



Journée du 28 août 2008

PETITS PAYS OU GRANDES UNIONS... LES GERMES DE L'AUDACE GAGNANTE

Intervenants :

**Stephan Brousse, PDG de Brousse Vergez SA, président de MEDEF
Bouches-du-Rhône**

François Curiel, président de Christie's Europe

**Philippe Favre, président de l'Agence française pour les
investissements internationaux et ambassadeur délégué aux
investissements internationaux**

David Fischer, architecte, Rotating Power Technology International Ltd

Burhan Gafoor, ambassadeur de Singapour en France

Walid Hareb al Falahy, PDG de Dubaï Consultancy

**Yves-Thibault de Silguy, président du groupe Vinci et vice-président de
MEDEF International**

**Animateur : Frédéric Ferrer, maître de conférence à l'ESCP-EAP et
journaliste radio-TV**

L'exemple de Singapour

Burhan Gafoor pense que l'histoire permet de comprendre et d'expliquer l'esprit singapourien. La majorité des gens l'ignorent, Singapour est un pays tout à fait inattendu. Il est l'un des rares pays du monde qui ne voulait pas son indépendance, mais du fait de l'histoire, Singapour a dû quitter la fédération de Malaisie.

En 1965, la seule ressource « naturelle » de Singapour était les ressources humaines. Singapour n'avait pas d'autre choix que de s'ouvrir au reste du monde. C'est sans doute ce qui a provoqué cette espèce de paranoïa qui persiste encore aujourd'hui dans la mentalité singapourienne.

Le gouvernement singapourien est, selon l'expression de son Premier ministre Lee Hsien Loong, un modèle paranoïaque. Il se prépare toujours à la pire des catastrophes et, dans ses allocutions, Lee Hsien Loong n'a de cesse de le rappeler au peuple en ces termes : personne ne vous doit rien, le monde ne va pas venir sauver Singapour si vous ne vous sauvez pas vous-mêmes. D'où la tradition de discipline et de dur labeur inculquée aux Singapouriens dès l'enfance.

Singapour n'a pas le choix, il est obligé de s'ouvrir au monde, et c'est cela le défi pour les petits pays. Plus un pays est petit, plus il doit s'ouvrir au reste du monde. Toutefois, lorsque l'environnement extérieur devient difficile, il est plus vulnérable qu'un grand pays, malgré une plus grande capacité de réaction.

L'expérience de Dubaï

Lorsque vous avez le bon gouvernement, de bons dirigeants, les ressources humaines, lorsque vous avez du cran et que vous savez prendre des décisions, vous pouvez faire des choses exceptionnelles, déclare en préambule Walid Hareb al Falahy.

La France peut être comparée à une ravissante femme bien parfumée, bien maquillée, bien habillée, qui parle merveilleusement bien, mais tout cela, c'est l'apparence... La France doit prendre des initiatives !

Aujourd'hui, ce n'est plus l'Europe qui dirige l'économie, mais l'Asie et le Moyen-Orient. Les Français sont très bien acceptés au Moyen-Orient, mais ils doivent profiter de cet état de fait aujourd'hui et ne pas attendre demain. D'autres pays attendent derrière la porte et ils gagneront la France de vitesse si ses entrepreneurs ne font pas d'efforts.

Les Émirats arabes unis existent depuis longtemps, mais sous une structure qui n'est pas celle qui aurait dû être. Leur population était composée de Bédouins, de marchands, de pêcheurs. Dans les années soixante-dix, le Koweït était le leader de la région du fait de ses investissements. À partir des années quatre-vingt-dix, l'argent gagné grâce aux investissements des industries pétrochimiques a permis de réaliser les grandes infrastructures.

Dubaï s'est constitué grâce à son marché complètement transparent, au développement de ses infrastructures de transport et d'échanges, à un environnement cosmopolite et à une segmentation des zones franches qui est un système permettant d'aller de l'avant.

Déjà, l'Union pour la Méditerranée...

Pour Stephan Brousse, la France est à l'inverse du modèle singapourien et de l'exemple de Dubaï. La France est un petit pays dans le monde économique, avec un problème de gouvernance et de grandes difficultés à réagir très vite.

La France porte le poids d'une civilisation européenne qui a créé la démocratie, la philosophie et bien d'autres choses encore. La France se trouve dans un espace qui a terriblement vieilli et qu'il faut rajeunir.

Dans l'espace euro-méditerranéen, on est entre voisins, mais les pays n'obéissent pas toujours aux mêmes règles, ils n'ont pas la même rapidité de développement, d'où la nécessité de se comprendre.

À la différence des Anglo-Saxons, les Français comprennent cette culture méditerranéenne où les gens ont besoin d'une poignée de main et où rien ne peut se faire sans la confiance. Mais pour acquérir cette confiance, il faut aller devant l'autre pour apprendre à le connaître un peu mieux avant même de vouloir faire du business.

L'espace euro-méditerranéen est toujours un rêve, il faut beaucoup d'audace pour le réaliser.

Les investissements dans les infrastructures

Dans le domaine de la construction, des bâtiments et des travaux publics, les perspectives dans le monde sont considérables.

Yves-Thibault de Silguy en cite quelques-unes en France et en Europe qui vont demander des investissements en infrastructures très importants dans différents secteurs : l'énergie et l'électricité, les réseaux de télécommunications, les réseaux routiers, autoroutiers et ferroviaires...

Dans le Golfe arabo-persique, la volonté de préparer le post-pétrole et d'utiliser le surplus pétrolier pour aménager les émirats dans les conditions économiques les plus performantes en fait une zone de développement de prédilection.

Il est frappant de constater à quel point ces pays veulent avoir recours à ce qui se fait de mieux en termes d'architecture, d'ingénierie et de réalisation. Aussi, pour répondre aux besoins colossaux des émirats, il faut pouvoir proposer des projets globaux incluant à la fois les prestations de conception et de construction qui prendront en compte l'ampleur des travaux, mais également des éléments de gestion, de maintenance et d'exploitation des sites qui comportent énormément de systèmes électroniques et informatiques.

Dans les pays du Golfe, la concurrence mondiale est âpre, mais elle se fait exclusivement entre les très gros opérateurs. Compte tenu de l'ampleur et de la complexité des projets, peu d'opérateurs sont effectivement capables de faire des offres susceptibles de retenir l'attention dans des conditions optimales de sécurité, de calendrier et de pertinence du montage financier. Par ailleurs, ces opérations sont toujours montées en partenariat. Il faut donc trouver les bons partenaires qui se comprendront et monter des joint ventures dans lesquelles il y aura une vraie symbiose entre les différentes équipes.

David Fischer présente, au travers d'un film, le projet de construction de la tour pivotante qu'il a conçue. Les travaux de cette première tour dynamique commenceront dans quelques mois à Dubaï. D'autres bâtiments verront le jour par la suite à Londres, New York, Moscou et peut-

être un jour à Paris.

Yves-Thibault de Silguy voit dans cette œuvre du génie, de l'art, de la novation et de l'innovation, mais la difficulté sera sans doute sa construction. Il suppose que dans les pays qui sont en avance sur ce type de réalisation, la coopération entre le monde des architectes et celui des ingénieurs est beaucoup plus forte qu'en France ou en Europe. Lui-même prône ce type de dialogue entre constructeurs et concepteurs.

David Fischer ne considère pas sa tour comme une œuvre d'art, mais comme de la technologie. Pour lui, la faisabilité est un élément essentiel et le point de départ de tout projet. Un projet qui ne serait pas faisable ni économique ne l'intéresse pas. Aujourd'hui, l'architecture est considérée par beaucoup de gens comme de l'art, mais à son avis, c'est une erreur.

Bien sûr, un architecte ne peut pas être indifférent au design, mais son premier commandement doit être la faisabilité. Le deuxième est la fonctionnalité, il faut créer l'espace de vie. Du point de vue génie civil, le bâtiment doit être sain et il faut penser à l'entretien, à la maintenance. Tout ce qui est correctement fait est beau, mais tout ce qui est beau n'est pas forcément bien fait, c'est cela l'architecture.

Yves-Thibault de Silguy évoque la reprise du débat sur la construction des tours à Paris. À un moment où l'on se pose la question du Grand Paris, il ne sera pas possible d'éviter le redémarrage des constructions des tours, ne serait-ce que pour des problèmes d'espaces. Il espère qu'à cette occasion, les projets seront aussi imaginatifs que celui de David Fischer.

Nouveaux Eldorado ou paradis artificiels ?

Après New York, Londres et Hong Kong, Christie's est à Dubaï depuis maintenant trois ans, mais, souligne François Curiel, il n'est pas évident de développer un marché de l'art ex nihilo dans un environnement où la tradition dans ce domaine est multiséculaire comme en Amérique ou en Asie. Pourtant, en moins de cinq ans, les Émirats arabes unis, et en particulier Dubaï et Abou Dhabi ont développé une politique culturelle tellement intense, qu'ils sont devenus des acteurs importants sur le marché mondial de l'art.

En se profilant comme un centre financier, un centre d'affaires, un centre de tourisme ou d'architecture, un carrefour aérien, les Émirats ont fait preuve d'une prévoyance redoutablement efficace, car ils constituent aussi un centre éducatif et artistique à un moment où le marché de l'art a pris une envolée fantastique.

L'année dernière, environ 12 milliards de dollars se sont échangés sous les marteaux des commissaires priseurs du monde entier. Cette année enregistre, dès le premier semestre 2008, une augmentation de 38 %. Le marché de l'art a décollé depuis deux ou trois ans, et Dubaï, Charjah, Abou Dhabi, Doha se sont engouffrés dans cette brèche, pari qui a probablement été rendu possible par le déclin de Beyrouth. Aujourd'hui, c'est un hub avec lequel il faut compter dans le monde de l'art.

C'est probablement par sa vision globale du développement, qui comprend aussi le marché de l'art, que cette région se distingue, poursuit François Curiel. Pour l'instant, ce sont de « petites ventes » qui représentent moins de 1 % du chiffre d'affaires global de Christie's, mais

de nombreux collectionneurs du Moyen-Orient sont désormais devenus des familiers des ventes aux enchères et, pour Christie's, c'est une fabuleuse opportunité. En outre, une étude réalisée par un institut de sondage a montré que sur 100 000 résidents dans le Golfe, 40 % déclarent vouloir investir davantage dans l'art au cours des quatre prochaines années.

Les modèles de Singapour et de Dubaï sont-ils transposables ?

Philippe Favre ne pense pas que les modèles économiques et sociaux de ces deux success stories soient transposables en France.

Outre le fait que la taille de ces pays n'est pas comparable à celle de la France, les modèles économiques et sociaux, ainsi que les enjeux économiques sont différents. Les questions d'aménagement du territoire et de défense ne se posent pas dans les mêmes termes. En revanche, la France a certainement beaucoup à apprendre de ces succès.

Ce sont des pays qui ont réussi à se mobiliser et à se remettre en cause. Singapour l'a démontré au moment de son indépendance. Dubaï, qui n'a pas de ressource énergétique, s'est construit sur les services et travaille déjà sur une région et les Émirats de l'après-pétrole.

Ces pays sont capables de se mobiliser totalement sur de très importants projets d'infrastructures, et surtout, ils savent se projeter dans l'avenir. C'est un peu ce qui fait défaut à l'Europe.

Les chiffres de l'Europe en matière d'investissements étrangers ne sont certes pas catastrophiques, mais pour Philippe Favre, l'Europe, et notamment la France, ne pourra pas attirer les investisseurs et aller vers de grands projets si elle n'a pas davantage confiance en elle et dans l'avenir.

Les ingrédients du succès

Toute ville a besoin d'une bonne infrastructure, mais, souligne Burhan Gafoor, cela ne suffit pas, il faut aussi une bonne gouvernance. À Singapour, le gouvernement a essayé de créer un système qui puisse durer, au-delà même de l'infrastructure en tant que telle.

En effet, le gouvernement singapourien attache une très grande attention à tout ce qui est immatériel. Le succès de Singapour, c'est d'abord le respect de la loi, une tolérance zéro pour la corruption ou encore le respect de la méritocratie. Il est simple de faire des affaires à Singapour, les coûts de transaction sont très faibles et ceux qui font du business sont respectés. Burhan Gafoor l'affirme, Singapour est un endroit où il est très agréable et simple de faire des affaires.

La cohésion sociale est également un point très important. Comme en France, Singapour a mis en place ce que l'on appelle le « dialogue social », mais il se fait à égalité entre les partenaires, alors qu'en France, ce serait plutôt un partenariat contestataire, mais cela fait partie de sa tradition et de son histoire.

La troisième partie de ce monde immatériel, c'est le savoir. Créer une économie basée sur le savoir et sur les connaissances est très difficile, mais le gouvernement de Singapour espère y parvenir. C'est aussi ce qui fera de Singapour une zone concurrentielle permanente. Il est

également envisagé de porter les dépenses de R&D de 2 à 3 % du PIB. C'est un objectif très important pour Singapour qui dépense 2,7 % de son PIB dans le secteur éducatif, considéré par l'OCDE comme l'un des dix meilleurs systèmes du monde. Singapour doit en effet éduquer et former les forces humaines qui vont rendre pérennes ces structures.

Singapour est optimiste quant à l'avenir de l'Asie. Deux rapports français (l'un de la commission du livre blanc de la Défense et l'autre de la commission du livre blanc des Affaires étrangères) disent que le centre de gravité se déplace vers l'Asie. D'un point de vue économique, c'est là que se situeront les opportunités. En 2009, la Chine va devenir la plus grande nation industrielle du monde, alors que depuis 150 ans, l'Occident était le moteur industriel de l'économie mondiale.

Comme Dubaï, Singapour est un bon site stratégique géographiquement parlant. Singapour a été béni sur ce plan, mais la géographie ne suffit pas, la volonté politique joue un rôle fondamental. En cela, la France a de la chance, conclut Burhan Gafoor, car le président Sarkozy est parfois comme un Singapourien ; il parle souvent de l'importance du travail, du mérite et de la discipline qui sont les valeurs asiatiques.

Walid Hareb al Falahy tient à préciser en préambule que Singapour et Dubaï ne sont pas en concurrence et ce qui les rapproche, c'est sans doute qu'ils sont situés au centre du monde...

Ce qui fait que Dubaï est un endroit extrêmement intéressant, c'est son leadership ; Dubaï ne fait pas de différence entre les leaders et le peuple. Par ailleurs, ses habitants ont constamment l'ambition d'être les meilleurs.

Walid Hareb al Falahy adore la France. Il voudrait investir dans ce pays, mais la prise de décision n'est pas assez spontanée. À Dubaï, il faut un à deux jours pour prendre une décision, mais en France, il faut des années !

Le business, c'est du sens pratique, ajoute-t-il. Si une entreprise ne fait pas d'argent, elle va fermer. Les Français doivent comprendre où est l'argent. Ils doivent aller chercher l'argent là où il est et ne pas attendre que l'argent vienne vers eux. Il y a des opportunités fabuleuses en Afrique, au Moyen-Orient, en Asie.

Investissez là-bas, sinon l'argent ne viendra pas vers vous ! déclare-t-il, de grandes opportunités existent dans d'autres parties du monde et qui vont avoir un meilleur retour sur investissement.

Stephan Brousse en convient, la lenteur dans la prise de décision et le manque d'audace constituent le cœur du problème. La France ne sera jamais Singapour ni Dubaï, mais elle compte des chefs d'entreprise extrêmement performants et qui ont des challenges à relever.

Les entrepreneurs présents dans cette salle entendent et comprennent les messages de ces petits pays qui sont devenus très grands, très rapidement. C'est exactement ce que la France ne parvient pas à faire aujourd'hui du fait de son scepticisme et de la trop grande rigidité de ses structures, mais sa jeunesse est citoyenne du monde. Les jeunes ont envie de gagner de l'argent et de se réaliser pour effectivement, derrière, donner un sens à leur vie, ce qui est la finalité. L'Europe a le devoir de répondre à cette attente des Méditerranéens, en particulier de la jeunesse méditerranéenne.

L'union fait-elle la force pour voir grand ?

Yves-Thibault de Silguy pense que la chance qu'ont eue les pays européens de vivre la construction européenne a constitué leur grande force.

Dans les années cinquante, il s'agissait d'instaurer une paix durable en se servant du levier économique, c'est-à-dire en développant la prospérité et en rendant les pays européens interdépendants. En faisant progressivement le marché commun, le marché unique, puis la monnaie unique, l'Europe s'est dotée d'un outil économique qui, sur le plan mondial, est aujourd'hui d'une force extrême.

La monnaie unique a été un important bouclier protecteur, cependant, faute d'avoir une compétence unique en matière économique, l'Europe ne tire pas tous les profits que lui donne l'euro au plan international. Le jour où la monnaie européenne aura une place proportionnelle à son poids économique et commercial, les États-Unis ne pourront plus faire financer leurs déficits extérieurs par le reste du monde.

Yves-Thibault de Silguy revient sur le colossal transfert de richesses qui va s'observer vers le Moyen-Orient, la Russie et surtout l'Asie. À la veille du changement très profond qui se prépare, sans l'Union européenne, la France et les pays européens ne pourraient pas maintenir leur développement et leur niveau de vie. L'union était leur seule alternative, et surtout une Union européenne construite avec audace.

Philippe Favre partage l'avis selon lequel le futur de la France, c'est l'Europe et l'investissement en est le meilleur exemple. Si la France n'était pas dans l'Europe, elle n'aurait pas d'investissements étrangers. Sur les dix premiers pays dans le monde qui reçoivent de l'investissement étranger, neuf sont des pays de l'OCDE dont un seul qui a un coût du travail particulièrement bas, la Chine.

La France, ses atouts, ses faiblesses

En matière d'aménagement, Philippe Favre déplore la politique malthusienne menée depuis trente ans dans la région parisienne et qui a figé la ville. Des investisseurs étrangers seraient prêts à ouvrir un flagship store à Paris et à créer des centaines d'emplois, mais le marché ne permet pas de trouver les sites. Il faut trouver des solutions qui passent sans doute par de nouveaux quartiers et de nouvelles tours.

Au-delà de l'environnement des affaires, la capacité de la France à sortir de cette approche sur les questions d'urbanisme sera une clé de son développement. Philippe Favre observe que du fait d'une grande réactivité, mais également d'une organisation politique différente, des États bien plus petits ont su aller bien plus vite que la France. Celle-ci doit se mobiliser sur de grands projets comme elle a su le faire pour la Défense ou Disneyland Paris qui est le site le plus visité en Europe.

Burhan Gafoor ne voit aucune raison pour la France d'être pessimiste ou morose. C'est une habitude française d'être très critique de son propre système. Or, la France a beaucoup de ressources. Elle est le pays qui compte le plus grand nombre d'entreprises en Europe, devant l'Allemagne et la Grande-Bretagne. Les entreprises françaises sont globales, elles fonctionnent très bien, elles sont audacieuses, mais, dans ce pays, il existe un fossé entre le secteur privé, le secteur public et la société. C'est là que la révolution mentale doit se faire et les réformes qui se préparent sont absolument nécessaires pour la France et pour l'Europe.

Aujourd'hui, 50 % de la population mondiale vit dans un environnement urbain. En 2030, plus de 60 % de la population vivra dans des villes, ce qui veut dire qu'il y aura une très grande concurrence, non pas entre les pays, mais entre les villes. La France est-elle préparée à ce paradigme ?

Pour Burhan Gafoor, le projet méditerranéen a un énorme potentiel, car l'économie y trouverait sa logique avec le rapprochement des régions. C'est ce qui se passe à Dubaï qui devient un centre du Golfe. De même, Singapour essaie de devenir un centre pour l'Asie du Sud-Est et Shanghai un centre du nord-est de l'Asie.

Stephan Brousse reconnaît que la France a un problème majeur de mentalité qui est à la fois un atout et un handicap, du fait d'une incapacité à se réformer rapidement, malgré une volonté politique forte. Pour lui, deux sujets sont fondamentaux : le poids du dialogue social et le poids de l'opinion publique qui peut pousser les politiques à aller de l'avant.

Walid Hareb al Falahy pense que tout va bien en France. Chaque pays a ses atouts et ses faiblesses. La France doit comprendre quels sont ses points forts. La France croit à la mondialisation, mais les entreprises françaises doivent être plus concurrentielles, plus agressives. Elles doivent investir, trouver de nouvelles opportunités, créer des partenariats, relever les défis. Le monde change, il devient extrêmement global. Le succès de pays comme Dubaï et Singapour vient du fait que les gens ont du cran ; ils prennent des décisions, ils n'ont pas peur de faire des erreurs. Faire des erreurs, ce n'est pas grave !

Jusque dans les années cinquante, le marché français de l'art était le plus grand marché du monde. Aujourd'hui, la France est en quatrième ou en cinquième place, probablement du fait des régulations et des questions fiscales. François Curiel compare la France à un cheval à qui on ne donne pas assez d'avoine et qui, du coup, ne galope pas très vite...

Lorsque le gouvernement de Dubaï a approché Christie's pour organiser des ventes aux enchères, il lui a fallu une semaine pour transformer en port franc le lieu où se sont déroulées ces ventes. En France, la décision est « un peu moins rapide », mais François Curiel constate quand même une volonté du président Sarkozy de changer les choses. Au-delà de ces questions politiques, il faut souligner la facilité avec laquelle se traitent les affaires au Moyen-Orient dans le marché de l'art, sans doute du fait du grand appétit des collectionneurs locaux pour l'art de leur région.

Ces exemples pointent la complexité de gérer une démocratie. En effet, ajoute Philippe Favre, il est bien plus difficile de faire avancer des projets dans les démocraties occidentales que dans des pays comme Singapour où le même leadership est en place depuis 1965. À Dubaï, les équipes dirigeantes sont les mêmes, ce qui leur donne la possibilité sur le long terme de mettre en place des projets, parfois au-delà des souhaits de l'opinion publique. Le modèle n'est donc pas transposable en France, mais cela ne veut pas dire que la France ne peut rien faire et, depuis dix-huit mois, de nombreuses réformes ont été lancées.

Walid Hareb al Falahy estime que le gouvernement français ne devrait pas s'impliquer dans certains domaines. Il faut des partenariats entre le gouvernement et les opérateurs privés. La privatisation de certaines activités est importante.

Conclusion

Walid Hareb al Falahy espère une présence renforcée de MEDEF International à Dubaï et il souhaite pouvoir développer des projets et des activités en France.

Burhan Gafoor réaffirme son optimisme et souligne l'intérêt pour la France d'un processus de réforme. La présence de MEDEF International est effectivement importante, mais il est également essentiel que Mme Parisot et les ministres français, Mme Lagarde et Mme Idrac aillent en Asie pour faciliter les échanges entre les entreprises, notamment les PME.