la population, à côté d'une autre toute petite partie de la population opulente, avec des consommations plus luxueuses.

Au fond, le Nigeria, confronté à l'ensemble de tous ces puissants défis, n'est certainement pas l'incarnation de cet eldorado supposé de classes moyennes émergentes. Cependant, la vitalité du marché et, surtout, sa taille déjà considérable et encore en croissance, en font un pays que personne ne saurait ignorer. Mais il serait bon de disposer de données plus stables.

*Julien Damon*

Sources : MANKTELOW Aidan (sous la dir. de), *Guide to Emerging Markets: The Business Outlook, Opportunities and Obstacles*, Londres : Economist Books, 2014 ; « Nigeria: Africa New Number One », *The Economist*, 12 avril 2014. URL : <http://www.economist.com/news/leaders/21600685-nigerias-suddenly-supersized-economy-indeed-wonder-so-are-its-still-huge>. Consulté le 27 mai 2014.

**Les déchets au service des biocarburants ?**

La possibilité de produire de façon significative des biocarburants à partir de la biomasse végétale et de déchets ménagers reste une question ouverte. Les biocarburants dits de première génération, produits par des procédés biochimiques classiques à

partir de produits agricoles (comme le maïs et la canne à sucre pour la production d'éthanol), sont fortement contestés pour des raisons d'éthique notamment : est-il raisonnable d'utiliser des produits à finalité alimentaire alors que des habitants de la planète sont sous-alimentés ? On peut en douter.

La deuxième génération de biocarburants, si elle n'encourt pas ce reproche (elle utilise la cellulose et l'hémicellulose de l'enveloppe végétale), n'a pas encore fait la preuve de sa rentabilité (qui suppose un cours du baril de pétrole durablement au-dessus de 100 dollars US) et son empreinte carbone est encore discutée. En France, le projet « Futurool » explore cette voie à l'échelle industrielle, dans une bioraffinerie, sur le site Pomacle-Bazancourt dans la Marne.

Quant à la troisième génération, qui utiliserait des algues comme matière première (avec des rendements excellents), elle en est encore au stade des essais dans des stations prototypes (en France, avec le projet « Salinalgues » porté par la Compagnie du vent, à Gruissan, dans l'Aude). Des projets futuristes mettant en œuvre les techniques de la biologie synthétique et du génie génétique sont encore au stade du laboratoire. Les déchets ménagers et agricoles sont une ressource potentielle pour les biocarburants de deuxième génération, mais il est nécessaire de disposer de techniques performantes.

Un projet britannique ouvre peut-être des perspectives intéressantes si l'on en croit un récent article publié dans le magazine britannique *Nature*<sup>1</sup>. Ce projet, baptisé *GreenSky*, a pour objectif de traiter chaque année 500 000 tonnes de déchets, dans une usine à l'est de Londres, pour produire d'ici deux ans 60 000 tonnes de kérosène, une quantité équivalente de gazole et un peu d'électricité dans une centrale thermique de 40 mégawatts. Le kérosène serait destiné à la flotte d'avions de British Airways au départ de Londres. Ce n'est pas démesuré, mais ce n'est pas négligeable.

La technique utilisée par *GreenSky* reposera sur une voie thermochimique en procédant en deux temps. La première étape est assez radicale ; elle consiste à gazéifier les déchets dans un réacteur mis au point par la société Solena Fuels aux États-Unis : les déchets sont volatilisés en les portant à une température de 3 500 °C avec une torche à plasma (utilisée parfois pour produire de très hautes températures afin de désintégrer des solides) et sont immédiatement transformés en un gaz de synthèse qui est un mélange de monoxyde de carbone et d'hydrogène. Dans la seconde étape, le gaz est introduit dans un réacteur (conçu lui-même par la société Velocys, dans l'Ohio, aux États-Unis), où il va subir une réaction dite de Fischer-Tropsch avec un catalyseur constitué par des nanoparticules de cobalt. Un mélange d'hydrocarbures sort du réacteur, qui est ensuite raffiné pour produire des carburants, notamment du kérosène. Ce procédé Fischer-Tropsch est analogue

à celui utilisé dans la gazéification et la liquéfaction du charbon, il avait été mis au point dans les années 1920 en Allemagne, et utilisé pendant la guerre par les Allemands et les Japonais pour produire le kérosène alimentant leurs avions.

Ce nouveau procédé aurait deux avantages : en traitant les déchets (dont la composition est très variable) à une très haute température, réglable si nécessaire, on est certain d'avoir un mélange de gaz de composition constante pour un type de déchets, et la réaction ne produit que des hydrocarbures linéaires et pas de cycles benzéniques qui sont toxiques. Pour l'instant, *GreenSky* ne donne pas d'informations sur les rendements obtenus ni donc sur la rentabilité du procédé qui est forcément coûteux en énergie. D'autres sociétés étudient la mise au point de réacteurs plus simples, éventuellement transportables, qui procéderaient seulement à une gazéification par chauffage d'une biomasse à 900 °C, afin de produire un mélange gazeux qui serait utilisé pour le chauffage de maisons ou de collectivités.

Les chercheurs travaillent depuis longtemps à une voie alternative, consistant à opérer par pyrolyse : on porte la biomasse à haute température (au minimum 500 °C) en milieu fermé et en l'absence d'oxygène (afin d'éviter une combustion). Celle-ci est partiellement gazéifiée et transformée en une huile lourde, riche en hydrocarbures ; elle peut être utilisée soit directement comme combustible, soit pour produire des carburants par raffinage. La pyrolyse a plusieurs inconvénients : d'une part elle laisse un résidu de goudrons très difficile à traiter ; d'autre part, comme les molécules constitutives des déchets peuvent être oxygénées, celles-ci sont

1. KRIEGER Kim, « Renewable Energy: Biofuels Heat Up », *Nature*, vol. 508, n° 7 497, 23 avril 2014.

partiellement transformées en acides organiques qui corrodent les équipements. Ces procédés sont loin d'être au point et il n'y a pas de véritables progrès dans cette voie.

Même si des innovations techniques permettent de produire des biocarburants avec de bons rendements, la question de l'approvisionnement en matières premières demeure un point de blocage. Qu'il s'agisse, en effet, de déchets agricoles, forestiers ou urbains, comme dans le cas du projet *Greensky* de Londres, il est nécessaire d'avoir une évaluation de ces ressources disponibles et d'en assurer une collecte régulière dans une zone proche d'un centre de traitement. La capacité de production de carburants de l'usine construite à Londres ne sera finalement équivalente qu'à celle d'une raffinerie de pétrole de très petite taille, et l'on conçoit que pour changer d'échelle, il faudrait avoir accès à un volume bien plus important de biomasse.

Une étude récente de l'International Council on Clean Transportation (ICCT)<sup>2</sup>, analysée par le Centre d'études et de prospective du ministère français de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt<sup>3</sup>, a évalué à 900 millions de tonnes la masse de résidus et déchets agricoles, forestiers et ménagers « verts », ainsi

que les huiles usagées qui seraient disponibles en Europe, et à 225 millions de tonnes la masse qui serait utilisable pour produire en Europe environ 37 millions de tonnes équivalent pétrole de biocarburants, soit 16 % de la consommation européenne de carburants en 2030. Cette production permettrait de créer 300 000 emplois en Europe (dont 130 000 permanents). Ces évaluations sont probablement optimistes, mais elles montrent qu'il existe une ressource renouvelable, notamment dans les régions agricoles et les grands centres urbains qui, avec des techniques performantes, serait valorisable et dont l'empreinte climatique serait faible.

Pierre Papon

## À quoi peut servir le gaz chypriote ?

Depuis 2003, les progrès techniques de l'exploration en eau profonde (1 650 mètres de profondeur) ont permis la découverte de grands gisements de gaz près des côtes égyptiennes, qui ont entraîné les pays voisins à se lancer dans la prospection. Chypre pourrait en détenir 1 770 milliards de mètres cubes, soit environ la moitié du total. Impliquée des deux côtés de la limite maritime des zones économiques exclusives (ZEE) Israël-Chypre, la firme américaine Noble Energy a fait récemment des découvertes spectaculaires. Dans le bloc 12 de la ZEE de Chypre, les forages menés depuis la fin 2011 sur le site d'Aphrodite tablent sur 198 à 255 milliards de mètres cubes de gaz de réserves exploitables (selon Noble Energy), sans compter les promesses d'un autre gisement, évaluées entre

2. MALINS Chris, *Wasted: Europe's Untapped Resource. An Assessment of Advanced Bio-fuels from Wastes & Residues*, Washington, D.C. : ICCT, 2014.

3. DELGOULET Élise, « Biocarburants avancés à partir de résidus et de déchets : quel potentiel ? », *Veille prospective & évaluation*, 24 avril 2014, Centre d'études et de prospective. URL : <http://veilleagri.hautetfort.com/archive/2014/04/29/biocarburants-avances-a-partir-de-residus-et-de-dechets-que-5358275.html>. Consulté le 27 mai 2014.

60 et 140 milliards de mètres cubes <sup>1</sup>. D'autres blocs, récemment attribués au consortium italo-coréen ENI-Kogas et au français Total, sont susceptibles d'accroître encore ces réserves. Les blocs déjà attribués recèleraient 1 133 milliards de mètres cubes, soit les deux tiers des réserves estimées dans la ZEE chypriote. Les perspectives sont favorables au large du Liban et de la bande de Gaza, et même pour la Grèce au sud de la Crète. En revanche, aucun indice prometteur n'est apparu dans la vaste zone *offshore* qui borde les rivages méditerranéens de la Turquie.

Non seulement Chypre et Israël auront de quoi satisfaire leurs besoins énergétiques, mais ils disposeront d'un excédent exportable. Sur une production annuelle estimée à 26 milliards de mètres cubes, Israël voudrait en exporter 11 milliards. Bien que Chypre ne soit pas encore en mesure de faire un calcul similaire <sup>2</sup>, son excédent sera proportionnellement plus important <sup>3</sup>.

Après avoir raccordé les gisements au littoral des deux pays, la solution la moins coûteuse serait de construire des gazoducs vers les voisins importateurs : Israël se tournerait vers les pays arabes, par exemple en inversant le sens du gazoduc qui le

relie à l'Égypte et alimenterait aussi la Palestine, la Jordanie et le Liban (pour autant qu'il ne soit pas devenu lui aussi excédentaire), et Chypre la Turquie.

Cette orientation présente des risques politiques : le commerce du gaz exige des engagements de longue durée justifiant la construction d'infrastructures coûteuses, ce qui implique un minimum de confiance qui fait actuellement défaut. La solution, nettement plus coûteuse, serait de relier les gazoducs sous-marins à une usine de liquéfaction <sup>4</sup>. Si on privilégie le marché européen, une option commune aux deux pays serait de liquéfier le gaz excédentaire à Chypre. C'est la solution préférée par Nicosie, qui veut construire un terminal à Vasilikos, entre Larnaca et Limassol. Il faut pour cela disposer de 170 milliards de mètres cubes de réserves disponibles <sup>5</sup>, afin d'assurer un courant d'exportation durable permettant d'amortir le coût des infrastructures. La décision est à prendre en 2016, quand les potentialités des autres gisements seront mieux connues.

Plus coûteuse encore serait la construction d'un gazoduc sous-marin de 1 150 km, reliant Chypre à la Grèce via la Crète. En octobre 2013, la Commission européenne a accepté de financer une étude de faisabilité pour ce gazoduc, ainsi que pour un câble sous-marin de 2 000 mégawatts sur le même trajet : le gaz serait alors transformé en électricité à Chypre et alimenterait le réseau européen.

1. GÜREL Ayla, MULLEN Fiona et TZIMITRAS Harry, *The Cyprus Hydrocarbons Issue: Context, Positions and Future Scenarios*, Oslo : Peace Research Institute Oslo (PRIO), *PRIO Cyprus Centre Report*, 1/2013.

2. Cf. ENGEL Rozlyn C., *Managing Newfoundland Hydrocarbon Wealth: Macroeconomic Policy Challenges in the Eastern Mediterranean*, Washington, D.C. : German Marshall Fund of the United States (*Mediterranean Paper Series*), août 2013.

3. Cf. HENDERSON Simon, *Natural Gas Export Options for Israel and Cyprus*, Washington, D.C. : German Marshall Fund of the United States (*Mediterranean Paper Series*), septembre 2013.

4. Pour Chypre, le coût de l'usine est estimé à 10 milliards de dollars US, amortis sur 10 ans, alors que le gazoduc vers la Turquie coûterait 2,5 milliards de dollars US, amortis sur cinq ans.

5. Sur la base d'une exportation de cinq milliards de tonnes par an de gaz liquéfié.

En fait, aussi longtemps que ses autres blocs n'ont pas révélé un potentiel de production significatif, Chypre dépend d'Israël, qui apportera la masse critique nécessaire pour rentabiliser l'une ou l'autre option : l'exportation vers la Turquie, éventuellement la Grèce, ou la liquéfaction à Chypre et peut-être ailleurs.

De son côté, la Turquie a toujours manqué d'énergie et la forte croissance des dernières années a encore accentué sa dépendance, qui ne pourrait s'atténuer qu'en développant sa fonction de transit. Bien loin de valoriser sa position, les derniers soubresauts de la politique turque ont plutôt stimulé des stratégies de contournement, sous la mer Noire ou plus au sud. Pour être un pays de transit, il ne suffit pas d'être bien situé, il faut aussi être en bons termes avec ses voisins et pratiquer une politique étrangère prévisible.

Si Israël a de bonnes raisons de ne pas vouloir se lier à la Turquie, Chypre en a encore davantage. Mais l'affaire du gaz n'est pas seulement un sujet d'affrontement supplémentaire entre l'île et son envahisseur. Pour la première fois, elle apporte aussi une possibilité de mettre fin à un contentieux de plus de quatre décennies.

À Ankara, un débat s'est engagé entre les tenants d'une approche idéologique et les réalistes qui considèrent qu'une politique étrangère pro-islamiste, sinon pro-sunnite, ne correspond pas à l'intérêt bien compris de la Turquie<sup>6</sup>. Entourée de pays désor-

6. Voir les commentaires de la presse turque (Murat Yetkin dans *Hürriyet* du 26 novembre 2013) à la suite de la réunion du Conseil national de sécurité (MGK) du 28 octobre 2013.

### Estimation du revenu net global pour Chypre (en millions d'euros)

Options possibles	
Gazoduc vers la Grèce	44 706
Gazoduc vers la Turquie	56 779
Liquéfaction du gaz exporté à Chypre	41 105
Transformation du gaz en électricité et exportation vers la Grèce	15 700

Source : GÜREL Ayla, MULLEN Fiona et TZIMITRAS Harry, *op. cit.*, p. 86.

mais exportateurs d'énergie sans avoir beaucoup d'espoir d'en trouver chez elle, il serait paradoxal qu'elle ne parvienne pas à s'entendre avec ses voisins pour bénéficier de leurs découvertes. Elle a commencé à le faire avec le Kurdistan irakien et aurait avantage à faire de même avec Chypre.

Face aux reclassements en cours en Asie occidentale<sup>7</sup> et aux changements sans précédent que la découverte du gaz induit dans le bassin oriental de la Méditerranée, Chypre a vocation, en tant qu'État membre de l'Union européenne (UE), à apporter une contribution positive au lieu d'être une partie du problème comme c'est le cas aujourd'hui. Il faut pour cela que la relance des négociations en vue d'une solution dans l'île s'appuie sur un effort de persuasion intensif et convergent de Washington, Londres et Bruxelles en direction d'Ankara.

Pour les deux premiers, il s'agit de dépasser une vision purement géopolitique qui les conduit à confondre Chypre avec un porte-avions, sans se soucier des aspirations de ses habitants. Le statut international de Chypre est un anachronisme à moderniser en sauvegardant les intérêts

7. D'une part les soubresauts du « printemps arabe » en Égypte et en Syrie, d'autre part la signature d'un accord nucléaire avec l'Iran.

stratégiques des puissances qui en bénéficient actuellement, ne serait-ce que parce qu'ils pourraient dans le futur être ceux de l'UE tout entière, si elle se dote d'une politique étrangère et de sécurité de plein exercice.

Bruxelles n'est pas encore assez consciente que l'extension du territoire de l'UE jusqu'au fond du bassin oriental de la Méditerranée a des conséquences, en termes d'opportunités et de problèmes, dont il faut prendre la mesure. Plus qu'ailleurs, l'UE est engagée dans une périphérie incertaine : la nouvelle géographie de la région ne permet plus l'indifférence ni même la timidité.

Quant à la Turquie, qui a proclamé son désir de « zéro problème » avec ses voisins, tout en ajoutant à ceux d'un passé déjà ancien (avec la Grèce, Chypre, l'Arménie), des confrontations avec Israël, l'Égypte et la Syrie, elle aurait avantage à faire évoluer sa politique dans le sens de ses intérêts énergétiques. Les nouveaux gisements de gaz qui se multiplient dans le bassin oriental de la Méditerranée, seraient alors une incitation à la coopération plutôt qu'aux conflits.

*Jean-François Drevet*

*N.B.* : une version plus développée de cet article est à paraître dans la revue *ÉchoGéo*. Site Internet : <http://echogeo.revues.org/>.

## Les marchés du bio à l'horizon 2025

Initiée en mars 2013 avec les entreprises membres d'Organics Cluster, association qui a pour objectif de contribuer à la dynamique du secteur bio en Rhône-Alpes, la démarche prospective « Les marchés du bio à

l'horizon 2025 », animée par Futuribles, a rassemblé une quarantaine d'experts et d'acteurs français et internationaux. Le groupe a élaboré quatre scénarios pour le secteur du bio agro-alimentaire à l'horizon 2025.

Le premier scénario, « Le bio partagé », est un scénario tendanciel pas très optimiste, marqué par une forte contrainte sur le pouvoir d'achat des ménages. La multiplicité des labels engendre la confusion chez le consommateur, tandis que la concurrence entre conventionnel et bio se renforce. Face à cette « banalisation » du bio, les stratégies gagnantes consisteraient à proposer plus de transparence et de traçabilité, ainsi qu'à garantir les qualités nutritives du bio.

Le deuxième scénario est celui du « bio gagnant ». Dans un contexte de crises sanitaires et environnementales à répétition, les externalités positives du bio sont reconnues et celui-ci est fortement soutenu par les pouvoirs publics, sur la base d'un cahier des charges exigeant, qui intègre aussi la responsabilité sociale des entreprises. Les acteurs se fédèrent et s'organisent autour d'une contractualisation vertueuse. Les stratégies impliquent davantage le consommateur (jardinage collectif, cours de cuisine, cocréation de produits...).

Dans le troisième scénario, « Le bio *business* », à l'inverse du scénario précédent, la réduction des aides publiques suite aux crises financières entraîne une concentration horizontale et verticale du marché. Les marques de distributeurs représentent la moitié du marché, qui est aussi inondé de produits bio venus des pays de l'Est et du Maghreb. Pour se développer dans ce contexte, les regroupements de petites entreprises

sont conseillés, notamment pour renforcer leur pouvoir de négociation avec la grande distribution et permettre des économies d'échelle afin de rendre le bio plus accessible.

Dans le quatrième scénario, « Le bio dilué », grâce à une réglementation européenne plus stricte, l'agriculture conventionnelle s'est améliorée, intégrant un affichage environnemental et sanitaire détaillé. Parallèlement, des scandales frappent le bio (fraudes, manque de sécurité sanitaire, etc.). Le nombre d'agriculteurs bio diminue, ainsi que la surface cultivée. Pour éviter ce scénario, de toute évidence le plus négatif pour le secteur, il convient à la fois d'innover et de ras-

surer le consommateur : mettre en avant les qualités intrinsèques du produit (comme le goût), jouer la carte du bio local ou régional, avoir une communication sincère mais aussi ludique : la « bio fun attitude », dont plusieurs exemples ont été présentés lors des « B.I.O. N'days » organisés en France les 16 et 17 avril 2014, à Valence.

*Céline Laisney*

*Source* : ORGANICS CLUSTER, « Les marchés du bio à l'horizon 2025 : quels avenir ? Quels choix stratégiques pour les acteurs ? », étude prospective présentée lors des B.I.O. N'days 2014 (Valence, 16-17 avril 2014). URL : <http://www.biondays.com/index.php/fr/programme-biondays/etude-bion-days-2014>. Consulté le 27 mai 2014.

## ANALYSES CRITIQUES & COMPTES RENDUS



**OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques)**  
***Inégalités hommes-femmes. Il est temps d'agir***  
 Paris : OCDE, 2012, 374 p.

L'intérêt de ce rapport réside dans son approche transversale de la problématique des inégalités entre hommes et femmes dans l'éducation, l'emploi et l'entrepreneuriat, les attitudes et normes sociales, et les politiques publiques — économiques et sociales — qui peuvent y remédier ou au contraire les aggraver. Bien que l'analyse et les recommandations concernent essentiellement les économies avancées et quelques pays émergents membres de l'OCDE, elles donnent aussi un éclairage pertinent sur les blocages et les progrès dans d'autres régions du monde. L'accent est mis, au-delà de l'exigence ou de l'aspiration à l'équité, sur l'intérêt économique en faveur de l'égalité hommes-femmes, en soulignant sa contribution potentielle à la croissance économique.

Le rapport met en garde contre les pièges et effets pervers de la généralisation de certains principes ou approches à l'égard de la parité, à partir de constats sur la situation actuelle et de mesures souhaitables

pour y remédier. Ces questions sont abordées sous quatre éclairages.

Le premier examine l'argument économique en faveur de la parité, le rôle des normes et des institutions sociales, comme des politiques publiques (chapitres 1 à 3).

La deuxième partie passe en revue le volet « éducation » dans les diverses régions du monde, soulignant l'importance de veiller à l'accès aussi large que possible des filles et des garçons à la scolarité aux niveaux primaire, secondaire et tertiaire. Elle examine le ciblage des aides accordées aux étudiants en termes de parité, relève la diversité des facilités d'apprentissage et des filières entre garçons et filles (scientifiques pour les premiers, littéraires pour les secondes) et leurs implications pour les choix professionnels ultérieurs (chapitres 4 à 10).

Le troisième volet aborde l'emploi, relevant une série de problèmes connus et moins connus qui caractérisent les inégalités : écarts de rémunération à tous les échelons, mais surtout supérieurs ; prévalence de

*l'emploi féminin dans le secteur informel, dans les services les moins rémunérateurs ; difficultés associées à la conciliation de la charge de travail et des responsabilités familiales ; inégalités dans l'emploi du secteur et des services publics ; difficulté d'accès des femmes aux échelons hiérarchiques supérieurs des services publics et des grandes entreprises, y compris dans les conseils d'administration ; faible représentation des femmes dans les Parlements.*

*Le rapport recommande ici des efforts pour sensibiliser toutes les parties prenantes à l'intérêt économique, social et démographique d'y remédier : pouvoirs publics, employeurs, partenaires sociaux, salariés ou travailleurs indépendants dans le secteur informel. L'objectif est d'améliorer l'accès des femmes à l'emploi formel, d'adapter leurs conditions de travail pour faciliter la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale (ceci concerne bien sûr les deux parents, mais la parité dans ce domaine est trop souvent bridée par les lents progrès de la législation, de la pratique des entreprises et... le choix des pères), de faciliter leurs transitions entre divers statuts (activité et inactivité, temps partiel et plein temps, secteur informel et formel), d'assurer un meilleur déroulement de carrière et une couverture sociale (maternité, maladie et retraite) qui réduisent le risque de pauvreté au travail comme à la retraite (chapitres 11 à 21).*

*Enfin, la quatrième partie souligne l'attrait inégal et souvent faible des femmes envers l'entrepreneuriat, dans le secteur tant formel qu'informel, et examine leur motivation et leurs compétences pour devenir chefs d'entreprise, les différents secteurs*

*d'activité et types d'entreprises dans lesquelles elles s'engagent. Tout cela reflète des attitudes particulières qui se traduisent dans le type d'innovations que les femmes introduisent au sein de leurs entreprises, dans leur choix en faveur de prises de risque limitées, dans la petite taille des entreprises dans lesquelles elles s'investissent, dans leur penchant pour des secteurs d'activités de proximité et des modes de financement qui évitent les emprunts bancaires.*

*Ces approches diffèrent de celles de leurs homologues masculins, et ces différences expliquent en partie leur rémunération inférieure, mais pas forcément des performances inférieures quant à la survie de leur entreprise. Pour encourager les femmes à devenir chefs d'entreprise, et à diversifier la taille de leurs entreprises et les secteurs d'activité choisis, le rapport recommande que l'accès au crédit bancaire leur soit facilité et qu'il soit accordé aux mêmes conditions que pour les hommes chefs d'entreprise. Le rapport souligne qu'il importe aussi de renforcer les compétences financières et gestionnaires des femmes pour favoriser leur autonomisation financière, et de les aider à régulariser le statut de leurs entreprises dans le secteur formel.*

*Ces réflexions s'appuient sur diverses expériences d'entrepreneuriat féminin à travers le monde et sur des exemples concrets d'intervention des pouvoirs publics (en association avec l'OCDE) dans les quatre domaines d'activité couverts par ce rapport, pour améliorer l'accès des filles à la scolarité et à l'enseignement supérieur, et favoriser l'accès des femmes au crédit ainsi qu'à l'entrepreneuriat.*

Hedva Sarfati



**BRÉCHON Pierre / GONTHIER Frédéric**  
(sous la direction de)

**Atlas des Européens**  
**Valeurs communes et différences nationales**

Paris : Armand Colin, 2013, 128 p.

Tous les neuf ans, les enquêtes EVS (European Values Studies) tentent de saisir l'évolution des valeurs dans les différents pays européens. Ce livre dirigé par Pierre Bréchon et Frédéric Gonthier s'appuie sur la vague d'enquêtes de 2008 et compare les valeurs des Européens au regard de sept grandes thématiques : identités et appartenances, bonheur individuel et lien social, éthique individuelle et normes sociales, famille, travail et économie, religion, et politique.

L'objectif de ces enquêtes et de l'ouvrage est de savoir s'il existe réellement une unité culturelle européenne (issue notamment des valeurs héritées du christianisme) et si tel est le cas, quelle est son évolution depuis le début des années 1980 (date de la première enquête Valeurs).

Le constat global de l'ouvrage est qu'il n'existe pas de valeurs européennes universelles : les logiques historiques, politiques, culturelles, économiques, démographiques, etc., propres à chaque pays sont à l'origine de systèmes de valeurs différents. Par exemple, le concept d'identité nationale n'a pas la même importance selon les pays : il est fort dans les pays d'Europe centrale et orientale qui ont fait partie d'empires ou ont connu des conflits nationalistes importants. En revanche, il est très faible en Allemagne (37 % contre 95 % en Géorgie), ce qui peut s'ex-

pliquer par l'organisation fédérale du pays ainsi que par l'expérience assez récente du nazisme. Autre exemple : la confiance envers autrui est beaucoup plus élevée dans les pays d'Europe du Nord (deux fois la moyenne européenne), ce qui s'explique, entre autres, par une culture protestante soucieuse du bien commun.

Toutefois, des similitudes demeurent, par exemple en ce qui concerne le palmarès des valeurs. L'enquête EVS demande aux Européens d'indiquer le niveau d'importance de six grands domaines de la vie (le travail, la famille, les amis et relations, les loisirs, la politique et la religion) : dans tous les pays, la famille est le domaine le plus fédérateur, suivi en général du travail, puis des amis et des loisirs. Dans tous les pays, la politique est le domaine où l'implication est la plus faible.

En conclusion, les auteurs tentent de synthétiser les résultats de l'enquête Valeurs 2008 sous forme de grandes tendances. Tout d'abord, ils reviennent sur le manque de cohérence apparent au sein des pays européens, puis ils nuancent ce propos en dégagant diverses grandes aires culturelles comme, par exemple, l'Europe du Nord et l'Europe du Sud : la participation politique est moins marquée, la confiance moins affirmée et les liens familiaux plus importants en Europe du Sud qu'en Europe du Nord. Un découpage Europe de l'Est / Europe de l'Ouest est également possible.

Les auteurs ont néanmoins mis en évidence une tendance qui semble commune à tous les pays européens : l'individualisation, c'est-à-dire l'aspiration des individus à l'autonomie et à la liberté de choix dans leur vie personnelle. Ainsi, cette tendance s'illustre dans la famille (perte d'influence du cadre familial traditionnel, apparition de modèles plus diversifiés...), dans le travail (volonté d'épanouissement personnel), etc.

Enfin, les auteurs rappellent que l'économie n'est pas le seul moteur d'évolution des valeurs : la mise en lumière d'autres facteurs comme les traditions religieuses ou les formes de sociabilité permet d'enrichir la seule approche économique.

Laurie Grzesiak

N.B. : voir également le numéro spécial « Les valeurs des Européens », coordonné par Pierre Bréchon, *Futuribles*, n° 395, juillet-août 2013, 176 p.



**SUKUP Viktor**

### ***Les Caraïbes face aux défis de l'avenir***

Paris : Publibook (Presses de l'université des Antilles et de la Guyane), 2013, 324 p.

Il n'est pas très fréquent de trouver une vue d'ensemble couvrant une région aussi morcelée. En effet, contrairement à l'archipel indonésien qui constitue un seul État en dépit de sa diversité, les Caraïbes forment une marqueterie de micro-États, chaque île ayant un statut différent, même lorsqu'elle est sous la même souveraineté.

Il n'est pas nécessaire de présenter l'auteur, Viktor Sukup, dont le professeur Fred Célimène rappelle bien le profil original dans sa préface : il fallait un Autrichien polyglotte pour embrasser une réalité aussi complexe, sur laquelle il a travaillé en tant que fonctionnaire européen, responsable des relations avec tous ces États, un poste apparemment enviable, mais plutôt exigeant en termes de travail et de responsabilités.

Non seulement l'ouvrage nous initie à la diversité de la région, mais il fait un exercice de géographie comparée, en dressant le bilan de plusieurs expériences de développement très contrastées aux résultats bien différents, de Cuba aux paradis fiscaux des petites îles, que ces territoires soient indépendants (du moins officiellement) ou non, puisque la décolonisation a laissé quelques-uns d'entre eux sous la souveraineté du Royaume-Uni, des Pays-Bas, de la France (la Guadeloupe et la Martinique étant incluses dans l'Union européenne) et des États-Unis.

En effet, les relations avec les métropoles, actuelles ou anciennes, restent un élément important : l'émigration, le tourisme, les transferts d'argent public, les particularités des régimes douaniers et fiscaux jouent un rôle essentiel dans le développe-

ment (ou le non-développement) des économies insulaires. Plus d'un demi-siècle après les indépendances (ou l'accession à l'autonomie interne dont bénéficient presque toutes les autres îles, à l'exception des départements d'outre-mer français), les contrastes de revenu restent très forts, y compris dans de petites îles qu'on espérait en mesure de se trouver une trajectoire de développement originale. Les grandes ne sont pas nécessairement plus favorisées : en dépit de son énorme potentiel, Cuba reste une île pauvre, mais pas autant qu'Haïti, qui ne s'est jamais remise des conditions dramatiques de sa décolonisation. En dépit de la proximité des États-Unis et de leurs opportunités économiques, la majorité des îles Caraïbes ont des niveaux de vie en-

core bas, bien que des progrès soient réalisés par quelques-unes d'entre elles.

Une politique énergique d'intégration régionale aurait pu permettre de surmonter une partie des handicaps. La force des particularismes, qui avait déjà conduit dans les années 1960 à la rupture de la fédération des Antilles britanniques, n'aide pas le CARICOM (marché commun des Caraïbes), à émerger comme une force motrice.

Tous ceux qui s'intéressent au destin des îles Caraïbes, ou qui veulent situer l'une d'entre elles par rapport à ses voisines, auront plaisir à lire cet ouvrage.

Jean-François Drevet



### **MÉDA Dominique**

#### ***La Mystique de la croissance. Comment s'en libérer***

Paris : Flammarion, 2013, 272 p.

Réconcilier les valeurs de la philosophie grecque avec la postmodernité : un pari insensé auquel nous convie, au nom de la transition écologique, le dernier ouvrage de Dominique Méda, *La Mystique de la croissance*. Sa lecture est particulièrement décapante pour les économistes. Leur science envahissante est suspectée d'entretenir la mystique du « produire toujours plus » qui emprisonne nos sociétés dans une impasse écologique et sociale. La critique de leurs instruments classiques, le fameux produit intérieur brut (PIB) et le système des valeurs basé

sur des conceptions utilitaristes, est instruite de façon convaincante. L'auteur appelle à subordonner ces instruments à des normes écologiques et sociales supérieures, discutées puis s'imposant à tous, à l'instar des règles qu'édicte la démocratie grecque pour limiter l'hubris des individus.

En matière sociale, nos sociétés ont déjà progressé sur cette voie : l'auteur rappelle la transformation séculaire des règles régissant le marché du travail par des institutions et un droit spécifique qui ont fait émerger des normes collectives, imposées au marché par l'autorité politique au nom du bien commun. La transition

écologique exige une deuxième subordination des règles économiques à des normes écologiques supérieures, comme des seuils quantitatifs d'émission de gaz à effet de serre pour éviter une catastrophe climatique. Nos sociétés acceptent difficilement cet « encastrement » de l'économie dans une enveloppe écologique plus large. Elles sont victimes d'une représentation de la nature objet que l'on peut utiliser à son gré grâce à des technologies toujours plus puissantes.

Héritée de Descartes, cette représentation devient dominante en Europe à partir de la seconde partie du XVIII<sup>e</sup> siècle. Elle est systématisée par la science économique, incapable d'intégrer les nouvelles problématiques environnementales comme la protection du climat ou la préservation de la biodiversité. L'avertissement lancé par Dominique Méda repose sur une remise en cause de la vision naïve du progrès qui s'inscrit

dans les courants philosophiques des penseurs allemands Hans Jonas et Jürgen Habermas. À la suite d'Aldo Léopold et de Bertrand de Jouvenel, l'auteur nous invite à dépasser les visions purement anthropomorphiques de la nature dont la valeur ne peut se réduire aux services qu'elle nous rend.

Au plan politique, la remise en cause des modes de pensée dominants doit faciliter la sortie de crise, non par une reprise de la croissance économique antérieure, mais par une réorganisation de nos modes de production et de consommation. L'auteur appelle au débat collectif et à l'interdisciplinarité pour forger ces nouvelles représentations de l'avenir. Pour y être entendus, les économistes doivent continuer à enrichir la façon dont ils modélisent les rapports entre l'homme et la nature !

Christian de Perthuis



**DAMON Julien**

**Petit précis de culture économique**

Paris : Presses universitaires de France, 2013, 304 p.

Depuis 2007, Julien Damon rend compte chaque mois, dans le quotidien *Les Échos*, de trois livres récents publiés en anglais, souvent absents des librairies françaises ou traduits tardivement. Ces chroniques ont été rassemblées dans ce « précis » en 10 thèmes extrêmement variés. Cela va des questions sociales (réformes des systèmes de santé et de retraite américains, revenu universel, etc.) aux politiques familiales et urbaines,

en passant par les questions philosophiques qui sont à l'origine de ces politiques : le juste et l'injuste, les inégalités, la diversité.

On retrouve cet éclectisme parmi les auteurs des ouvrages recensés, qui peuvent être des universitaires, des journalistes, des historiens, des économistes, des sociologues ou des institutions internationales. On notera la présence de penseurs « poil à gratter » tels que Charles Murray ou Philippe van Parijs. L'ensemble consti-

tue une mine de connaissances et de réflexions allant souvent à rebours de ce que l'on a l'habitude de lire en France.

Cet ouvrage est difficile à résumer, mais on peut y pêcher quelques perles, parfois insolites. On apprend ainsi que les gens « beaux » ont davantage accès à des avantages économiques et à l'emploi, que traverser en dehors des passages piétons peut être moins dangereux que les respecter, que la pauvreté dans les villes est le signe de leur succès, ou encore que les couples sans enfant seraient les plus heureux.

Plusieurs idées reçues sont battues en brèche : l'humanité est moins violente aujourd'hui que les siècles précédents ; la délinquance a un fondement purement rationnel, étant donné que crimes et délits rapportent plus et plus vite que la réussite scolaire ou le dur labeur ; la mobilité

sociale est plus faible aux États-Unis que dans d'autres pays développés comme la Finlande. On apprend également qu'il y avait déjà des classes moyennes dans l'Antiquité romaine, à Pompéi ; que, à l'inverse de la marine marchande où l'organisation était très hiérarchique, les pirates de la fin du XVII<sup>e</sup> siècle avaient adopté un mode de management participatif et démocratique, et étaient en avance en matière de tolérance (Blancs et Noirs étaient à égalité sur les bateaux).

La partie prospective, où il est question de démographie, d'urbanisation et d'environnement, se conclut sur une note positive concernant l'avenir de l'Europe. En effet, malgré les nombreux ouvrages sur le déclin du Vieux Continent, l'Europe sociale, en réalité, progresserait.

Céline Laisney



**LANIER Jaron**

***Who Owns the Future?***

New York : Simon & Schuster, 2013, 416 p.

Jaron Lanier étudie de façon critique les implications et conséquences de la révolution numérique. Au lieu d'améliorer globalement le niveau de vie des sociétés, comme le présentent souvent les porteurs du concept de la « singularité » de la Silicon Valley, la révolution numérique est, selon lui, un moyen de concentrer la richesse dans les mains de certaines entreprises, qui profitent de l'attrait d'un grand nombre d'utilisateurs de ré-

seaux sociaux pour accumuler des données gratuitement, plus ou moins à leur insu.

Jaron Lanier appelle « serveurs sirènes » (siren servers) les start-ups qui se sont construites depuis une dizaine d'années en exploitant le bon-vouloir, pas toujours conscient, des citoyens ordinaires. Ce ne sont pas les réseaux eux-mêmes qu'il incrimine, mais l'usage qu'en ont fait quelques grands serveurs, qu'il assimile aux sirènes dont Ulysse avait

voulu que ses marins se protègent en se bouchant les oreilles à la cire.

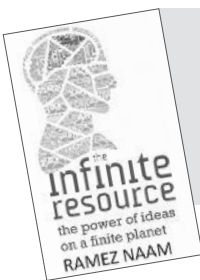
Le remplacement des techniques industrielles traditionnelles par les business models de l'économie numérique a plusieurs conséquences selon Jaron Lanier : une plus grande robotisation et une plus grande capacité d'autoproduction (imprimantes 3D) ; un besoin croissant de main-d'œuvre qualifiée capable de comprendre les enjeux de programmation ; un risque grandissant d'inégalité dans les rétributions des participants et les usages commerciaux des données.

Jaron Lanier propose, pour supprimer l'inégalité structurelle entre les auteurs (ou créateurs de données publiant gratuitement), et les serveurs qui font du profit en exploitant sans contrepartie les informations que les premiers ont mises en ligne, de réaliser une indexation à deux niveaux. Un système d'identification greffé sur le Web actuel de-

vrait permettre de connaître non seulement les auteurs mais aussi les différentes personnes ou entreprises qui utiliseraient les données, textes ou images ainsi fournis par ces auteurs ou à partir d'eux. De minirétributions seraient alors calculées et versées par un système de facturation universel, dans le sens de l'achat comme de la vente, en provenance ou à destination de millions ou dizaines de millions d'utilisateurs du Web. Jaron Lanier dit vouloir créer une forme de contrat social sur l'usage du Web.

Selon l'auteur, il est important que l'économie du Web devienne moins abstraite et plus théorisée pour suivre les avancées technologiques les plus récentes. Pour cela, il faut que des économistes s'intéressent au design des interfaces numériques, aux enjeux de la gratuité, des externalités et des multi-usages des données en ligne.

Cécile Wendling



**NAAM Ramez**

***The Infinite Resource  
The Power of Ideas on a Finite Planet***

Hanovre et Londres : University Press of New England,  
2013, 364 p.

Alors que les ressources naturelles s'épuisent, ne faudrait-il pas investir plus dans la ressource la plus inépuisable de tous, l'intelligence et l'innovation ? C'est la théorie développée dans cet ouvrage par Ramez Naam, ancien cadre de Microsoft et membre de la World Future Society. Il rappelle

qu'historiquement, toutes les grandes avancées de l'humanité (sociales, économiques, sanitaires...) ont été permises par des innovations. Celles-ci ont entraîné la modernisation de l'agriculture, les progrès de la médecine, des sciences et techniques, etc. De tout temps, elles ont permis de réduire les quantités d'énergie, de matière première et de travail néces-

saires à la réalisation d'une tâche ou d'un produit, et de les rendre ainsi de plus en plus accessibles.

De fait, il faut aujourd'hui entre 1 000 et 10 000 fois moins de terre pour faire pousser une quantité donnée de nourriture que dans l'Antiquité. Il faut 40 à 50 fois moins d'énergie pour transformer une tonne de fer en une tonne d'acier que dans les années 1800. Et la quantité d'énergie nécessaire au fonctionnement d'un réfrigérateur a diminué au cours des 20 dernières années, alors même que leur taille moyenne a augmenté. L'innovation a aussi permis un découplage progressif entre la croissance économique et la pollution. Cependant, ce progrès a été plus que compensé par l'explosion de la consommation et du volume d'équipements dans le monde.

En conséquence, les menaces se multiplient : pressions sur les ressources naturelles (notamment les énergies fossiles), réchauffement climatique, stagnation de la croissance économique dans les pays développés, inégalités sociales entre et à l'intérieur des pays...

Pour faire face à ces défis planétaires, l'humanité doit à nouveau, selon l'auteur, faire appel aux innovations. En effet, des marges de manœuvre importantes existent, qui permettraient à la fois de limiter

l'impact environnemental des activités humaines et de surmonter les limites potentielles à la croissance économique. Par exemple, environ 70 % de l'énergie stockée dans le réservoir d'une automobile sont gaspillés lors du processus de combustion, et seuls 30 % servent à déplacer le véhicule (dont environ 5 % pour le conducteur). À l'inverse, les trains fonctionnant à l'électricité ont une efficacité énergétique d'environ 90 % : des marges de manœuvre importantes existent donc pour les automobiles.

Ramez Naam détaille ainsi de nombreux exemples d'innovations technologiques au potentiel élevé pour l'avenir : recyclage des minerais, stockage de l'énergie, biocarburants de deuxième et troisième générations... Il souligne cependant que certaines d'entre elles ne seront pas opérationnelles avant plusieurs années ou plusieurs dizaines d'années, alors que des crises pourraient apparaître plus rapidement, ce qui compliquerait la transition. La dernière partie de l'ouvrage s'intéresse donc aux moyens d'accélérer les innovations et leurs bénéfices.

Domage cependant que l'auteur ne s'intéresse pas du tout au potentiel des innovations sociales, qui pourraient pourtant s'avérer tout aussi importantes et beaucoup plus rapides.

Cécile Désaunay



**BEFFA Jean-Louis**  
***La France doit agir***  
Paris : Seuil, 2013, 192 p.

Cet ouvrage part d'un constat désormais commun : la France décroche. Mais Jean-Louis Beffa, qui fut et reste un industriel, pointe à juste titre l'un des domaines de décrochage les plus porteurs de risques et menaces pour le devenir de l'économie française : le déficit commercial et son corollaire, la désindustrialisation. Un pays structurellement en déficit commercial doit emprunter à l'étranger, un pays structurellement débiteur est fragilisé et soumis aux aléas du marché et au risque de perte de souveraineté financière, sinon économique. Et l'industrie est au cœur de la compétitivité.

Jean-Louis Beffa pointe six domaines dans lesquels les réformes lui paraissent urgentes pour agir et redresser l'économie française. L'énergie est le premier domaine. Il s'agit de poursuivre la production nucléaire, et de se lancer dans l'exploitation du gaz et du pétrole de schiste. On l'aura compris, bien qu'il préconise un développement efficace des énergies renouvelables et des incitations à l'efficacité énergétique, le propos est assez peu sensible aux thèses écologistes.

Le deuxième domaine est celui des industries exportatrices, où l'on ne s'étonnera pas que l'ancien PDG de Saint-Gobain préconise de faire jouer un rôle plus fort aux grands groupes industriels. Il loue également des politiques comme le crédit d'impôt recherche, ou des processus de réforme comme celui ayant abouti à l'Accord

national interprofessionnel du 11 janvier 2013. Mais il critique le CICE (crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi), trop complexe à ses yeux, et recommande une participation importante (un tiers des sièges) des salariés aux conseils d'administration des entreprises.

Le troisième domaine est celui de la formation, en particulier de la formation professionnelle, où tout reste à faire.

Le quatrième domaine est celui des retraites, où LA réforme reste également à faire. On peut ici reprocher à l'auteur de préférer cette approche systémique plutôt que celle, graduelle, adoptée par tous les gouvernements en France et qui permet d'éviter des échecs sociaux sur un sujet aussi passionnel.

Le cinquième domaine est celui de la santé où la préconisation principale est essentiellement de dérembourser davantage. On peut regretter l'absence de toute proposition forte visant à augmenter l'efficacité de l'offre de soins.

Enfin, le sixième domaine est celui du mille-feuille territorial, mais la préconisation d'une plus grande efficacité visant à réaliser des économies de dépenses aboutit à des contorsions où l'auteur ne propose qu'indirectement la suppression d'un échelon territorial, et le lecteur attentif verra que c'est celui du département qui est surtout visé.

L'ouvrage se termine par un chapitre sur l'Europe, où l'auteur préco-

nise des politiques plus volontaristes en faveur des grands groupes. Enfin, l'appel à une approche transpartisanne des réformes ajoute, à la fin de l'ouvrage, une touche utile sur l'économie politique du changement.

Dans la situation actuelle de marasme économique et d'affolement politique, où pas une semaine ne passe sans une nouvelle proposition de réforme, fiscale en général, ou au contraire un recul après une opposition à la proposition de la semaine

précédente, cet ouvrage est indiscutablement utile. Il brasse large, sur les difficultés de l'économie française et les réponses à leur apporter. Mais il ne faut pas y chercher de grandes originalités dans le diagnostic ou des propositions nouvelles. L'auteur fait même preuve d'une prudence caricaturale sur bien des sujets. Et la dimension sociale est ignorée. C'est bien dommage, venant d'un tel talent...

Gilles Cazes



**SCHMIDT Eric / COHEN Jared**

**À nous d'écrire l'avenir. Comment les nouvelles technologies bouleversent le monde**

Paris : Denoël, 2013, 384 p. (traduction de *The New Digital Age: Transforming Nations, Businesses, and Our Lives*, New York : Vintage, 2013, 337 p.)

Le titre de l'ouvrage aurait pu être son sous-titre : « Comment les nouvelles technologies bouleversent le monde ». Dès les premières phrases, les auteurs annoncent la couleur : « Internet est l'une des rares créations de l'homme qu'il ne comprend pas tout à fait. » C'est aussi « la plus vaste expérience d'anarchie de l'Histoire » ; « c'est à la fois la source de bienfaits considérables et de maux potentiellement terrifiants dont nous commençons à mesurer les effets sur le théâtre mondial ».

Nous abordons « l'âge numérique ». Mais toutes les possibilités que représentent les technologies de la communication, leur bon et leur mauvais usage, ne dépendent que de nous. Ce ne sont pas les machines

qui prendront le pouvoir. C'est ceux qui savent s'en servir.

Le plan de l'ouvrage est simple : notre avenir personnel ; l'avenir de l'identité, de la citoyenneté et du journalisme de reportage ; l'avenir des États ; l'avenir de la révolution ; l'avenir du terrorisme ; l'avenir du conflit, du combat et de l'ingénieur ; l'avenir de la reconstruction (sous-entendu de la société secouée par les effets de la connectique). Comme souvent dans les ouvrages américains, les mêmes thèmes reviennent 10 fois. Qu'en retenir ?

En premier lieu, si la technologie n'est pas en elle-même une panacée pour tous les maux de la Terre, son usage maîtrisé peut considérablement changer les choses. L'intelligence humaine servira pour le sens à donner

à l'action ; l'ordinateur, à répondre aux questions techniques et matérielles que l'on se pose.

En deuxième lieu coexisteront deux mondes. Le réel restera celui de la force physique, le virtuel sera celui des intentions et des projets.

En troisième lieu, les États auront toujours à mener de front la politique intérieure et la politique étrangère. Ils seront en mesure de déclencher des cyberactions qui leur permettront d'agir sans nécessairement se dévoiler. En définitive, ils garderont la maîtrise du monde physique. Mais ils auront à tenir compte de plus en plus de citoyens ou de partenaires disposant d'une masse considérable d'informations qui les pousseront à faire pression sur les gouvernements et leurs orientations.

Les auteurs ne croient pas au miracle, à savoir que grâce aux technologies numériques le monde sera

meilleur. Mais ils font le pari de l'optimisme en constatant que des techniques bien employées peuvent favoriser la maîtrise des hommes sur les choses. « Nous ne pouvons pas éliminer les inégalités ou les abus de pouvoir, mais à travers le transfert du pouvoir aux mains de l'individu, nous pourrions les réduire. »

Est-ce à dire que ce sera le bon moyen d'assurer partout le progrès et la qualité de vie ? Ce ne sera pas facile. Il faut pour cela que les individus aient atteint un certain niveau de formation et de maturité politique. Les auteurs semblent tenir le fait pour acquis. Il est loin de l'être dans tous les pays.

Michel Drancourt<sup>†</sup>

---

<sup>†</sup> Michel Drancourt nous a quittés le 6 avril dernier, voir l'hommage d'Hugues de Jouvanel en page 115 de ce numéro (NDLR).

# *futuribles* - no. 401 - July-August 2014

## **Major Sporting Events: The Need for a Reassessment**

*Jean-Jacques Gouguet  
and Jean-François Brocard*

As the present issue appears, the 2014 football World Cup will be moving toward its climax, with the final set to take place at Rio de Janeiro's Maracana Stadium on 13<sup>th</sup> July. This year Brazil will be hosting the most watched sporting competition on the planet and, to do so, it has undertaken enormous building projects that have taken several years and involved substantial sums of money. Is such a financial investment for this kind of event justified, particularly in an emerging nation where a significant section of the population gains no benefit from the knock-on effects on economic growth?

This is one of the central questions raised here by Jean-Jacques Gouguet and Jean-François Brocard in their deliberation on the extent to which the true interests of a country or city are served by hosting major sporting events. Taking lessons from the assessments made after various major events of the same order (Olympic Games, other World Cups etc.), the authors stress the uncertain economic impacts and the long-term financial burden that is sometimes left to be borne by the organizing authorities.

They also stress how externalities get left out of account, which may be burdensome economically, socially and, going forward, environmentally. They then examine what perspectives flow from this mixed picture with regard to the future organization of major sporting events, taking into account the legacies left by these events (in terms of infrastructure and brand recognition etc.) and the way decisions are taken about them. In so doing, they stress the need to choose decision-making tools well (particularly with regard to *ex ante* impact studies) and the growing danger that the organization of major sporting events will no longer be possible in democratic countries on account of the sensitivity of public opinion to the proper use of public funds and the priority accorded to social and environmental aspects.

## **Sport, a Geopolitical Issue: The Football World Cup: Some Thoughts on Major Sporting Competitions**

*Pascal Boniface  
interviewed by Sébastien Abis*

June 12, one of the most widely reported sporting events on the planet began: the football world cup, which is held in Brazil until July 13. This presents us with an opportunity to assess the place sport occupies today in the global geopolitical arena, beginning with football, which is no doubt the most popular sporting discipline in many countries, including France.

Sébastien Abis has interviewed Pascal Boniface on this subject. Boniface is the director of IRIS, the French International and Strategic Relations Institute, and the author of a number of works on geopolitical issues and their connection with sport. As revealed in the interview, sporting events and the performance of national teams have come to play an increasingly large part in the international image and standing of states large and small. It is likely that this will increasingly be the case, despite the possibility that unfortunate consequences may ensue from the economic interests in play. It therefore has to be taken into account in diplomatic and visibility strategies on the international stage, and efforts have to be made to use this now indispensable element of "soft power" to the best possible effect.

## **The "European Capital of Culture" Label: The Long-term Effects of Major Cultural Events**

*Marthe de La Taille-Rivero*

Competition between the world's major cities for tourists, investors and talent has become increasingly fierce. Quite apart from each city's intrinsic features, major high-profile events represent hotly-contested opportunities to gain news coverage and media attention generally, at least for the duration of the event. And yet, as we have seen in this issue with regard to major sporting events, the economic, social and indeed

environmental impact in the medium-to-long term of organizing great international sporting tournaments is far from systematically positive for the host cities –and may even leave financial burdens lasting many years.

On the other hand, things are quite different in the cultural field, as Marthe de La Taille-Rivero shows here, drawing on the experience of the cities chosen as European capitals of culture. Apart from the fact that the infrastructural investments and needs are very different –and much lower– than required for the organization of sporting events, culture seems to play an economically stimulating role for cities. This at least is what emerges from assessment of the experience of several European capitals of culture (Glasgow, Liverpool, Lille etc.) covered in this article.

### **Paris and the French Disease: On the Inextricable Connection between Urban and National Economies**

*Mario Polèse*

Introducing the dossier on “Greater Paris” published in this issue, Canadian professor Mario Polèse takes an external look at Paris’s place among the world’s great cities. Expressing surprise that the city isn’t the economic capital of Europe, given its geographical position and other assets, he offers various strands of explanation, first relating to language, but, more importantly, to economics and regulation. Speculating on the role Greater Paris might play in improving the place of the French capital in the new economy, he stresses the rigidities that currently deter the establishment of start-up companies in the capital (particularly in the property field), even though there are considerable resources in terms of scientific and technological research in the Île-de-France region (France’s “Silicon Valley” on the Plateau de Saclay). He concludes by proposing two possible scenarios for the capital region –assuming the development of Greater Paris and with a time-horizon of 2030– depending on whether or not genuine structural economic changes are made in France to attract and retain talent.

### **A New Vision for the Paris Metropolis**

*Jean-Claude Prager*

Following Mario Polèse’s article which opens our dossier on “Greater Paris”, Jean-Claude Prager shows how the Paris region, which

seems to have reached some limits in terms of economic dynamism, not unlike France itself, should and can rebound in the knowledge economy.

After reviewing the weaknesses of the Île-de-France in terms of employment and economic growth, he stresses its failings with regard to innovation, a crucial factor in determining the international rankings of rival metropolises (London, Tokyo, New York etc.). Jean-Claude Prager also underscores the essential place of human capital as one of the key factors where innovation and economic drawing power are concerned; hence the need to improve the education system and increase research provision, both regionally and nationally. Lastly, re-dynamizing French enterprise also involves new forms of state intervention and incentivization in favour of both enterprise creation and the consolidation of small and medium-sized companies. This is ground on which the Île-de-France could serve as a local test-bed for initiatives that could later be rolled out nationally. With such a vision, Jean-Claude Prager argues that the prospect of the development of an entity like Greater Paris represents a genuine opportunity for the Île-de-France region.

### **The Global Car Market: Factoring Urban Realities into Forecasts**

*Véronique Lamblin*

With all their congestion problems, mobility based on the private car is under increasing pressure in the world’s cities. At the same time, there is a deep-set trend towards urbanization among the world’s population that has little prospect of being reversed in the coming decades.

Futuribles and IHS examined these questions by way of a study incorporating the “urban factor” into the development of the global car market to 2035 (a study aimed mainly at the professionals in the sector, including car and parts manufacturers etc.). This raises a major question: “Could owning a vehicle become a thing of the past in cities?” By incorporating the urban factor into the analysis, using a combination of foresight and forecasting, the study actually opens up a new perspective on mobility trends in the years to 2035, taking account of the changing needs and future lifestyles of individuals, and the consequent impacts on the demand for car-related products and services.

In the article Véronique Lamblin, one of the directors of the study, outlines the method used to factor variations of urban mobility in cities and metropolises into the potential evolution of global motoring.

### **The Evaluation of Public Investment**

*Émile Quinet*

For some years now France has been going through a period of serious budgetary restraint and this is probably set to continue for some time. In such a context, it is more than ever necessary to rationalize public spending, including both operating and investment expenditure. Public investment expenditure represents around 15% of total French investment and concerns sectors as essential as transport, energy, health or education. And yet such expenditure has not been thoroughly evaluated, which is why the French Centre for Strategic Analysis (now renamed the General Strategy and Foresight Commission) was asked to examine the question of its socio-economic evaluation.

Émile Quinet, who has been entrusted with this task, outlines the main lessons to be learned from the extensive report that came out of this exercise. After reminding us that new evaluation arrangements need to be envisaged (to take account of such changes as the increasing importance of climate matters), he presents the report's proposals with regard to updating the methodology of the socio-economic evaluation of public investment (discount rate, risk assessment, impact on employment and economic growth etc.) and recalls the importance of integrating long-term considerations into investment decisions, particularly in the field of transport. The aim is, ultimately, to provide decision-makers with the essential means to make informed decisions on public investments, even if, as Quinet reminds us in his conclusion, it remains difficult to carry out such evaluations on very long time scales and to make them in sectors as strategic as education or research.

### **Reverse Innovation: Towards New North-South Relations?**

*Jean-Michel Huet*

The fact that many markets in the industrialized countries are saturated and competition between companies to win market share in the emerging countries is increasingly fierce makes innovation in both products

and services an absolute "must". In this connection, a new concept –reverse innovation– first outlined in a work published by Harvard Business Press in 2012, is gradually gaining ground. By way of a genuine feedback loop, an innovation developed on the ground in the emerging countries ends up being produced for –and made available in– the developed world.

Jean-Michel Huet details the origins of this concept of reverse innovation and shows how it differs from other modes of innovation such as "frugal innovation", for example. He also presents several practical illustrations of reverse innovation in the automobile, health and agribusiness sectors and with regard to sustainable cities. Finally, he underlines why this concept could spread in the medium to long term and help foster the emergence of win-win North-South partnerships.

Above and beyond the particular cases presented, this article sheds light on a more general trend in which many innovations "trickle up" after being developed "out in the field", whereas within many companies and public bodies the requisite creativity seems to be stifled.

### **Quality of Life at Work: Toward a Reform of Company Governance**

*Hubert Landier*

In these recessionary times, the question of the quality of life at work may seem rather misplaced for France, given the concerns of the almost three million current jobless who would presumably be content in many cases just to have employment, without worrying about its qualitative dimensions. Yet, as Hubert Landier shows here, this is a major issue for developed societies, in which aspirations to well-being and a better quality of life are increasingly to the fore, as a result of the increased concern with non-material needs. And it is also an essential element in the smooth economic and social functioning of companies which, not having grasped this issue of quality of life at work as quickly as they should, are now paying for it in terms of absenteeism or low levels of employee engagement.

Hubert Landier argues that this situation can be remedied and individuals' aspirations to a better quality of occupational life can be met, if there is action, crucially, at the level of company governance, by promoting social dialogue and genuinely involving employees

and their representatives in strategic decision-making and the company's business plan. This is an ambitious reform of company operation that has already been tried many times without success, but one for which there is still an evident need.

### **An End to France's Territorial Layer-Cake?**

*Jean-François Drevet*

Shortly after forming his government, the French Prime Minister Manuel Valls caused something of a stir among French local and regional authorities by announcing, last April, that the number of French regions would be halved in 2017 and by proposing to abolish *départements* by 2021. Though there is much to be said for this, given France's territorial complexity, the experience of previ-

ous attempts at reform and the way a number of local politicians tend to cling to their powers mean that this new initiative –officially launched in June– is not certain to come to fruition.

However, as Jean-François Drevet shows here, comparing the kinds of territorial division prevailing in France with those in other European countries where municipalities, counties/provinces and regions are concerned, it would be a logical development enabling the country to resemble its European partners more closely in terms of territorial organization. Moreover, such a reform would give scope for some substantial savings –a point not to be ignored in such delicate times for the public finances, even if we should be careful not to overestimate these, as Jean-François Drevet reminds us in the conclusion to his column. ■

*Futuribles* is a bimonthly independent transdisciplinary policy oriented journal (6 issues a year), also available in electronic form on the *Futuribles* website.

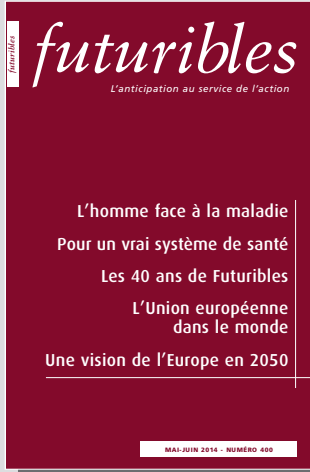
Its objective is to provide its readers with a better understanding of contemporary societies dynamics, those facts, ideas and trends shaping their medium and long term possible futures.

*Chief Editor* : Hugues de Jouvenel

Futuribles: 47, rue de Babylone, 75007 Paris, France. - Tel.: + 33 (0)1 53 63 37 70  
Fax: + 33 (0)1 42 22 65 54 - E-mail [revue@futuribles.com](mailto:revue@futuribles.com) - Website [www.futuribles.com](http://www.futuribles.com)

## TOUJOURS EN VENTE

Mai-juin 2014



N° 400 - 148 p. - 22 € - port inclus

Mars-avril 2014



N° 399 - 144 p. - 22 € - port inclus

Janvier-février 2014



N° 398 - 144 p. - 22 € - port inclus

Novembre-décembre 2013



N° 397 - 136 p. - 22 € - port inclus

Site Internet [www.futuribles.com](http://www.futuribles.com)

### INFORMATIONS / COMMANDE

Benjamin Privey - Futuribles - 47 rue de Babylone - 75007 Paris - France  
Tél. + 33 (0)1 53 63 37 73 • Fax + 33 (0)1 42 22 65 54 - E-mail [bprivey@futuribles.com](mailto:bprivey@futuribles.com)

# futuribles

NUMÉRO 401 • JUILLET-AOÛT 2014

- Doper les territoires** 3  
*Hugues de Jouvenel*
- Grands événements sportifs :  
la nécessité d'une réévaluation** 5  
*Jean-Jacques Gouguet et Jean-François Brocard*
- Le sport, enjeu géopolitique** 21  
*Coupe du monde de football : réflexions  
sur les grandes compétitions sportives*  
*Interview de Pascal Boniface par Sébastien Abis*
- Le label « capitale européenne de la culture »** 33  
*Les effets à long terme des grandes manifestations culturelles*  
*Marthe de La Taille-Rivero*
- Paris et le mal français** 41  
*À propos de l'indissociabilité des économies urbaines et nationales*  
*Mario Polèse*
- Une nouvelle vision de la métropole parisienne** 53  
*Jean-Claude Prager*
- Le marché automobile mondial** 69  
*Prendre en compte l'urbain dans les prévisions*  
*Véronique Lamblin*
- L'évaluation des investissements publics** 77  
*Émile Quinet*
- L'innovation inversée** 89  
*Vers de nouveaux rapports Nord-Sud ?*  
*Jean-Michel Huet*
- La qualité de la vie au travail** 99  
*Pour une réforme de la gouvernance de l'entreprise*  
*Hubert Landier*

## TRIBUNE EUROPÉENNE

- Vers la fin du mille-feuille territorial français ?** 109  
*Jean-François Drevet*

## ACTUALITÉS PROSPECTIVES

117

## BIBLIOGRAPHIE

129

## ABSTRACTS

141

M 08145 - 401 - F: 22,00 € - RD



978-2-84387-414-7