

# #ACCÉLÉRER !

- 2023 -

Compétitivité :  
Le Grand  
Chamboulement



SYNTEC  
CONSEIL



# #ACCÉLÉRER !

## - 2023 -

### Compétitivité : Le Grand Chamboulement

## Remerciements

Nous remercions tous ceux qui ont contribué à cette étude :

- > Le **Conseil d'administration** de Syntec Conseil pour son soutien.
- > Les **membres du comité de pilotage qui a dirigé les travaux** : Valérie Ader (Colombus Consulting), Benoît Désveaux (Hopscotch Groupe), Mathilde Durieux (Syntec Conseil), Jean-Marie Hennes (Mars & Co), David Mahé (Human & Work), Olivier Marchal (Bain & Company), Jean-Luc Placet (Bret Consulting), Christian Zamet (Ducker Carlisle).
- > **Christelle Craplet et Kevin Robin** (BVA) pour la réalisation de l'enquête et **Isabelle Vermeir** pour l'infographie.
- > **L'équipe projet** Bain & Company : Apolline Toggwyler et Alexis Morgan.

« Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir mais de le rendre possible. »

Antoine de Saint-Exupéry

# Sommaire

---

Introduction ..... p.1

Préambule méthodologique ..... p.2

Nos convictions ..... p.4

---

**1** LES ENTREPRISES : AU CŒUR  
DES GRANDES TRANSFORMATIONS ..... p.5

---

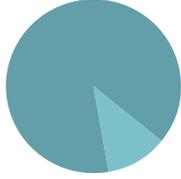
**2** LA COMPÉTITIVITÉ AUGMENTÉE :  
UNE OPPORTUNITÉ  
POUR LA FRANCE ..... p.17

---

**3** LES FONDAMENTAUX  
DE LA COMPÉTITIVITÉ :  
ENCORE DES FREINS À LEVER ..... p.25

Conclusion ..... p.36

Nous sommes le syndicat professionnel des sociétés de conseil en France

Nous représentons	Notre métier	Nos clients
<p>Une profession qui pèse :</p> <p><b>120 000</b> Collaborateurs</p> <p><b>20 Md€</b> De chiffre d'affaires annuel</p> <p>Nous regroupons :</p> <p><b>250</b> Entreprises adhérentes</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accompagner nos clients dans leurs grands défis de transformations</li><li>• Les aider à gagner en compétitivité</li><li>• Accompagner leurs démarches de responsabilité sociétale</li></ul>	<p>d'entreprises privées de tous secteurs d'activité</p> <p><b>88,5%</b></p>  <p><b>11,5%</b> Autre</p>

## Nous analysons chaque année dans « Accélérer » l'évolution de la compétitivité française

- > **Observateurs privilégiés de la compétitivité**, nous avons lancé notre baromètre annuel « Accélérer » de la compétitivité en 2011.
- > **En 2021, nous avons contribué au débat présidentiel** en proposant plus de 30 pistes pour améliorer la compétitivité française. En 2022, nous avons dressé le bilan des 200 premiers jours du nouveau quinquennat.
- > **Notre ambition pour 2023 :**
  - Dresser notre baromètre annuel de la compétitivité en France ;
  - Expliquer l'évolution des critères de compétitivité au vu des changements du monde ;
  - Mettre en avant nos propositions pour améliorer la compétitivité française.



## Notre approche pour Accélérer 2023

- > **Un sondage** réalisé par BVA auprès de 501 membres d'équipes dirigeantes de sociétés françaises de toutes tailles et de tous secteurs.
- > **Des analyses macroéconomiques** et des comparaisons internationales.
- > **Un décryptage et des pistes d'amélioration** établis sans parti pris idéologique et dans le seul intérêt de nos clients, les entreprises françaises, et du pays.

# Préambule méthodologique

Les résultats de notre sondage auprès de 501 dirigeants et cadres dirigeants d'entreprise sont corrigés pour être représentatifs de l'économie dans son ensemble.

**4,4 millions**  
d'entreprises privées

**62%** du PIB  
**78%** de l'emploi salarial  
**39%** des prélèvements obligatoires



**289**  
Grandes  
entreprises



**6 500**  
Entreprises de taille  
intermédiaire

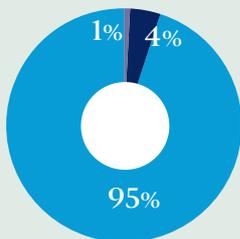


**157 000**  
Petites et moyennes  
entreprises

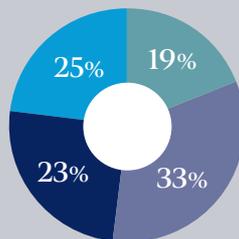


**4,2M**  
Micro-  
entreprises

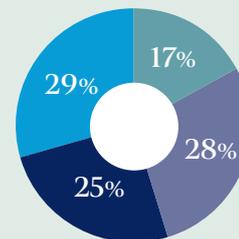
Nombre



Valeur ajoutée



Emplois



Les résultats du sondage sont redressés pour être représentatifs de la contribution en valeur ajoutée des entreprises dans l'économie française.

Le secteur des services est le premier contributeur à la richesse nationale...



Services  
**1 600 Md€**



Industrie  
**310 Md€**



Commerce  
**260 Md€**



BTP  
**130 Md€**



Agriculture  
**50 Md€**

Services principalement marchands 46%

Services principalement non marchands 22%

Industrie 13%

Commerce 11%

BTP 6%

Agriculture 2%

... mais 65% des exportations sont réalisées par des entreprises industrielles

Grandes Entreprises : >5 000 salariés ou >1,5 Mds€ de chiffre d'affaires ; Entreprises de taille intermédiaire : 250-4 999 salariés ou <1,5 Mds€ ; Petites et moyennes entreprises : <250 salariés ou <50 M€ de chiffre d'affaires ; Micro-entreprises : <10 salariés ou <2 M€ de chiffre d'affaires. Source : Insee



# Nos convictions



**David Mahé,**  
Président de Syntec Conseil,  
Président-fondateur de  
Human & Work



**Olivier Marchal,**  
Administrateur de Syntec  
Conseil, Président de Bain  
& Company France



**Valérie Ader,**  
Co présidente de la  
commission DD/RSE de  
Syntec Conseil,  
Co-fondatrice de Columbus  
Consulting



**Benoît Désveaux,**  
Membre de Syntec  
Conseil, Directeur  
Général de Hopscotch  
Groupe



**Jean-Marie Hennes,**  
Administrateur de Syntec  
Conseil, Vice-Président  
exécutif de Mars & Co



**Christian Zamet,**  
Membre de Syntec Conseil,  
CEO Europe de Ducker  
Carlisle



**Jean-Luc Placet,**  
Administrateur de Syntec  
Conseil, Président de Bret  
Consulting

## La prospérité future du pays et sa cohésion sociale dépendent des entreprises, de leur santé et de leur compétitivité

- Un tissu économique d'entreprises compétitives est essentiel pour :
  - **La création de richesses** : la valeur ajoutée des entreprises représente 62% du PIB français.
  - **L'emploi** : les entreprises contribuent à hauteur de 78% à l'emploi salarié total.
  - **Le financement de l'Etat et du système social français** : les entreprises contribuent à hauteur de 39% aux prélèvements obligatoires.
  - **La cohésion sociale** : l'entreprise est devenue aujourd'hui en France un lieu central de développement personnel, d'inclusion sociale, et de confiance, où les valeurs de notre démocratie sont appliquées.

## Après une longue période de déclin, la compétitivité française a commencé à se redresser mais il faut continuer à lever les obstacles

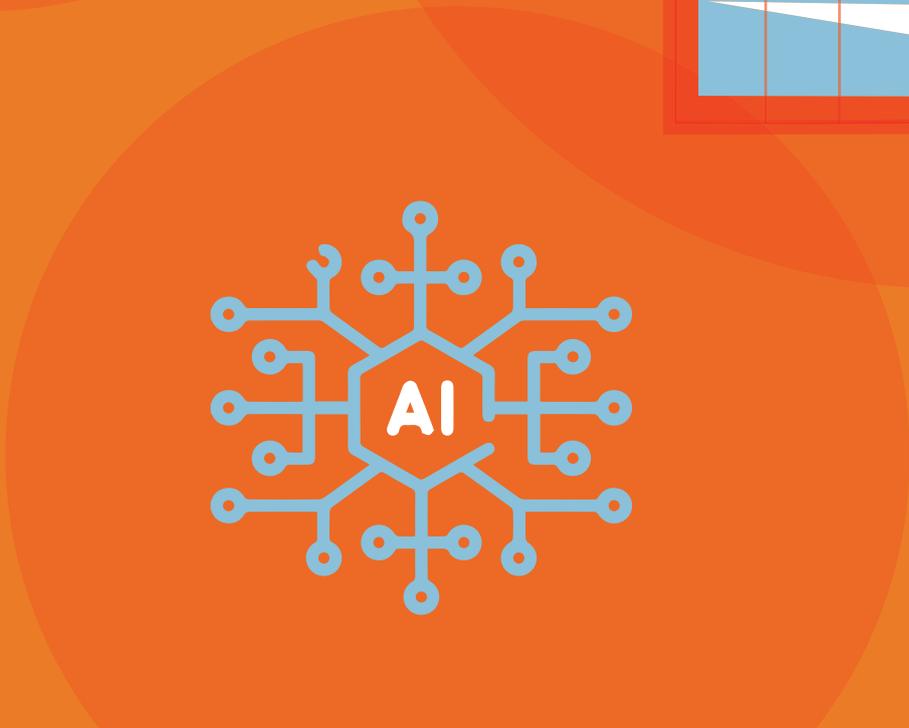
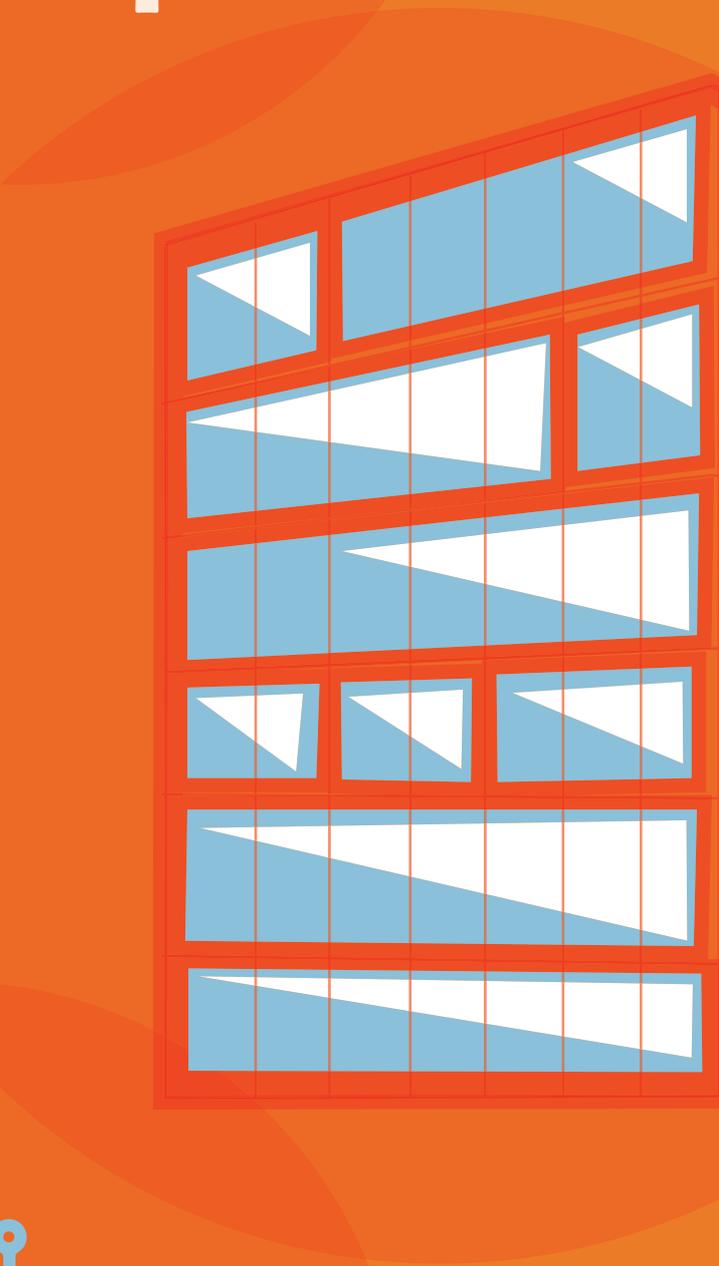
- Les mesures prises ces dernières années ont eu un réel impact positif sur l'attractivité et sur la compétitivité : baisse de la fiscalité sur les sociétés, rénovation du droit du travail, investissements pour l'avenir.
- Mais plusieurs handicaps persistent et freinent la compétitivité des entreprises en France : poids de l'impôt de production, complexité et lenteur administrative, disponibilité et coût de la main d'œuvre, inadéquation entre les besoins des entreprises et les compétences développées par le système éducatif français.

## Les critères de compétitivité évoluent et créent une opportunité pour la France d'accélérer

- Au-delà des facteurs historiques de compétitivité (compétitivité coûts et hors-coûts), une troisième catégorie émerge, le plus souvent liée à l'ESG (environnemental, social et de gouvernance) :
  - **Compétitivité environnementale** : elle est non-négociable pour la transition écologique et implique une énergie bas-carbone à prix compétitif, mais aussi la gestion globale des ressources, de la biodiversité, etc.
  - **Compétitivité sociale et de gouvernance** : elle deviendra un moteur de performance et plus largement de cohésion sociale, essentielle à la résilience des sociétés en temps de grands bouleversements.
- Ensemble, ces critères définissent une compétitivité augmentée pour laquelle la France a d'importants atouts.

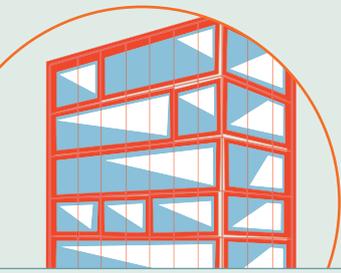
## Nous sommes convaincus que la France peut bénéficier de cette nouvelle donne, à condition d'actionner les bons leviers

- Les quatre leviers que nous avons définis en 2021 nous paraissent toujours pertinents :
  - Miser sur la réindustrialisation, l'innovation et le développement responsable ;
  - Continuer à lever les freins à la compétitivité des entreprises ;
  - Améliorer l'efficacité de la dépense publique pour les Français et pour l'économie du pays ;
  - Restaurer la confiance des entreprises et des Français ;
- Il nous semble indispensable d'y ajouter la refonte de notre système éducatif dans son ensemble, pour redresser le niveau d'enseignement, réduire le déterminisme social et mieux répondre aux besoins de l'économie.



1

LES ENTREPRISES :  
AU CŒUR DES GRANDES  
TRANSFORMATIONS



# Résultats du sondage

> En tant que cadre dirigeant de votre entreprise, diriez-vous que par rapport à leurs concurrents en Europe, la compétitivité des entreprises de votre secteur s'est améliorée, maintenue au même niveau ou détériorée depuis le début de l'année 2023 ?

La perception de l'évolution de la compétitivité est plus positive que négative et s'améliore, avec 32% des cadres dirigeants ayant perçu une amélioration de la compétitivité dans leur secteur, contre 23% une détérioration.

## Résultats d'ensemble

[Septembre 2023, en % des répondants]

Total « amélioration légère à significative »

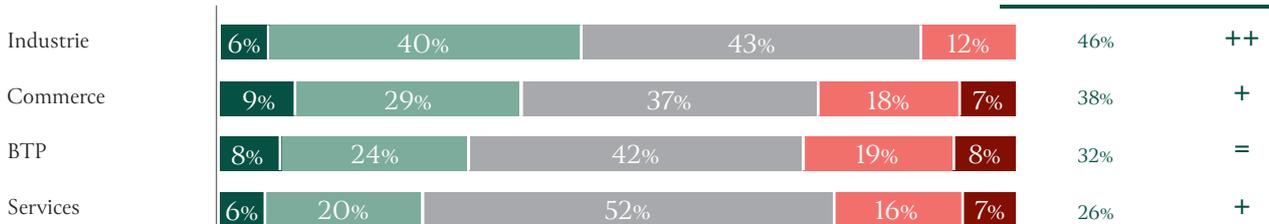


+9 pp vs. 2022

Les cadres dirigeants de l'industrie perçoivent une forte amélioration de compétitivité dans leur secteur, ce qui est sans doute à mettre au crédit des mesures prises par le gouvernement pour soutenir la réindustrialisation du pays.

## Par secteur d'activité

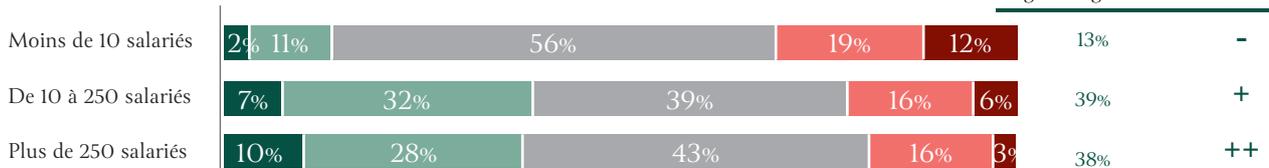
Total « amélioration légère à significative » vs. 2022



Les TPE, à l'inverse de la moyenne, sont plus nombreuses à estimer que leur compétitivité s'est dégradée, plutôt qu'améliorée.

## Par taille d'entreprise

Total « amélioration légère à significative » vs. 2022



## > Comment qualifiez-vous les perspectives d'activité de votre entreprise pour cette fin 2023 ?

Les perspectives économiques à court terme des entreprises leur semblent assez sombres, 39% des cadres dirigeants prévoyant une détérioration de leur activité vs. seulement 25% une amélioration.

### Résultats d'ensemble

[Septembre 2023, en % des répondants]



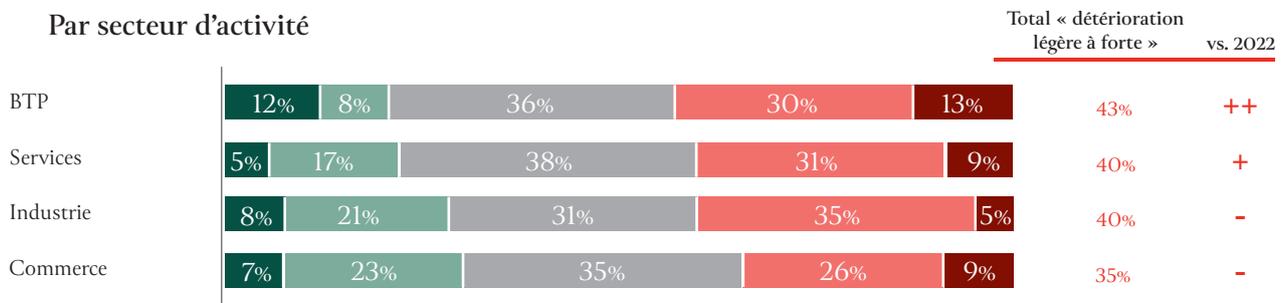
Total « détérioration légère à forte »



+1 pp vs. 2022

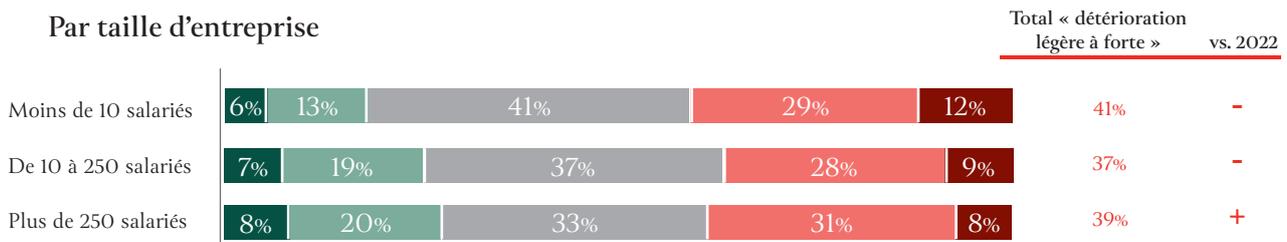
Les perspectives économiques varient par secteur : les cadres dirigeants du BTP sont les plus pessimistes, avec un moral en nette dégradation par rapport 2022 ; a contrario la confiance remonte dans l'industrie et le commerce.

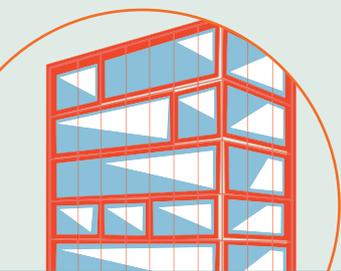
### Par secteur d'activité



Les cadres dirigeants de TPE sont les plus pessimistes concernant l'évolution de leur activité.

### Par taille d'entreprise



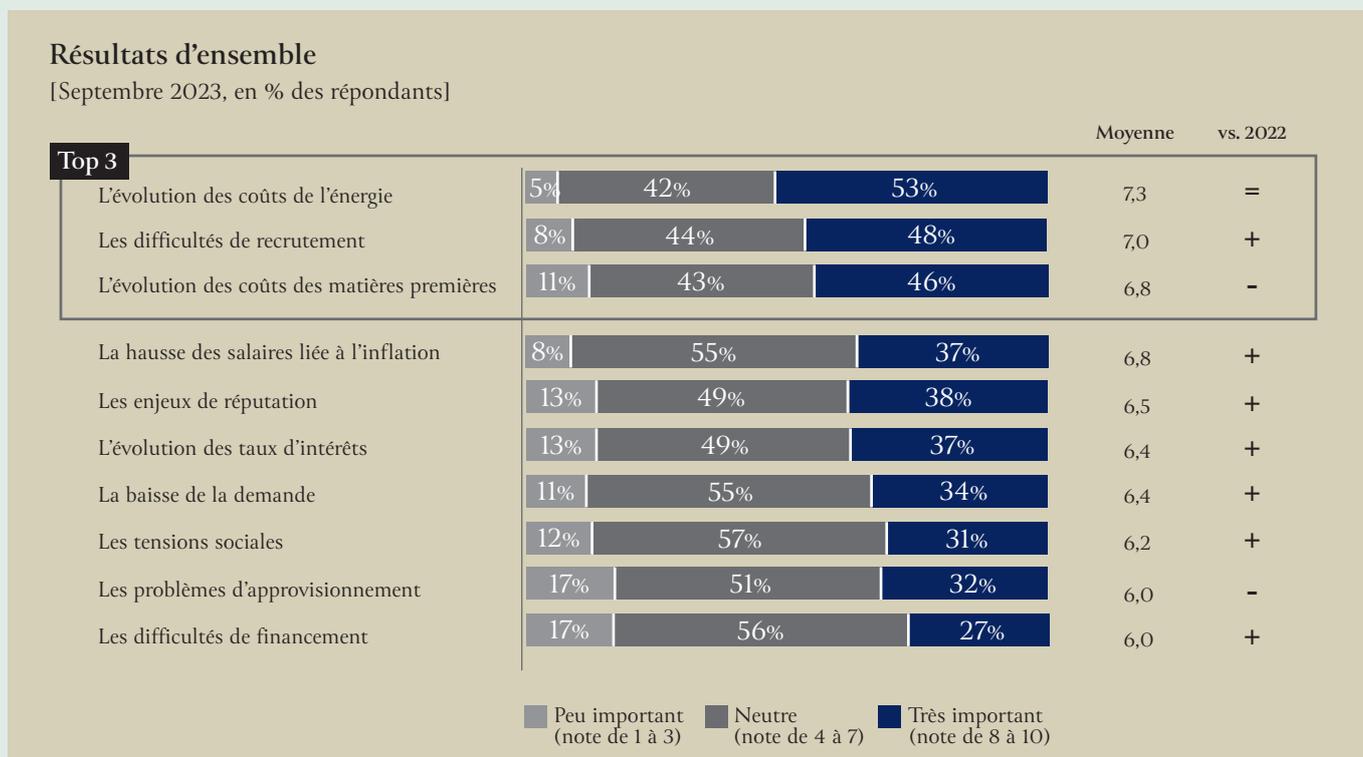


# Résultats du sondage

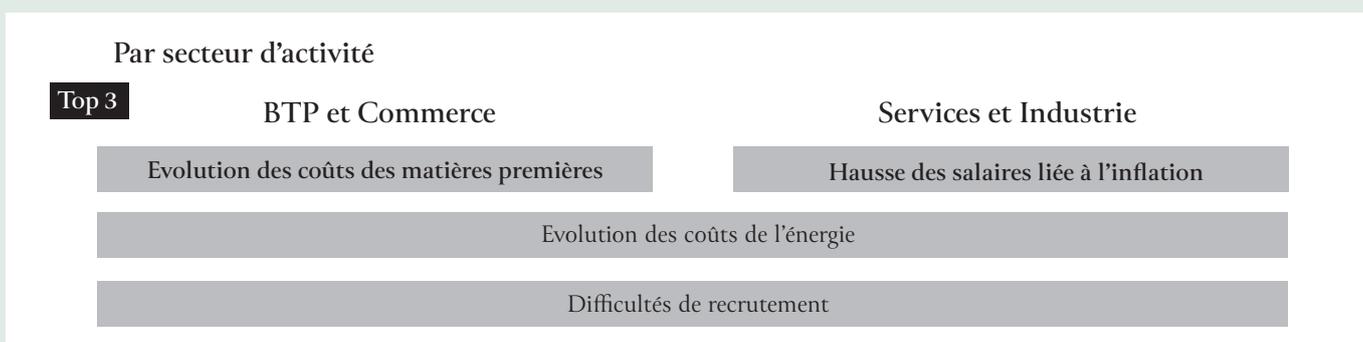
## > Comment évaluez-vous à l'aide d'une échelle de 1 à 10 l'importance des risques exogènes suivants sur l'activité de votre entreprise ?

L'évolution des coûts de l'énergie et des matières premières ainsi que les difficultés de recrutement représentent les premiers risques exogènes rencontrés par les cadres dirigeants, tout comme en 2022.

A noter : une augmentation sensible de la perception des 3 risques suivants : hausse des salaires liée à l'inflation, enjeux de réputation, et hausse des taux d'intérêts.



**Quelques différences par secteur :** les risques liés aux coûts de l'énergie et aux difficultés de recrutement se retrouvent dans tous les secteurs. Le BTP et le commerce semblent plus sensibles aux **coûts des matières premières** tandis que les services et l'industrie sont plus sensibles aux **hausse des salaires**.

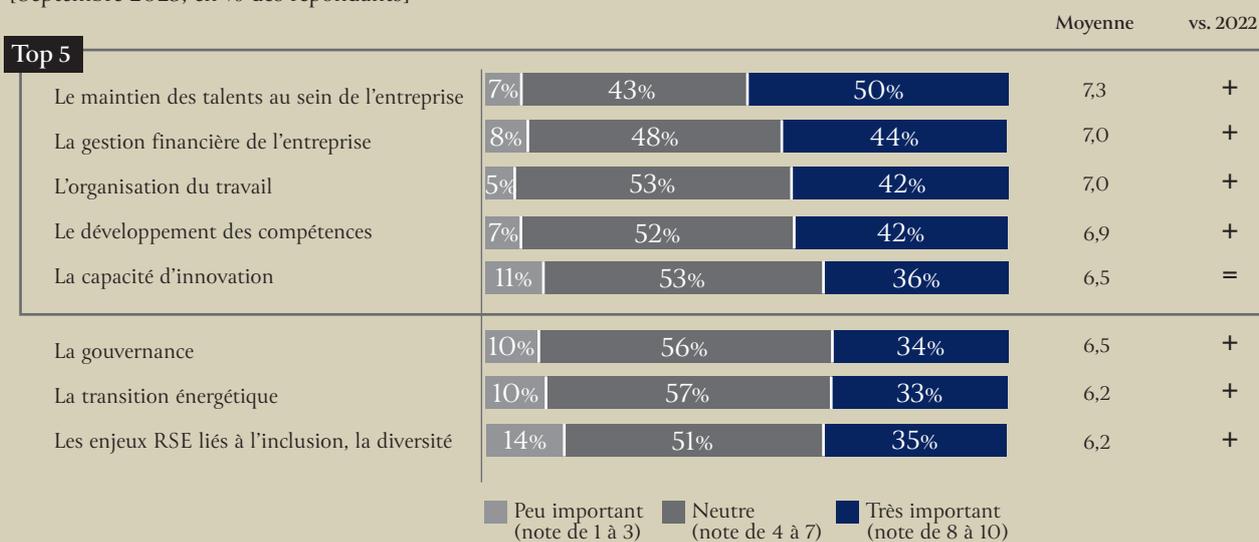


## > Comment évaluez-vous à l'aide d'une échelle de 1 à 10 l'importance des défis internes suivants auxquels votre entreprise doit faire face ?

Les défis internes restent globalement inchangés par rapport à 2022. Dans un contexte de marché du travail restant sous tension en dépit de la conjoncture, le facteur humain semble être au cœur des préoccupations, souligné par les défis du maintien des talents, de l'organisation du travail et du développement des compétences.

### Résultats d'ensemble

[Septembre 2023, en % des répondants]

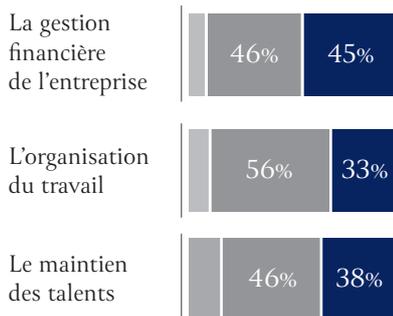


Des différences notables selon la taille des entreprises : la gestion financière de l'entreprise est une préoccupation plus importante pour les TPE. A l'inverse, les moyennes et grandes entreprises placent le maintien de leur talents au sommet de leur défis internes.

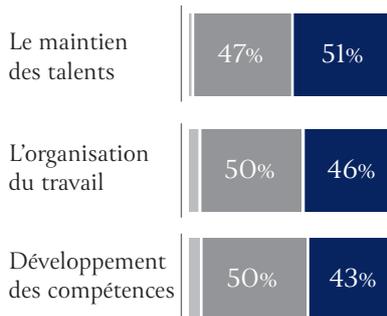
### Par taille d'entreprise

#### Top 3

#### Entreprise avec moins de 10 salariés



#### Entreprise de 10 à 250 salariés



#### Entreprise avec plus de 250 salariés





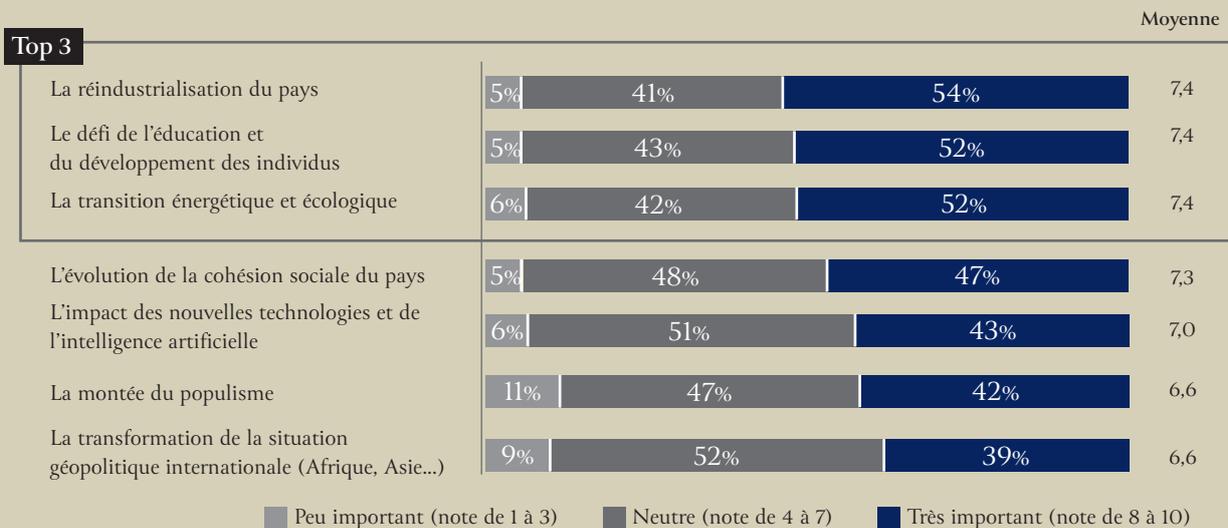
# Résultats du sondage

> Comment évaluez-vous à l'aide d'une échelle de 1 à 10 l'importance des grandes mutations à venir pour la France et pour la société ?

Les cadres dirigeants reconnaissent l'importance de l'ensemble des grandes mutations à venir. Ils mettent un accent particulier sur la réindustrialisation du pays, le défi de l'éducation et la transition écologique.

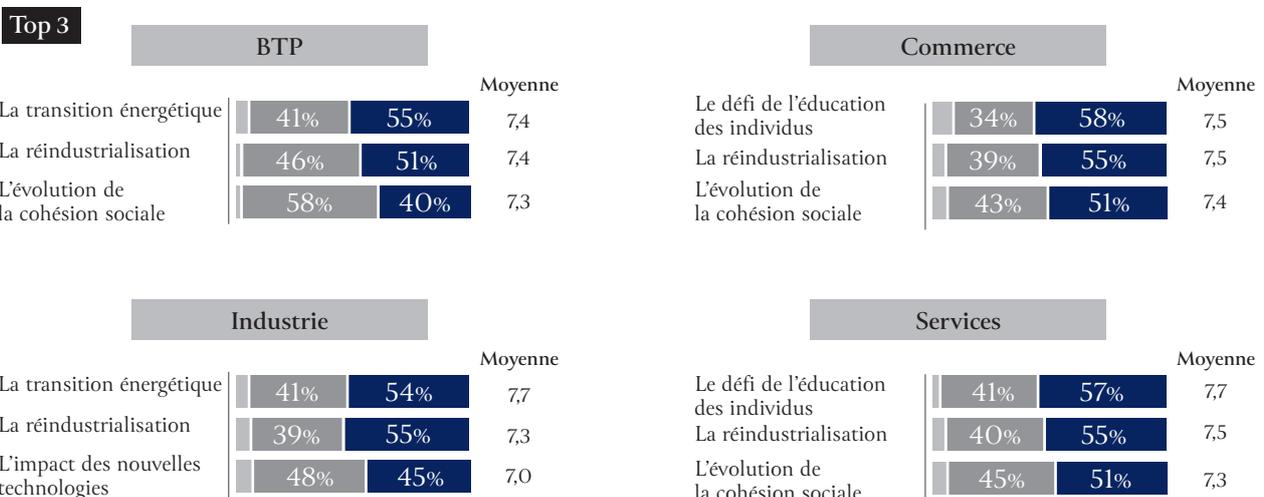
## Résultats d'ensemble

[Septembre 2023, en % des répondants]



Les cadres dirigeants du BTP et de l'industrie sont plus sensibles à la transition énergétique tandis que ceux du commerce et des services sont plus sensibles au défi de l'éducation et à la cohésion sociale.

## Par secteur d'activité



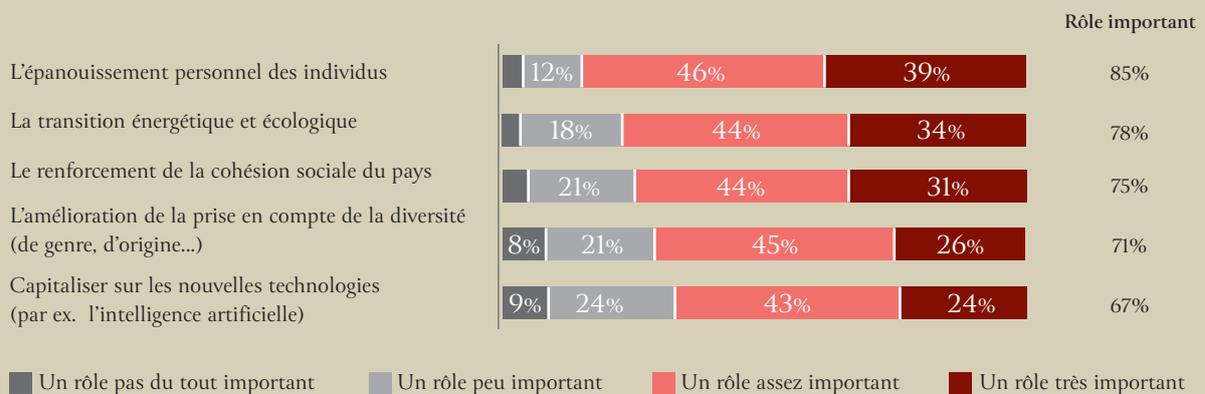


## > Comment évaluez-vous à l'aide d'une échelle de 1 à 10 la responsabilité de votre entreprise dans ces mutations de la société ?

La majorité des dirigeants estiment que leur entreprise a un rôle important à jouer sur tous ces défis de société.

### Résultats d'ensemble

[Septembre 2023, en % des répondants]

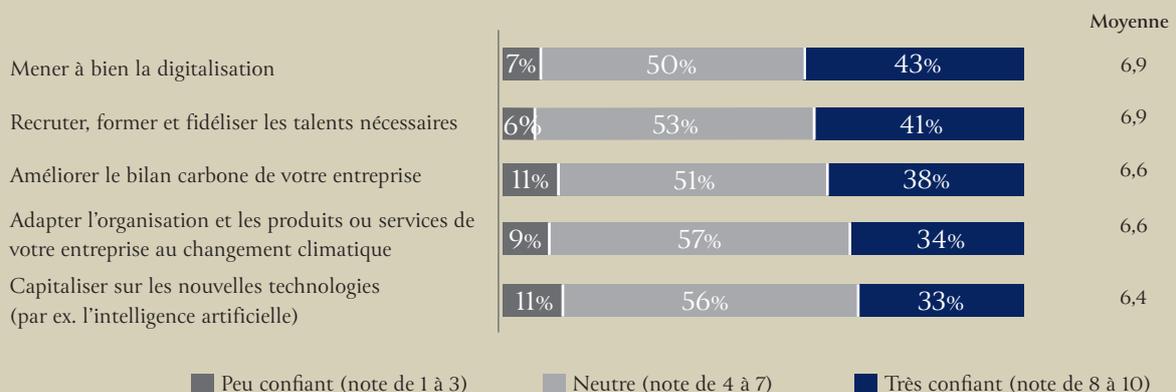


## > Comment évaluez-vous à l'aide d'une échelle de 1 à 10 la capacité de votre entreprise à relever ces défis de transformation à moyen terme ?

Les dirigeants semblent majoritairement confiants sur la capacité de leur entreprise à relever les grands défis de transformation.

### Résultats d'ensemble

[Septembre 2023, en % des répondants]



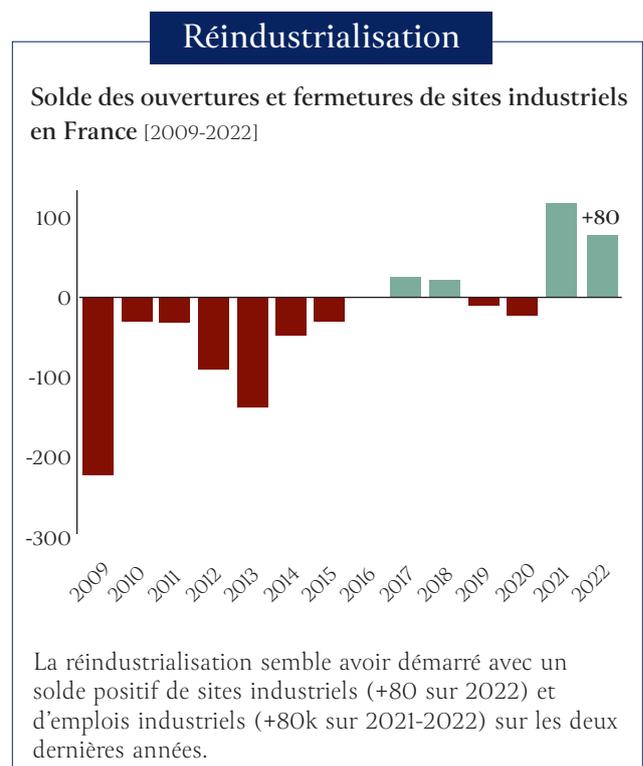
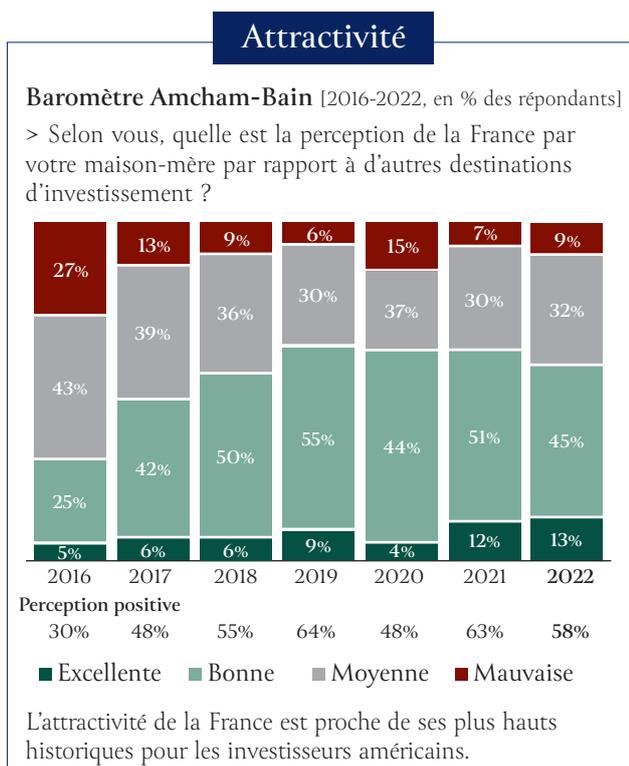
## Les mesures prises depuis quelques années ont un impact positif sur la compétitivité économique de la France

Les cadres dirigeants sont plus nombreux à observer une amélioration de la compétitivité de leur secteur qu'une détérioration. Ce sentiment est en hausse par rapport à l'année dernière, témoin des efforts réalisés pour améliorer les fondamentaux de la compétitivité économique.

### Principales mesures prises

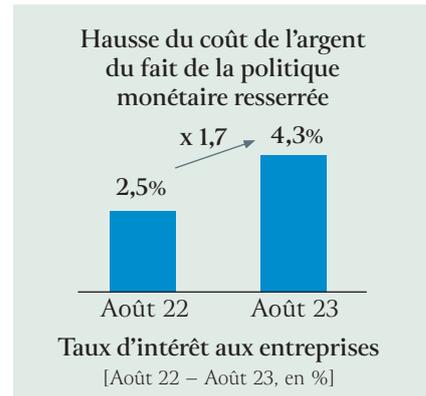
Fiscalité	Investissements pour l'avenir	Travail
<ul style="list-style-type: none"> <li>Baisse du taux d'impôt sur les sociétés de <b>33% à 25%</b></li> <li>Baisse des impôts de production de <b>10 Md€</b> en 2021 et de 4 Md€ en 2023 (allègement de la CVAE)</li> <li>« Flat tax » sur les capitaux pour encourager les investissements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>54 Md€</b> d'investissement dans l'innovation et l'industrie, dont 50% alloué à la décarbonation</li> <li><b>25 Md€</b> pour redynamiser la recherche à 2030 dans le cadre de la loi de programmation de la recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformation du CICE en baisse de charges patronales</li> <li>Exonération des cotisations sociales sur les heures supplémentaires</li> <li>Introduction de la rupture collective conventionnelle</li> </ul>

Ces mesures ont commencé à se traduire en impacts tangibles, par exemple en matière d'attractivité ou de début de réindustrialisation. En revanche, cela ne se traduit pas encore dans notre balance commerciale, qui reste largement déficitaire sur la première partie de l'année 2023.

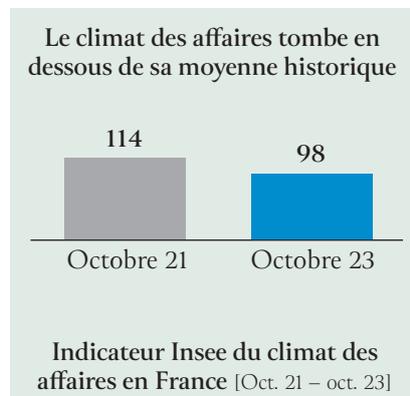


## A court terme les entreprises françaises naviguent à vue sous des vents conjoncturels contraires...

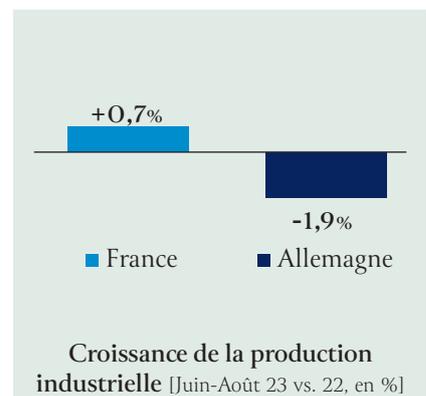
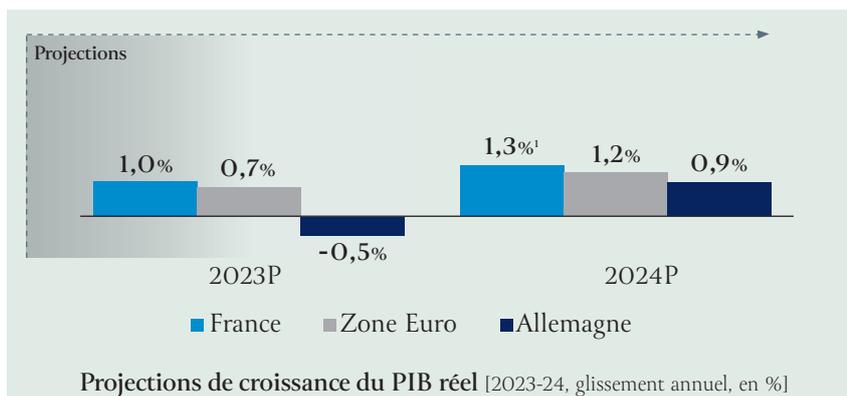
**L'inquiétude sur les perspectives d'activité relevée dans le sondage n'est pas une surprise.** Elle est plus particulièrement marquée pour les PME et TPE. Elle s'explique par un contexte de croissance mondiale ralentie et par un manque de visibilité sur la reprise de l'activité accru par les incertitudes géopolitiques.



**Ces pressions impactent négativement l'activité économique française mais moins fortement qu'on aurait pu le craindre...**



**...et la France fait preuve de résilience, notamment par rapport à l'Allemagne.** La croissance française est ralentie en 2023, cependant nettement moins qu'en Allemagne qui est en récession. De plus, la production industrielle est en croissance.



Note : 1) La Banque de France en septembre 2023 prévoit quant à elle 0,9% de croissance de PIB pour la France en 2024  
Source : Insee, Banque de France, Eurostat, Destatis, FMI

## ...Mais malgré ce paysage macro-économique difficile, les entreprises continuent à se transformer

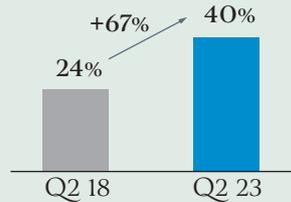
### Les entreprises françaises prennent conscience de l'impératif ESG et agissent

#### Chiffres clés

**#3** Les dirigeants placent la transition écologique comme la 3e mutation la plus importante derrière la réindustrialisation du pays et le défi de l'éducation.

**75%** des 100 plus grandes entreprises françaises ont un responsable dédié à l'ESG au sein de leur direction.

#### La part des TPE-PME qui investissent pour améliorer leur performance énergétique augmente



Investissements environnementaux  
[2018-2023, % des TPE PME]

#### L'ESG, un impératif au quotidien

« Nous ne devons plus considérer la RSE comme une responsabilité ajoutée, mais comme une responsabilité à intégrer. Il faut retrouver ce cercle vertueux entre la performance, l'utilité à nos clients et l'intérêt collectif. Nos entreprises n'en seront que plus profitables. »

Directeur Général  
d'une grande banque française

### La transformation numérique et l'intégration de nouvelles technologies progressent dans les entreprises mais avec un besoin d'accélération

#### L'intelligence artificielle au service de tous les secteurs

**590** startups de l'IA en France en 2023.

**#6** pays du monde avec le plus de startups de l'IA (et #2 en Europe derrière le Royaume-Uni).

#### Investissement dans le digital

**25Md€**

du plan de relance sont consacrés à la transition numérique du pays et de ses entreprises depuis 2021...

... notamment dans les secteurs de la cybersécurité, du quantique, du cloud et de l'intelligence artificielle.

#### La France est en retard mais a prévu des investissements dédiés à la robotisation de son industrie avec France 2030



Densité robotique  
[2021, # de robots pour 10k employés dans l'industrie manufacturière]

### L'organisation du travail dans l'entreprise se réinvente : flexibilité et recherche de sens

#### La flexibilité des modes de travail se pérennise

**71%** des employés déclarent travailler avec des horaires et lieux de travail flexibles.

#### La marque employeur s'impose pour fidéliser les talents

« Les salariés sont attentifs aux engagements RSE de l'entreprise, en quête de sens dans leur travail. Cela les fidélise et génère un sentiment de fierté et de solidarité. »

Directeur Ressources Humaines  
d'une entreprise du CAC 40

#### Les efforts de formation doivent se poursuivre

**84%** des employés déclarent la formation professionnelle nécessaire pour conserver leur employabilité tout au long de leur carrière.

# Nous sommes à la veille d'un bouleversement fondamental du système économique mondial. Les entreprises y joueront un rôle central.





2

---

LA COMPÉTITIVITÉ AUGMENTÉE :  
UNE OPPORTUNITÉ  
POUR LA FRANCE

---



# Résultats du sondage

> Selon vous, est-il essentiel, important mais pas essentiel, ou secondaire pour la compétitivité future de votre entreprise d'avoir une énergie décarbonée à un coût raisonnable ?

La grande majorité des entreprises considèrent une énergie décarbonée comme facteur de compétitivité important ou essentiel ; ce sentiment est plus marqué dans l'industrie et le BTP, et dans les entreprises de taille plus importante.

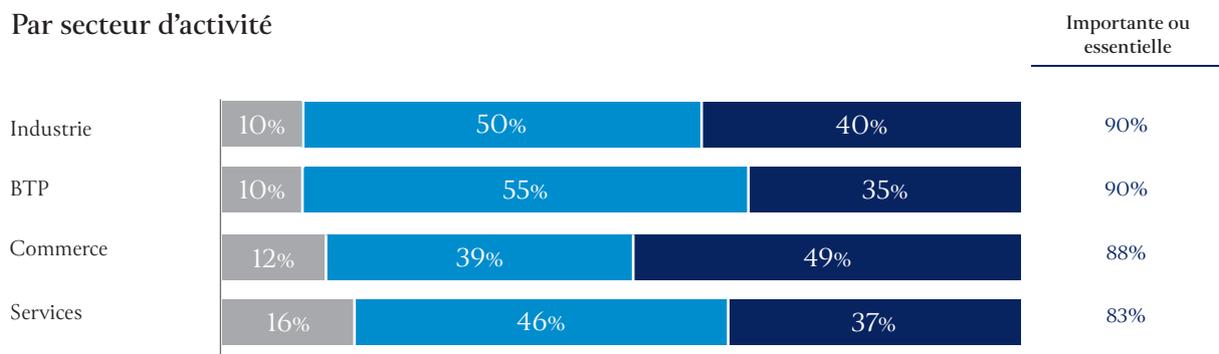
## Résultats d'ensemble

[Septembre 2023, en % des répondants]

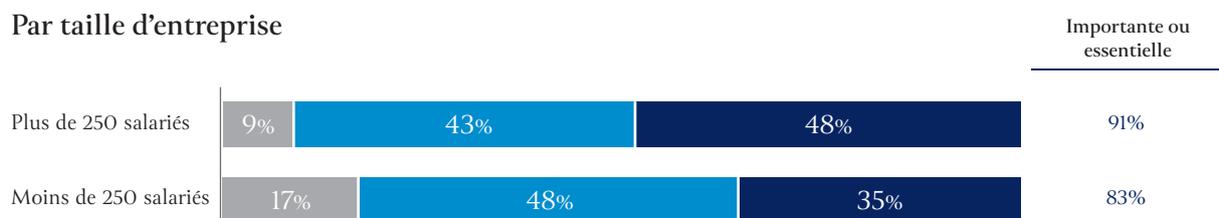
Total « une énergie décarbonée à un coût raisonnable est importante ou essentielle »



## Par secteur d'activité



## Par taille d'entreprise



## > Parmi les propositions suivantes, quelles sont celles qui vous paraissent les plus importantes à mettre en œuvre pour accroître la compétitivité des entreprises sur le plan social ? En premier ? En deuxième ?

Les cadres dirigeants identifient en priorité le partage des bénéfices avec leur salariés et l'amélioration de l'équilibre vie personnelle/ professionnelle ainsi que l'amélioration du rôle des seniors dans l'entreprise.

### Résultats d'ensemble

[Septembre 2023, en % des répondants ayant cité la réponse, première et deuxième réponses mentionnées]

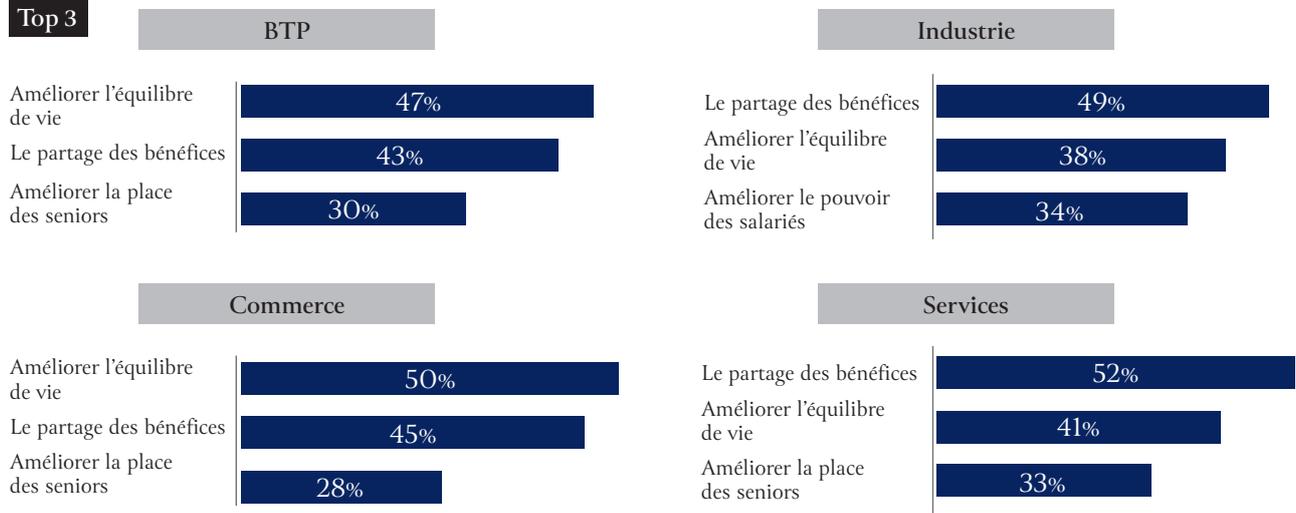
#### Top 3



Peu de différences notables par secteur d'activité.

### Par secteur d'activité

#### Top 3





# Résultats du sondage

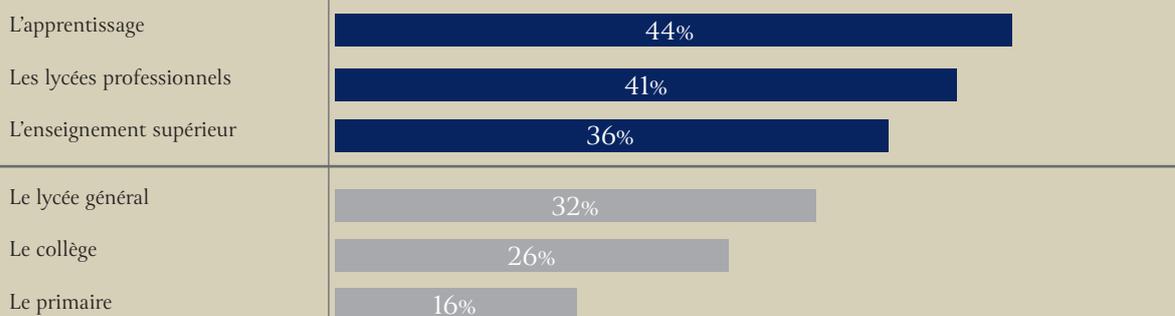
> Concernant le système d'éducation et de formation en France, dans quel niveau faudrait-il selon vous mettre en place des réformes afin de répondre davantage aux attentes des entreprises ? En premier ? En deuxième ?

Les cadres dirigeants ressentent le besoin d'investir en priorité sur les formations professionnalisantes : l'apprentissage, les lycées professionnels et l'enseignement supérieur.

## Résultats d'ensemble

[Septembre 2023, en % des répondants ayant cité la réponse, première et deuxième réponses mentionnées]

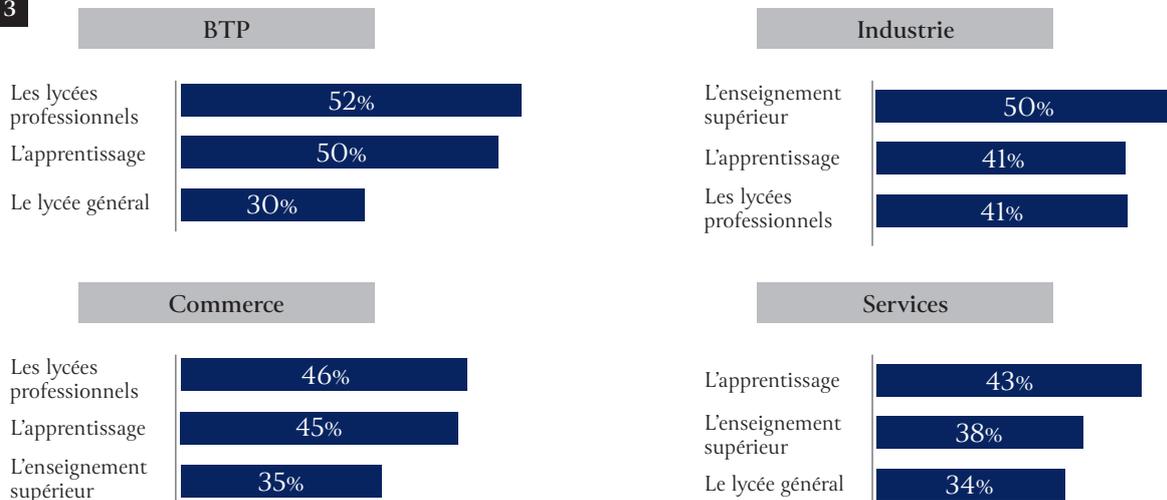
### Top 3



Sans surprise le BTP et le commerce privilégient les formations peu ou moyennement qualifiées où ces secteurs concentrent leurs problèmes de recrutement. A l'inverse, l'industrie met l'accent sur l'enseignement supérieur.

## Par secteur d'activité

### Top 3



## Le Grand Chamboulement va rebattre les cartes de la compétitivité

**En plus des facteurs classiques de compétitivité, une nouvelle catégorie de facteurs de compétitivité monte en puissance.**

- Ces facteurs sont surtout centrés sur l'ESG (Environnement, Social et Gouvernance).
- Leur importance ne fera que s'accroître sous la pression des consommateurs, des investisseurs et des talents.
- C'est l'avènement d'une compétitivité augmentée qui est déjà à l'œuvre en France et à l'étranger.

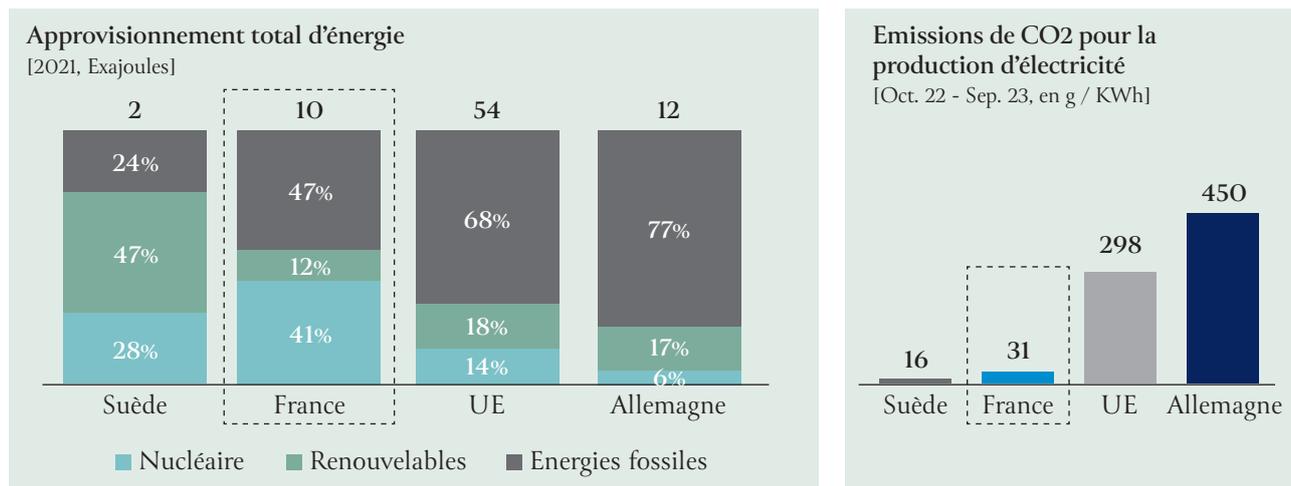


### Compétitivité augmentée

Ces nouveaux critères redéfinissent la notion même de compétitivité pour les décennies à venir.  
Cette compétitivité augmentée constitue une opportunité pour la France.

# La compétitivité environnementale est une opportunité pour la France mais nécessitera de lourds investissements, et une accélération

La France a des atouts qu'elle peut développer pour améliorer sa compétitivité environnementale



Mais les autres pays ne restent pas immobiles, par exemple :

**Inflation Reduction Act**

Lancé en 2022, l'IRA prévoit **369 Md€** de subventions à 2030 pour dynamiser la politique industrielle verte du pays.

**La Suède a progressé plus vite**

Suède -28%

France -16%

**Réduction d'émissions de CO2**  
[2010 vs. 2021, en %]

**Et se fixe des objectifs plus ambitieux que l'UE :**

- Net Zero à 2045 (vs. 2050)
- Annonce d'un cap vers 10 nouveaux réacteurs nucléaires, en plus des 6 actuels.

## Nos pistes prioritaires pour assurer une compétitivité environnementale durable :

- Préparer et communiquer une réelle planification environnementale et énergétique à horizon 20+ ans intégrant les besoins et les sources de financement sur la période ;
- Assurer l'électrification massive de l'économie avec la mise en oeuvre d'un plan d'investissement pour un mix de production d'électricité bas-carbone diversifié (hausse du nombre d'EPR prévus à 2050, petits réacteurs SMR et énergies renouvelables) ;
- Soutenir la recherche pour permettre de potentielles « percées » technologiques, par exemple le développement de l'hydrogène ;
- Continuer à soutenir la décarbonation des entreprises, notamment industrielles, dans la lignée du projet de loi « industrie verte » et du nouveau crédit d'impôt « investissement industrie verte » ;
- Réinstaurer la liberté de tarification de la France de son électricité nucléaire pour faire bénéficier à ses industriels de ses coûts compétitifs (après l'extinction de l'Arenh) ;
- S'assurer que le nouveau système d'ajustement carbone aux frontières de l'Union Européenne ne pèse pas sur la compétitivité des entreprises européennes dans les projets de « réindustrialisation verte » ;
- Accélérer les efforts pour la transition écologique au-delà de l'énergie : préservation de la biodiversité, circularité, éco-conception...

## Les dimensions sociale et de gouvernance de l'ESG sont également des avantages potentiels de compétitivité pour la France

### Ces dimensions sont appelées à devenir des facteurs de compétitivité plus importants à l'avenir

- La responsabilité sociale et de gouvernance des pays et des entreprises deviendra un critère de choix de plus en plus important pour les consommateurs et les clients, ainsi que pour les talents.
- Les réglementations en cours de déploiement et la pression des marchés financiers abonderont dans ce sens.
- Réputation et image de marque des entreprises seront sous la loupe des réseaux sociaux et des lanceurs d'alerte.

« La production de nickel, métal clé dans la transition écologique, est un exemple fort d'opportunité pour la France de faire valoir sa compétitivité sociale, face à l'Indonésie qui mise sur des coûts de main-d'œuvre plus bas, au détriment de conditions de travail responsables. »

Entrepreneur dans le secteur des énergies renouvelables en France

### Dans ces domaines, la France dispose d'ores et déjà d'avantages, mais également de défis à relever. Quelques exemples :

#### Dispositifs de partage de la valeur

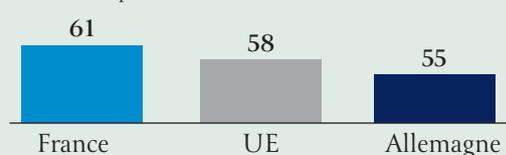
La France est le **#2** pays d'Europe avec la plus grande part d'entreprises ayant un dispositif de partage de valeur avec ses salariés.

#### Diversité

Depuis la loi Copé-Zimmermann de 2011, la France est le **#1** pays au monde en termes de féminisation des conseils d'administration des entreprises cotées.

#### Conditions de travail

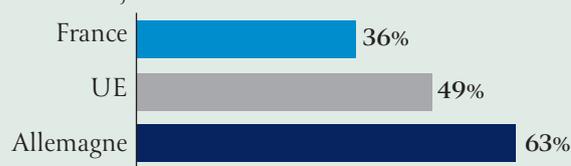
La France domine le classement aux côtés de la Finlande depuis la création de l'indice en 2016.



Indice des droits de l'Homme et du travail  
[2022, Business Sustainability Index, Ecovadis]

#### Faible inclusion des seniors

Les entreprises françaises restent très en retard sur ce sujet.



Taux d'emploi des 60-64 ans  
[2022, en %]

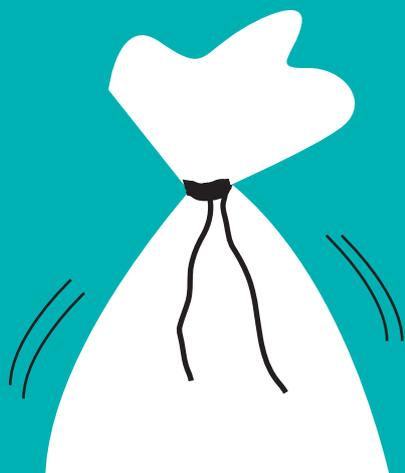
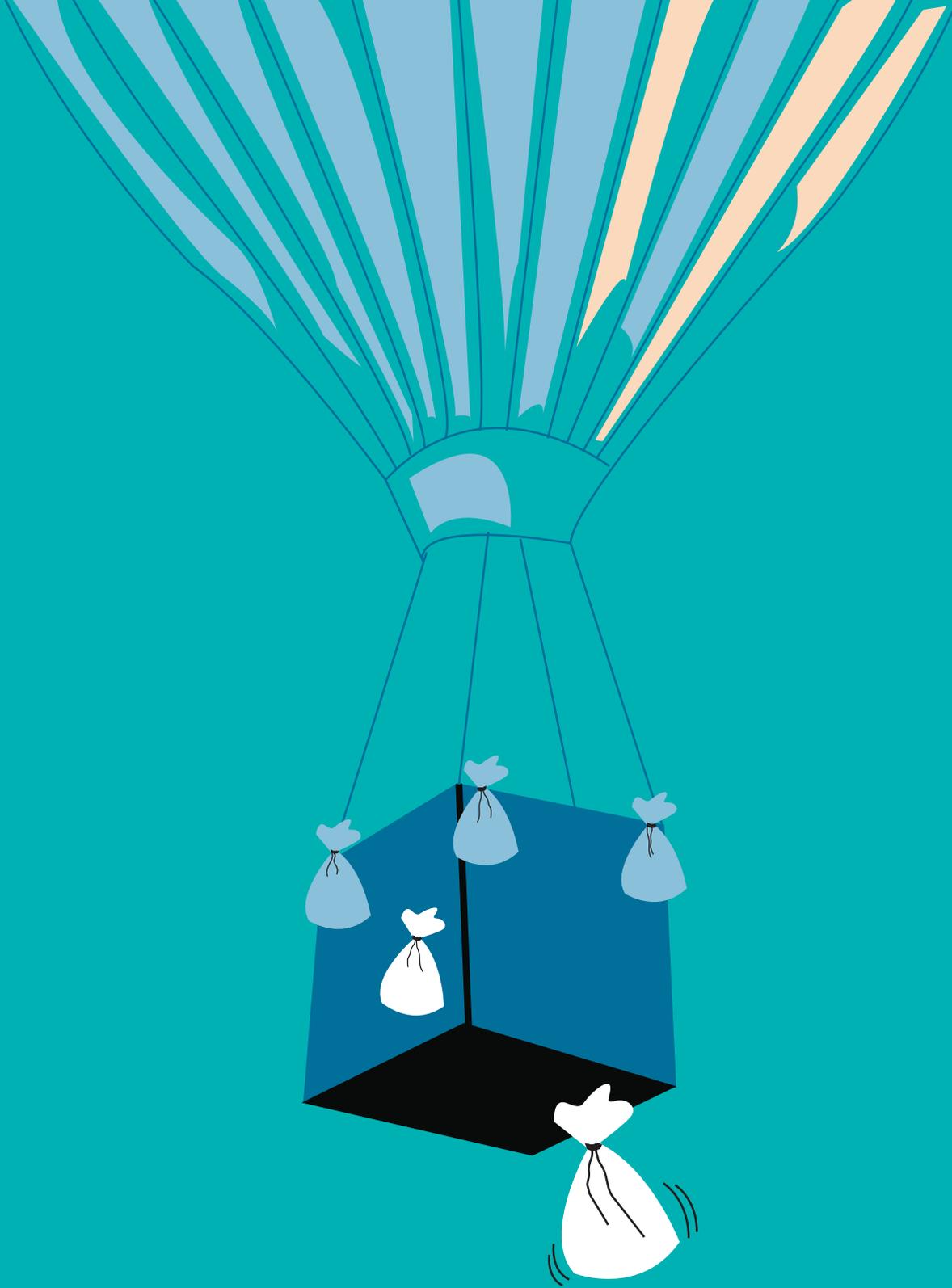
### Nos pistes prioritaires pour assurer une meilleure compétitivité sociale et de gouvernance de façon durable :

**Améliorer la compétitivité sociale** en répondant aux nouvelles attentes des salariés :

- Encourager un meilleur déploiement des dispositifs de partage de la valeur avec les salariés, y compris via l'incitation fiscale ;
- Continuer à œuvrer pour inciter au renforcement de la diversité et de l'inclusion sociale dans l'entreprise, et au bon développement des moyens de formation professionnelle.

**Améliorer la compétitivité de gouvernance** en intégrant toutes les parties prenantes, internes comme externes :

- Engager un dialogue avec les partenaires sociaux sur le renforcement de la présence et du rôle des représentants des salariés dans les instances de gouvernance des entreprises.



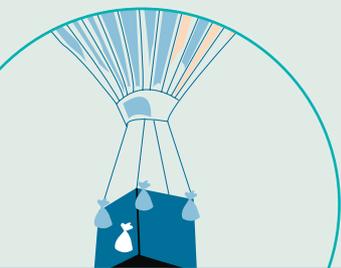
---

3

---

LES FONDAMENTAUX  
DE LA COMPÉTITIVITÉ :  
ENCORE DES FREINS À LEVER

---



# Résultats du sondage

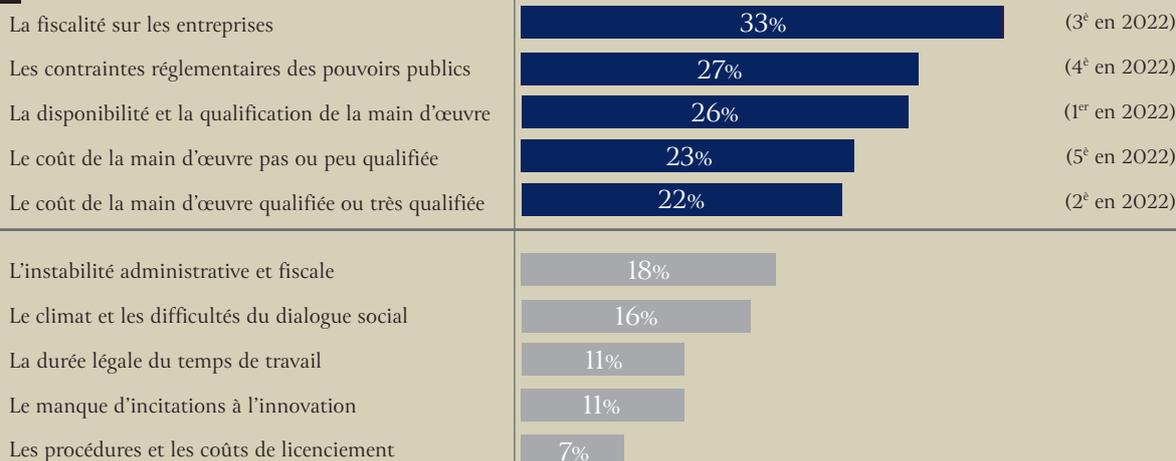
> Quels sont, selon vous, les principaux freins à la compétitivité pour les entreprises de votre secteur ? En premier ? En deuxième ?

La fiscalité, les contraintes réglementaires ainsi que la disponibilité et coût de la main d'œuvre qualifiée sont les principaux freins à la compétitivité cités par les entreprises dans leur ensemble.

## Résultats d'ensemble

[Septembre 2023, en % des répondants ayant cité la réponse, première et deuxième réponses mentionnées]

### Top 5



La fiscalité pèse plus lourd sur la compétitivité des entreprises de moins de 250 salariés, tandis que les contraintes réglementaires des pouvoirs publics affectent plus les très grandes entreprises.

## Par taille d'entreprise

### Top 3

	Moins de 10 salariés	Entre 10 et 250 salariés	Plus de 250 salariés
#1	Fiscalité sur les entreprises	Fiscalité sur les entreprises	Contraintes réglementaires des pouvoirs publics
#2	Disponibilité et qualification de la main d'œuvre	Coût de la main d'œuvre qualifiée ou très qualifiée	Fiscalité sur les entreprises
#3	Contraintes réglementaires des pouvoirs publics	Disponibilité et qualification de la main d'œuvre	Disponibilité et qualification de la main d'œuvre

## > Quelle est la réforme qui vous paraîtrait prioritaire à mettre en œuvre dans les prochaines années pour améliorer la compétitivité des entreprises françaises ? [réponse libre]

La réduction des charges sociales et la baisse de la fiscalité sur les entreprises sont de loin les réformes de compétitivité les plus souhaitées de façon spontanée.

### Résultats d'ensemble

Réformes les plus mentionnées par les répondants – la taille et la couleur des mots dépendent du nombre de mentions [Septembre 2023, en % des répondants]

UNIFORMISER LA RÉGLEMENTATION AU SEIN DE L'UNION EUROPÉENNE

RENFORCER LES INCITATIONS AU TRAVAIL

RÉDUIRE LE TAUX DE CHÔMAGE

LE COÛT DU TRAVAIL

AUGMENTER LES TAXES DES ENTREPRISES ÉTRANGÈRES

ACCOMPAGNER L'INNOVATION

SIMPLIFIER LES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES

**RÉDUIRE LA PRESSION FISCALE**

RÉFORMER LE TEMPS DE TRAVAIL

LA RÉFORME DES RETRAITES

LUTTER CONTRE LA FRAUDE FISCALE

FACILITER LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

ÊTRE ÉCO-RESPONSABLE

AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

ENCOURAGER ET ACCOMPAGNER LA FORMATION PROFESSIONNELLE

**RÉDUIRE LES CHARGES SOCIALES**

ACCORDER DE L'AUTONOMIE AUX ENTREPRISES

BAISSER LE COÛT DE L'ÉNERGIE

ACCENTUER LA DIGITALISATION

VEILLER AU BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS

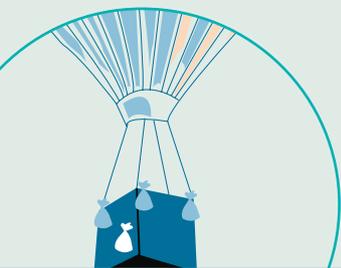
PROMOUVOIR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

AUGMENTER LES SALAIRES

REVOIR LA RÉGLEMENTATION DU TRAVAIL

AMÉLIORER LA GESTION GOUVERNEMENTALE

ACCENTUER LE DIALOGUE SOCIAL



# Résultats du sondage

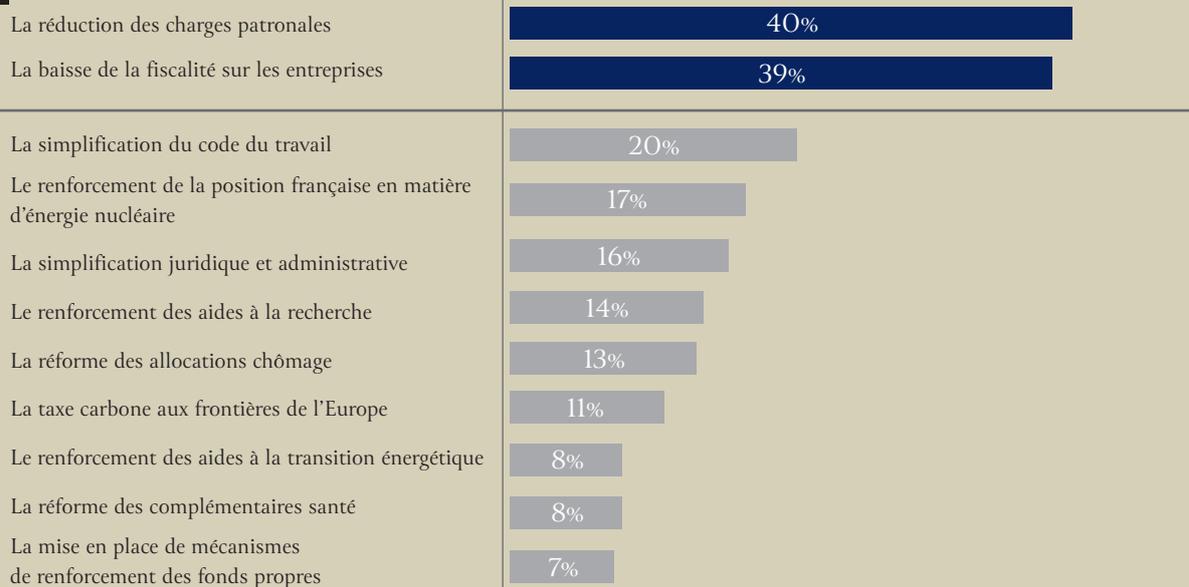
> Plus précisément, parmi les mesures suivantes, quelles sont celles qui vous paraissent prioritaires pour améliorer la compétitivité des entreprises de votre secteur ?

De façon cohérente avec les réponses spontanées, la réduction des charges patronales et la baisse de la fiscalité se détachent comme les deux mesures les plus souhaitées en réponse à une liste suggérée.

## Résultats d'ensemble

[Septembre 2023, en % des répondants ayant cité la réponse, première et deuxième réponses mentionnées]

### Top 2



L'industrie se distingue des autres secteurs par ses attentes fortes concernant le renforcement du positionnement nucléaire de la France, et les aides à la transition énergétique.

## Par secteur d'activité

### Top 3

	BTP	Services	Industrie	Commerce
#1	Baisse de la fiscalité	Baisse de la fiscalité	Position en matière d'énergie nucléaire	Réduction des charges patronales
#2	Réduction des charges patronales	Réduction des charges patronales	Réduction des charges patronales	Baisse de la fiscalité
#3	Réforme complémentaire santé	Simplification du code du travail	Aides à la transition énergétique	Simplification du code du travail

## > Selon vous, est-il essentiel, important mais pas essentiel, ou secondaire de mettre en œuvre une vraie réforme des dépenses publiques lors du quinquennat actuel ?

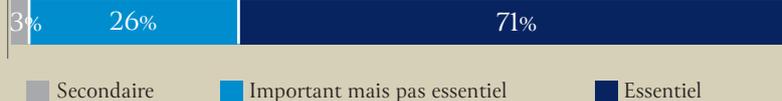
Les cadres dirigeants d'entreprise sont quasi unanimes (97%) sur la nécessité d'une véritable réforme des dépenses publiques avec peu de différences notables par secteur ou type d'entreprises.

### Résultats d'ensemble

[Septembre 2023, en % des répondants]

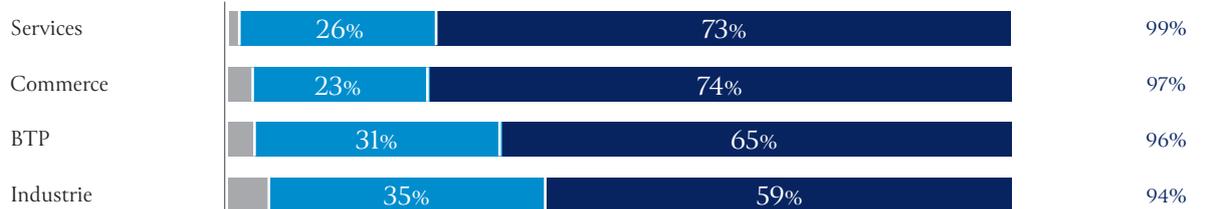
Total « essentiel ou important »

Résultats globaux



0 pp vs. 2022

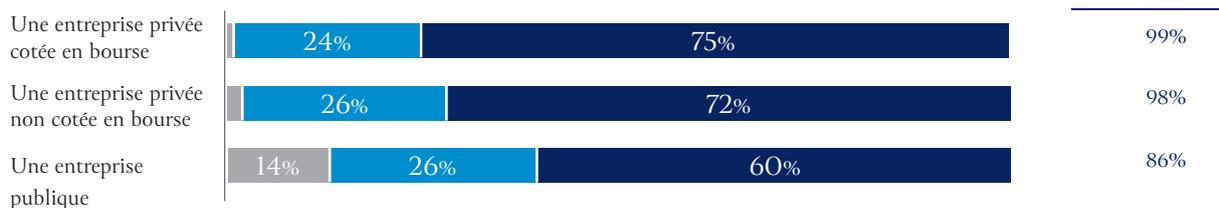
### Par secteur d'activité

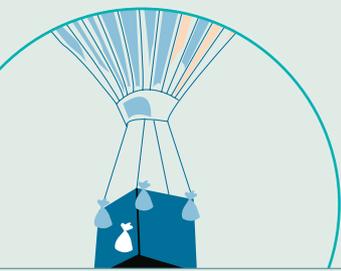


### Par taille d'entreprise



### Par type d'entreprise





# Résultats du sondage

## > Pour le reste du quinquennat, êtes-vous confiant dans la capacité du pays à se réformer suffisamment pour améliorer la compétitivité de ses entreprises ?

Indépendamment du profil des cadres dirigeants, la majorité d'entre eux sont peu à très peu confiants dans la capacité du pays à se réformer suffisamment pour améliorer la compétitivité de ses entreprises (dont 25% très peu confiants).

A noter : les entreprises publiques ainsi que celles de l'industrie sont les plus confiantes en la capacité du pays à se réformer.

### Résultats d'ensemble

[Septembre 2023, en % des répondants]

Total « peu confiant et très peu confiant »



-2 pp vs. 2022

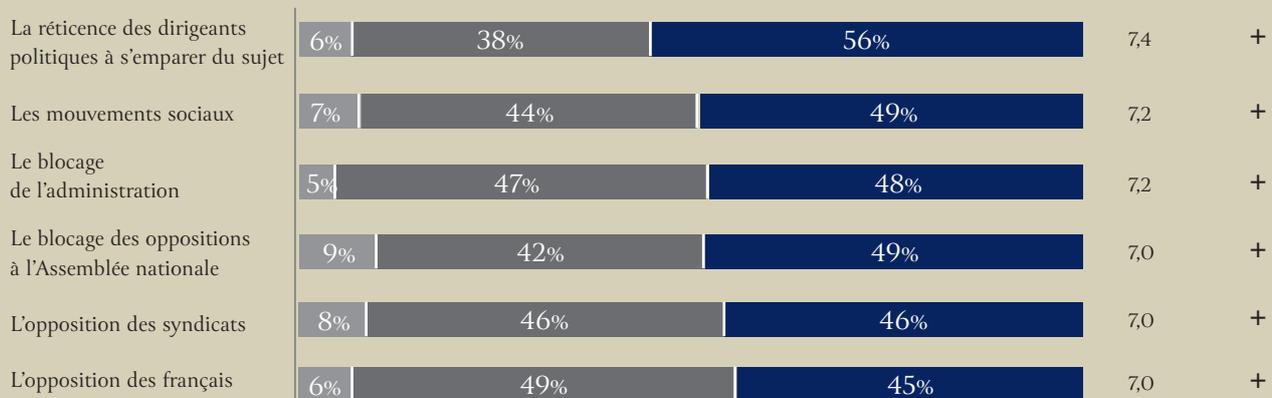
## > A l'aide d'une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous l'importance des principaux freins qui pourraient s'exprimer face aux réformes engagées pour améliorer la compétitivité des entreprises ?

Ce manque de confiance s'explique par le nombre de freins jugés tous importants que les dirigeants d'entreprise voient sur le chemin des réformes, freins jugés encore plus importants qu'en 2022.

### Résultats d'ensemble

[Septembre 2023, en % des répondants]

Moyenne vs. 2022

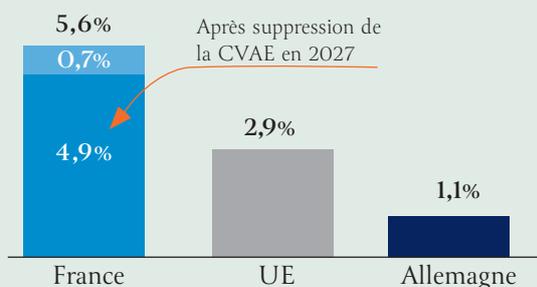


■ Peu important (note de 1 à 4) ■ Assez important ou important (note de 5 à 7) ■ Très important (note de 8 à 10)

## D'importants handicaps fondamentaux subsistent, freinant la compétitivité des entreprises françaises

1

**Poids de la fiscalité : les impôts de production**  
[2021, en % de la valeur ajoutée des entreprises]



Malgré les baisses en 2021, la valeur absolue des impôts de production s'élève à ~85 Md€, soit 3 fois plus que l'Allemagne.

2

**Complexité du dialogue social, lenteur administrative**  
[2023, Top 3 pays du Business Complexity Index]

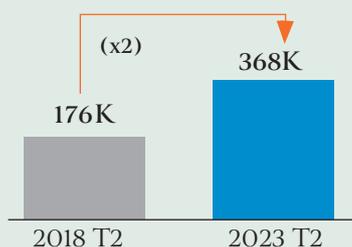


« Les délais de raccordements électriques pour de nouveaux projets industriels sont très longs, majoritairement à cause des délais administratifs. C'est un réel frein dans notre choix de géographie. »

Dirigeant, Groupe industriel étranger présent en France

3

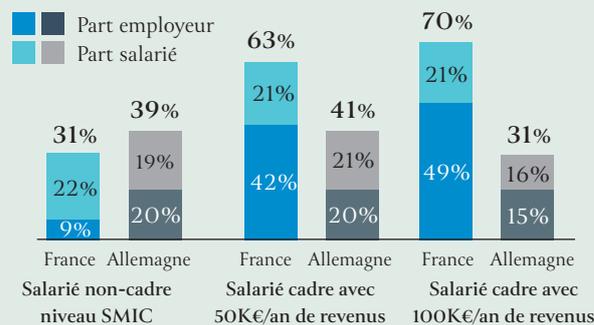
**Pénurie de la main d'œuvre**  
[2018-23, en milliers d'emplois vacants, tous secteurs]



Les emplois vacants concernent des postes peu qualifiés dans le tertiaire marchand et des postes très qualifiés dans les secteurs de pointe. Cette inadéquation entre compétences disponibles et besoins des entreprises souligne la nécessité d'une rénovation de notre système éducatif.

4

**Coût élevé de la main d'œuvre qualifiée**  
[2022, taux de cotisations en % du salaire brut]



Les coûts de la main d'œuvre qualifiée et très qualifiée restent très élevés comparés à nos voisins. C'est un vrai sujet pour attirer ou maintenir en France les professions à plus forte valeur ajoutée.

**Les efforts engagés pour réduire ces handicaps de compétitivité doivent être poursuivis car les entreprises françaises ne jouent toujours pas « à armes égales ». Nos pistes pour aller plus loin :**

- **Fiscalité et coût du travail** : Continuer dans la voie de la baisse des impôts de production au-delà des baisses annoncées. L'étalement du calendrier de la suppression de la CVAE a été perçu de ce point de vue comme un mauvais signal. La baisse du coût du travail qualifié et très qualifié par modification du calcul des charges doit également devenir une priorité.
- **Disponibilité, qualité et formation de la main d'œuvre** : Continuer les réformes en faveur des formations professionnalisantes et remettre à niveau le système éducatif dans son ensemble, qui se dégrade depuis 20 ans. Les dernières études internationales montrent que la France est en retrait des moyennes de l'UE et de l'OCDE sur les fondamentaux de la lecture, des mathématiques et des sciences.
- **Complexité du dialogue social et lenteur administrative** : Simplifier, simplifier, simplifier.

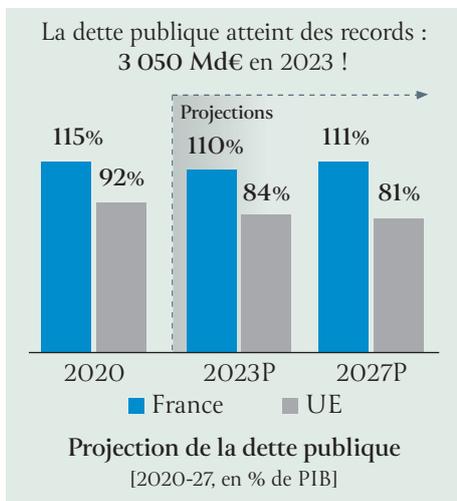
Note : 1) Les taux français présentés ici sont pour un salarié CDI à temps-plein dans une entreprise de la région parisienne de plus de 250 salariés  
Source : Rexecode, Business Complexity Index 2023, Ministère de l'Economie, Ministère du Travail, Ministère de l'Education, Direction générale des entreprises, Urssaf, PIRLS 2021, TIMSS 2019, PISA 2018

## Efficacité de la dépense publique : il y a urgence à réformer !

### Les besoins d'investissements de l'Etat et des entreprises sont considérables pour les années à venir

- Les différentes transformations liées au Grand Chamboulement vont nécessiter des investissements extrêmement lourds sur la durée. A elle seule, la décarbonation de la France nécessite un coût additionnel aux investissements actuels estimé à ~66 Md€ par an jusqu'à 2030.
- Les réformes requises pour améliorer la « compétitivité augmentée » généreront également des coûts importants, par exemple les baisses supplémentaires des impôts de production.
- Certains domaines du secteur public sont en souffrance et nécessiteront qu'on y réinvestisse : éducation, santé, sécurité.

### Or la situation des finances publiques ne laisse plus de marge de manœuvre



La hausse des taux va propulser la charge de la dette à des niveaux inédits

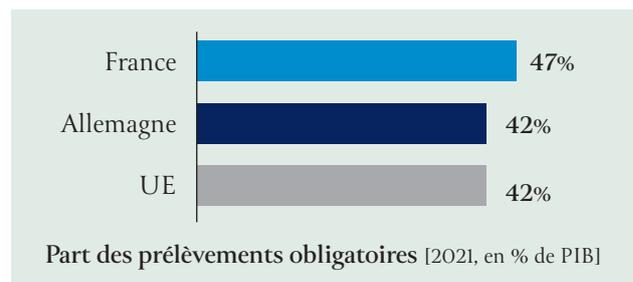
« En 2027, la charge de la dette atteindra 70 milliards d'euros et sera alors le premier poste de dépenses de l'Etat devant l'Education nationale. »

Ministre de l'Economie, France

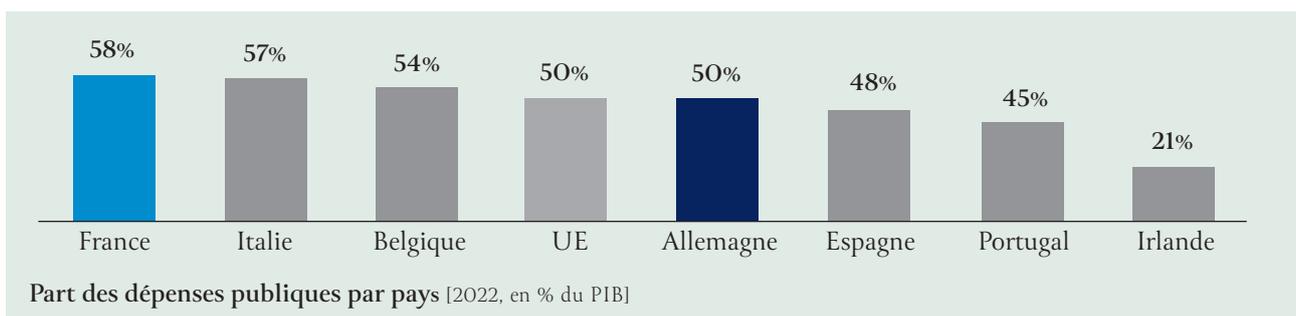


### Et l'augmentation de la fiscalité n'est pas une option sérieuse

- La France atteint déjà un niveau record de prélèvements obligatoires.
- Des augmentations supplémentaires de la fiscalité sur les ménages seraient socialement inacceptables.
- Une fiscalité accrue sur les entreprises nuirait gravement à la compétitivité du pays, et à son attractivité.



### La réforme de la dépense publique et de son efficacité est la seule voie à suivre



## Il existe un chemin vertueux, et jamais emprunté dans le passé, pour mener à bien cette réforme de l'efficacité de la dépense publique

### Etablir une ambition forte



Ramener le niveau des dépenses publiques en dessous de 50 % du PIB à l'horizon 2030

### Recentrer et prioriser les missions de service public



- Lancer une vraie réflexion stratégique pour hiérarchiser les missions publiques et allouer les ressources en conséquence, en privilégiant les missions régaliennes de l'Etat ;
- Identifier les missions et fonctions ne relevant pas du rôle de l'Etat pour les déléguer en tout ou partie.

### Concentrer les investissements sur les secteurs clés : éducation et recherche, défense et sécurité, santé et industrie



- Lancer la mère des batailles qui est la réforme de l'enseignement en France. Redressement du niveau des élèves, revalorisation du métier d'enseignant, baisse des inégalités de chances, et décentralisation de l'administration sont autant de priorités urgentes ;
- Continuer à investir dans la défense dans un contexte géopolitique appelé à rester durablement instable, et répondre aux attentes légitimes des français pour une meilleure sécurité intérieure ;
- Continuer à améliorer l'attractivité des métiers de soignants, et simplifier l'administration de la Santé ;
- Continuer à soutenir la « réindustrialisation verte ».

### Mettre en place une gouvernance rigoureuse et des règles budgétaires strictes



- Fixer des objectifs budgétaires pluriannuels pour chaque administration ;
- Renforcer les mécanismes de contrôle et de validation des budgets et d'efficacité des lois par la Cour des Comptes et le Haut Conseil des Finances Publiques ;
- Imposer aux administrations l'équilibre de leur budget de fonctionnement entre recettes et dépenses.

### Entreprendre un vaste chantier de simplification des structures des administrations



- Réduire le millefeuille administratif en supprimant des échelons et en éliminant les superpositions de compétences ;
- Améliorer l'efficacité des fonctions centrales en prenant l'opportunité démographique des départs annuels à la retraite pour simplifier les différentes administrations et alléger leur coût.

### Accélérer la modernisation du management et des outils de gestion publique



- Responsabiliser les agents publics avec la mise en place d'un « intéressement » à la qualité du service ;
- Améliorer la gestion de l'absentéisme et du temps de travail effectif ;
- Digitaliser au service de la productivité et de la qualité du service public, avec l'automatisation de tâches administratives, l'amélioration de l'accès aux données entre services, la modernisation des équipements.

### Réduire le gaspillage et la fraude



- Etablir une liste exhaustive des dérives identifiées par la Cour des Comptes ;
- Mandater une équipe interministérielle chargée de supprimer toutes les dérives identifiées dans un délai contraint ;
- Rendre compte des résultats trimestriellement.

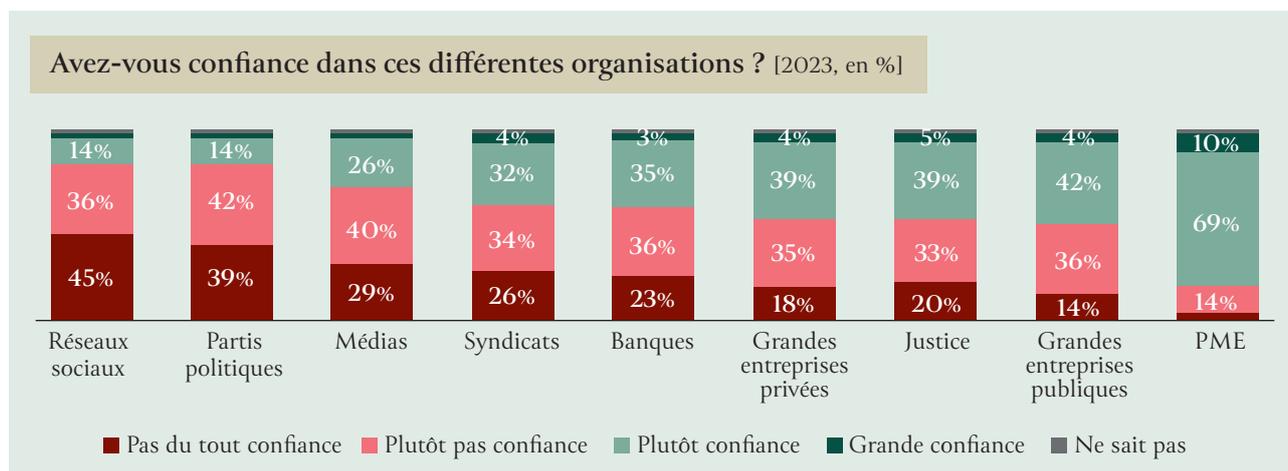
## Ces réformes sont complexes à mener, et exigeront un climat de confiance rétabli

### Changer, c'est difficile

- Notre sondage montre que les cadres dirigeants des entreprises sont à 62% assez pessimistes ou très pessimistes sur la capacité du pays à continuer à se réformer pour améliorer sa compétitivité. Ils mettent en avant la capacité forte de résistance au changement de la part des politiques, des organisations syndicales, de l'administration, et des Français eux mêmes.
- L'appréhension du changement est un phénomène humain naturel, mais qui atteint un niveau aujourd'hui particulièrement élevé compte tenu de l'ampleur des transformations liées au « Grand Chamboulement » auxquelles notre société va être confrontée.

### Un ingrédient essentiel mais qui manque aujourd'hui : la confiance

- Les niveaux de défiance sont aujourd'hui dopés tant par les incertitudes du moment que par les effets amplificateurs des réseaux sociaux et des « fake news ».
- On les retrouve à tous les niveaux : manque de confiance dans l'avenir du pays, et dans sa capacité à relever les défis auxquels il est confronté ; entre partenaires sociaux ; entre public et privé ; entre base et sommet que ce soit pour le pays ou les grandes administrations. Les petites entreprises sont à l'inverse des foyers de confiance.



### Rehausser les niveaux de confiance, c'est possible

La confiance ne se décrète pas. Mais il existe des leviers qui permettent de la rehausser. Ils sont aujourd'hui sous-exploités. Quelques exemples :

#### Confiance dans le pays

- Communiquer de façon régulière et donner un cap à moyen terme ;
- Consulter, décentraliser et faire participer, par exemple avec le recours plus régulier au référendum ;
- Gérer le problème des réseaux sociaux comme vecteur de désinformation qui est un creuset de la défiance.

#### Confiance au sein de l'entreprise

- Augmenter le partage de la valeur en utilisant mieux les dispositifs existants ;
- Accroître la représentativité et le rôle des salariés dans la gouvernance ;
- Faire évoluer les modes de management pour placer l'humain au centre.

#### Confiance entre partenaires sociaux

- Elever le taux de syndicalisation des salariés ;
- Envisager une réforme du système de gestion paritaire des organismes d'Assurance Sociale.

#### Entre public et privé

- Faciliter les échanges et passerelles entre public et privé : mobilité des carrières entre public et privé, ouverture de l'université sur l'entreprise, développement d'écosystèmes ouverts entre territoires, universités et entreprises.

# Conclusion

### **Le système économique mondial va être confronté à des bouleversements majeurs dans les 20 ans qui viennent**

- Accélération nécessaire de la transition écologique ;
- Tsunami technologique ;
- Bouleversements géopolitiques ;
- Evolution rapide des attentes des nouvelles générations ;
- Ce Grand Chamboulement, générateur de risques, de tensions et de résistance au changement, sera aussi porteur de progrès et d'avancées.

### **Ces mutations vont contribuer à redéfinir les règles du jeu de la compétitivité**

- De nouveaux facteurs de compétitivité émergent, centrés sur l'ESG.
- La pression des consommateurs, des investisseurs, des talents ne fera que renforcer cette évolution.
- Le changement est déjà à l'œuvre en France et à l'étranger.
- Il concerne la compétitivité des pays et territoires, autant que celle des entreprises.

### **A sa petite échelle, la France a ses cartes à jouer et dispose de bons atouts pour capitaliser sur cette évolution vers la « compétitivité augmentée »**

- Grâce à son parc nucléaire, la France bénéficie déjà d'un mix énergétique parmi les plus décarbonés au monde.
- Dans les domaines de responsabilité sociale et de gouvernance, la France dispose également d'avantages, comme le partage de la valeur et la diversité.
- La réforme de l'efficacité des dépenses publiques, grande oubliée des dernières décennies, est désormais impérative pour permettre au pays de saisir ces opportunités, de mener à bien les investissements nécessaires, et d'accélérer son retour à une compétitivité plus forte et responsable.

### **Les entreprises seront au cœur de ces changements**

- Moteurs des transformations en cours ;
- Lieux de cohésion sociale, et au service du bien commun ;
- A condition qu'elles aussi, leurs dirigeants avec leurs collaborateurs continuent à adapter les modes de management et de gouvernance.

**Nous consultants sommes résolument confiants et optimistes tant nous connaissons la capacité d'adaptation, de créativité, et le sens du collectif des entreprises françaises.**





22 Rue Joubert 75009 Paris / +33 (0)1 44 30 49 20

 @ConseilSyntec -  Syntec Conseil

[www.syntec-conseil.fr](http://www.syntec-conseil.fr)