

ÉPISODE 02

Baromètre EY de l'attractivité de la France 2025

Quelle France pour quelle Europe demain ?

17 juin 2025



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence

Avant-propos



Jean-Roch Varon
Président EY France



Marc Lhermitte
Associé EY

En s'appuyant sur l'Europe comme espace stratégique, la France dispose de tous les leviers pour renforcer son attractivité et offrir aux investisseurs étrangers un cadre propice à la compétition dans un monde bouleversé. En concentrant son action financière, industrielle, réglementaire dans douze domaines critiques, le Vieux Continent, et la France avec lui, peut agir. Et décider, ensemble, de leur avenir.

Le 15 mai dernier, les enseignements croisés des Baromètres EY de [l'attractivité de la France](#) et de [l'Europe](#) ont livré un message clair, sans ambiguïté : l'heure n'est plus au constat, mais à l'action. Car les dynamiques qui affectent le Vieux Continent et celles qui traversent l'Hexagone sont désormais étroitement liées. Même diagnostic, mêmes défis, même impératif d'agir vite et fort.

Pourquoi agir est-il désormais urgent ?

Les entreprises et les décideurs publics se trouvent à un moment critique. Les chocs politiques, commerciaux, diplomatiques et technologiques s'additionnent et contraignent l'Europe à définir un nouveau cap si elle veut rester influente dans le concert mondial.

Le recul de l'investissement étranger est un signal d'alerte. En 2024, les 45 pays européens observés par EY ont accueilli moins de projets (-5 %), pour une baisse de 16 % des emplois. Le niveau des investissements est au plus bas depuis neuf ans. Dans le même temps, les États-Unis attirent toujours davantage de capitaux, dopés par une croissance solide, une énergie peu chère et les incitations massives de l'*Inflation Reduction Act* (IRA). Depuis 2021, les projets américains en Europe génèrent moitié moins d'emplois. L'effet d'éviction est réel.

Les dirigeants interrogés dans notre enquête de mars 2025 pointent les tensions géopolitiques comme principal facteur de risque, devant le contexte macroéconomique et les barrières commerciales. Mais au-delà du conjoncturel, les rapports Draghi et Letta ont mis en lumière des défis structurels profonds : déficit de compétitivité, retard d'innovation, inadéquation des compétences face aux besoins futurs.

Une France toujours en tête... mais fragilisée

Dans ce paysage contrasté, la France conserve sa première place : avec 1 025 projets d'investissement en 2024, elle reste pour la sixième année consécutive le pays européen le plus attractif en nombre de projets. Certains secteurs stratégiques (IA, énergie, défense, agroalimentaire) confirment leur intérêt pour nos territoires, au-delà des grandes métropoles.

Mais les signaux de fragilité s'accumulent. Le nombre de projets a chuté de 14 % en 2024, après une baisse de 5 % en 2023. Et les projets étrangers créent en moyenne moins d'emplois qu'ailleurs en Europe. Le coût du travail, la complexité sociale, les freins aux réorganisations, les lenteurs administratives ou encore l'acceptabilité des projets dans certains territoires sont clairement identifiés comme des handicaps.

Des raisons de croire au rebond

La situation reste néanmoins réversible. 61 % des dirigeants interrogés estiment que l'attractivité européenne s'améliorera d'ici trois ans, portée par la taille du marché et la qualité des infrastructures. En France, malgré les incertitudes, la confiance revient peu à peu. Les dirigeants étrangers n'abandonnent pas : 70 % estiment que l'attractivité hexagonale progressera à l'horizon 2028.

Pourquoi ? Parce que la France est la deuxième économie de la deuxième région économique mondiale et que beaucoup ont vu les effets d'une politique de l'offre sans discontinuité entre 2017 et 2024. Parce qu'elle a su capter l'intérêt dans des secteurs d'avenir où elle dispose de solides atouts : recherche, souveraineté technologique, talents, infrastructures... Parce qu'elle reste perçue comme une puissance crédible, stable et influente dans une Europe fracturée. Un actif stratégique dans un monde devenu incertain.

Douze leviers pour une attractivité renouvelée

Mais ce potentiel ne se concrétisera pas sans un sursaut politique et collectif. Pour que la confiance se traduise en décisions d'investissement, la France et l'Europe doivent recréer un environnement favorable à la croissance, en répondant aux attentes des entreprises : compétitivité, résilience, souveraineté, innovation.

S'appuyant sur l'expérience de ses équipes, sur l'analyse de plus de 5 000 projets par an et sur les retours de près de 1 000 dirigeants internationaux, EY a identifié douze leviers pour renforcer l'attractivité.

Certains sont défensifs, d'autres offensifs. Beaucoup convergent vers un même besoin : la simplification. La réglementation, la fiscalité, l'accès aux aides publiques sont devenus des parcours d'obstacles. L'initiative « Omnibus » de la Commission européenne pour réduire les exigences de reporting de 25 % (et 35 % pour les PME) va dans le bon sens. De même, l'Europe doit investir plus collectivement, plus stratégiquement, dans des domaines structurants : énergie, compétences, IA, santé, numérique, défense... Ces secteurs ne sont pas seulement des relais de croissance, ce sont des piliers de souveraineté.

Agir ensemble, maintenant

Ce second épisode du Baromètre EY de l'Attractivité de la France ne se veut ni technique, ni institutionnel. Il est une invitation à la décision. Sa singularité : croiser les regards des chefs d'entreprise et des responsables publics, pour confronter les diagnostics, accélérer les prises de conscience, et surtout construire des réponses communes.

Car c'est de cette alliance que dépend notre capacité à tirer parti des turbulences du moment. Dans l'économie du 21^e siècle, l'attractivité n'est pas un état acquis. C'est une stratégie. Une volonté. Et surtout : un effort collectif.

Réinventer l'attractivité de la France et de l'Europe

Trois questions à neuf dirigeants de tous horizons

Dans le second volet du Baromètre EY de l'attractivité tricolore, nous avons interrogé des dirigeants et acteurs de l'attractivité pour recueillir leur vision et leurs réflexions sur l'attractivité de la France et de l'Europe.

Retrouvez en fin de document et sur notre site web l'intégralité de ces témoignages.



Doris Birkhofer

Présidente,
Siemens France

“

Le défi est de mettre les technologies de rupture entre les mains de toutes les entreprises, y compris les PME et les ETI.



Solenne Blanc

Directrice générale,
ArtNova et Beaux Art & Cie

“

Pour stimuler la conception et le déploiement de solutions nouvelles et agiles, il est essentiel de soutenir le développement des PME et d'ETI porteuses d'innovations.



Pascal Cagni

Président,
Business France

“

Seule une Europe unie, capable de parler d'une voix forte et cohérente, pourra rivaliser avec les géants américains et chinois.



Luc Chatel

Président,
PFA

“

Nous plaidons en faveur d'un Pacte automobile européen qui dessine une véritable stratégie industrielle pour le secteur en Europe.



Florian Delisle

Associate Director, EMEA Tax & Lean Six Sigma Global Tax Lead, RTX

“

Se concentrer sur le désengorgement normatif et la nécessité de plus d'agilité.



Nicolas Facon

Président directeur général,
ILEC

“

Sur le marché des produits de grande consommation, il est prioritaire d'apaiser les relations industrie-commerce.



Olivier Micheli

Président de France Datacenter,
Président de Data4

“

La France doit solidifier son socle d'attractivité pour rester dans la course et continuer à favoriser l'émergence d'infrastructures numériques sur son territoire, ainsi qu'au niveau européen.



Eglé de Richemont

Directrice Générale,
AmCham France

“

Engager une transition énergétique ambitieuse qui stimule l'innovation, favorise l'économie circulaire, tout en générant des emplois durables pour aujourd'hui et pour demain.



Charlotte Souleau

Directrice Générale France,
Back Market

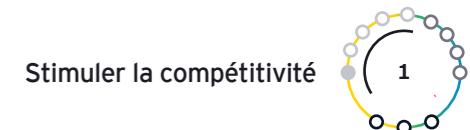
“

La mère des batailles est de considérer le secteur du reconditionné comme un secteur économique et industriel plutôt qu'un outil environnemental de prévention des déchets.

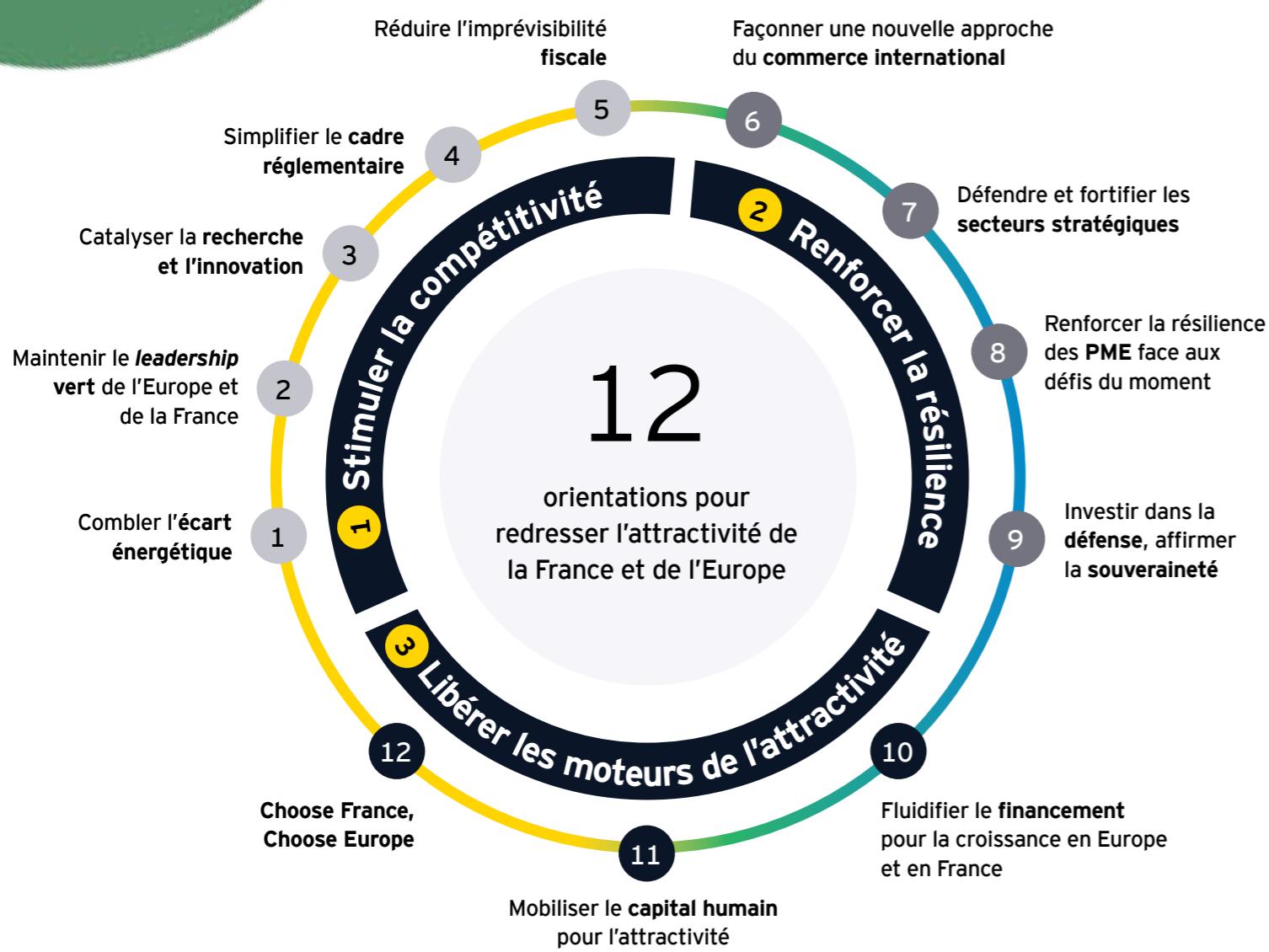
**Retrouvez
les contributions
en intégralité sur
le site d'EY**



**Nous tenons à les remercier
pour leur contribution.**



A la croisée des chemins : trois piliers et douze orientations pour redresser l'attractivité de la France et de l'Europe



PILIER 1

Stimuler la compétitivité

1. Combler l'écart énergétique

Depuis le déclenchement de la guerre en Ukraine en février 2022, le coût de l'énergie est devenu simultanément un critère prioritaire d'implantation partout dans le monde... et un obstacle à l'investissement en Europe. Les écarts de compétitivité énergétique entre l'Europe et les États-Unis sont significatifs : en 2024, les entreprises européennes y ont payé leur électricité en moyenne 2,5 fois plus cher, tandis que les prix du gaz naturel atteignaient des niveaux jusqu'à cinq fois supérieurs. Ce différentiel affecte directement la compétitivité des secteurs à forte intensité énergétique – chimie, métallurgie, automobile, data centers, etc. – qui reconstruisent leurs stratégies d'investissement en Europe.

Face à cet enjeu stratégique, le continent a amorcé des mesures concrètes : dans le cadre de l'Accord pour une industrie à zéro émission nette, la Commission européenne a lancé un plan d'action pour une énergie abordable qui vise à contenir l'augmentation des coûts énergétiques – estimée à 103 milliards d'euros à l'horizon 2040 – par une série d'initiatives ciblées : intégration accrue des marchés de l'énergie, renforcement des réseaux électriques, simplification des procédures d'autorisation pour les infrastructures critiques et achats conjoints de gaz naturel liquéfié (GNL) à un échantillon diversifié de pays « amis ».

Toutefois, l'ampleur du défi énergétique exige un effort renforcé et coordonné à l'échelle européenne. Le *Centre for European Policy*

Network (CEP) – un think tank indépendant – appelle à intensifier les incitations économiques en faveur des énergies renouvelables, levier clé à la fois pour accélérer la transition et renforcer l'autonomie énergétique du continent. D'autres propositions ciblent des mesures à effet plus immédiat, telles que :

- Réduire les taxes sur l'énergie pour alléger temporairement la pression sur les entreprises et les ménages ;
- Mettre en place des tarifs préférentiels pour les secteurs industriels exposés à la concurrence internationale ;
- Soutenir la flexibilité de la demande énergétique, en incitant les consommateurs à décaler leur consommation vers les heures creuses ;
- Coordonner les investissements transfrontaliers dans les infrastructures de production et de distribution ;
- Mieux intégrer les réseaux énergétiques européens ;
- Engager un éventail de pistes complémentaires : diversification des sources d'approvisionnement en GNL, reconstitution des stocks stratégiques, investissements ciblés dans l'efficacité énergétique et les technologies de gestion de la demande.

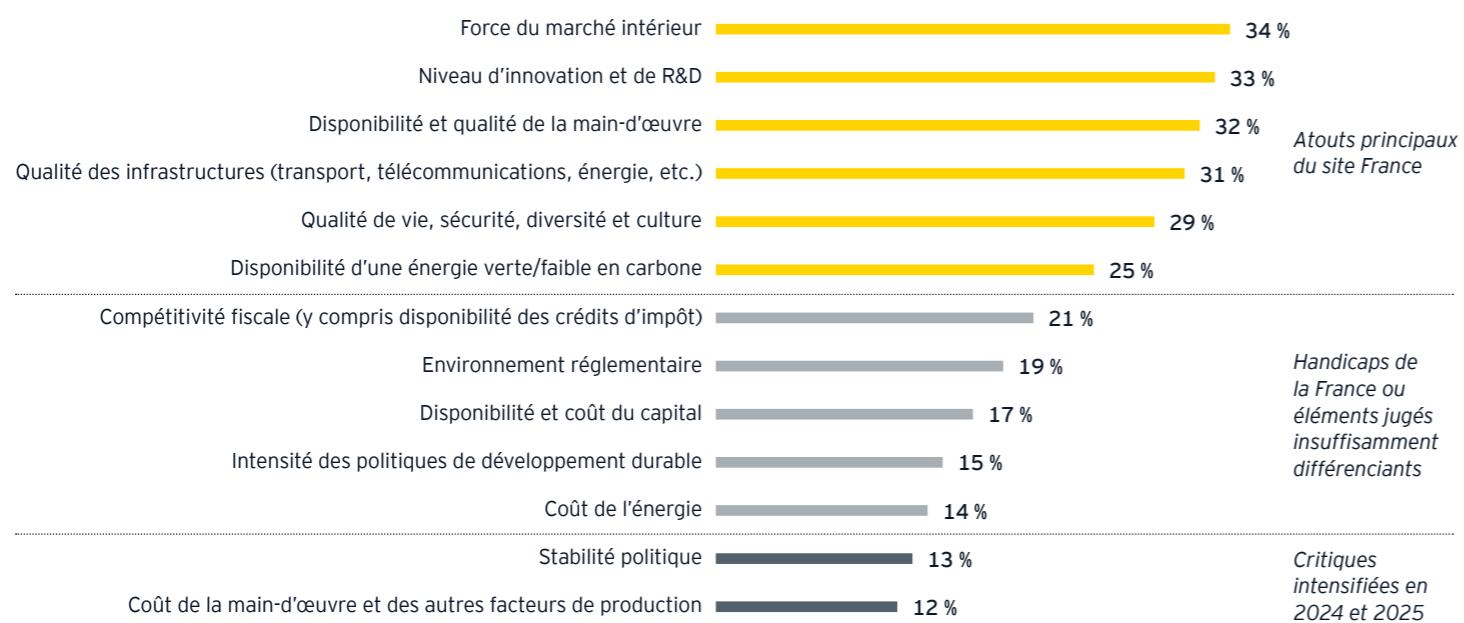


Le défi énergétique est aussi un défi français

Alors que l'énergie décarbonée est un atout reconnu à la France, seuls 14 % des investisseurs interrogés dans le cadre de notre baromètre perçoivent aujourd'hui le coût de l'énergie comme un véritable facteur d'attractivité. Pourtant, en juin 2025, le prix spot du MW/h s'élevait à 30,55 euros en France, contre 93,9 euros au Royaume-Uni et 71,6 euros en Allemagne. Seule la Suède et la Norvège faisaient mieux avec un tarif sous la barre des 30 euros le MW/h. L'Hexagone s'appuie sur son mix énergétique et son parc nucléaire, mais aussi sur les réponses apportées en 2022 à la hausse des prix de l'énergie visant à protéger les ménages et les clients professionnels. Élaborées dans l'urgence et ajustées au fil du temps, ces mesures accumulent près de 25 dispositifs aux caractéristiques très diverses parmi lesquels un bouclier tarifaire, des aides aux entreprises, des réductions des prix des carburants...

Ce constat que l'énergie reste un sujet en France reflète plusieurs préoccupations récurrentes, notamment parmi les PME et les ETI, dont les capacités de négociation et de couverture des prix sont bien plus limitées que celles des grands groupes industriels électro-intensifs. Par ailleurs, les investisseurs demeurent marqués par les incertitudes de court terme qui ont affecté le système énergétique français, notamment l'arrêt temporaire d'une partie du parc nucléaire en 2022, qui a rappelé la vulnérabilité du mix énergétique national. Enfin, comme le souligne également notre enquête européenne, les écarts de compétitivité persistants avec les États-Unis – où les prix de l'électricité et du gaz demeurent nettement inférieurs – continuent d'alimenter une perception d'handicap pour l'industrie française, en particulier dans un contexte international de plus en plus concurrentiel.

Parmi les propositions suivantes, quels sont les principaux atouts de la France par rapport aux autres pays ?



Source : enquête auprès de 200 dirigeants internationaux (20 février - 20 mars 2025).

Comment rassurer les investisseurs étrangers sur notre compétitivité énergétique ? Les recommandations formulées par l'Union française de l'électricité méritent que l'on s'y attarde quelques instants. Ces propositions s'inscrivent dans une vision de long terme visant à sécuriser l'approvisionnement en électricité bas-carbone, à maîtriser les coûts pour les consommateurs et les entreprises, et à répondre à une demande croissante en électricité.

- Accroître les capacités de production d'énergies renouvelables (EnR) et investir massivement dans les technologies de rupture, notamment le captage et stockage du carbone, la valorisation du méthane ou encore l'hydrogène bas carbone.
- Associer pleinement les territoires à la transition énergétique, l'acceptabilité sociale et la réussite opérationnelle des projets dépendant étroitement de l'implication des collectivités locales, des élus et des citoyens.
- Prolonger l'exploitation des réacteurs existants, ce qui permettrait de préserver un socle pilote, bas-carbone et compétitif à l'horizon 2050, tout en évitant une dégradation du mix électrique national durant la phase de montée en puissance des nouvelles capacités.
- Assurer la pérennité des programmes de soutien à l'énergie nucléaire, comme la construction de nouvelles installations et l'appui aux projets de petits réacteurs modulaires (SMR) afin de reconstituer une base nucléaire robuste et modernisée, compatible avec les objectifs de neutralité carbone.

Stimuler la compétitivité



2. Maintenir le *leadership* vert de l'Europe et de la France

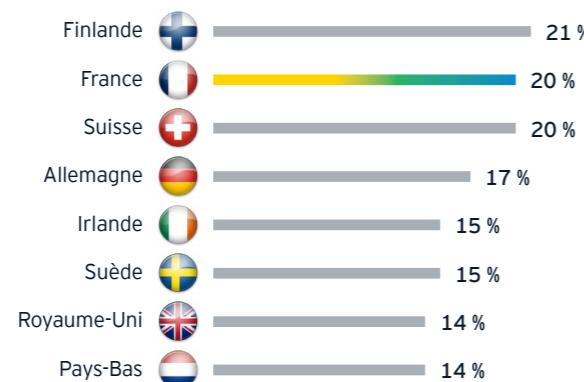
L'ambition environnementale figure désormais au cœur du modèle économique européen. Loin d'être perçue comme une contrainte, elle est devenue un levier stratégique de compétitivité. Selon notre enquête, les dirigeants d'entreprise classent la transition écologique parmi les trois principaux atouts de l'Europe, avec la qualité de sa main-d'œuvre et de la stabilité de son cadre réglementaire.

Deux-tiers des répondants estiment même que les politiques mises en œuvre depuis trois ans ont renforcé l'attractivité du continent. Seuls 14 % jugent qu'elles ont eu un effet contraire : un signal clair que le positionnement environnemental de l'Europe constitue un élément différenciant positif.

Ce *leadership* repose sur des engagements ambitieux et structurants : neutralité carbone d'ici 2050, Pacte vert européen, protection renforcée de la biodiversité, développement de l'économie circulaire. À cela s'ajoutent des résultats concrets : plus de 40 % de l'électricité produite dans l'Union provient déjà de sources renouvelables, et l'Europe occupe une position de premier plan à l'échelle mondiale dans l'éolien offshore. Ces performances ne sont pas uniquement le fruit d'investissements publics massifs, mais aussi d'un cadre réglementaire exigeant, qui incite à l'innovation, oriente les comportements et soutient les transformations de fond dans l'industrie, les transports, le bâtiment ou encore l'agriculture.

La France, en particulier, est reconnue comme l'un des pays les plus propices à la réalisation des objectifs environnementaux des entreprises, au même titre que la Finlande, la Suisse ou l'Allemagne. Cette reconnaissance s'explique par une combinaison unique : un mix énergétique très faiblement carboné grâce au nucléaire et à l'hydraulique, des infrastructures de transport durables, une politique RSE parmi les plus avancées au monde, et un tissu entrepreneurial de plus en plus tourné vers l'impact.

Quels seront les pays européens les plus attractifs pour les investissements étrangers en 2024 selon le critère « durabilité » ?



Source : enquête EY sur l'attractivité en Europe (nombre total de répondants : 500 personnes interrogées entre le 31 janvier et le 3 mars 2025).

Réussir la transition, en combinant ambition et pragmatisme

Si l'Europe souhaite conserver cette avance, elle doit aujourd'hui passer d'un cycle de réglementation à un cycle d'exécution efficace, équilibré et différencié. Interrogées sur les priorités à poursuivre pour consolider leur *leadership* environnemental, les entreprises sont claires : accélérer la transition énergétique bas carbone est le chantier n°1.

Cette priorité répond à une triple exigence :

- Réduire durablement les émissions de gaz à effet de serre,
- Améliorer la compétitivité-coût des chaînes de valeur,
- Renforcer l'autonomie énergétique du continent, à un moment où la géopolitique bouleverse les équilibres globaux.

Mais cette accélération ne saurait être uniforme. Chaque État membre a ses contraintes, son degré de dépendance aux énergies fossiles, la maturité de son infrastructure et la structure de son tissu économique. Il est donc impératif d'adapter les stratégies aux réalités locales, en privilégiant les complémentarités plutôt que l'homogénéité.

Faciliter l'accès aux soutiens partout et pour tous

Deuxième levier identifié : la simplification et l'accessibilité des aides et incitations. Subventions à la décarbonation, crédits d'impôt verts, garanties publiques, appels à projets innovants : les dispositifs sont nombreux, mais encore trop peu utilisés, notamment par les PME. La complexité administrative, le manque de lisibilité des dispositifs ou leur inadaptation aux capacités des petites structures constituent autant d'obstacles à l'action. Des mesures concrètes peuvent y remédier :

- Création de guichets uniques thématiques ;
- Accompagnement personnalisé à la constitution des dossiers ;
- Plateformes digitales intelligentes de mise en relation entre projets et financements ;
- Simplification des conditions d'éligibilité pour les petites entreprises et les territoires en transition.

Alléger sans reculer : vers une régulation plus lisible et plus efficace

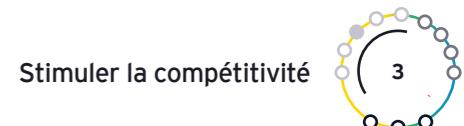
Troisième priorité pour les entreprises : l'amélioration de la lisibilité et de la cohérence du cadre réglementaire. Si les normes européennes sont perçues comme nécessaires pour structurer le marché et garantir un haut niveau de performance environnementale, leur accumulation peut générer confusion, doublons et découragement.

Plusieurs textes concentrent aujourd'hui les critiques :

- La directive sur la publication d'informations en matière de durabilité (CSRD) ;
- La directive sur le devoir de vigilance (CS3D) ;
- Le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF) ;
- La taxonomie verte européenne.

Ces règlements, porteurs de sens, gagneraient à être mieux articulés entre eux et avec les réalités opérationnelles des entreprises. La Commission européenne a engagé un travail de simplification qui va dans le bon sens. Il doit se poursuivre en associant systématiquement les acteurs économiques à la phase de conception, en généralisant les « tests PME », et en assurant une coordination renforcée entre politiques industrielles, fiscales et environnementales.





Faire du *leadership* vert un atout de compétitivité globale

L'Europe a su, mieux que d'autres régions du monde, construire une ambition environnementale solide et crédible. Ce positionnement a contribué à renforcer sa réputation, sa capacité d'attraction pour les investisseurs, et sa cohérence stratégique à long terme. Il ne s'agit pas aujourd'hui de réduire cette ambition, mais de la rendre plus accessible, plus lisible, plus directement utile aux acteurs de terrain. Cela suppose des cadres réglementaires clairs, stables et prévisibles, des coûts de conformité proportionnés aux capacités des entreprises et une coordination étroite entre politique industrielle, énergétique et environnementale.

En alliant ambition et efficacité, vision long terme et pragmatisme, l'Europe peut non seulement maintenir, mais renforcer son *leadership* vert dans un monde en quête de modèles durables. Et faire de l'exigence environnementale non pas un coût, mais une signature.

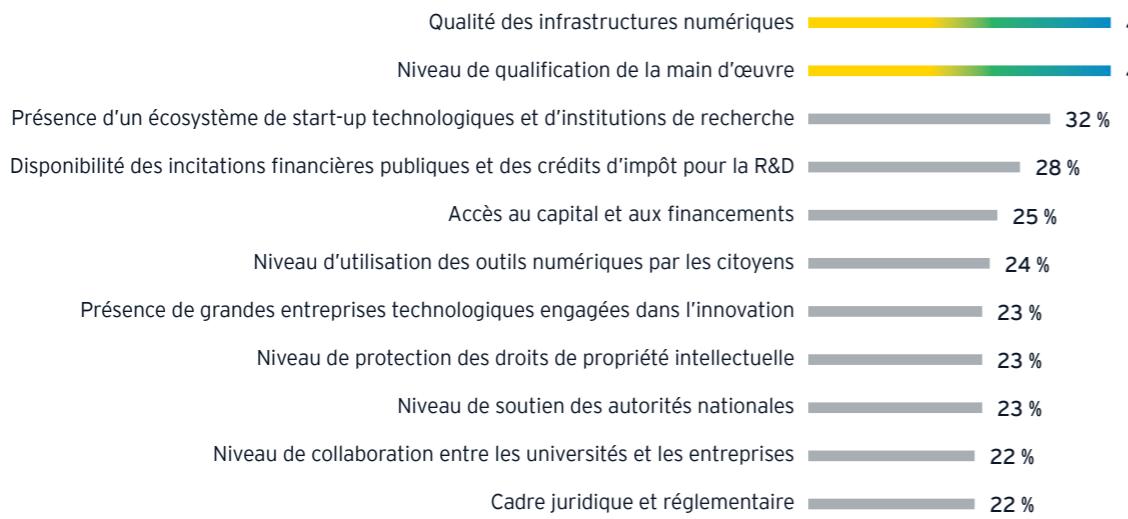


3. Catalyser la recherche et l'innovation

La France reste l'un des pôles d'innovation les plus dynamiques d'Europe. Elle s'appuie sur des atouts solides : une main-d'œuvre hautement qualifiée, des centres de recherche de niveau mondial, des infrastructures technologiques de pointe et un écosystème de start-up florissant, soutenu par des incitations fiscales telles que le crédit d'impôt recherche.



En comparaison avec d'autres pays, quels sont les principaux atouts de la France en matière d'innovation ?



Source : enquête auprès de 200 dirigeants internationaux (20 février - 20 mars 2025).

Cette excellence constitue un levier clé de l'attractivité française, en particulier dans des domaines stratégiques comme la cybersécurité, les technologies bas-carbone ou l'intelligence artificielle. En 2024, la France s'est d'ailleurs hissée au premier rang européen pour les investissements étrangers dans l'IA, avec 41 projets, devant le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Allemagne et l'Irlande.

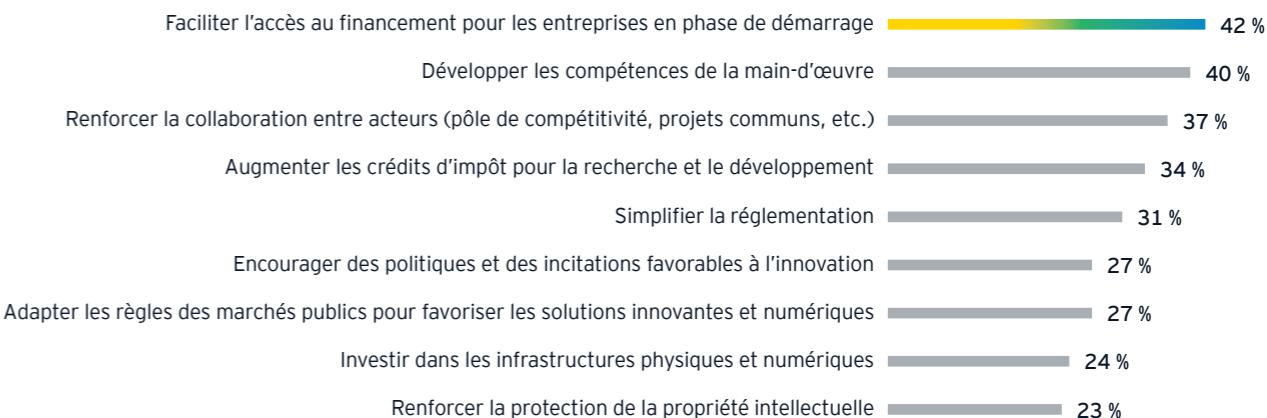
Une réalité plus large : l'Europe ne rivalise pas avec les États-Unis ou la Chine

En 2023, les dépenses publiques et privées en R&D représentaient 2,22 % du PIB européen, contre 2,56 % en Chine, 3,41 % au Japon et 3,59 % aux États-Unis. Au-delà du niveau d'investissement, l'Europe accuse un retard en matière de recherche appliquée, de valorisation économique de l'innovation et de brevets déposés dans des secteurs-clés comme la santé ou l'électronique. Malgré la présence de grandes universités, peu d'entre elles se distinguent à l'échelle mondiale pour la qualité de leur recherche et son impact économique. Dans le numérique, l'absence de leaders mondiaux et le sous-financement fragilisent la capacité du continent à peser sur les grandes transitions technologiques.

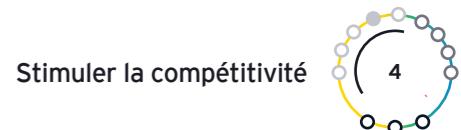
Face à ce constat, un levier d'action fait consensus : améliorer l'accès au financement pour les start-up en phase d'amorçage. Ce besoin est identifié comme prioritaire par les dirigeants interrogés dans l'enquête EY sur l'attractivité. Et pour cause : en 2024, l'UE n'a capté que 5 % des investissements mondiaux en capital-risque, contre 52 % pour les États-Unis et 40 % pour la Chine. Ce déséquilibre souligne non seulement un écart de financement, mais aussi une dynamique d'innovation moins favorable.

Comme l'a rappelé Mario Draghi, augmenter les investissements privés ne suffira pas sans une intégration plus poussée du marché unique. Les obstacles réglementaires, fiscaux et administratifs freinent l'expansion des entreprises innovantes au-delà de leur marché national, limitant leur potentiel de croissance et dissuadant la prise de risque. Dans un contexte de besoins croissants en innovation – qu'il s'agisse de climat, de santé ou de transition numérique –, il est urgent de lever ces freins. Une meilleure intégration européenne, combinée à un soutien accru à l'amorçage et à la montée en puissance des jeunes entreprises, pourrait repositionner l'Europe – et la France – sur la carte mondiale de l'innovation.

Comment l'Europe devrait elle accélérer l'innovation et la recherche & développement ?



Source : enquête sur l'attractivité d'EY en Europe (nombre total de répondants : 500 personnes interrogées entre le 31 janvier et le 3 mars 2025).



L'intelligence artificielle : accélérateur de compétitivité pour l'Europe

L'intelligence artificielle (IA) s'est imposée comme le levier numérique le plus prometteur pour renforcer la compétitivité européenne et attirer les investisseurs internationaux. Une récente étude EY le confirme : en 2025, 56 % des entreprises européennes déclaraient avoir augmenté leurs marges ou réduit leurs coûts grâce à l'IA, contre 45 % en 2024 – un bond remarquable en un an.

Mais cette progression masque de fortes disparités. Selon l'indice mondial de l'IA, l'Europe reste en retrait face aux États-Unis et à la Chine, que ce soit en termes d'investissements, de recherche ou d'innovation. Le retard est particulièrement marqué parmi les PME : en 2023, seules 7 % avaient intégré l'IA, contre 30 % des grandes entreprises. Ce décalage souligne l'urgence d'un accompagnement ciblé pour généraliser l'adoption et éviter une fracture technologique.

Des signaux encourageants émergent. En 2025, la Commission européenne a lancé le programme InvestAI, doté de 200 milliards d'euros, dont 20 milliards consacrés à la création de quatre gigafactories d'IA. Ces hubs de co-développement ont pour ambition de positionner l'Europe comme un acteur de référence, capable de concevoir, entraîner et déployer des modèles d'IA puissants au service de l'industrie, des services publics et des usages du quotidien.

Dans ce mouvement, la France joue un rôle moteur. Lors du Sommet mondial de l'IA organisé à Paris en février 2025, le président Emmanuel Macron a annoncé un record de 109 milliards d'euros d'investissements directs étrangers dans l'IA, en provenance notamment des Émirats arabes unis et du Canada. Les résultats de l'enquête EY auprès de 200 dirigeants internationaux confirment l'attractivité française, portée par des infrastructures numériques de haut niveau, des talents reconnus en mathématiques, data science et ingénierie, ainsi qu'un écosystème IA mature, structuré autour de pôles académiques d'excellence, de centres de recherche de rang mondial et d'un vivier de start-up particulièrement innovantes.



4. Simplifier le cadre réglementaire

Entre 2019 et 2024, l'Union européenne a promulgué plus de 13 000 actes législatifs, contre 3 500 aux États-Unis. Ce rythme soutenu de production normative, bien qu'ancré dans une volonté de régulation rigoureuse, a engendré une complexité croissante : chevauchements de textes, incohérences entre pays et territoires, exigences divergentes à l'échelle locale... autant de freins à l'agilité, à l'innovation et à l'investissement. Les coûts associés à cette complexité sont tangibles : les entreprises européennes consacrent en moyenne 1,8 % de leur chiffre d'affaires à la conformité réglementaire, un chiffre qui grimpe à 2,5 % pour les PME. Et 60 % des exportateurs de l'UE déclarent devoir jongler avec des normes disparates d'un pays à l'autre.

Pourtant, la perception de ce fardeau réglementaire reste nuancée. Selon notre enquête, la « surréglementation » n'apparaît pas comme un des risques majeurs pour l'attractivité de l'Europe. Mieux, 56 % des dirigeants interrogés estiment que l'approche européenne en matière de régulation a, ces trois dernières années, renforcé son attractivité. Ce paradoxe s'explique peut-être par les efforts récents de rationalisation. Le plan « Boussole pour la compétitivité » lancé par l'UE vise à réduire de 25 % les charges de reporting pour toutes les entreprises, et de 35 % pour les PME. La

montée en puissance d'enjeux géopolitiques ou fiscaux (droits de douane, guerre en Ukraine, IRA américain...) pourrait aussi avoir relégué la question réglementaire au second plan dans les préoccupations des investisseurs.

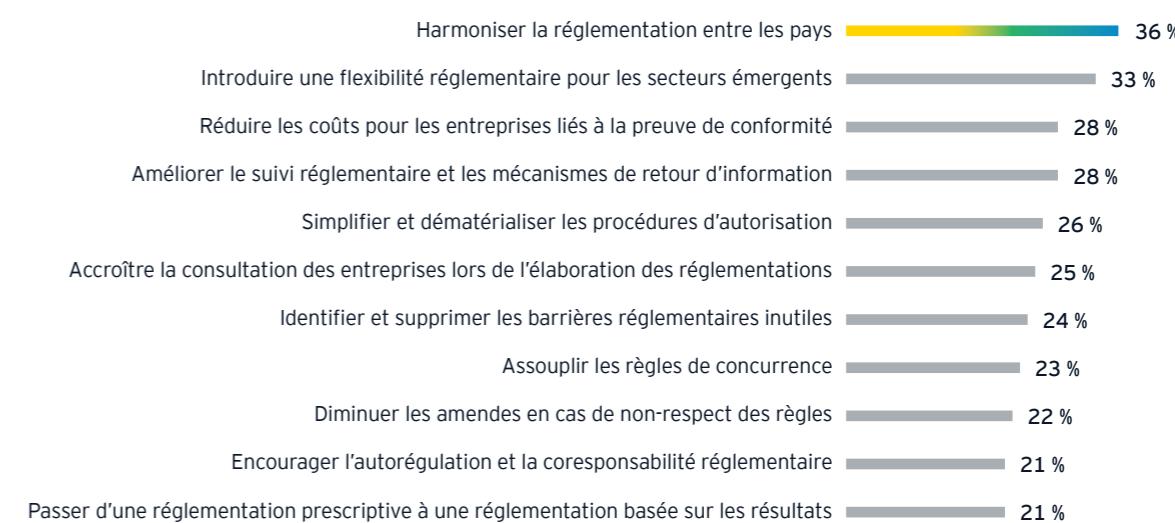
La simplification comme priorité stratégique

Lorsqu'on interroge les dirigeants sur les leviers essentiels pour améliorer l'environnement réglementaire en Europe, deux attentes majeures émergent clairement – des attentes que l'on retrouve également dans notre enquête française :

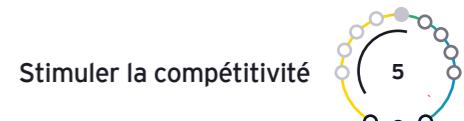
- Harmoniser les règles à l'échelle européenne afin de réduire les disparités entre États membres, qui complexifient inutilement les démarches pour les entreprises opérant dans plusieurs pays ;
- Introduire une flexibilité accrue pour les secteurs innovants, en particulier l'intelligence artificielle et les FinTech, qui évoluent plus vite que le cadre réglementaire actuel.

Bien que la Commission ait renoncé à une refonte totale du futur AI Act, elle a reconnu la nécessité d'en simplifier la mise en œuvre, pour ne pas entraver l'émergence de champions européens de l'intelligence artificielle.

Comment l'Europe devrait elle faire évoluer son approche de la régulation ?



Source : enquête sur l'attractivité d'EY en Europe (nombre total de répondants : 500 personnes interrogées entre le 31 janvier et le 3 mars 2025).



La France, miroir des pesanteurs européennes...

À l'échelle nationale, la France incarne parfaitement ces contradictions. Depuis Georges Pompidou, la promesse de simplification revient comme un leitmotiv, rarement suivi d'effets concrets. Déjà en 1964, il constatait : « Investir en France est un travail. C'est d'abord un travail administratif. »

Six décennies plus tard, le constat reste tristement d'actualité. En dépit des assises, plans, comités interministériels et programmes de simplification, le flux comme le stock réglementaire continuent de croître, alimentant un sentiment d'inertie face aux besoins concrets des entreprises.

Dans l'industrie, en particulier, de nombreux professionnels dénoncent un environnement normatif irritant, sinon dissuasif, marqué par une accumulation de règles locales, régionales, nationales et européennes, souvent contradictoires ou redondantes. Le manque de foncier industriel disponible est notamment amplifié par la mise en œuvre de politiques locales de sobriété foncière, parfois déconnectées des impératifs opérationnels. Ces réglementations, bien qu'animées par des objectifs environnementaux légitimes, ralentissent l'implantation de nouveaux projets en complexifiant les procédures et en restreignant l'offre foncière. À cela s'ajoute une lourdeur administrative chronique. Le rapport Guillot de

2022 soulignait un écart significatif, problème aujourd'hui pris en main par l'État et les collectivités, mais qui reste une source de reproches sur le terrain.

Pourtant, la mobilisation s'intensifie. Le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) a formulé des dizaines de propositions concrètes pour desserrer l'étau réglementaire. Dans le même esprit, France Digitale, qui représente l'écosystème de la tech tricolore, a tiré la sonnette d'alarme lors de ses Rencontres annuelles, proposant notamment de faciliter l'accès à la commande publique, simplifier le reporting extra-financier, alléger les contraintes liées au droit du travail et à la gestion RH.

Après l'interruption due à la dissolution de juin 2024 puis la censure du Gouvernement en décembre, le parlement a repris l'examen du Projet de loi de simplification de la vie économique. Ces initiatives françaises résonnent avec les recommandations formulées à l'échelle européenne. Elles démontrent que la simplification n'est pas qu'un enjeu bureaucratique, mais un levier stratégique d'attractivité et de compétitivité économique.

5. Réduire l'imprévisibilité fiscale

L'environnement fiscal demeure un levier stratégique pour l'attractivité de l'Europe et de la France, et notamment pour les investisseurs étrangers. Pourtant, le jugement des dirigeants reste largement critique à l'égard de l'un comme de l'autre. S'agissant de la France, 41 % des dirigeants interrogés considèrent que le cadre fiscal n'est pas suffisamment favorable à leurs investissements.

Ce regard critique s'ancre dans un climat d'inquiétude face à l'alourdissement de la dette publique et à la montée des besoins en investissements publics, qui nourrissent la crainte d'un retour à la hausse des prélèvements obligatoires, et contraste d'autant plus avec les signaux donnés par certains concurrents mondiaux : aux États-Unis, par exemple, des baisses d'impôt sur les sociétés sont en discussion ou sur le point d'être prolongées, accentuant ainsi l'écart perçu de compétitivité.

Le manque de stabilité et de prévisibilité freine les décisions d'investissement

La France en offre une illustration parlante : les débats récents sur les modifications fiscales à visée conjoncturelle ont ravivé les craintes d'un revirement rapide et unilatéral de la stratégie mise en œuvre ces dernières années. Ce manque de continuité constitue un signal d'alerte pour les investisseurs internationaux. Dans ce contexte, il devient essentiel pour l'Hexagone de préserver les piliers qui ont contribué à restaurer son attractivité ces dernières années, à l'image du Crédit d'impôt recherche (CIR), du taux d'impôt sur les sociétés stabilisé à 25 %, de la flat tax sur les revenus du capital, de la réduction des impôts de production ou encore des exonérations de charges sur les bas salaires. À cela s'ajoute une nécessité : éviter les ajustements fiscaux brutaux ou réversibles motivés par l'urgence budgétaire. La cohérence à long terme est aujourd'hui aussi stratégique que la compétitivité des taux.

Cohérence mais aussi agilité : en France, il s'agit de consolider un cadre juridique, fiscal et comptable attractif pour favoriser l'implantation de sièges sociaux européens, de leaders technologiques et du secteur financier. À l'échelle européenne, renforcer l'harmonisation fiscale est tout aussi crucial. La fiscalité, compétence exclusive des États membres, limite fortement les marges de manœuvre au niveau européen.

Pourtant, la complexité et l'hétérogénéité des systèmes fiscaux nationaux aggravent la situation : les disparités entre régimes génèrent des coûts de conformité élevés et freinent le développement des entreprises transfrontalières. Des progrès restent néanmoins possibles : étendre, par exemple, le principe du guichet unique de la TVA à d'autres impôts sur les sociétés faciliterait grandement la vie des entreprises. Par ailleurs, le risque de double imposition constitue un enjeu critique. Selon une étude mondiale d'EY, [84 % des professionnels des prix de transfert font face à un risque « modéré » ou « élevé » de double imposition](#) lié aux réformes fiscales internationales.

Dans ce contexte, la Chambre de commerce américaine auprès de l'UE (AmCham EU) préconise de réduire les chevauchements entre dispositifs anti-évasion, afin de libérer des ressources tant pour les entreprises que pour les administrations, et ainsi renforcer la compétitivité de l'économie européenne.

À la fois au niveau européen et national, l'enjeu est clair : garantir une fiscalité compétitive, transparente et mieux coordonnée. Cela nécessite de trouver un équilibre subtil entre ambitions politiques, contraintes budgétaires et attractivité durable. Faute de quoi, l'Europe et la France risquent de perdre des flux d'investissement au profit de destinations offrant une stabilité fiscale plus grande et une plus grande agilité.





PILIER 2

Renforcer la résilience

6. Façonner une nouvelle approche du commerce international

Fait nouveau cette année : les entreprises interrogées positionnent les droits de douane et l'ensemble des barrières commerciales parmi les risques les plus importants pour l'attractivité de l'Europe. Cette tension commerciale, inédite et disruptive, figure au 2^e rang des raisons pour lesquelles les investisseurs étrangers décident de reporter, de réduire ou d'abandonner leurs projets d'investissement en France.

Ces données, collectées avant l'annonce par les États-Unis de droits de douane punitifs, auraient probablement révélé une préoccupation encore plus marquée si l'enquête avait été menée ultérieurement.

Quelles implications pour l'attractivité de l'Europe et de la France ?

Il reste impossible de prédire avec certitude les taux définitifs des droits de douane américains, compte tenu de l'imprévisibilité des évolutions. À la finalisation de nos analyses, début juin 2025, le président Trump menaçait d'imposer un tarif douanier de 50 % sur les importations européennes, avant de laisser planer le doute sur ses intentions. L'impact sur les investissements étrangers en Europe et en France demeure incertain, mais de nombreuses entreprises devraient différer leurs décisions d'investissement à court terme, tant aux États-Unis qu'ailleurs, en attendant plus de visibilité.

Étant donné les rapports de force actuels, une partie de l'industrie manufacturière pourrait se relocaliser aux États-Unis de manière temporaire ou définitive. Cependant, les entreprises mondiales chercheront à conserver une empreinte européenne pour structurer des chaînes d'approvisionnement régionalisées, capitalisant ainsi sur la profondeur du marché européen.

Par ailleurs, des droits de douane américains élevés sur les importations chinoises – aujourd'hui stabilisés autour de 30 % – influencent également les investissements en Europe. Ils incitent certaines entreprises chinoises à compenser les pertes sur le marché américain par des investissements en Europe, à l'image des fabricants chinois de véhicules électriques. L'analyse montre d'ailleurs que la Chine est devenue la première source d'investissements étrangers en Allemagne cette année.

Quels leviers pour l'Europe...

Face à cette incertitude, l'Europe doit agir sur deux fronts complémentaires. Premièrement, elle doit réduire les obstacles au commerce au sein du marché unique, levier majeur pour accroître le PIB de l'UE d'environ 10 %. Cela passe par la simplification et l'harmonisation des réglementations nationales, la numérisation des processus douaniers et commerciaux, ainsi que l'unification des régimes de TVA. Les entreprises considèrent la taille du marché européen comme un avantage concurrentiel fondamental : garantir un accès fluide à ce marché unique est donc un atout majeur.

Deuxièmement, l'UE doit faciliter les échanges avec les pays tiers en simplifiant autant que possible les exigences de conformité, notamment pour les petites entreprises. L'exemple du Mécanisme d'Ajustement Carbone aux Frontières illustre comment des ajustements ciblés peuvent réduire la charge administrative tout en permettant à l'UE de poursuivre ses objectifs de durabilité. L'accélération des réformes du Code des douanes de l'Union pourrait également jouer un rôle crucial.

Sur le plan international, l'UE devrait intensifier ses négociations pour conclure des partenariats commerciaux avec des pays souhaitant renforcer leurs liens économiques avec l'Europe. Les États les plus affectés par les nouveaux droits de douane américains pourraient se montrer particulièrement ouverts à de tels accords. Le récent accord partiel

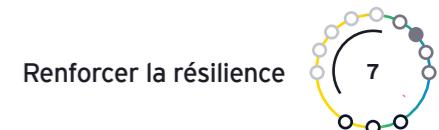
entre l'UE et le Royaume-Uni en est une illustration, mais des accords plus globaux seront sans doute nécessaires, tant avec le Royaume-Uni qu'avec d'autres partenaires volontaires. Par ailleurs, le développement d'accords commerciaux non traditionnels – numériques ou portant sur des minéraux critiques – mérite d'être exploré.

Plus fondamentalement, face à la montée du protectionnisme et à la menace pesant sur le multilatéralisme, l'Europe gagnerait à adopter une approche cohérente et proactive. Sa population de 500 millions de consommateurs constitue un levier d'attractivité puissant, à condition d'offrir stabilité et confiance aux investisseurs.

... et pour la France ?

Sur ces questions commerciales, il est essentiel de rappeler que, depuis le Traité de Rome (1957), la politique commerciale est une compétence exclusive de l'Union européenne. Celle-ci est chargée d'établir un tarif douanier commun et de définir une politique commerciale commune envers les pays tiers. La France, en tant qu'État membre, ne peut donc pas décider unilatéralement des droits de douane ou modifier ces tarifs.

Si elle ne peut agir sur les montants nominaux des droits de douane, elle a néanmoins des marges de manœuvre pour rendre l'Hexagone plus séduisant, plus attractif. En ouvrant la porte à une augmentation de la TVA pour financer la protection sociale, l'exécutif sait que les effets de cette mesure seront également positifs pour la compétitivité-coût du *made in France*, en augmentant le prix des produits importés puis exportés, et en baissant ceux des biens fabriqués en France qui ne sont pas imposées à la TVA. Reste à savoir si cette mesure, déjà employée par le Danemark et l'Allemagne ces dernières années – respectivement en 1992 et en 2007 – sera lancée, sachant qu'elle ne fait pas consensus, ni dans la classe politique, ni dans l'opinion publique.



7. Défendre et fortifier les secteurs stratégiques

Il est désormais largement reconnu que l'intervention des pouvoirs publics, en étroite collaboration avec les entreprises, est indispensable pour protéger les industries stratégiques européennes et réduire la dépendance à l'égard de partenaires internationaux peu fiables. Cette réalité s'est imposée dans un contexte de chocs géopolitiques répétés, de vulnérabilités logistiques mises en lumière par la pandémie, et d'une reconfiguration accélérée des chaînes de valeur mondiales.

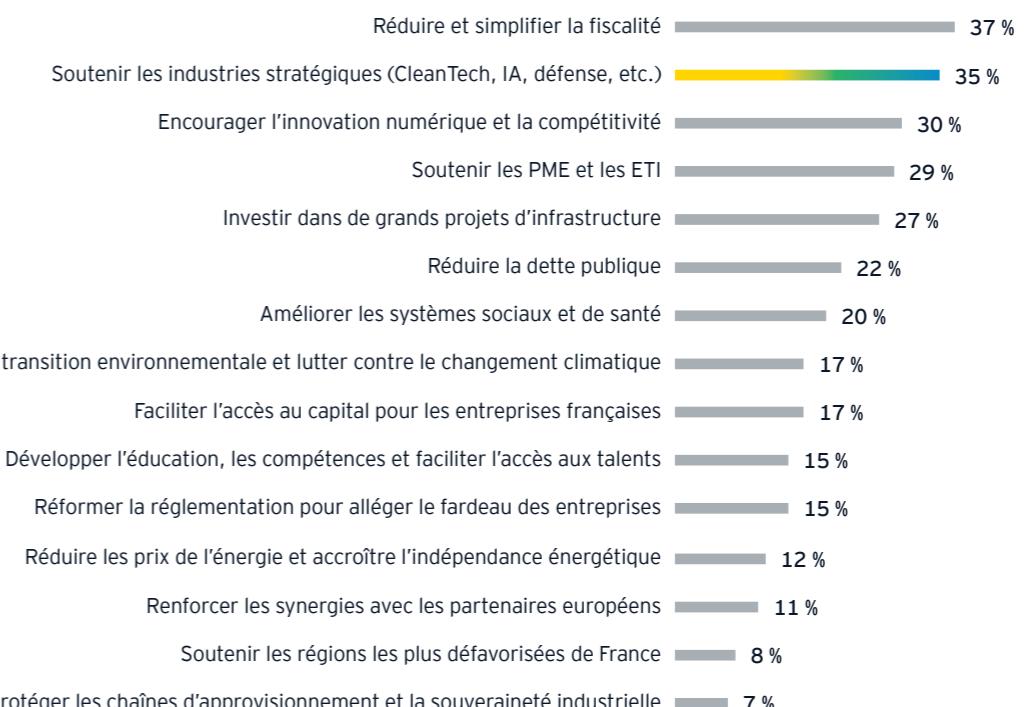
Un exemple emblématique est celui des matières premières critiques, essentielles aux secteurs de l'énergie propre, de la mobilité, de l'électronique ou encore de la défense. Aujourd'hui, leur approvisionnement reste concentré entre les mains de quelques fournisseurs mondiaux, exposant les entreprises françaises et européennes à des risques de pénuries, de volatilité des prix et de coercition économique. Pour faire face à ces défis, la France et l'Europe doivent se doter d'une stratégie d'approvisionnement sécurisée, à la hauteur des ambitions affichées par la Chine avec son initiative « *Belt and Road* » ou par les États-Unis à travers l'IRA. Cela implique non seulement des investissements ciblés en amont, mais aussi des partenariats stratégiques à l'international, une politique commerciale alignée, et un soutien massif à la relocalisation des chaînes de production.

Au-delà de l'urgence, préparer l'avenir

A nouveau, la France et l'Europe doivent positionner leurs efforts sur les secteurs qui seront les moteurs de croissance du commerce extérieur, de l'innovation et de l'emploi dans les décennies à venir. Nos enquêtes hexagonale et européenne confirment que les dirigeants d'entreprises identifient le soutien aux industries stratégiques comme une priorité absolue : au deuxième rang pour la France (35 %) et au troisième pour l'Europe (29 %). Ces secteurs incluent notamment les véhicules électriques, les produits pharmaceutiques, les technologies propres, les semi-conducteurs, l'intelligence artificielle, les télécommunications et bien entendu la défense.



Sur quels domaines la France devrait-elle concentrer ses efforts afin de maintenir son attractivité dans l'économie mondiale ?



Source : enquête auprès de 200 dirigeants internationaux (20 février - 20 mars 2025).

L'IA, à laquelle nous avons consacré un paragraphe entier dans les précédentes lignes, s'impose comme un levier déterminant de transformation économique. Pour en tirer parti, la France et l'Europe devront garantir aux entreprises l'accès à des capacités critiques : semi-conducteurs, matériaux, puissance de calcul, infrastructures réseau, mais aussi données massives de qualité pour entraîner les modèles. Cela nécessitera une politique industrielle axée sur la souveraineté numérique, combinant régulation, investissements publics et soutien à l'innovation.

Cette stratégie de souveraineté industrielle ne pourra réussir qu'à condition d'être ambitieuse, cohérente et différenciée. Elle devra s'appuyer sur un ensemble d'instruments : droits de douane ciblés, incitations fiscales, aides publiques à l'investissement, mécanismes de filtrage des investissements étrangers, mais aussi régulation simplifiée et mise en réseau des écosystèmes d'innovation. Un équilibre fin devra être trouvé : d'un côté, protéger les chaînes de valeur critiques

et construire une autonomie stratégique ; de l'autre, maintenir l'ouverture commerciale et l'attractivité pour les investissements étrangers, qui demeurent essentiels à la compétitivité du continent.

L'alignement du secteur privé sur cette ambition est encourageant. Selon les résultats d'une [étude conduite par EY en avril 2025](#), 82 % des entreprises interrogées déclarent déjà participer – ou avoir l'intention de participer – à des initiatives visant à renforcer la résilience nationale ou européenne par le biais de la souveraineté industrielle. Mieux encore, 56 % d'entre elles accepteraient une réduction de leurs marges sur des produits fabriqués localement pour le marché intérieur. Cela illustre une nouvelle maturité du dialogue public-privé sur ces enjeux stratégiques.

La souveraineté industrielle ne peut plus être perçue comme une dépense, mais comme un investissement dans la capacité de la France et de l'Europe à décider par elles-mêmes, à innover selon leurs propres priorités, et à affronter les transformations à venir.





9. Investir dans la défense, affirmer la souveraineté

La guerre en Ukraine et l'ambiguïté croissante des États-Unis quant à leur rôle dans la sécurité du Vieux Continent ont replacé la défense au cœur de l'agenda européen. Une dépendance excessive à un allié devenu imprévisible devient, de plus en plus clairement, un risque stratégique majeur. Cette réalité impose une réponse structurelle de la part de l'ensemble des États européens, France comprise.

Les entreprises interrogées au sein de notre enquête européenne classent les tensions géopolitiques et les conflits comme le principal risque pesant sur l'attractivité de l'Europe. Et si seuls 11 % d'entre elles déclaraient, au moment de l'enquête, que la sécurité devait figurer parmi les priorités de l'UE, cette part aurait sans doute été bien plus élevée si les réponses avaient été recueillies après les signaux de repli envoyés par Washington en mars 2025.

Les États européens ont commencé à réagir : entre 2019 et 2024, leurs dépenses de défense ont bondi de plus de 75 %. Pourtant, seuls une quinzaine de pays atteignent encore l'objectif de 2 % du PIB fixé par l'OTAN. L'effort reste donc à amplifier. La Commission européenne estime d'ailleurs que l'Europe devra investir 500 milliards d'euros supplémentaires dans la défense au cours de la prochaine décennie. En France, la loi de programmation militaire (LPM) 2024-2030 prévoit une enveloppe historique de 413 milliards d'euros, soit une augmentation de 40 % par rapport à la précédente. L'Allemagne, de son côté, a assoupli ses règles budgétaires pour permettre un surcroît d'investissement dans la défense. Enfin, la Commission a lancé « ReArm Europe / Readiness 2030 » pour mutualiser les efforts.

Les industriels, eux aussi, accélèrent : Thalès étend ses capacités de fabrication en Belgique, Renault va produire des drones en Ukraine, Rheinmetall en Lituanie et MBDA, premier fabricant européen de missiles, investit et transforme l'organisation de son usine à Bourges pour augmenter ses capacités de production. Ces projets ne sont pas seulement stratégiques : EY estime qu'un relèvement à 3 % du PIB* des dépenses de défense en Europe pourrait créer ou préserver 660 000 emplois. L'enjeu est donc aussi économique et social.

*Source : [Economic effects of European defense investments, février 2025](#).

Mais l'Europe doit aller plus loin, mieux, ensemble

Une coordination plus poussée entre États membres est cruciale pour éviter les doublons et les angles morts industriels. Il faut également sécuriser les chaînes d'approvisionnement, renforcer le filtrage des investissements étrangers dans des secteurs sensibles, et privilégier les achats intra-européens pour les équipements de défense.

Elle doit innover. L'UE doit créer un lien plus direct entre ses institutions de défense et les entreprises, afin d'orienter les efforts de R&D vers les besoins futurs – de l'intelligence artificielle à la guerre électronique, des drones autonomes à la cybersécurité.

Elle doit élargir sa conception de la sécurité. À côté de la défense militaire stricto sensu, les menaces contemporaines appellent des réponses en matière de cybersécurité, de résilience énergétique, de souveraineté alimentaire et de protection des infrastructures critiques.

Enfin, nos dirigeants doivent convaincre. Ils devront expliquer pourquoi cet effort est nécessaire, quitte à poser les bases d'un futur arbitrage budgétaire ou fiscal. Cette pédagogie est indispensable pour embarquer l'opinion publique – mais aussi pour faire évoluer les critères ESG et libérer davantage de financements privés pour assurer et assumer notre stratégie de défense. La souveraineté, en France comme en Europe, ne se décrète pas. Elle se construit. Et surtout, elle se finance.

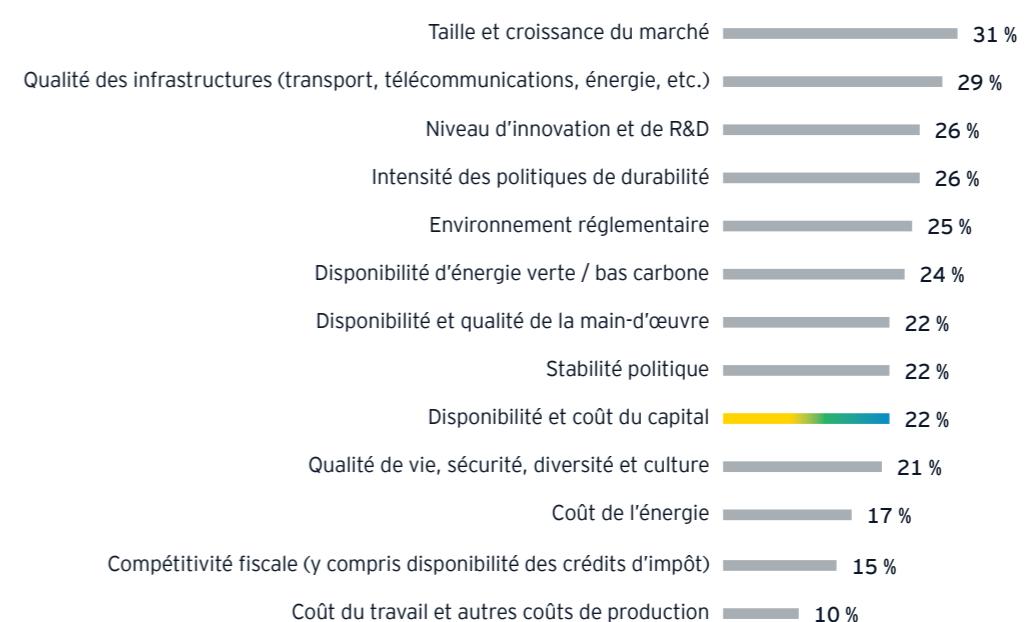
PILIER 3

Libérer les moteurs de l'attractivité

10. Fluidifier le financement pour la croissance en Europe et en France

Interrogées sur les facteurs déterminants dans le choix d'un pays d'investissement, les entreprises placent en tête la disponibilité et le coût du capital. Pourtant, lorsqu'il s'agit d'identifier les avantages comparatifs de l'Europe et de la France, ce critère ne figure respectivement qu'en septième et neuvième positions. Ce décalage en dit long sur une faiblesse structurelle des modèles européen et français.

Dans quels domaines suivants, l'Europe dispose-t-elle du plus grand avantage par rapport aux autres régions du monde ?



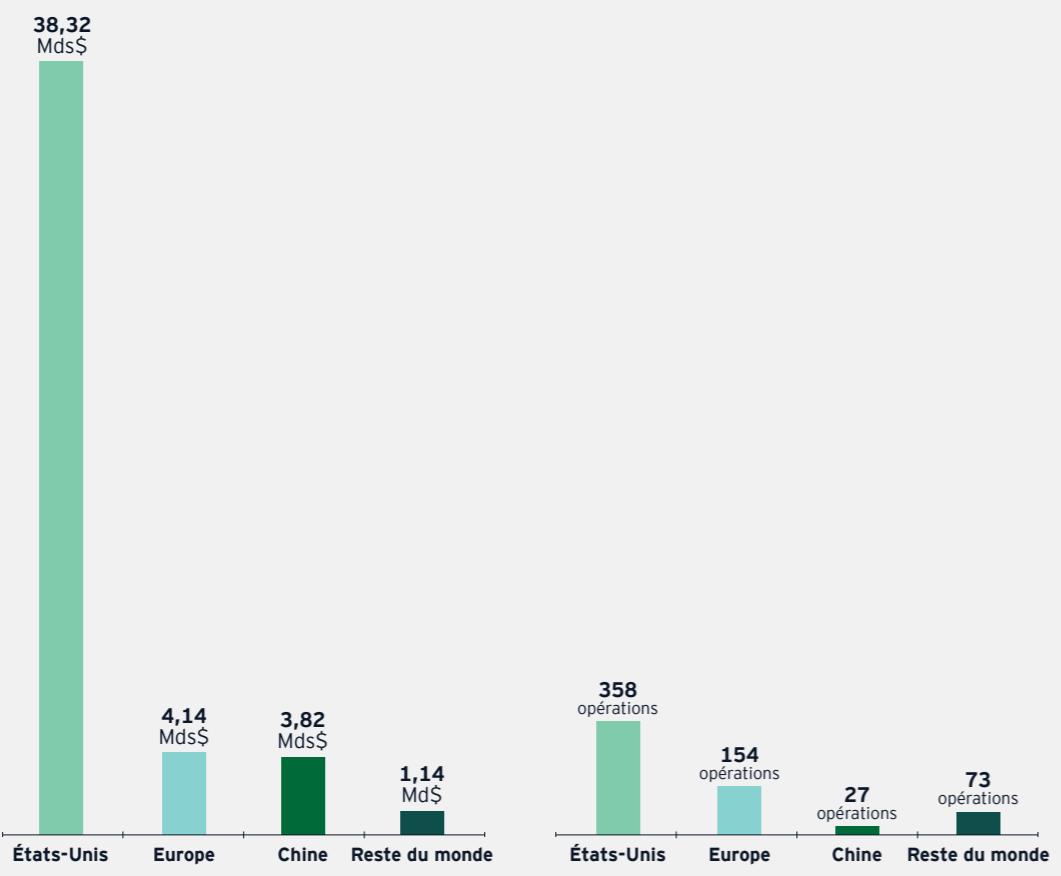
Source : enquête sur l'attractivité d'EY en Europe (nombre total de répondants : 500 personnes interrogées entre le 31 janvier et le 3 mars 2025).



Libérer les moteurs de l'attractivité

Ce constat n'est pas nouveau. Le système bancaire, bien que solide et mature, ne suffit plus à répondre aux besoins croissants en capital des entreprises innovantes ou en forte croissance. En comparaison, les marchés de capitaux privés européens demeurent sous-dimensionnés par rapport à ceux des États-Unis. Au cours des dix dernières années, le capital-risque dans l'UE n'a représenté qu'un tiers de celui mobilisé aux États-Unis, en pourcentage du PIB. Cette tendance s'accentue dans le domaine des levées de fonds par des start-up de l'IA générative.

Levées de fonds par des start-up de l'IA générative – vision monde



Source : Baromètre EY du capital risque – Bilan annuel 2024

Cette carence de financement freine la montée en puissance des entreprises hexagonales comme européennes, en particulier dans les secteurs à forte intensité technologique ou capitalistique. Faute d'accès au capital de croissance, de nombreuses scale-up choisissent de délocaliser leurs centres de décision ou leurs activités aux États-Unis, où elles trouvent des investisseurs capables d'accompagner leur expansion.

Financer la refondation économique de l'Europe

Ce déficit de financement affecte profondément la capacité de l'Europe – mais aussi de la France – à créer un environnement propice à l'investissement étranger : développement d'infrastructures numériques de pointe, accélération des investissements en faveur des transitions énergétique et environnementale, montée en compétences de la main-d'œuvre pour répondre aux besoins des entreprises. Selon le rapport Draghi, combler ce retard nécessiterait entre 750 et 800 milliards d'euros d'investissements supplémentaires, soit 4,4 à 4,7 % du PIB de l'UE en 2023.

L'épargne financière était estimée en 2024 à 35 500 milliards d'euros en Europe et à 6 000 milliards en France. A comparer au PIB de l'UE (près de 18 000 milliards) et de la France (2 920 milliards). En France, le taux d'épargne est d'ailleurs reparti à la hausse ces derniers trimestres, atteignant 18 % au quatrième trimestre 2024, bien au-delà des niveaux d'avant-Covid (15,2 % au dernier trimestre de l'année 2019).

La fragmentation persistante des marchés de capitaux entrave l'allocation optimale des ressources financières vers les projets productifs. L'ambition de créer une Union des marchés de capitaux, ou plus largement une Union de l'épargne et de l'investissement, progresse lentement. Un seul organisme de réglementation et un seul règlement, un système unifié de règlement et de compensation après les opérations, et une approche plus unifiée de la fiscalité aideraient.

Pour répondre à ces défis, de nombreux acteurs du financement – en France comme en Europe – formulent régulièrement des pistes d'actions

concrètes. A l'échelle européenne, il est important que des initiatives ambitieuses voient le jour pour orienter plus efficacement l'épargne vers l'économie productive. Il s'agit notamment de créer un véritable label européen de l'épargne, destiné à mobiliser les capitaux des particuliers au service de la croissance, mais aussi de renforcer le rôle des fonds de pension, encore trop peu développés en Europe, afin d'accroître les ressources disponibles pour l'investissement. Parallèlement, le soutien aux projets d'innovation et de réindustrialisation devra s'appuyer sur un partenariat clair entre investisseurs publics et privés, avec des modèles éprouvés à l'international, comme celui du Canada. Un allègement des contraintes prudentielles, notamment en matière de solvabilité, pourrait également libérer davantage de capital, tout comme la révision des textes européens encadrant le capital-risque, aujourd'hui jugés trop contraignants pour les acteurs du *venture capital*. La levée des barrières aux investissements transfrontaliers et une adaptation des critères de définition des PME figurent également parmi les leviers à actionner pour fluidifier l'accès au financement.

Au niveau français, la mobilisation de l'épargne longue est tout aussi stratégique

Elle passe notamment par l'activation du levier de l'épargne retraite, en encourageant les investisseurs institutionnels à se positionner davantage sur les investissements de long-terme. Il conviendra aussi d'inciter les ménages à orienter leur épargne vers l'économie productive, via des dispositifs fiscaux attractifs, des garanties publiques, ou encore le développement de nouveaux produits structurés adaptés aux profils d'épargnants. Enfin, les grandes entreprises doivent être encouragées à renforcer leur engagement dans l'innovation, en réinvestissant leurs excédents de capital dans des projets portés par des start-up ou PME innovantes – notamment à travers le *corporate venture*.

Autant d'actions qui, si elles sont mises en œuvre avec cohérence et détermination, pourraient transformer le financement en un véritable moteur de compétitivité européenne et française.



Libérer les moteurs de l'attractivité

11. Mobiliser le capital humain pour l'attractivité

En France, comme en Europe, les entreprises identifient régulièrement le manque de talents qualifiés comme un obstacle majeur à l'investissement. Cette pénurie de compétences ne constitue pas seulement un frein opérationnel : elle menace plus largement notre capacité à innover, accélérer la transformation numérique et réussir la transition environnementale. Les résultats de nos enquêtes soulignent clairement ce constat. Interrogés sur les leviers à actionner pour stimuler l'innovation ou accélérer la compétitivité numérique, les investisseurs étrangers font de la montée en compétences de la main-d'œuvre une des principales priorités.

Ce déficit de compétences est enraciné dans des tendances structurelles. D'une part, les systèmes éducatifs européens ne parviennent pas toujours à produire les profils adaptés aux besoins du marché. Le cas français illustre bien cette réalité : si les investisseurs étrangers reconnaissent la qualité académique et la richesse du vivier de talents issus de l'enseignement supérieur, ils soulignent également un décalage persistant entre les formations dispensées et les attentes concrètes des entreprises. D'autre part, la formation continue des adultes reste insuffisamment développée, limitant la capacité de reconversion et d'adaptation des talents face à l'évolution rapide des métiers.

Les données démographiques accentuent ces défis. Le vieillissement de la population, amplifié par la baisse des taux de natalité et l'allongement de la durée de vie, va durablement peser sur l'offre de travail. En 2023, l'Union européenne a enregistré une baisse de 5,4 % du nombre de naissances, la plus forte depuis plus de 60 ans.

Face à l'urgence, le rapport Draghi sur la compétitivité européenne trace une feuille de route en quatre axes structurants, applicables à l'ensemble des États membres, France comprise :

- Exploiter les données pour cartographier finement les écarts entre l'offre et la demande de compétences ;
- Co-construire les programmes de formation avec les employeurs pour les aligner sur les besoins des secteurs économiques stratégiques ;



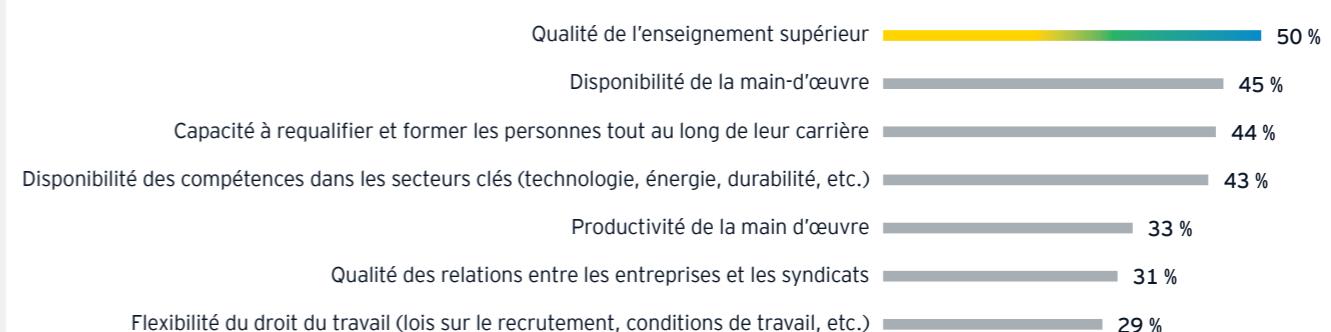
- Déployer un cadre européen de certification des compétences favorisant la mobilité et la reconnaissance des qualifications ;
- Mettre en place des mécanismes rigoureux de suivi, d'évaluation et de responsabilité pour les initiatives européennes en matière de compétences.

L'Union européenne a apporté une première réponse à cet appel en lançant son initiative « Union des compétences », axée sur l'éducation, la reconversion, la mobilité des talents au sein du marché unique, et l'attractivité des compétences hors UE.

Attirer les meilleurs talents au niveau mondial

Par ailleurs, dans un contexte où, ailleurs dans le monde, les restrictions migratoires se renforcent, où les financements publics pour la R&D diminuent, et où les modèles de science libre sont remis en cause, la France et l'Europe disposent d'une opportunité unique pour devenir un pôle d'attraction de talents internationaux. Des programmes d'immigration ciblés, en lien avec les besoins économiques stratégiques, pourraient contribuer à enrichir le vivier de compétences, notamment dans les secteurs de pointe comme les technologies quantiques, l'intelligence artificielle, ou les industries vertes.

En comparaison avec d'autres pays, quels sont les principaux atouts de la France en matière de talents et de compétences ?



Source : enquête auprès de 200 dirigeants internationaux (20 février - 20 mars 2025).

Il ne s'agit pas d'opposer flexibilité et protection, mais bien de rechercher un nouvel équilibre. Cela implique un dialogue renouvelé entre les partenaires sociaux, fondé sur la confiance, la transparence et une vision commune de l'intérêt économique et social à long terme.

12. Choose France, Choose Europe

L'Europe traverse un moment charnière. Critiquée pour sa bureaucratie, sa lenteur face aux grandes transitions, ou encore sa dépendance stratégique, elle fait face à des vents contraires. Les tensions géopolitiques, les injonctions contradictoires de certains alliés, et le retour des logiques de puissance la poussent dans ses retranchements.

Et pourtant, malgré ce « bruit », l'Europe avance. Plus qu'une union économique ou réglementaire, elle reste une puissance normative, démocratique, écologique, technologique. Un espace unique de stabilité et d'innovation, où convergent des talents, des idées et des industries de pointe.

Ce nouveau récit européen ne peut reposer uniquement sur les institutions

Il a besoin d'un souffle collectif. Dirigeants d'entreprises, scientifiques, élus locaux, jeunes entrepreneurs, acteurs associatifs : tous peuvent – et doivent – devenir les ambassadeurs d'une Europe résolument tournée vers l'avenir. Les faits sont là : plus de 500 millions de consommateurs, des standards élevés en matière de durabilité, un capital humain de premier plan, un marché qui intègre les transitions numérique et écologique comme leviers de compétitivité, pas comme des contraintes.

Et surtout, l'Europe bouge

Face aux critiques, elle engage des réformes structurantes. Le plan de réduction de la charge administrative – jusqu'à 35 % pour les PME – marque un tournant : celui d'un continent qui veut redevenir un terrain d'opportunités pour l'investissement et l'innovation. Stéphane Séjourné, chef de la diplomatie européenne, l'a récemment affirmé : « Nous devons redevenir audibles, lisibles, visibles. » Cela commence par parler d'Europe avec clarté, mais aussi avec fierté. Une des prochaines étapes pourrait être la création d'une structure européenne de promotion des investissements, portée par les États membres. Elle permettrait à l'Europe de s'exprimer d'une seule voix sur la scène mondiale, de rendre lisible son modèle, d'expliquer en quoi sa stabilité, sa puissance industrielle, ses transitions maîtrisées, constituent une offre crédible pour les investisseurs internationaux.

Dans cette dynamique, la France doit affirmer l'ambition européenne

Nation fondatrice, deuxième économie de l'Union, force diplomatique reconnue, elle peut – et doit – porter l'ambition d'une Europe plus forte, plus influente, plus intégrée. Ce n'est pas un luxe, c'est une nécessité stratégique dans un monde qui se fragmente.

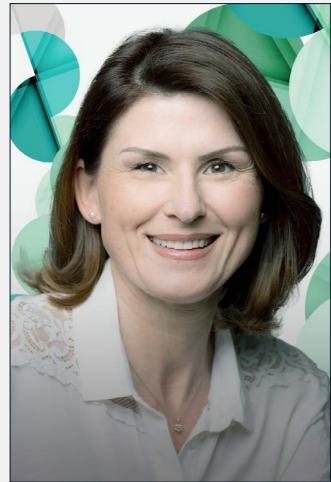
Mais cette ambition doit aussi reconquérir les coeurs. Selon le dernier Eurobaromètre, près de 65 % des Français jugent que l'Union va dans la mauvaise direction. Ce score – comparable chez la plupart de nos voisins – est un signal d'alerte. Il ne suffit pas de convaincre le monde que l'Europe est un projet d'avenir : il faut aussi regagner la confiance des citoyens européens eux-mêmes.

Cela passe par une Europe plus proche, plus concrète, plus explicable. Une Europe qui fait la preuve, dans le quotidien, que ses orientations stratégiques – sur l'énergie, le climat, l'emploi, la santé – se traduisent en progrès tangibles pour chacun.

Réaffirmer l'Europe, ce n'est pas un exercice de communication. C'est une urgence politique, économique et démocratique. Et c'est l'un des grands chantiers de la décennie.



Témoignage



Doris Birkhofer

Présidente, Siemens France

“

Le défi est de mettre les technologies de rupture entre les mains de toutes les entreprises, y compris les PME et les ETI.

Quel regard portez-vous sur l'évolution de l'attractivité de la France dans votre secteur, pour Siemens ?

La France se distingue par des atouts majeurs dans plusieurs domaines stratégiques.

- Son mix énergétique largement décarboné, combinant nucléaire, hydraulique et énergies renouvelables, constitue un atout majeur pour la stabilité énergétique. Cette énergie verte permet notamment à la France d'être une plaque stratégique pour les data center d'Europe de l'Ouest et du Nord de l'Afrique
- Si les infrastructures nécessitent d'importants investissements de rénovation et de maintenance, le pays dispose d'infrastructures de qualité, telles que le réseau ferroviaire, les aéroports et une excellente connectivité. Des infrastructures dont la décarbonation progresse grâce aux engagements forts de la France en matière de transition énergétique, notamment dans le bâtiment (ex : décret tertiaire, BACS). Toutefois, les efforts doivent encore être significativement intensifiés.
- La politique pro-business récente a dynamisé l'écosystème économique français, favorisant la coexistence de grandes multinationales et de start-up innovantes (notamment industrielles). Cela représente un levier de rayonnement pour Siemens qui accompagne cet écosystème à l'export. Cette dynamique soutient un mouvement de réindustrialisation, même si sa pleine réalisation nécessitera 10 à 15 ans.
- La France joue un rôle de pionnier et de leader dans des domaines cruciaux comme la data, l'intelligence artificielle, la défense et le développement durable. Ses compétences scientifiques et son expertise en IA renforcent sa position concurrentielle.
- Cependant, plusieurs points de vigilance doivent être soulignés :
- La réindustrialisation est ralentie par les difficultés des PME, particulièrement leur faible digitalisation et leur manque de compétitivité.

L'incertitude actuelle freine les décisions d'investissement, avec moins d'investissements étrangers industriels, principalement des extensions et peu de créations nettes d'emplois.

- La compétitivité énergétique de la France est en baisse par rapport aux États-Unis : le coût de l'énergie devient un désavantage.
- Des doutes subsistent quant à la capacité de la France à créer des licornes, en raison d'un plafond de verre du financement.
- Les conditions de marché ne sont pas encore réunies pour que les innovations de rupture émergent véritablement (technologie ou matériaux verts)
- Enfin, les doutes sur la pertinence du Crédit d'Impôt Recherche (CIR) pourraient décourager les investissements en R&D.

Par ailleurs, nous sommes toujours à l'écoute d'opportunités d'investissement dans le software industriel, l'IA, la cybersécurité, les applications facilitant la décarbonation de certains processus industriels ou des infrastructures, et dans les innovations autour de l'économie circulaire. Nos acquisitions récentes (ex : Wattsense, Padam, Nextflow) et participations (ex : Gravithy) témoignent de notre stratégie d'investissement ciblé en France.

Quels leviers l'Europe et la France doivent-elles activer pour permettre à leurs entreprises de rivaliser avec leurs concurrentes américaines et chinoises ?

Face à la Chine et aux États-Unis, l'Europe a pris du retard dans de nombreuses innovations. Pour y remédier, il faut investir dans une double révolution technologique et de décarbonation.

1. Nous avons besoin d'une stratégie numérique ambitieuse pour renouveler le paysage économique européen et atteindre une souveraineté technologique. Dans le domaine de l'IA industrielle, l'Europe a encore la possibilité de jouer un rôle de leader. Eléments nécessaires pour atteindre ces objectifs :

▪ Investir dans les infrastructures robustes (semiconducteurs, data center, réseaux électriques) - les technologies et IA ne pourront croître qu'à la vitesse de la croissance des infrastructures énergétiques et numériques.

- Faciliter l'accès aux données – sans données, pas de progrès technologique, pas d'innovation.
- Besoin d'expertise industrielle : nécessité d'avoir accès aux talents et de développer la coopération entre les start-up deep-tech et les entreprises industrielles.

▪ Simplification de la réglementation et un moratoire sur toute nouvelle obligation dans le domaine de l'IA : aujourd'hui, nous consacrons une part importante du budget R&D à la mise en conformité avec la réglementation européenne cet argent ne peut pas être investi dans de nouvelles technologies et l'innovation.

- Plus d'intégration européenne : un marché unique pour le commerce et les capitaux libérerait une nouvelle croissance, aiderait les champions technologiques européens à se développer.

2. Décarboner l'industrie = source de compétitivité. L'Europe est pionnière sur le marché de la transition écologique.

- 3 leviers : décarboner les approvisionnements énergétiques, efficacité énergétique et électrification.
- Accélérer la digitalisation des réseaux & déploiement de solutions technologiques.

Comment faire de la France un pays capable de concilier compétitivité économique, impératifs écologiques et enjeux sociaux ?

L'industrie peut (re)devenir la clé pour relier les mondes : le digital et le réel, la technologie et l'humain.

1. Accélérer la modernisation de notre tissu industriel

- Nous entrons dans une phase charnière, entre la quatrième et la cinquième révolution industrielle. L'usine devient autonome, l'IA devient collaborative, la frontière entre l'homme et la machine s'efface au profit d'un nouveau modèle de co-performance.
- Mais au-delà de la technologie, ce qui compte, c'est l'usage. Le défi est de mettre ces technologies de rupture entre les mains de toutes les entreprises, y compris les PME et les ETI, qui constituent la colonne vertébrale de notre tissu industriel, mais qui n'ont pas toujours les ressources ni l'expertise pour s'en emparer. Pour cela nous développons des solutions IA prêtes à l'emploi.

2. Faire de la transition écologique un moteur de croissance

- L'industrie et le bâti consomment respectivement 25 % et 44 % de l'énergie en France, il nous semble prioritaire d'accélérer le déploiement de solutions technologiques (jumeaux numériques, automatisation robotisée des processus) IA pour décarboner les usages, réduire la consommation énergétique et développer des flexibilités de consommation.

3. Placer l'humain au cœur de cette transformation

- Investir massivement dans la formation et la montée en compétences.
- L'industrie doit être le reflet de la société – nécessité d'agrandir le vivier de talents en raison de la pénurie de main d'œuvre : féminisation des talents, inclusion de seniors et personnes provenant de quartiers défavorisés.

Témoignage



Solenne Blanc

Directrice générale,
ArtNova et Beaux Art & Cie

“

Pour stimuler la conception et le déploiement de solutions nouvelles et agiles, il est essentiel de soutenir le développement des PME et d'ETI porteuses d'innovations.

Quel regard portez-vous sur l'évolution de l'attractivité de la France dans votre secteur, pour votre organisation ?

Chez Beaux Arts & Cie, groupe de médias, conseil et événements dans le secteur des arts et de la culture, nous portons la conviction que la création artistique et les industries créatives sont de véritables moteurs d'attractivité des territoires. Socles des Creative Cities (1), leviers de rayonnement et de soft power, ces secteurs deviennent encore plus stratégiques dans une période de contraction économique, de tensions géopolitiques et de tendance au repli sur soi.

Les secteurs artistiques et créatifs sont en outre porteurs d'innovation, ce sont souvent parmi les premiers à se saisir des avancées technologiques. Avec ArtNova, notre fonds dédié aux Industries Culturelles et Créatives, nous avons ainsi investi dans le champ des expériences immersives, où les entreprises françaises font figure de pionnières et exportent leurs productions. C'est le cas de la société Excurio où nous avons investi aux côtés d'acteurs français et internationaux – Bpifrance, Saga Invest et HTC.

Quels leviers l'Europe et la France doivent-elles activer pour permettre à leurs entreprises de rivaliser avec leurs concurrentes américaines et chinoises ?

La France doit jouer à plein de ses atouts patrimoniaux et de sa dynamique artistique et créative pour attirer les talents et donc les entreprises. Avec Paris Ile de France Capitale Economique et le programme des MAGNETiques nous développons des espaces de dialogue entre acteurs de la culture, des territoires et de l'entreprise afin de valoriser ces atouts et de se démarquer dans la concurrence internationale entre grandes métropoles.

Des initiatives comme le Sommet sur l'IA ou la France Music Week créent des temps de rencontre internationaux entre professionnels et institutionnels pour dynamiser ces filières et attirer des investisseurs. Dans le même esprit nous amplifions la dimension internationale du SITEM, le salon professionnel des musées, en créant une semaine à Paris de rencontres entre acteurs culturels et par de futures implantations à l'étranger.

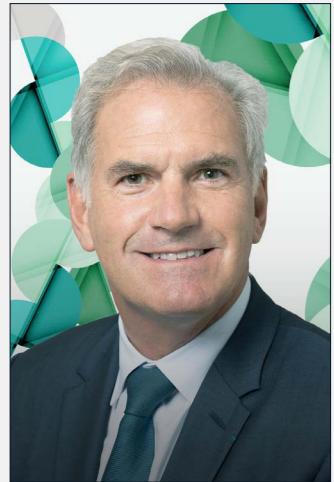
Au niveau européen, des programmes comme Europe Creative sont pensés pour créer des projets à grande échelle dans une logique coopérative entre Etats membres.

Comment faire de la France un pays capable de concilier compétitivité économique, impératifs écologiques et enjeux sociaux ?

Notre activité d'ingénierie culturelle est portée par cet impératif : avoir un impact positif durable, en concevant des projets qui soient vertueux sur le plan sociétal et de l'accès à la culture, tout en étant éco-responsables et financièrement soutenables. Les modèles sont encore à inventer, c'est le cas du Hangar Y à Meudon, propriété de l'État, dont ArtNova porte l'investissement et l'exploitation dans un mode opératoire inédit.

C'est la raison pour laquelle, pour stimuler la conception et le déploiement de solutions nouvelles et agiles, il est essentiel de soutenir le développement des PME et d'ETI porteuses d'innovations.

Témoignage



Pascal Cagni

Président,
Business France

“

Seule une Europe unie, capable de parler d'une voix forte et cohérente, pourra rivaliser avec les géants américains et chinois.

Quels leviers l'Europe et la France doivent-elles activer pour rivaliser avec les États-Unis et la Chine ?

L'Europe et la France doivent avant tout faire preuve d'unité. La situation internationale actuelle doit devenir un catalyseur de cohésion et d'ambition collective. Dans ce contexte, la France a un rôle moteur à jouer pour imprimer une dynamique européenne plus souveraine et compétitive.

Depuis 2017, le Président Emmanuel Macron porte une vision stratégique de l'Europe, articulée autour de la souveraineté européenne – plus que jamais d'actualité face à la nouvelle donne géopolitique. Cette orientation a renforcé l'attractivité économique de la France. À travers les sommets Choose France, véritable vitrine de notre politique d'ouverture, la France a attiré 231 annonces d'investissements entre 2018 et 2025, représentant 88 milliards d'euros. Ce positionnement conforte notre souveraineté économique et crédibilise notre rôle moteur au service de la compétitivité européenne. L'élection du chancelier Merz en Allemagne marque aussi un tournant pour relancer le moteur franco-allemand. Le tandem Macron-Merz pourrait en être l'architecte.

Pour rivaliser avec les États-Unis et la Chine, nous devons simplifier etachever notre marché intérieur, en créant rapidement un « 28^e statut européen » pour garantir aux entreprises un accès intégral au marché commun (450 millions de consommateurs) et aux marchés publics.

Nous devons aussi réorienter l'épargne vers l'innovation, les entreprises stratégiques et la transition écologique, comme le recommandent

les rapports Draghi et Letta. Le rapport Draghi évalue ce besoin à 750 à 800 milliards d'euros par an (4 à 5 % du PIB européen). Le rapport Letta propose de renforcer le marché unique en finalisant l'Union des marchés de capitaux et en créant un véritable espace européen de l'épargne au service de la croissance de nos entreprises. Cet effort doit s'accompagner d'un dialogue étroit avec les entreprises pour répondre concrètement à leurs besoins stratégiques.

Enfin, pour réussir dans cette compétition mondiale, l'Europe doit protéger et renforcer ses atouts : talents, énergie décarbonée, infrastructures critiques, savoir-faire industriel. Dans cette perspective, la France s'est dotée depuis 8 ans d'un cadre pro-business, soutenu par des acteurs publics engagés. J'ai l'honneur de présider depuis huit ans Business France, en charge de l'attractivité des investissements internationaux et de l'accompagnement des entreprises à l'export. Notre mission est de promouvoir la France et d'accompagner les investisseurs qui souhaitent s'y implanter. Bpifrance joue également un rôle clé dans le financement de l'innovation, de la réindustrialisation et du développement des entreprises. La Mission French Tech, elle, fédère et soutient l'écosystème des start-up françaises, en facilitant leur croissance et leur rayonnement international.

Cette dynamique collective, avec tout l'ensemble des acteurs de la Team France, doit aujourd'hui inspirer une action coordonnée à l'échelle européenne : c'est en appliquant cette logique que nous bâtirons une Europe plus souveraine, plus compétitive et mieux armée face à la rivalité technologique mondiale.

Comment concilier compétitivité économique, impératifs écologiques et enjeux sociaux ?

L'Europe a les moyens de devenir une puissance économique à la fois responsable et décarbonée. La France en est un exemple unique, avec un mix énergétique faiblement carboné grâce à son parc nucléaire et au développement des énergies renouvelables. La réindustrialisation de la France, et plus largement de l'Europe, doit être pensée dès le départ dans une logique bas carbone et alignée avec les ambitions climatiques européennes. Il est désormais essentiel de forger un consensus européen autour d'une transition énergétique pragmatique, ambitieuse et compétitive.

Cet engagement collectif n'est pas qu'un objectif politique : il constitue un véritable levier de compétitivité. L'Europe s'est engagée à devenir le premier continent neutre pour le climat d'ici à 2050 et à réduire d'au moins 55 % ses émissions nettes de gaz à effet de serre d'ici à 2030 par rapport aux niveaux de 1990.

Depuis l'adoption du Green Deal européen en 2020, qui a contribué à accélérer notre compétitivité verte, l'économie environnementale a connu une dynamique remarquable : en 2022, elle a enregistré une croissance de 13,0 % de l'emploi et de 14,7 % de la valeur ajoutée brute (source : Eurostat). Le secteur représente aujourd'hui 6,7 millions d'emplois à temps plein et génère un chiffre d'affaires de 1 507 milliards d'euros, pour 538 milliards d'euros de valeur ajoutée brute.

Dans ce contexte, il est impératif de garantir un haut niveau d'exigence ESG pour nos entreprises. Cela passe par un cadre réglementaire solide, mais aussi par une

protection effective de notre marché intérieur : les produits importés doivent être soumis aux mêmes exigences sociales et environnementales que celles imposées aux entreprises européennes.

Compétitivité économique et responsabilité écologique ne sont pas incompatibles, bien au contraire. C'est dans cette articulation que réside l'avenir du modèle européen : une économie plus verte, plus résiliente et plus attractive sur la scène mondiale.

Peut-on vendre ensemble l'Europe ?

Bien sûr. L'Europe dispose de champions industriels dans chaque Etat membre. Mais notre force réside avant tout dans notre capacité à agir et à nous exprimer ensemble. L'exemple d'Airbus le démontre : aurait-elle connu un tel rayonnement si elle n'était qu'une entreprise française ou allemande ? Probablement pas. La coopération européenne a permis de faire émerger un leader mondial.

Nous devons reproduire ce modèle dans des secteurs stratégiques : intelligence artificielle, robotique, télécommunications, énergies nouvelles, technologies de défense. Seule une Europe unie, capable de parler d'une voix forte et cohérente, pourra rivaliser avec les géants américains et chinois.

Notre avenir dépendra de notre capacité à bâtir ensemble ces champions européens et à promouvoir une vision commune de l'Europe sur la scène internationale.

Témoignages



Luc Chatel

Président,
PFA

“

Nous plaidons en faveur d'un Pacte automobile européen qui dessine une véritable stratégie industrielle pour le secteur en Europe.

Est-il encore intéressant pour l'industrie automobile de produire en France ?

Avec deux grands constructeurs, quatre équipementiers de premier plan et un tissu industriel de fournisseurs et sous-traitants qui ont su développer des savoir-faire qui ont peu d'équivalent, la France dispose d'un atout de taille. D'ailleurs, force est de constater que, pour relever le défi de la plus grande transformation de son histoire, en cinq ans le secteur a investi en France comme jamais depuis cinquante ans - dans le domaine des batteries, dans le Nord par exemple, de l'hydrogène, dans le Rhône ou dans le Doubs, dans le domaine de l'électronique de puissance...

Dans le même temps, nous devons faire face à une crise qui, depuis 2020, s'est traduite par un rétrécissement d'un quart du marché français, d'au moins un tiers du marché européen et dans un contexte de concurrence à hauts-risques face à l'offensive de la Chine devenue, sur la même période, le premier producteur mondial.

Comment rendre la France plus attractive pour les investisseurs du secteur ?

On estime à 250 milliards d'euros les investissements qui seront engagés dans les cinq ans pour la transformation du secteur en Europe. Or, face au défi de l'électrification, la France bénéficie, avec son énergie largement décarbonée, d'un réel avantage compétitif.

Mais il est bien difficile d'éviter la question de la compétitivité du site France. Le coût d'une heure de travail dans l'industrie manufacturière en France est supérieur en France de 16 % à la moyenne de la zone Euro, comme le rappelait récemment Rexecode. Et, malgré les efforts entrepris

pour réduire les impôts de production, les prélèvements acquittés par l'industrie (impôts de production et cotisations employeurs, nets des aides reçues sous forme de subventions d'exploitation), représentent 18 % de la valeur ajoutée en France : 8 points de plus qu'en Espagne, 7 points de plus qu'en Allemagne, 6 points de plus qu'en Italie...

Quelles mesures de politiques publiques faudrait-il initier ou accélérer pour développer l'industrie automobile en France ?

Chacun comprend que, pour le secteur automobile, une grande part de la réponse se joue au niveau européen. Nous plaidons depuis longtemps en faveur d'un Pacte automobile européen qui dessine une véritable stratégie industrielle pour le secteur en Europe. Le rapport de Mario Draghi est venu, depuis, en souligner l'urgence : « Le secteur automobile est un exemple clé du manque de planification de l'UE, appliquant une politique climatique sans politique industrielle. »

A travers l'ouverture d'un Dialogue stratégique sur l'avenir de l'industrie automobile, on perçoit une réelle prise de conscience de la Commission. Il s'agit maintenant de passer à l'action. J'observe que le président de la République n'a pas dit autre chose en ouvrant l'édition 2025 de Choose France : « Aujourd'hui, nous savons ce qu'il faut faire. Nous avons le rapport Draghi. C'est maintenant une question d'exécution, avec un enjeu de rapidité et d'ampleur. »

De ce changement de logiciel à Bruxelles, dépend la survie même d'une industrie automobile en Europe.



Florian Delisle

Associate Director, EMEA
Tax & Lean Six Sigma
Global Tax Lead,
RTX

“

Se concentrer sur le désengorgement normatif et la nécessité de plus d'agilité.

Quel regard portez-vous sur l'évolution de l'attractivité de la France dans votre secteur, pour votre organisation ?

La France reste une place de choix pour l'aéronautique mais au-delà des acteurs attendus, la Pologne s'avère, entre autres, être une concurrente conquérante.

La place de l'enseignement scientifique est un enjeu majeur à cet égard. Or, si de grands beaux arbres cachent la déforestation, rien ne semble changer malgré les verdicts PISA. Une illustration parfaite de ce discours incohérent se résume dans la suppression de la déduction CIR pour les « jeunes docteurs », tout en proclamant qu'il faut plus d'« ingénieries » et en essayant d'attirer des chercheurs dissuadés par l'administration Trump - mais dont très peu animaient des recherches en technologie de pointe. Quelle est la lisibilité d'une telle politique ?

Quels leviers l'Europe et la France doivent-elles activer pour permettre à leurs entreprises de rivaliser avec leurs concurrentes américaines et chinoises ?

L'Europe doit aider ses partisans à démontrer qu'elle n'est pas qu'une super-puissance réglementaire, de tout ce que le monde invente pendant ce temps autour d'elle - au moyen des meilleurs cerveaux européens. Il est donc l'heure de se concentrer sur deux politiques qui semblent, si l'on écoute les critiques, deux conditions de la survie de l'idéal européen :

- le désengorgement normatif, ou plus réaliste, la modération dans la création de normes. Quelques signes positifs semblent déjà se faire jour à l'au-delà de la volonté affirmée par la nouvelle Commission, mais les progrès sont lents et peu spectaculaires. La maladie étant chronique, le traitement sera long.

- la nécessité de plus d'agilité, donc de la possibilité d'agir selon des cercles de coopération renforcée, sans porter atteinte à la souveraineté des États membres. En priorité : Défense, Santé, Marché unique des services financiers, qui constituent des terreaux indispensables au développement de l'intelligence artificielle - dès lors que l'Europe a accepté de devenir une colonie numérique américano-chinoise.

Par conséquent, cette compétition globale doit continuer à amener la Commission à redéfinir sa conception du marché pertinent afin de ne pas aussi perdre la bataille des données.

Comment faire de la France un pays capable de concilier compétitivité économique, impératifs écologiques et enjeux sociétaux ?

La France ne pourra concilier aucun de ces enjeux majeurs si elle ne reprend pas le contrôle de ses finances publiques et surtout sociales. Le montant actuel laisse augurer d'une hausse des prélèvements obligatoires, dissuadant donc les investissements.

Comment effectuer des projections de rentabilité à 5/10 ans dans ces conditions ?

Le sujet ne pourra se résoudre sans consensus national sur le diagnostic. Or, les nombreux rapports mesurant l'inefficacité desdites dépenses sont souvent minorés par des débats sémantiques : par exemple celui autour des « cotisations employeurs » que l'on pourrait augmenter afin de réduire les « cotisations salariés », alors qu'il s'agit économiquement de la même chose pour l'employeur.

La vraie question est le montant total du coût du travail, donc des dépenses qu'il finance, alors que le patrimoine des Français est aussi déjà parmi le plus fiscalisé au monde. Or, nombre d'acteurs politiques ou syndicaux semblent croire que les droits de successions ou la CSG sont à 10 % en France.

Témoignage



Nicolas Facon

Président directeur général,
ILEC

“

Sur le marché des produits de grande consommation, il est prioritaire d'apaiser les relations industrie-commerce.

Quel regard portez-vous sur l'évolution de l'attractivité de la France dans votre secteur, pour votre organisation ?

Pour les industries de grande consommation, la France a pour atouts le deuxième marché intérieur d'Europe, sa diversité de territoires, des infrastructures solides et un approvisionnement en énergie moins sujet qu'ailleurs aux aléas. S'y ajoutent la qualité de la main-d'œuvre, des savoir-faire et des traditions d'excellence reconnues mondialement dans de nombreuses filières de l'alimentation ou des cosmétiques, l'attachement des Français aux marques, et les mesures en faveur de l'industrie et de la recherche.

Ainsi dans nos industries agroalimentaires, la tendance est traditionnellement positive, en nombre d'investissements directs étrangers et d'emplois.

Elle est cependant moins dynamique depuis un an : le nombre des IDE décroît, ils consistent en extensions ou modernisations de sites mais peu en implantations, et le nombre d'emplois associés, en baisse, est moindre qu'ailleurs en Europe.

Quand la conjoncture est moins porteuse, l'environnement instable et la consommation en berne, les faiblesses du marché français des produits de grande consommation (PGC) pèsent plus lourdement. Outre la complexité administrative et l'instabilité

fiscale, ce sont surtout des relations industrie-commerce conflictuelles, destructrices de valeur, et un coût du travail élevé associé à un marché du travail rigide : il en résulte, dans les groupes internationaux français ou étrangers de PGC, que la filiale française est la plus dilutive d'Europe en termes de retour sur investissement ; la France s'en trouve fragilisée dans sa compétitivité et sa capacité à appréhender les nouveaux défis (décarbonation, robotisation...).

Quels leviers l'Europe et la France doivent-elles activer pour permettre à leurs entreprises de rivaliser avec leurs concurrentes américaines et chinoises ?

Sur le marché des PGC, il est prioritaire d'apaiser les relations industrie-commerce, de favoriser la concurrence horizontale plutôt que verticale, de dissuader les mauvaises pratiques qui font infraction au droit existant, plutôt que de légiférer toujours plus. Et de réduire le coût du travail et les charges qui pèsent lourdement sur la création et le maintien des emplois industriels.

La réindustrialisation doit être une priorité durable des politiques européennes et françaises, en favorisant la R&D, l'automatisation, la robotisation, les filières de formation orientées vers l'économie productive.

Il faut arrêter la surtransposition normative, mais veiller à ce que nos concurrents, en entrant sur le marché européen, respectent les normes en vigueur. La compétitivité appelle la simplification réglementaire : il ne s'agit pas de déréguler, mais d'adapter le droit aux défis du moment, ce qui passe aussi par une redéfinition des buts et attendus du droit de la concurrence.

Comment faire de la France un pays capable de concilier compétitivité économique, impératifs écologiques et enjeux sociétaux ?

Les points déjà évoqués vont dans le sens de cette conciliation. Mais des handicaps bien français la rendent difficile : la dette, la défiance et l'inconstance. Il faut réduire la dette publique, qui pèse sur l'activité, moyennant une revue assumée de ce qui n'est pas prioritaire du point de vue de la souveraineté et de la transition. Il faut aussi favoriser la confiance entre les acteurs en leur laissant la latitude d'agir là où ils sont les plus qualifiés, que ce soit les industries dans le sens de la transition écologique (notamment au titre des REP) ou les partenaires sociaux. Il faut enfin assurer la continuité des politiques publiques dès lors qu'elles conditionnent le cycle de l'investissement, qui ne doit pas être perturbé par les aléas de l'agenda politique.

Témoignage



Olivier Micheli

Président de France Datacenter,
Président de Data4

“

La France doit solidifier son socle d'attractivité pour rester dans la course et continuer à favoriser l'émergence d'infrastructures numériques sur son territoire, ainsi qu'au niveau européen.

Quel regard portez-vous sur l'évolution de l'attractivité de la France dans votre filière ?

Les investissements majeurs annoncés dans les infrastructures numériques par des acteurs de premier rang lors des récents Sommets pour l'Action sur l'IA et Choose France, ne sont pas le fruit du hasard. Les fondamentaux sont là, tangibles, pour attirer ces projets stratégiques : des capacités électriques supérieures à la moyenne européenne et très compétitives, un mix électrique décarboné grâce au nucléaire et aux énergies renouvelables, une connectivité intercontinentale grâce aux câbles sous-marins, et un incroyable pool de talents. En tant que Président de l'association représentant l'ensemble de la filière, et en tant que Président & CEO du champion français et européen des datacenters en colocation, je constate également depuis deux ans une volonté accrue de la part des pouvoirs publics de mieux comprendre, écouter les acteurs du secteur pour accompagner leurs projets.

Cependant, dans un contexte géopolitique marqué par des tensions sur un nombre croissant de secteurs d'activités et un niveau d'imprévisibilité économique inédit, la chaîne de valeur du numérique devient de plus en plus source de puissance et d'influence, mais aussi objet de convoitise et de rivalité entre pays. Ce socle d'attractivité doit donc être solidifié pour que la France reste dans la course et continue de favoriser l'émergence d'infrastructures numériques sur le sol français - et européen. C'est une condition indispensable pour gagner la bataille de l'IA : sans datacenter, pas d'IA !

Il faut donc poursuivre et accélérer les réformes pour renforcer l'avantage compétitif de la France. Si la France a aujourd'hui l'un des réseaux électriques les plus fiables d'Europe, les défis qui émergent avec l'électrification croissante, et extrêmement rapide, des usages imposent notamment de rendre le cadre plus agile, en concertation avec les industriels

de la filière. Idem sur la complexité du cadre administratif, qui continue de générer une forme d'instabilité et d'imprévisibilité au quotidien pour les investisseurs. Sans oublier l'accélération des délais de raccordement, qui peuvent aujourd'hui prendre plus de 5 ans.

Comment faire de la France un pays capable de concilier compétitivité, impératifs écologiques et enjeux sociaux ou territoriaux ?

Promouvoir une innovation au service du bien commun, social comme environnemental, tout en libérant la croissance, est un défi. Une équation multifactorielle, mais atteignable, en renforçant le lien de confiance et le dialogue entre la sphère publique et la sphère industrielle autour d'engagements forts :

- Pour la cohésion territoriale : la simplification du cadre d'implantation des datacenters, mais aussi des projets d'alimentation et d'infrastructure électriques associés, permettra de stimuler l'activité économique locale et créer des bassins d'emplois pérennes et diversifiés dans davantage de régions qu'à l'heure actuelle. Pour la cohésion territoriale : la simplification du cadre d'implantation des datacenters, mais aussi des projets d'alimentation et d'infrastructure électriques associés, permettra de stimuler l'activité économique locale et créer des bassins d'emplois pérennes et diversifiés dans davantage de régions qu'à l'heure actuelle.
- Pour la réindustrialisation : privilégier et valoriser les projets de réhabilitation de sites industriels existants permettra de limiter l'artificialisation des sols.
- Pour l'innovation durable : en développant des partenariats publics-privés pour explorer des solutions novatrices telles que les datacenters bio-circulaires qui utilisent la chaleur des serveurs pour produire des algues, capter du carbone et produire de la biomasse.

Spécifiquement sur la durabilité, les politiques européennes en matière d'efficacité environnementale des DC et les nouvelles obligations de reporting poursuivent des objectifs sur lesquels les opérateurs de datacenter travaillent en réalité depuis de nombreuses années. Exemple 1 : Mise en œuvre d'« analyses du cycle de vie » afin de mieux comprendre l'empreinte environnementale des DC et agir pour la réduire ; Exemple 2 : lancement en 2021 du « Climate Neutral Data Centre Pact (CNDCP) », une initiative d'autorégulation adoptée par plus de 100 opérateurs et associations professionnelles de DC en Europe, en collaboration avec la Commission européenne, pour rendre les centres de données européens climatiquement neutres d'ici 2030, en alignment avec le Green Deal européen.

Quels leviers l'Europe peut-elle activer pour permettre à ses entreprises de rivaliser avec leurs concurrentes américaines et chinoises ?

Force est de constater que l'Europe n'a pas su négocier plusieurs virages technologiques, dont celui du cloud. Cette perte de vitesse n'est pas une fatalité, mais le fruit de dynamiques bien identifiées : un manque d'investissement dans l'innovation, un cadre réglementaire complexe et un environnement économique moins compétitif, notamment en matière d'énergie et de productivité.

Pour ne pas répéter les erreurs du passé sur les grands chantiers du moment, et notamment l'IA et le quantique, il est indispensable de sortir d'une approche purement nationale, qui ne peut plus rivaliser avec les investissements réalisés aux Etats-Unis ou en Chine. La fragmentation historique du marché pèse encore sur l'Europe. Par exemple, elle compte environ une centaine d'opérateurs de télécommunications pour une population totale de près de 550 millions de citoyens, là où les Etats-Unis et la Chine ne

comptent chacun que trois opérateurs pour respectivement 331 millions et 1,4 milliard d'habitants. Et cette fragmentation tend à se répéter, quel que soit le domaine industriel.

La priorité doit donc être d'homogénéiser le marché, de décentraliser les initiatives, en faisant levier sur la mise en place d'un cadre réglementaire solide mais unifié, stable et agile pour ne pas entraver l'innovation et pouvoir réellement rivaliser avec les autres continents. Car en matière d'IA, le risque zéro n'existe pas !

Le renforcement des capacités de financement publics et privés est également indispensable pour soutenir les projets d'envergure et les technologies de demain.

C'est à ces conditions que l'Europe parviendra à faire émerger de nouveaux champions européens, comme elle a su le faire dans le domaine aéronautique, et à être réellement souveraine et en maîtrise sur les technologies stratégiques, au premier rang desquelles le cloud et l'IA. Les cinq années à venir seront décisives. Si l'Europe parvient à saisir cette opportunité, elle pourra non seulement assurer son autonomie numérique, mais aussi s'imposer comme un modèle de développement durable, responsable et éthique pour le reste du monde. La souveraineté numérique est à portée de main, à condition d'oser l'innovation et d'affirmer une vision singulière de l'économie numérique.

Témoignage



Eglé de Richemont

Directrice Générale,
AmCham France

“

Engager une transition énergétique ambitieuse qui stimule l'innovation, favorise l'économie circulaire, tout en générant des emplois durables pour aujourd'hui et pour demain.

Quel regard l'AmCham porte-t-elle sur l'évolution de l'attractivité de la France ?

Comme le confirme votre baromètre 2025, la France reste la première destination européenne pour les investissements internationaux. Ce leadership s'appuie sur des atouts structurels comme l'excellence de notre main-d'œuvre ou la vitalité de notre écosystème d'innovation. Les initiatives stratégiques, récemment prises dans des secteurs clés comme l'IA et la transition énergétique, sont également encourageantes. Cependant, nous savons que nous devons rester très vigilants. Le contexte géopolitique actuel rebat les cartes et la concurrence internationale s'intensifie pour capter les flux d'investissements. De nombreux pays estiment disposer d'une carte à jouer, notamment en Inde et en Asie, où de nouveaux partenariats se dessinent.

L'instabilité politique française de ces derniers mois s'inscrit dans un climat d'incertitude plus large. Climat accentué par les politiques commerciales de l'administration Trump, qui suscitent également des inquiétudes croissantes chez les investisseurs américains ou étrangers. Nous avons une fenêtre de tir, mais serons-nous en mesure de la saisir avant 2027 ?

Quels leviers l'Europe et la France doivent-elles activer pour permettre à leurs entreprises de rivaliser avec leurs concurrentes américaines et chinoises ?

La concurrence internationale constitue un moteur clé de l'innovation et de la croissance à l'échelle mondiale. L'Europe, et la France

en particulier, disposent de nombreux atouts à faire valoir, tant auprès des entreprises européennes qu'étrangères. Rappelons que les entreprises américaines demeurent les premiers investisseurs étrangers de l'Hexagone.

Pour renforcer leur compétitivité, l'Europe et la France devront mobiliser plusieurs leviers essentiels : un financement accru de la recherche, un soutien nettement renforcé à l'écosystème des start-up innovantes et la poursuite des investissements dans les énergies renouvelables. La décarbonation et les technologies vertes constitueront, à terme, des facteurs de différenciation majeurs sur les marchés globaux. J'ajouterais deux chantiers stratégiques : d'une part, l'investissement dans des infrastructures de transport modernes et résilientes – notamment portuaires et ferroviaires – indispensables pour atteindre nos ambitions en matière de durabilité et de décarbonation ; d'autre part, une montée en puissance rapide des compétences en IA, à travers des politiques ambitieuses de formation et de reconversion, tout en veillant à sécuriser un accès autonome aux composants matériels critiques nécessaires au développement de ces technologies.

Sur chacun de ces axes, des partenariats avec des entreprises américaines, leaders dans leurs domaines, offriront des synergies précieuses et des bénéfices partagés.

Enfin, sans grande surprise, une simplification réelle et accélérée des réglementations demeure indispensable... même si cela reste un serpent de mer !

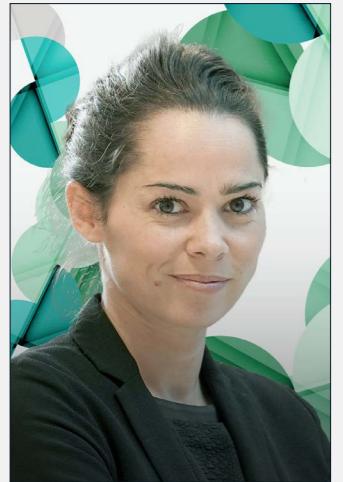
Comment faire de la France un pays capable de concilier compétitivité économique, impératifs écologiques et enjeux sociaux ?

C'est une question complexe qui devient de plus en plus urgente, surtout à l'horizon 2027. La solution doit sans doute passer par une approche globale, qui prend en compte trois grands enjeux qui peuvent paraître contradictoires : la compétitivité économique, transition écologique et les enjeux sociaux.

Il s'agit d'engager une transition énergétique ambitieuse qui stimule l'innovation, favorise l'économie circulaire, tout en générant des emplois durables pour aujourd'hui et pour demain. C'est un programme certes encore assez théorique, mais c'est une vraie clé de réussite. Ce qui est certain, c'est que les entreprises devront jouer un rôle central dans cette équation et être pleinement intégrées aux discussions et aux décisions politiques. Cela implique une collaboration étroite entre pouvoirs publics, entreprises et société civile pour bâtir des stratégies cohérentes et pragmatiques.

Enfin, cette transformation nécessite un cadre réglementaire clair, stable et adapté, qui encourage les investissements durables tout en simplifiant les processus pour éviter des freins inutiles à l'innovation et à la croissance.

Témoignage



Charlotte Souleau

Directrice Générale France,
Back Market

“

La mère des batailles est de considérer le secteur du reconditionné comme un secteur économique et industriel plutôt qu'un outil environnemental de prévention des déchets.

Quel regard portez-vous sur l'évolution de l'attractivité de la France dans votre filière ?

La France reste le pays où la demande en produits reconditionnés est la plus importante, en particulier sur les smartphones (20 % des ventes), puis sur les ordinateurs, tablettes et l'électroménager (3 à 5 % de pénétration). Cependant, cette attractivité de la demande attire de plus en plus d'acteurs étrangers qui concurrencent les acteurs français. Si la France comporte des industriels pionniers du reconditionné encore très performants, leur part de marché relative diminue. En particulier, l'augmentation des redevances et des éco-contributions, couplée à une collecte locale de produits usagés peu performante (au profit du recyclage) et à un cadre légal encore inadapté accentuent cette perte de compétitivité et rend difficile le passage à l'échelle, malgré les nombreuses ETI industrielles qui composent ce secteur.

Comment faire de la France un pays capable de concilier compétitivité, impératifs écologiques et enjeux sociaux ou territoriaux ?

La France a beaucoup agi sur la transition énergétique, pour verdier ses industries historiques. Nous devons maintenant aller plus loin en industrialisant les filières vertes, comme l'économie circulaire.

L'économie circulaire, telle que l'industrie du réemploi, réconcilie écologie et économie en permettant de :

- Réindustrialiser et rapatrier de la valeur ajoutée de chaînes de valeur (production de produits électroniques neufs) massivement délocalisées ;
- Créer des emplois à multiples qualifications, dont les emplois d'insertion ;
- Décarboner notre économie : la production des appareils électroniques est responsable de 80 % de l'empreinte environnementale du digital. Allonger leur durée de vie est

particulièrement efficace. Par exemple, l'achat d'un smartphone reconditionné permet d'économiser en moyenne 87 % de CO₂ et de matières premières par rapport au neuf ;

- Diminuer notre besoin en matières premières stratégiques ;
- Améliorer le pouvoir d'achat : alors que l'acquisition des appareils électroniques est devenue indispensable dans nos vies quotidiennes, la réparation et le reconditionné permettent d'économiser jusqu'à 70 % par appareil comparé au prix du neuf.

Quels leviers l'Europe peut-elle activer pour permettre à ses entreprises de rivaliser avec leurs concurrentes américaines et chinoises ?

La mère des batailles est de considérer le secteur du reconditionné comme un secteur économique et industriel plutôt qu'un outil environnemental de prévention de déchets. Afin de répondre à ses enjeux économiques spécifiques, nous nous battons pour des évolutions structurelles majeures :

- Massifier la collecte pour le réemploi plutôt que d'envoyer directement les produits au recyclage qui doit rester la dernière étape.
- Réviser les règles du marché intérieur qui sont aujourd'hui pensées pour les produits neufs : aucune clarté juridique sur ce qui s'applique à la seconde main ou non. Cette insécurité juridique limite les investissements et la projection à long terme. Il est par exemple absurde d'exiger d'un produit de seconde main d'avoir exactement les mêmes normes que le neuf.
- Rendre les produits plus facilement réparables. Exiger des fabricants qu'ils fournissent les mises à jour sur une période plus longue est une priorité absolue.
- S'assurer d'une concurrence loyale dans le secteur, notamment en matière fiscale.

EY s'engage à bâtir un monde meilleur, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients et nos collaborateurs aussi bien que pour la société et la planète dans leur ensemble, tout en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

En s'appuyant sur le traitement des données, l'IA et les nouvelles technologies, les équipes EY contribuent à créer la confiance nécessaire à nos clients pour façonner un futur à l'épreuve des défis les plus pressants d'aujourd'hui et demain.

À travers tout un éventail de services allant de l'audit au consulting en passant par la fiscalité, la stratégie et les transactions, les équipes d'EY sont en mesure de déployer leur expertise dans plus de 150 pays et territoires. Une connaissance approfondie du secteur, un réseau international et pluridisciplinaire ainsi qu'un écosystème de partenaires aussi vaste que diversifié sont autant d'atouts qui permettront à EY de participer à la construction d'un monde plus équilibré.

Ensemble pour créer un futur riche d'opportunités.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur ey.com/privacy. Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site ey.com.

© 2025 EY & Associés.
Tous droits réservés.

Studio BMC France - 2501BMC008-14.
SCORE France N° 2025-050.
ED None.

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

Contacts

Marc Lhermitte

Associé - Ernst & Young Advisory
marc.lhermitte@fr.ey.com

Yannick Cabrol

Directeur - Ernst & Young Advisory
yannick.cabrol@fr.ey.com

Clément Visbecq

Consultant Senior - Ernst & Young Advisory
clement.visbecq@fr.ey.com

Arwin Chanemougame

Consultant - Ernst & Young Advisory
arwin.chanemougame@fr.ey.com

