



---

# LETTRES D'EUROPE & ENTREPRISES

Septembre 2018 – n°79

## SOMMAIRE

<b>Editorial</b> <i>par Michel Meunier</i>	P. 2
<b>Consultations citoyennes sur l'Europe : l'heure des quatre vérités</b> <i>par Bruno VEVER</i>	P. 4
<b>Un nouveau départ pour l'Europe (Colloque des 28&amp;29 juin 2018)</b> <i>par Bruno VEVER</i>	P. 11
<b>The challenges of digital transformation for the economy and companies in Europe</b> <i>par Markus Schmidt</i>	P. 16
<b>Hommage à Stéphane Floc'hlay</b> <i>par Xavier Grosclaude</i>	P. 19
<b>Retour sur Jacques Moreau</b> <i>par Philippe Laurette</i>	P. 21
<b>Informations sur l'Association</b>	P. 23



---

## LE MONDE CHANGE : AU TOUR DES EUROPEENS !

Michel MEUNIER

---

Il est indispensable de repenser et refonder l'Europe actuelle. Les récentes attaques à l'encontre du multilatéralisme, l'annulation par les Etats-Unis de leur participation à l'accord de Paris sur le climat comme à celui de Vienne sur le nucléaire avec l'Iran, la montée en puissance du nationalisme dans le monde avec Trump et Poutine mais aussi au cœur de l'Europe avec la Grande-Bretagne, la Pologne, l'Autriche ou dernièrement l'Italie amènent à faire douter les citoyens européens et engendrent un euroscepticisme jamais atteint. Pour débattre de l'avenir de l'Europe, des consultations citoyennes ont été mises en place avec les pays membres jusqu'en octobre 2018. Il semble donc qu'il soit grand temps pour les Européens de s'exprimer clairement.

La liberté des échanges, la suppression des frontières intracommunautaires, la création d'une monnaie unique, Erasmus ont été autant de réussites incontestables pour l'Europe et ont fait d'elle une réelle puissance. Alors pourquoi et comment l'Europe est-elle devenue un système inerte et passoire ? Pourquoi laissons-nous notre Europe avec de telles défaillances justifiant un euroscepticisme croissant ? Pourquoi seize pays membres seulement à un récent sommet européen sur l'immigration ? Pourquoi laisser des multinationales se délocaliser, se défiscaliser et refiler aux PME de tous les pays membres leurs impayés et les taxes abusives ? Pourquoi se défausser sur des alliés devenus inconstants pour assurer notre propre défense européenne ? Pourquoi abandonner la place aux concurrents américains et asiatiques dans des domaines aussi stratégiques que les nouvelles technologies et innovations informatiques qui bouleversent notre monde et la vie, les possibilités et libertés de tous et de chacun, comme en retour un espionnage de masse ?

Nous vivons dans une Europe qui ne se protège pas, une Europe immature, trop naïve, qui bat de l'aile face aux autres puissances mondiales. Alors qu'un grand nombre d'Européens commencent à réaliser l'ampleur du problème, nos dirigeants politiques continuent de se comporter aveuglément, sans discerner la moindre faille, aucun d'entre eux, à une ou deux exceptions près, ne semblant avoir d'idées novatrices pour l'Europe. On continue de se reposer sur les lauriers devenus fanés de traités européens qui, par la force du temps, se révèlent inadaptés à des évolutions mondiales qui nous bousculent de toutes parts. Quand réaliseront-ils ? Quand réagiront-ils ?

Il faut désormais faire l'inventaire des erreurs qui ont mené l'Europe à cette crise et retrouver une Europe d'ambition, d'intégration et de solidarité, comme autrefois. C'est pour cela que les consultations citoyennes mises en place depuis peu sont indispensables pour trouver un avenir à notre Europe face aux nouveaux dangers mondiaux, aux provocations récurrentes d'un Poutine ou d'un Trump, au Brexit, à la désunion des Etats face aux vagues migratoires d'Afrique et du Moyen Orient, comme aux succès électoraux des populismes nationalistes suite à l'absence de cohésion européenne face à tous ces défis.

Une Union franco-allemande devra créer l'impulsion tant attendue amenant l'Europe à se doter non seulement d'une union économique et monétaire renforcée, avec une union bancaire et un trésor public européen, mais aussi d'une véritable union politique et militaire. Les pays membres doivent



---

revenir aux fondements de l'esprit communautaire car cette crise européenne est la conséquence directe d'un véritable reniement de celui-ci par les Etats au cours des dernières années, oubliant notamment la nécessité prioritaire d'unir les hommes au-delà de coalitions intergouvernementales plus ou moins fragiles, insuffisantes et aléatoires. Nos responsables politiques doivent arrêter de se focaliser sur leurs intérêts nationaux à court terme ou sur l'adoption de normes européennes accessoires : il est temps de revenir à des objectifs ambitieux et des actions novatrices pour toute l'Union européenne.

A nos entrepreneurs d'ouvrir la voie et de montrer l'exemple. Aux partenaires sociaux de contribuer à un encadrement stimulant non seulement l'émulation et la compétition mais aussi la coopération et la solidarité européenne face aux défis mondiaux. Mais aux dirigeants politiques de leur donner aussi et enfin, après tant de dérobades, les moyens juridiques de s'y engager, avec des statuts communs opérationnels et un encadrement fiscal équitable, attractif et cohérent.

Car on ne pourra pas passer outre à l'Europe pour sauver nos entreprises. Le nationalisme et le populisme sont à l'opposé de la réponse que l'Europe doit apporter face aux défis mondiaux. N'oublions pas que l'Europe a été à l'origine des plus grandes avancées tant technologiques et économiques que culturelles et sociales. C'est pour cela qu'elle a été enviée, admirée et ce à travers le monde entier.

Et si elle se trouve aujourd'hui affaiblie par ses doutes et ses lacunes, elle conserve toujours la potentialité des meilleures perspectives d'avenir, à condition d'y croire enfin, à condition que nos politiques prennent la mesure de ce qui se joue actuellement avant qu'il ne soit trop tard, qu'ils se responsabilisent, qu'ils soient solidairement ambitieux et qu'ils l'assument, en concrétisant la réalisation d'États-Unis d'Europe. Il ne s'agit pas de renoncer à l'originalité non importable ni exportable d'un modèle européen intégratif et efficace qui reste à inventer ensemble, mais de réussir l'affirmation d'une Union innovante qui ferait enfin du vieux continent une puissance rajeunie, réconciliée, indissociable, influente et respectée.

Cette transformation politique, sécuritaire, technologique, économique, écologique, culturelle, sociale et sociétale de notre Europe est aujourd'hui indispensable. Elle passe par nous, entrepreneurs et citoyens d'une nouvelle Europe car nos dirigeants politiques ne bougeront, hélas, que sous la pression des forces vives de la société civile, à condition que celle-ci montre enfin non seulement des signes de présence et de participation mais surtout des preuves d'ardeur, d'innovation, d'impertinence et d'impatience plaçant en l'Europe nos derniers espoirs d'une souveraineté et d'un esprit de conquête retrouvés : oui, il est aujourd'hui plus que jamais urgent d'agir, d'agir librement, d'agir visiblement et d'agir ensemble !

Michel Meunier,  
président d'Europe et Entreprises.



---

## CONSULTATIONS CITOYENNES SUR L'EUROPE : L'HEURE DES QUATRE VERITES

Bruno VEVER

---

En invitant dès septembre 2017 les Etats membres à réunir des « conventions démocratiques » pour débattre de l'avenir de l'Europe, Emmanuel Macron décidait après le coup de tonnerre du Brexit de sonner, sinon le tocsin, l'heure de vérité.

Rebaptisées depuis « consultations citoyennes », ces réunions publiques se tiennent jusqu'à fin octobre 2018, en l'absence des Britanniques en cours de divorce, dans les vingt-sept autres Etats membres ayant accepté de les organiser, certains – cf. Néerlandais, Hongrois, Polonais, Croates – ayant toutefois fait durer le suspens. Emmanuel Macron a étrenné la première de ces consultations le 17 avril à Epinal. Ce libre et grand débat avec tous les Européens permettra-t-il de conjurer les désillusions des consultations précédentes qui profitèrent plus souvent aux eurosceptiques qu'aux européistes ?

Les premiers temps de la construction européenne avaient contourné pareils soucis. L'édification du marché commun fut l'affaire d'un cercle étroit de décideurs politiques, de hauts fonctionnaires et de responsables économiques, au demeurant inspirés, dynamiques et efficaces. Dans cet après-guerre où les ressentiments nationaux étaient restés vifs, les enjeux étaient urgents et les décisions à prendre forcément innovantes. On préféra que l'opinion juge sur pièces. La croissance et l'emploi ayant accompagné la réconciliation et la paix scellèrent l'appui des peuples, fut-il tacite.

La construction européenne aura gardé de cette époque un goût de l'entre-soi et du secret, avec ses règles d'initiés appliquées à des sujets complexes, son langage technocratique et sa chasse gardée pour lobbies en coulisses. Mais ce défaut de transparence devint suspect, son opacité pesante et sa légitimité remise en question avec le durcissement de la compétition, la détérioration de l'emploi, l'élargissement à de nouvelles adhésions aussi nombreuses que disparates, les transferts croissants de compétences, les révisions multiples des traités et une mondialisation sans frontières mettant en cause des situations et des droits qui paraissaient acquis.

Tout au long des dernières décennies, si différentes des trente glorieuses, cette Europe aussi bousculée qu'inachevée, malgré l'exploit resté isolé de l'euro, n'aura pas été en situation de réussir sa mutation. Tout changer pour que tout demeure ? Les citoyens européens auraient pu accepter le deal. Mais les Etats ont raidi la résistance à d'autres transferts, aussi logiques, complémentaires et indispensables qu'ils aient pu paraître, laissant l'Europe et les Européens divisés et mutuellement désarmés face aux bouleversements internationaux en tous genres et de toutes parts. Nous en sommes toujours là...

Avec ces consultations citoyennes il semble donc que l'heure ait enfin sonné pour les Européens de dire la vérité, toute leur vérité, sur cette Europe aussi mal en point que leurs Etats. Ce jeu de la vérité n'échappera pas à une exigence, certes peu diplomatique : dire sur l'Europe la vérité, c'est dire aux



Etats leurs quatre vérités ! Mais c'est aussi mettre en lumière des balises qui aideront peut être à ramener un peu de bon sens auprès de tous nos dirigeants, ce bon sens qui leur a trop fait défaut ces derniers temps et qui conditionnera toute refondation.

### **Première vérité : les Européens ne critiquent pas l'Europe pour ce qu'elle a fait mais pour ce qu'elle n'a pas fait**

Le marché commun promettait la liberté des échanges et des personnes dans un même espace sans frontières. Le pari a été tenu, même s'il fallut s'y reprendre à deux fois, avec la Commission Delors et son objectif 1992 à l'appui, pour atteindre les objectifs qui avaient été fixés en 1957. La suppression des frontières intracommunautaires fut une première révolution, et celle des monnaies nationales une seconde. Deux réussites incontestables qu'on ne songerait plus sérieusement à remettre en cause : les imprécateurs qui s'y sont risqués ces derniers temps ont perdu dans leur confusion autant d'électeurs que de crédibilité.

Car les Européens sont loin de critiquer l'Europe sur ses succès emblématiques, ceux là mêmes que tant d'experts prétendument qualifiés jugeaient impossibles auparavant. Mais ils n'acceptent pas que l'Europe en soit restée là, dans une liberté de renards dans le poulailler, une Europe inerte et passoire, laissant libre accès et libre jeu aux fraudeurs, délinquants et passeurs, quand il ne s'agit pas de criminels et de terroristes. Et même si les souverainistes en tirent argument pour attaquer de façon fallacieuse la construction européenne dans son ensemble, comment récuser le bien fondé d'une critique légitime des défaillances actuelles ?

Ainsi comment admettre que des entreprises multinationales laissent leurs ardoises fiscales impayées aux contribuables résidents et aux PME locales, qui n'ont pas leurs moyens de délocaliser et défiscaliser ? Nos experts prétendument qualifiés auront beau jeu d'expliquer, aujourd'hui comme hier, l'impossibilité de toute action européenne, pointant du doigt l'exigence d'unanimité en matière fiscale. Mais pourquoi ne pas avoir commencé à quelques-uns, en premier lieu la France et l'Allemagne, qui auraient eu ensemble bien des moyens de contraindre les pratiques déloyales des autres à s'amender ? Pourquoi d'ailleurs ne pas avoir cherché à démanteler les dégrèvements et passe-droits fiscaux en faisant bon usage des règles européennes de concurrence, un bien meilleur usage en l'occurrence que celui qui a trop souvent consisté à empêcher les regroupements industriels européens face à une concurrence externe mondialisée ?

Un exemple emblématique de telles erreurs de la politique de concurrence aura été la faillite européenne de l'électronique et de l'informatique grand public. Alors que le commissaire Davignon avait, au début des années quatre-vingt, réuni les douze premières entreprises européennes du secteur autour du programme « Esprit » de recherche sur les futurs micro-ordinateurs, micro-processeurs et écrans plats, cette initiative fut abruptement restreinte au « précompétitif », très en amont des processus industriels. Par crainte d'un excès européen de compétitivité dans ce secteur ? Certes, les liens technologiques avec la défense, au cœur de bien des divisions, auront aussi pesé contre toute politique industrielle européenne, ici comme ailleurs.

Le résultat est hélas sans appel. Trente ans après, aucun des douze participants d'Esprit n'est présent sur le marché des téléviseurs, micro-ordinateurs, tablettes et smartphones. Tous ont vendu leurs brevets, leurs droits voire leurs marques à leurs concurrents américains, japonais, chinois et coréens qui se partagent le marché sans l'ombre d'une entreprise européenne. Et quel marché ! C'est plutôt un



univers au sein duquel l'Europe se retrouve vassalisée, alors qu'il conditionne tout ce qui est vital aujourd'hui et le sera demain : économie, industries, services, finances, innovation, éducation, formation, santé, robotique, communication, politique, police, transports, sécurité, défense, vie en société et vie de chacun. C'est aussi le vecteur d'un espionnage de masse de tout et de tous, par des géants qui ont bétonné leurs positions dominantes, au bénéfice prioritaire de leur parrain d'origine et de tutelle, les Etats-Unis, tellement mieux inspirés que l'Europe ! Bien sûr aucun rapport n'a analysé les raisons de ce désastre européen ni tiré de leçons pour l'avenir !

Même absence de front commun et d'adaptation solidaire pour l'Europe sociale où, malgré les tentatives un temps encourageantes de la Commission Delors avec la participation alors encouragée des partenaires sociaux, une interprétation de plus en plus libertaire de la libre concurrence aura contribué à démanteler en ordre dispersé les droits du travail plutôt qu'édifier un socle commun compatible avec les exigences de compétitivité mais respecté et protégé dans les échanges internes et externes.

Quant à l'ouverture des services publics, entre résistances nationales jusqu'au-boutistes des uns et privatisations à outrance des autres, on n'aura guère cherché à promouvoir l'émergence même embryonnaire de services européens d'intérêt général. La mise en place d'un institut budgétaire européen aurait pourtant permis d'inventorier les domaines où les intérêts notamment sécuritaires des Européens auraient été mieux défendus ensemble que séparément, tout en assurant des économies d'échelle permettant d'en réduire le coût pour les contribuables.

Citons enfin l'impossibilité d'un contrôle unique efficace des frontières extérieures suite à la suppression des contrôles internes. Les accords de Schengen ont bien tenté d'y remédier à leur façon mais, régis par des règles intergouvernementales, ils sont loin d'égaliser l'efficacité des règles communautaires. Quant à l'affichage aux frontières externes, ou en équipes volantes, de douaniers propres à chaque pays avec leurs uniformes aussi ostensiblement nationaux que dépareillés, ne constitue-t-il pas le symbole même de cette réticence obstinée des Etats à jouer européen sans réserve ni arrière-pensée ?

Cette liste des décalages, des ratages et des renoncements européens, on pourrait l'allonger à volonté (cf. ni police fédérale, ni parquet commun antiterroriste, ni protection civile transfrontalière, ni force armée d'intervention), tant le chacun pour soi persistant des Etats n'a cessé de contredire les intérêts collectifs des Européens.

Toutes ces critiques d'incohérence, de laxisme, d'iniquité ou d'autisme adressées à l'Europe actuelle sont légitimes. Mais on aurait bien tort de les abandonner aux nationalistes souverainistes qui n'ont aucun moyen crédible d'y pallier par la fermeture des frontières entre Etats membres ou par une primauté des moyens nationaux des Etats sur tout transfert à l'Europe de moyens collectifs. Ce sont au contraire les partisans d'une Europe plus intégrée et mieux organisée qui auraient tous motifs à revendiquer un souverainisme crédible, s'appuyant sur une solidarité à la mesure des enjeux et des rapports de force qui régissent le monde d'aujourd'hui.

Le plus préoccupant reste en définitive qu'au cours des dernières années nos Etats ont bel et bien paru basculer dans la première catégorie au détriment de la seconde, et que nous n'avons pas fini, comme l'Europe elle-même, d'en payer le prix.



## **Seconde vérité : la crise de l'Europe est la conséquence directe du reniement par les Etats de leurs engagements fondateurs**

Tous les succès de la construction européenne se sont fondés sur une approche communautaire, marquée par la mise en commun de solidarités concrètes, appuyées sur des disciplines partagées, contrôlées par des instances unifiées, créant un même état d'esprit. Et tous ses échecs se sont nourris d'approches intergouvernementales, où les coopérations réciproques doivent être négociées, appuyées sur des moyens nationaux et soumises à une bonne volonté mutuelle. C'est à partir du moment où la seconde approche a prétendu déclasser la première que la crise de l'Europe s'est installée et développée.

Les Britanniques avaient voulu dès l'origine promouvoir leur approche intergouvernementale en lieu et place du modèle communautaire. N'ayant pu imposer leur association de libre échange face à la communauté des six, ils entrèrent dans celle-ci avec leurs associés pour mieux la plier à leurs vues. Ils furent certes contraints de respecter une bonne part de l'acquis communautaire, voire de ne pas entraver ses autres projets, moyennant divers arrangements ou exceptions budgétaires, sociales puis monétaires. Ils surent aussi bétonner les bastions d'unanimité encore debout, tel en matière fiscale, et faire prévaloir la mise en concurrence mutuelle et la libéralisation internationale aux dépens de l'ouverture organisée et de la solidarité externe qu'avaient conçues les fondateurs.

Quelques décennies et élargissements plus tard, la constance britannique avait porté ses fruits : prédominance d'une culture anglo-saxonne, appuyée par l'usage devenu quasi-exclusif de l'anglais, renationalisation d'un collège des commissaires devenu pléthorique, reflux des ressources propres d'un budget communautaire de plus en plus dépendant des Etats et plafonné à 1% du PIB, domination d'un Conseil européen réunissant sur pied d'égalité tous les dirigeants nationaux.

Le summum de cette Europe à la sauce anglaise fut atteint à l'approche du référendum de David Cameron quand celui-ci obtint de ses partenaires, en échange de la perspective d'un maintien britannique dans l'Union, d'authentiques reniements : renonciation explicite à une Union de plus en plus étroite, non paiement d'allocations sociales aux résidents non-britanniques, mise en cause d'une réglementation communautaire par une contre-majorité de députés nationaux des Etats membres, égalité de traitement d'autres monnaies que l'euro. Qu'ajouter à tout ceci ? On évoquera Churchill : « vous aviez le choix entre le déshonneur et la guerre ; vous avez choisi le déshonneur et vous aurez la guerre ».

Les vingt-sept furent effectivement mal payés de leur déshonneur avec le Brexit, les forçant à remiser leur honteux compromis. Mais une première question remuera longtemps bien des méninges des deux côtés du Channel : pourquoi donc ces Britanniques ont-ils rejeté une Europe qui leur avait vendu jusqu'à son âme ? Et une autre question, moins ironique mais plus redoutable, reste posée de ce côté ci du Channel : comment refonder l'Europe avec des Etats qui renient leurs engagements fondateurs pour conserver leur pire imprécateur ? Qu'ajouter à tout cela ? On évoquera cette fois, pour retrouver un peu d'espoir dans l'avenir, l'oubli salvateur promis par le Nouveau Testament aux repentirs sincères...

## **Troisième vérité : les erreurs qui ont plombé l'Europe ne seront pas corrigées tant que les leçons n'en seront pas tirées**



L'Europe assaisonnée à la sauce anglaise pouvait avoir ses propres mérites, aux yeux en tout cas des libéraux les plus libertaires, mais les Britanniques eux-mêmes l'ont rejetée ! Allons nous donc garder la même recette, à présent que l'imprécateur a quitté la table après avoir tout renversé sur son passage ?

Ce n'est pas en persistant à renier l'esprit communautaire, comme depuis trop longtemps, qu'on remettra la Communauté sur les rails. Il n'y a plus d'autre choix que de faire l'inventaire des erreurs qui ont mené l'Europe à l'impasse actuelle, pour ne pas les renouveler, repartir d'un meilleur pied et dans une meilleure direction.

Que l'élargissement à l'est, doublant le nombre d'Etats membres et multipliant la disparité interne, ait joué son rôle dans les mésaventures récentes de l'Europe n'est pas contestable. Mais ceci ne saurait d'aucune façon être motif à incriminer et remettre en cause une réunification continentale qui aura constitué un aboutissement logique et nécessaire, un succès coûteux mais incontestable et une revanche aussi éclatante qu'historique sur les infinies blessures du passé. Le grand élargissement ne saurait être pointé du doigt, mais bien la façon qu'on a eu, alors et depuis, d'ignorer le sursaut d'ambition, d'intégration et de solidarité qu'il exigeait.

Remiser dans cette Europe élargie à l'échelle du continent le socle franco-allemand au grenier de l'histoire aura été une profonde erreur. L'union monétaire aurait dû s'ouvrir sans tarder sur la feuille de route contraignante d'une Europe budgétaire, financière et fiscale capable d'en exploiter tous les mérites. Comme déjà pour l'union monétaire, seule une impulsion franco-allemande aurait permis d'amorcer cette union économique digne de l'union monétaire, dotée comme elle d'outils communs efficaces donc fédéraux (trésor européen, eurobonds, union bancaire, fonds de garantie et d'intervention, ressources propres, harmonisation ou serpent fiscal, contrôle parlementaire adéquat). L'unification allemande en aurait été facilitée, l'appui à la croissance européenne encouragé, le décentrage de la France corrigé. Cette impulsion franco-allemande aurait pu aller de pair avec une véritable union politique, qu'une refonte complète du traité de l'Elysée aurait pu promouvoir, alors même que l'Allemagne envoyait sans succès un ballon d'essai en ce sens (initiative Schäuble - Lamers de 1994).

Au lieu de donner ce second souffle à l'intégration européenne, qui aurait mobilisé les énergies et réactivé la confiance, on démarra le nouveau siècle sur les faux-semblants et faux outils de la stratégie de Lisbonne, qui ambitionnait rien de moins qu'une Europe 2010 « championne mondiale » de la compétitivité avec rien de plus que des échanges de bonnes pratiques ! On connaît les accablants résultats de cette funeste illusion et on pourra garder quelque ressentiment envers la Commission et le Conseil d'avoir, avec leur stratégie Europe 2020 tout aussi introuvable que la précédente, inventé un curieux précepte : on ne change pas une stratégie qui perd !

Ainsi, après avoir réussi son union monétaire, douanière et commerciale grâce aux vertus de sa méthode communautaire, l'Europe aura été incapable, en raison surtout d'une régression des Etats vers l'intergouvernemental, d'en tirer tous les fruits et de poursuivre sur sa lancée. En ratant sur ces fausses pistes son union budgétaire, financière et fiscale, l'Europe se condamnait aussi à caler sur bien d'autres défis : énergie, environnement, numérique, sécurité, défense, social, culture. Mais comment donner son second souffle à une Europe qui en a oublié le premier, celui de ses fondateurs qui voulaient surtout « unir les hommes », donc créer des Européens ? Car pour paraphraser une célèbre féministe on ne naît pas Européen, on le devient !



## **Quatrième vérité : aucune refondation de l'Europe ne sera possible sans émergence d'Européens**

Les Etats se sont à ce jour ingéniés à ce que l'Europe reste leur affaire réservée. Le Conseil réunissant à Bruxelles ou Luxembourg nos ministres, dans leurs divers portefeuilles, est resté, curieuse confusion des genres et des mandats, le principal législateur européen après en avoir été longtemps le seul. Le Parlement européen n'aura trouvé des électeurs que vingt ans après sa création, avec des scrutins nationaux tout à fait disparates ! Longtemps relégué à un rôle consultatif, il n'est devenu co-législateur que très progressivement, sans acquérir prépondérance en ce domaine. La Commission, composée d'autant de membres que d'Etats, ne saurait quant à elle se dégager clairement de l'emprise de ceux-ci. Quant au Conseil européen, autorité suprême qui réunit dans son cénacle égalitaire tous les dirigeants des Etats, il mesure initiatives et arbitrages européens à l'aune d'une confrontation permanente des intérêts et des mandats nationaux bien affichés de ses membres.

Ainsi fonctionne, de plus en plus mal, notre Europe d'aujourd'hui. Jean Monnet avait pourtant précisé que l'objectif n'était pas de coaliser des Etats, mais d'unir les hommes. Et si force est de reconnaître que ce pari a échoué, admettons que la confiscation de l'Europe par les appareils et coalitions d'Etats, directement responsable de cet échec, n'a pas mieux réussi.

Car les Etats auraient fort bien pu s'entendre pour créer une puissance publique européenne ayant de véritables attributs d'Etat dans les domaines où les transferts de compétence apparaissent nécessaires et collectivement bénéfiques. Peut-être d'ailleurs était-il plus facile de créer un Etat européen qu'anticiper l'affirmation d'un peuple européen. Mais ils n'ont pas osé le faire, ou ont fait semblant de le faire, comme avec la politique étrangère et de sécurité commune de l'Union, reléguée sans grand ménagement à la cinquième roue par les Etats membres les plus puissants. Ce faisant tous ces Etats se sont affaiblis eux-mêmes sous le poids de leurs divisions persistantes et affichées face aux multiples pressions mondiales extérieures.

L'affirmation d'une puissance publique européenne aurait certes supposé un véritable esprit européen, qu'on peine toujours à rencontrer au sein des diverses chancelleries et ambassades nationales, la Commission ayant du créer à cet effet ses propres représentations dans les pays membres comme dans les pays tiers.

Quant à la société civile européenne, par-delà les récents progrès des échanges Erasmus et de l'internet, elle continue de subir la précarité d'une communauté restée à la recherche d'elle-même, sans grande conscience de sa propre réalité et de ses propres potentialités, sans présence reconnue, par-delà les avis bien discrets du Comité économique et social, sans droits affirmés, sans libertés consolidées et sans initiatives encouragées. Les citoyens traités en adultes sur le plan national rétrécissent à l'échelle européenne, handicapés par leurs frontières culturelles, mis sous tutelle politique voire frappés d'incapacité juridique.

Pas question ainsi pour un entrepreneur d'adopter un statut européen, par delà une curiosité juridique restrictive demeurée confidentielle. Il faut toujours passer par une immatriculation nationale. Même sort pour les associations auxquelles le Conseil a refusé tout statut européen. Celles créées à Bruxelles dans le seul but de défendre les intérêts européens de leurs membres n'ont d'autre choix qu'un statut belge.



Quant au dialogue contractuel des partenaires sociaux européens, actif lorsqu'il s'agissait d'édifier le marché unique, il a déperissé depuis sur le plan interprofessionnel, faute de nouvelles perspectives, tout en résistant mieux sur un plan sectoriel où les questions pratiques d'intérêt commun s'imposent davantage.

Et les médias, si empressés d'habitude à traquer l'envers du décor de la vie politique ? Convaincus de la réputation de l'Europe à décourager l'audience, ils n'en couvrent l'actualité que de façon très épisodique, généralement orientée en fonction du pays d'où ils ont dépêché un correspondant. Seules les crises majeures les mobilisent vraiment. Elles donnent alors à l'opinion l'occasion d'entendre le point de vue des seules vedettes connues et reconnues de la vie européenne : leurs dirigeants nationaux au sortir d'un Conseil européen.

### **Pertinence des vérités ? Impertinence des revendications !**

On retiendra de cet aperçu sans complaisance que les principaux décideurs et faiseurs d'opinion peinent toujours à reconnaître et valoriser l'identité européenne, que les citoyens ne sont ni équipés ni incités à prendre leurs responsabilités à cette échelle, et qu'une Déclaration politique des droits des citoyens européens ne paraît guère, deux siècles après la déclaration américaine ou la déclaration française, préoccuper nos dirigeants. Voilà pourquoi nos Etats risquent fort, au-delà des mérites des consultations citoyennes, d'ajustements à venir du fonctionnement des institutions et d'ajouts complémentaires à la feuille de route européenne, de persister en pratique dans des luttes fratricides et d'arrière garde contraires à leurs intérêts collectifs comme à ceux de tous les citoyens d'Europe.

N'est-ce pas pourtant le moment de rappeler à tous ces citoyens européens que la liberté, à quelque échelle que ce soit, est rarement octroyée d'en haut ? La liberté se revendique et se conquiert, bien plus qu'elle se reçoit. Aux Européens donc de saisir l'offre, tardive mais méritoire, que leur font aujourd'hui leurs Etats, sans doute à court de souffle et d'idées neuves, de libérer leur parole sur l'Europe.

Libérer la parole... Sur un sujet aussi tabou et toujours imprévisible, qui l'eut cru ? Une réponse à la hauteur s'impose : la pertinence des vérités pointées justifiera l'impertinence, fut-elle copernicienne, des revendications. Dès lors, cinquante ans après mai 68, un fulgurant mot d'ordre mérite aujourd'hui de réveiller le débat public européen, tant il colle bien à une Europe qui aura finalement réussi ce qui paraissait impossible et raté ce qu'elle n'a pas osé : soyons réalistes, demandons l'impossible !

Bruno VEVER,  
vice-président d'Europe et Entreprises.



---

## UN NOUVEAU DEPART POUR L'EUROPE ?

Colloque des 28-29 juin 2018 de l'Institut franco-allemand (DFI) de Ludwigsburg

*Intervention de Bruno VEVER, vice-président d'Europe et Entreprises*

La crise de l'Europe, c'est un sujet récurrent. Jean Monnet constatait déjà que l'Europe progresse à travers les crises parce qu'elle est la seule réponse à celles-ci.

On aura ainsi déjà connu la chaise vide du général de Gaulle, les perturbations monétaires en tous sens, les « my money back » de Thatcher, la crise financière de 2011, le sauvetage grec, les remises en cause de nouveaux traités par les électeurs danois, puis irlandais, puis même par les électeurs de membres fondateurs, français comme hollandais. A chaque fois, les dirigeants européens surent trouver un chemin pour rétablir une cohésion européenne et la plupart du temps pour la renforcer.

Mais la crise actuelle c'est différent. D'abord parce qu'elle ne vient pas de nulle part, et fait suite à des décennies de surplace : après le marché unique, les élargissements, l'euro, quelle direction prendre ? Ensuite parce que l'addition tous azimuts des défis externes et internes est sans précédent : outre le Brexit, la montée de l'extrémisme populiste chez les électeurs, les migrations incontrôlées d'Afrique et du Moyen Orient, la glaciation avec Erdogan, les récurrences impérialistes de Poutine, les provocations sans fin de Trump et la paralysie des dirigeants européens.

On peut le dire, même si l'expression a été parfois galvaudée : cette fois pour l'Europe c'est bien l'heure de vérité ! La « dernière chance » comme avait dit Jean-Claude Juncker en étreignant sa présidence de la Commission européenne...

### **Des raisons d'espérer**

D'abord les Britanniques n'ont pas fait d'émules. C'est plutôt eux qui se trouvent aujourd'hui face aux pires difficultés : en ce sens, le Brexit est plutôt une illustration des fausses promesses faites aux électeurs, de l'arroseur arrosé et de l'exemple à ne pas suivre. Personne ne comprend d'ailleurs pourquoi les Britanniques ont voulu quitter une Europe qu'ils avaient fini par façonner autour de leurs desiderata : usage prédominant de l'anglais, exigence d'unanimité sur les sujets politiques, budgétaires ou fiscaux les plus sensibles, dérogations aux avancées les plus en pointe comme l'euro ou Schengen, et mode de fonctionnement devenu aujourd'hui, avec la prééminence du Conseil européen, plus intergouvernemental que communautaire.

Ce Brexit a plutôt poussé les 27 à resserrer les rangs et reconnaître qu'un nouveau départ pour l'Europe devenait incontournable, même s'ils restent encore loin de s'entendre sur les réformes à engager et sur l'accélération à leur donner.

Par ailleurs, dans une Europe où les Etats sont soumis à des soubresauts politiques sans précédent, avec une prime aux critiques les plus véhémentes du système européen, la relation franco-allemande, qui reste indispensable à tout progrès européen, est en passe de repartir sur de nouvelles bases plus dynamiques, mutuellement plus ouvertes et mieux équilibrées.



L'élection d'Emmanuel Macron, il y a un an, seul européen vraiment convaincu face aux dix autres candidats dont huit ouvertement eurosceptiques, seul à brandir dans ses meetings les drapeaux européens et faire applaudir l'Europe, a rebattu dans le bon sens les cartes côté français tandis que la reconduction de la coalition d'Angela Merkel, même laborieuse, difficile et fragilisée, laisse ouverte toutes les perspectives franco-allemandes et européennes. Et on pourra se féliciter de trois nouveaux accords franco-allemands dès à présent : préparation d'un budget spécifique de la zone euro, projet d'avion de combat européen, et renforcement des moyens européens Frontex aux frontières externes.

Citons enfin parmi les raisons d'espérer la prise de conscience, même tardive, du besoin d'écouter les citoyens, de tenir compte de leurs attentes, avec le lancement des consultations citoyennes dans chacun des 27. Pour paraphraser Clémenceau, l'Europe, c'est trop sérieux pour être laissé aux technocrates...

### **Des raisons aussi de douter**

Les raisons de douter rivalisent hélas très aisément avec les raisons d'espérer. En premier lieu, qui ne saurait s'alarmer des progrès politiques considérables des mouvements politiques anti-système et anti-européens ? Ils sont désormais au pouvoir tout au long d'une dorsale nord-sud (Pologne, Hongrie, Tchéquie, Autriche, et tout récemment Italie). Ils ont atteint des scores inédits en France, où les précédents partis de gouvernement, socialistes d'un côté et républicains de l'autre, ont été taillés en pièces par le front national de Marine Le Pen, seule à affronter Macron au second tour de la présidentielle, lui-même porté par un mouvement créé ex nihilo, tandis que l'extrême gauche des Insoumis de Mélenchon apparaît comme la troisième grande surprise de ces élections. Même progression spectaculaire pour l'AFD en Allemagne, avec une percée électorale au Bundestag totalement inédite. Mêmes poussées anti-système dans d'autres pays comme les Pays-Bas ou la Belgique. Dans la plupart des pays européens, les équilibres politiques traditionnels sont soit fragilisés soit carrément renversés, chamboulés, rendus méconnaissables.

Face à pareille situation, l'attentisme domine chez nos dirigeants européens, avec un Conseil européen resté à ce jour à l'écart de toute audace (cf. déclaration minimaliste du soixantième anniversaire du traité de Rome l'an passé) et aussi peu d'allant de grandes associations européennes comme BusinessEurope. Nous avons été bien seuls, en tant qu'Europe et Entreprises, à lancer pour ces soixante ans notre appel nourri et argumenté, par ailleurs bien répercuté sur internet par Google, à une refondation ambitieuse de l'Europe.

Depuis, deux dirigeants politiques ont quand même lancé des appels concrets et développés au sursaut européen mais sont restés à ce jour remarquablement seuls à le faire, et par ailleurs loin de se retrouver entre eux sur les mêmes longueurs d'onde.

Le président de la Commission Jean-Claude Juncker a présenté au Parlement européen en septembre dernier une approche la fois très réformatrice et très communautaire, suggérant notamment de généraliser le vote majoritaire et de fusionner les fonctions de président du Conseil européen et président de la Commission, en englobant tous les Etats membres dans un nouveau départ européen. Emmanuel Macron a opté quant à lui, dans son discours de la Sorbonne du même mois de septembre, pour une approche à la fois plus refondatrice et plus intergouvernementale avec le leadership politique d'un groupe de tête. Quant à Angela Merkel, elle n'a guère été en situation de départager les deux approches (et ne l'a guère fait depuis). Et aucun des autres dirigeants européens non plus !



Nos deux rares activistes ne sont d'ailleurs guère exempts d'ambigüités et de contradictions. Jean Claude Juncker veut plus d'Europe pour tous, sans besoin de groupe de tête ni de nouveaux traités et tout en accueillant les nombreux candidats des Balkans, sans craindre de voir cette Europe s'enliser voire sombrer sous le poids du nombre et des disparités. Emmanuel Macron plaide pour une souveraineté européenne, mais sans délégation clarifiée à une autorité supranationale, et sans précision des conditions de préservation d'une cohésion européenne entre un groupe de tête et les autres Etats ne faisant pas partie de ce groupe. Ambigüité de nos deux avocats européens ? Il est vrai, comme disait le cardinal de Retz, qu'on n'en sort de l'ambigüité qu'à son détriment...

Mais c'est surtout ce silence, cette inertie de tous nos autres dirigeants européens qui inquiète, au moment même où chacun devrait avoir à cœur de prendre sa part des exigences d'un nouveau départ pour la construction européenne.

### **Des raisons surtout d'oser**

Alors face à tout ce temps perdu, ces confusions au sommet, ces imprécations dans l'opinion, ces menaces de toute nature et tous côtés sur la construction européenne, il y a-t-il encore un créneau praticable pour relancer l'Europe ? C'est peut être le moment de rappeler le maréchal Foch : ma gauche cède, ma droite recule, j'attaque !

Une chose est sûre : l'excès des tensions internes et externes oblige à resouder l'Europe au plus vite : la politique des petits pas est aujourd'hui inadaptée. Désormais tout se tient : pour dépasser les clivages entre Européens, rattraper le temps perdu et mettre fin à nos échecs, le temps des réformatives a vécu. Il faut que tout change pour que tout revienne en ordre, que tout change pour que tout demeure. Et tout changer, c'est d'abord revenir aux fondements de tous les succès européens et redécouvrir les mérites de l'approche communautaire, c'est-à-dire la mise en commun de solidarités concrètes, appuyées sur des disciplines partagées, contrôlées par des instances unifiées, créant un même état d'esprit.

Peut-on craindre que les électeurs européens eux-mêmes ne veuillent pas aller plus loin dans l'intégration européenne et soient les principaux responsables de cette non-Europe ? Quelle erreur ! Les Européens ne critiquent pas l'Europe pour ce qu'elle a fait mais pour ce qu'elle n'a pas fait ! Oui à la suppression des frontières internes et à l'euro. Mais non à la liberté des uns au constant détriment des autres, à l'absence de contrôle commun aux frontières extérieures, à la sous-imposition voire non-imposition fiscale des multinationales, à l'absence d'Europe sociale, à l'inexistence de services publics européens. Et là ce sont les Etats qui refusent, pas les Européens. Osons le dire !

Pour donner son second souffle à une Europe qui en a oublié le premier, il est bien sûr impératif d'attaquer le mal à sa source, ce qui paradoxalement ne devrait pas diviser davantage mais au contraire réconcilier tous les Européens. Jugeons-en :

D'abord, faire l'inventaire des erreurs à ne pas renouveler : ce qui n'a pas marché versus ce qui fonctionne, et non pas droite contre gauche, libéral contre dirigiste. Il ne s'agit pas d'énoncer des opinions, moins encore des dogmes, mais de faire des constats et d'en tirer les conséquences. On ne l'a jamais fait, on ne l'a jamais voulu !



Ensuite, mettre en commun ce qui est plus efficace pour tous et moins cher pour le contribuable, en engageant des analyses à travers un institut budgétaire européen. Là non plus, on l'a toujours refusé, et dupliqué à 28 ce qu'il fallait faire ensemble !

Autre impératif : pas de délégation de compétences à l'Europe sans lui en assurer les moyens de décision, c'est-à-dire des décisions majoritaires, et les moyens de gestion, notamment des budgets en rapport. Or on a fait l'inverse : toujours plus de transferts européens, toujours moins de moyens !

De même, pas de confiscation politique ni administrative de tous les pouvoirs. En parallèle à l'organisation d'une subsidiarité verticale, permettant de décider au bon niveau qu'il soit européen, national ou local, il est impératif de garantir une subsidiarité horizontale : les pouvoirs publics ne doivent pas décider de tout. Il faut garantir le respect des libertés entrepreneuriales, associatives et syndicales, assurer l'autonomie des partenaires sociaux, promouvoir les libertés et initiatives de la société civile, ouvrir un statut européen à toutes les sociétés et associations qui le souhaitent. Mais ce statut européen, il y a quarante ans qu'on l'attend et que le Conseil le refuse !

Par ailleurs, si des Etats ne veulent pas avancer avec les autres, ils devraient être libres de solliciter des dérogations, sous conditions, ou alors de partir, mais certainement plus de bloquer. Car la démocratie, ce ne peut pas être une minorité qui impose ses vues à une majorité. Or c'est bien aujourd'hui le cas pour l'Europe !

Enfin et surtout, pas d'Europe forte et durable sans émergence d'Européens. Jean Monnet avait dit : on ne coalise pas des Etats, on unit des hommes. On a fait l'inverse, et c'est pour ça que notre coalition d'Etats fonctionne si mal !

Pour « créer » ces Européens, il faudra promouvoir une identité, une appartenance, une ambition, une affectio societatis qui soient communes : on ne tombe pas amoureux d'un marché unique, ni d'une monnaie. Mais on peut se reconnaître dans une culture, un mode d'existence, une citoyenneté, une nouvelle frontière, une place dans le monde, des efforts solidaires, des succès communs. Et aussi dans des marques et symboles d'appropriation : drapeau, devise, diplômes, parcours valorisés, pourquoi pas décorations et marques d'estime et d'encouragement aux militants et ouvriers de l'Europe les plus méritants, pas seulement aux dirigeants. On sait combien nos Etats répugnent à partager ces reconnaissances, ces encouragements et ces honneurs avec l'Europe, avec les Européens. Mais aux Européens eux-mêmes de les exiger !

### **Oser quoi ? une souveraineté européenne, mirage ou feuille de route ?**

Que faire ensemble avec l'Europe ? La « mission impossible » d'une souveraineté européenne, cette souveraineté tant évoquée par Emmanuel Macron, paraît certes le seul moyen restant pour l'Europe de défendre ses intérêts et ses valeurs, tout en contribuant aussi à sauvegarder la coopération internationale, le multilatéralisme, la paix, le progrès économique et social, la protection de l'environnement. Mais tant qu'on ne balisera pas le chemin pour y parvenir, cette souveraineté européenne restera un mirage.

Chacun peut avoir ses propres idées sur la façon d'y parvenir. Et nos Etats finiront bien par trouver les moyens d'engager quelques étapes en ce sens. Certes, un tel objectif paraîtra bien ambitieux voire impossible pour beaucoup. Mais l'achèvement du marché unique, la création d'une monnaie unique, le grand élargissement ne l'étaient-ils pas tout autant aux yeux des sceptiques de tous bords, y compris



au sein même de « cercles qualifiés » ? Alors, pour risquer avec autant de témérité quelques exemples de ce qui pourrait être fait, évoquons, très librement et parmi d'autres, quelques pistes tout aussi qualifiables aujourd'hui d'impossibles :

Une souveraineté diplomatique ? Dans l'attente de futures réorganisations de l'ONU, mandat pourrait être confié par l'Union européenne à la France de la représenter comme telle au Conseil de sécurité en sa qualité de membre permanent, avec mise en commun des moyens diplomatiques et militaires pour appliquer solidairement ses positions.

Une souveraineté sécuritaire ? Une intégration européenne des douaniers et gardes-frontières permettrait d'assurer partout un traitement identique ; sur le plan militaire, la France pourrait élargir à l'Union européenne la protection de ses capacités militaires et nucléaires, moyennant contribution aux coûts et engagement d'investissements communs, avec l'appui d'un état major européen, d'une agence commune de renseignement et d'effectifs intégrés de défense, de protection civile et d'intervention extérieure.

Une souveraineté économique ? L'UEM pourrait enfin être dotée de moyens budgétaires significatifs, d'une union bancaire, d'un « serpent fiscal » assurant un traitement équitable des contribuables, d'un fonds monétaire envers les chocs systémiques, d'un trésor public intervenant sur les marchés financiers en partenariat avec la BCE, sans mutualiser pour autant les dettes d'Etats manquant aux obligations communes.

Une souveraineté technologique ? Des rationalisations et des économies d'échelle, examinées en commun avec l'appui d'un institut budgétaire européen, permettraient d'engager de nouveaux investissements européens, avec préférences mutuelles d'achats publics, pour renforcer nos capacités technologiques sur l'environnement, les nouvelles sources d'énergie, les modes alternatifs de transports, l'informatique, les nanotechnologies, la sécurité numérique, la biologie, la robotique et l'espace.

Une souveraineté citoyenne ? Un socle européen de chances et de droits pourrait être défini en liaison avec les partenaires sociaux, assurant que les attentes légitimes de protection et d'identité des Européens, moyennant des efforts d'adaptation de la part de tous, soient garanties face à la mondialisation ; un statut européen simplifié devrait par ailleurs être ouvert aux entreprises et aux associations qui le souhaitent.

Quant à l'ultime justification d'une telle souveraineté européenne, elle restera sans doute, par-delà tous les mérites d'une défense solidaire des intérêts des Européens eux-mêmes, sa contribution à une communauté mondiale de devoirs et de droits, garante de l'avenir de la planète. N'y a-t-il pas là matière à remotiver tous les Européens dans un nouveau départ pour la construction européenne ?

Bruno VEVER,  
vice-président d'Europe et Entreprises.



---

## THE CHALLENGES OF DIGITAL TRANSFORMATION FOR THE ECONOMY AND COMPANIES IN EUROPE

Markus SCHMITT

---

### The challenges of digital transformation for the economy and companies in Europe

#### Introduction and Megatrends

The digital transformation will lead to fundamental changes in our societies, economy and companies. Everybody is talking about digital without really knowing what it is about. Some believe it is just eliminating paper or a manual process by an automated process. That's simply jumping by far too short. Digital transformation will have for geopolitics and geoeconomics at least the same impact as the globalization. The real challenge is the need of a strong mindset change towards more entrepreneurship, Innovation, creativity and people centric leadership. These changes will be strongly enabled by the new Technologies like AI, self learning algorithms, Big Data, and Blockchain.

The major market driven megatrends are Demography (global age increasing), Urbanization ( 70% will live in cities) Energy (high increase of energy usage) and connected world ( billions of things connected ). The relevant Technology driven megatrends are Moore's law ( Computing, Communication and storage power doubling every 2 years ), Tactile Internet ( latency, reliability, availability, security), autonomous & cognitive systems and sophisticated and cheap sensors ( Sensor Data fusion).

#### Artificial Intelligence

The Artificial Intelligence will be a universal Technology like steam engine, Electricity and the combustion engine. Some existing human tasks (mainly repetitive) will definitely be replaced by AI, some tasks will continue to be much better performed by the human (for example creativity and Innovation). It will be essential to actively shape this dramatic change to ensure that success will be human and machine. China might become the global leader in Big Data and be from the beginning on "eye level" with the US and Europe in this big transformation.

#### Challenges of the European economy and companies

The big Tech players (Apple, Google, Amazon, Alibaba, Baidu, Tencent...) out of the Commercial Internet (eCommerce, Platform, digital advertising, streaming music / film) are now entering the traditional business of many industrial companies with a long legacy and potentially jeopardizing the existing business model. Many today still unknown start-ups will follow this trend.



The European Economy and Industry are jeopardized to lose this game in the strong competition with the US and China. It is very important not to become fatalist and to shape successfully this digital transformation in Europe. Still Europe has some assets to be successful !

### **Some already started activities of European Industrial companies**

Most of the large European industrial companies are very much in the middle of their digital transformation to ensure their competitiveness in this new game against the Tech giants. Some European medium sized companies have also initiated strong activities in digital transformation and are well positioned to remain attractive in 5-10 years. There are also some excellent European references in starting platform business linked to traditional HW business. Today many medium sized industrial companies are very successful in the core business however not focusing sufficiently on the digital challenge. Some are fully aware about the importance of digital transformation but they don't know how to implement. Some believe having already achieved a high maturity of Digital Transformation with the implementation of some activities of automation or Industry 4.0. This is jumping too short. The spirit /approach of start-ups is increasingly impacting the traditional industry business.

### **Success factors of start-ups entering traditional business of industrial companies**

The success factors of the big Tech Players are very much copied by many Start-ups, combining new Technologies and innovative / disruptive business models. Originally these start-ups have been very much out of the Silicon Valley and focused on IT / SW business. In many cases the existing market, mainly stable for many years, have been disrupted within a short period. (Big bang disruption) Today many of these new players have been founded, incubated and accelerated in the different start-up hubs ( Israel, Singapore, Shanghai, Paris, Berlin,.....) and focusing also on Industrial products / solutions. These start-ups are mainly founded and funded in the spirit of Venture capital. Usually start-ups don't have any industrial legacy, they can focus only on the new digital business . Thus they have advantages in agility, flexibility, speed, more entrepreneurship, no risk of cannibalization, trial& error culture, Minimum Viable product. The big challenge and opportunity for medium sized companies competing against Start-ups is to develop the new digital business despite the industrial legacy , to leverage the existing strong know-how of the core business and combining it with certain elements of the start-up approach.

### **How to ensure success on double S-Curve (core business and future digital business)**

In addition to continue successfully their running business ( 1<sup>st</sup> S-Curve) Industrial companies need to prepare / anticipate the new digital business ( 2<sup>nd</sup> S-Curve). This is valid for all industrial companies independently of size. The transformation from the 1<sup>st</sup> to the 2<sup>nd</sup> S-Curve is not a classical change project but a fundamental approach. This is very challenging because of the 3 dimensions in parallel, success on 1<sup>st</sup> S-curve, success on 2<sup>nd</sup> S-curve and ensure strong link between 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> S-Curve

### **Consequences for Industrial Companies**

In addition to their successful core business (1<sup>st</sup> S-curve) all medium sized industrial companies need to start activities on the 2<sup>nd</sup> S-curve (future innovative and digital business). Working on second S-Curve will drive new Innovation and Growth potentials and strongly support to anticipate major changes for the core business and



---

understand the related Opportunities and risks. A simple copy of Silicon Valley thinking and spirit will be the wrong approach. There is need for good /balanced combination of start-up thinking /doing and specific success factors of an industrial business. Start-ups can focus on 2<sup>nd</sup> S-Curve, Industrial Companies need to work on both S-curves in parallel. They need to be continuously active on both s-curves and always ensure a constant link between both activities. Most of the industrial companies will have to transform an existing HW business. The disruption of existing markets in traditional industrial business will probably take much longer than on IT /SW business, however it will happen. An increasing number of HW products will be in the future connected, higher level of embedded SW, and will also include in the long term AI. There is a strong need to assess the existing business model and understand the major changes in the market environment ( competitive landscape, new positioning of A-customers, new players, new customers, changing value chain, new sales channels, new business models,....). An important change of the leadership culture will be required, both cultures “command and control” and “entrepreneurial” will be decisive. A successful Leader needs to cover both leadership styles and be authentic. A different image of innovation and leadership culture will be essential to attract and keep high qualified talents

### Summary

The digital transformation must have a very strong focus in European politics and economics, a very high priority in the strategy of all European companies and all Citizens must be well prepared. The absolutely wrong approach would be high anxiety or to give up. Despite some real risks we must shape successfully the digital transformation in Europe with the right actions, mindset and people.

“Everyone said it couldn’t be done, then somebody who hadn’t heard that turned up and did it straight away.”

Markus Schmidt,  
Entrepreneur & Adviser in Digital Transformation; vice-president of Europe & Entreprises.

## In Memoriam



Stéphane Floc'hlay (47 ans), fils de Jean-Michel, fondateur de l'association Fenêtre sur l'Europe et frère de l'actuel Président, David, nous a quitté, le 30 juin dernier, emporté par la maladie, épuisé par de longs mois d'un combat sans répit contre un cancer polymorphe.

Depuis 1999, Stéphane avait été au cœur de toutes les actions média de Fenêtre sur l'Europe, à Paris, à Bruxelles et à Strasbourg. De formation artistique, acteur, réalisateur, spécialisé dans la création multimédia, il aimait l'image, il aimait la vie et par-dessus tout il avait le goût des autres.

Caméra au poing pour un événementiel, micro tendu dans la rue ou derrière ses microordinateurs dans son Studio de création, il a été de toutes les initiatives de Fenêtre pour rendre l'information et le débat d'idées sur l'Union européenne accessible au plus grand nombre via le digital. Il participait également aux activités de nombreuses associations pro-européennes. À ce titre, il entretenait une collaboration historique avec Europe & Entreprises pour laquelle il a développé plusieurs projets en étroite relation avec Philippe Laurette, un ami de longue date.

Amoureux du septième art, il a souhaité le célébrer en mariant, en 2016, l'Europe et le Cinéma avec la création du **Festival européen Liberté, je te filme**, premier festival européen d'hyper courts-métrages, 100 % digital, lancé avec l'aimable concours de Michel Hazanavicius et de l'acteur Jean-Claude Dreyfus. Europe & Entreprises avait soutenu cette initiative relayée par la RATP sur les écrans de la Station Europe.

Malgré les épreuves infligées par la douleur, Stéphane a mené son dernier combat avec une dignité exemplaire, des projets plein la tête pour les élections européennes de 2019 et l'après...



---

Stéphane, nous ne mènerons pas malheureusement la prochaine bataille des élections européennes ensemble, mais nous la mènerons, pour toi, en souvenir d'une joie de vivre communicative et de convictions européennes inébranlables.

Tes trois enfants comprendront lorsqu'ils seront grands le sens et l'importance du mot « amitié ». Je ne doute pas un seul instant qu'ils sauront la cultiver comme tu savais si bien le faire simplement mais efficacement.

Stéphane nous manquera assurément. Europe & Entreprises était présente à ses obsèques en sa terre d'adoption, en Auvergne, pour lui exprimer, une dernière fois, notre gratitude pour son dévouement et son engagement européen sans failles.

Adieu l'ami, requiescat in pace.

Xavier Grosclaude,  
délégué général de Fenêtre sur l'Europe,  
membre du Conseil d'Administration d'Europe & Entreprises.

---

## Retour sur Jacques Moreau



---

Le 25 janvier 2017, Jacques Moreau disparaissait à l'âge de 83 ans. Philippe Laurette nous rappelle quelques traits de ce grand acteur de la construction européenne :

« Jacques Moreau était une personne à l'écoute, il aimait échanger avec des personnes de toutes origines avec des particularités. Modeste, il ne se mettait jamais en avant et était doté d'une grande intelligence et d'une expérience variée. Jacques Moreau lançait sa phrase fétiche : « *mais tu connais ce sujet mieux que moi !* ». Il n'imposait pas un point de vue. Il n'était pas un donneur d'ordre et ne voulait pas être détenteur d'une parole sacrée. Il refusait également d'être instrumentalisé. Il avait en horreur les mots d'ordre, les effets de tribune, l'absence de rigueur et les simplifications abusives. Sensible à la bonne compréhension des enjeux, Jacques s'inquiétait de l'invasion du langage technocratique et des effets de mode.

Les citations suivantes prononcées par des socialistes célèbres n'étaient pas sa tasse de thé : « *Entre le marché et le plan, il y a le socialisme* » (Laurent Fabius, congrès de Metz) ; « *L'Europe sera socialiste ou ne sera pas* », (François Mitterrand).

Jacques avait toujours compris l'importance de la compréhension de l'autre dans le dialogue social ou dans l'élaboration d'un projet européen avec les interlocuteurs des différents pays. Connaître et tenir compte de l'histoire, de l'environnement, de la culture, des traditions constitue la base incontournable pour éviter les confrontations inutiles et élaborer un compromis.

Jacques était un véritable européen, car il avait toujours refusé **l'illusion de l'Europe française**, nos slogans sans effets ou contenus comme celui de l'Europe sociale. Il aurait préféré que l'on en parle moins mais qu'on la réalise et la pratique comme dans les États du nord de l'Europe.

Jacques fut un parlementaire européen à l'allemande (élu en 1979 sur la liste du parti socialiste et président de la commission économique et monétaire à partir de 1981) : méthodique, efficace, travailleur, disponible, il



acceptait d'intervenir dans les réunions de la Jeunesse Européenne Fédéraliste... Il était un fin connaisseur de ses dossiers et aidé par des auditions pour éclairer la décision et l'avenir.

Jacques avait compris très tôt que le monde changeait vite et évoluait. Que les modèles économiques étaient obsolètes. Il importait d'anticiper, d'accompagner d'où l'importance à ses yeux de l'investissement dans la recherche, d'un secteur industriel puissant et des coopérations entre européens.

Il n'aimait pas les conservatismes et les rentes de situation anachroniques.

Jacques était un parlementaire à plein temps. Ses qualités l'amèneront, quelques années après, à devenir le Secrétaire Général du Comité Economique et Social Européen.

Jacques, c'était également la fidélité au **projet**. Il avait accompagné le **projet Spinelli** au Parlement Européen de bout en bout et voté le projet de traité d'union européenne le 14 février 1984 malgré la consigne d'abstention de son groupe.

La fidélité aux **hommes**, et je n'évoque pas ici la sphère syndicale : Gilles Martinet, Jacques Delors, Michel Rocard. Pour ces deux derniers, il refusa de choisir entre eux, et se créa des inimitiés. Jacques avait horreur du sectarisme et des extrémismes. Il ne supportait pas qu'on ne tienne pas compte des réalités.

Il était **pragmatique** : les mots lui importaient peu, l'action et la réalisation comptaient plus que tout.

Certaines envolées fédéralistes de l'époque lui paraissaient hors de propos car incomprises de l'opinion et éventuellement contre-productives.

Il fut sensible en 1985 à la création du club Victor Hugo pour les États-Unis d'Europe initiés par Jean Elleinstein et Bernard Barthalay (avec la complicité de JP Gouzy et le soutien d'Edgard Morin, Michel Albert et Robert Toulemon). Il en devint le vice-président, c'est là qu'il me proposa de le rejoindre à Europe&Société.

Les **inquiétudes** de Jacques : le peu de connaissance européenne des élites, le peu d'intérêt manifesté au projet européen. Quel homme ou femme politique serait capable de se sacrifier pour l'Europe ? Il était très sensible à l'action de Ouest-France pour vulgariser l'Europe sans oublier le soutien historique de François Régis Hutin au lancement de la fondation Europe& Société, dont Jacques fut le délégué général à partir de 1985. Il voulait qu'E&S soit spécialisé ouvert et utile aux acteurs européens du dialogue social.

Les grands sujets traités : le Dialogue Social européen, le comité de groupe européen, le Dialogue Social sectoriel, l'Allemagne, l'élargissement (qui n'aurait pas dû être que l'intégration de l'acquis communautaire mais un grand projet commun). Pour l'Europe, Jacques était un visionnaire. C'était un sage et il nous manque.

Le 28 mai dernier à la Maison de L'Europe de Paris, en présence de sa présidente, Catherine Lalumière, Europe&Entreprises a rendu hommage à Jacques Moreau, ainsi qu'à Jean-Pierre Gouzy. Étaient présents Yvan Ricordeau en charge de l'International et de l'Europe à la CFDT ; Bernard Barthalay, président de Puissance Europe, Alberto Toscano, écrivain et journaliste ; Maurice Braud, président de l'Association Jean Monnet et Philippe Laurette, délégué général d'Europe&Entreprises.

Philippe Laurette,  
délégué général d'Europe&Entreprises.



---

## Informations sur l'Association

Suite à l'AG du 24 avril 2018, Europe&Entreprises se dote d'un nouveau bureau : .

**Président** : Michel Meunier

**Vice-Présidente** : Magdalena Martin

**Vice-Présidents** :Markus Schmidt, Bruno Vever

**Secrétaire général** : David Riboh

**Trésorier** : Dominique Bobillon

**Délégué général** : Philippe Laurette

Pour cause de départ en retraite, notre ami Yvon Breton, membre éminent de la direction d'AG2R-La Mondiale, a quitté notre CA. Nous le regretterons car ses grandes qualités, sa simplicité, son engagement constant et fort étaient appréciés de tous.

---

### EUROPE & ENTREPRISES

Association loi 1901  
Maison de l'Europe de Paris  
29 avenue Villiers  
75017 Paris

[www.europe-entreprises.com](http://www.europe-entreprises.com)

**Président, Directeur de la Publication** :

Philippe Laurette

**Rédaction** : [entreprise\\_europeenne@yahoo.fr](mailto:entreprise_europeenne@yahoo.fr)

**Rédacteur en chef** : François-Xavier Bellest

*Pour recevoir un dossier sur Europe & Entreprises, contactez le secrétariat de l'association en envoyant votre carte de visite au siège de l'association ou en envoyant un mail à :*  
[entreprise\\_europeenne@yahoo.fr](mailto:entreprise_europeenne@yahoo.fr)

**Éditorialiste** : Bruno Vever

**Production** : Europe & Entreprises

**Numéro ISSN** : 1638-6094

*Europe & Entreprises est un lieu de rencontre, d'information et de débats sans tabous sur l'Europe.*