



LA DÉCADE

LA LETTRE DU CERCLE JEAN-BAPTISTE SAY

« Les lumières et la morale sont aussi nécessaires au maintien de la République que le fut le courage pour la conquérir. »



JE PARTAGE
LA DÉCADE

J'ABONNE UN AMI!

CLIQUEZ ICI

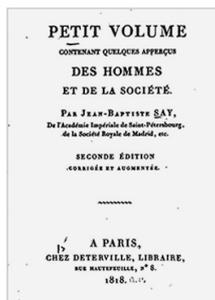


Il nous l'avait bien dit

Septembre 2022

Le bon jugement. Le bon gouvernement.

Il est vrai que gouverner est difficile : entre « *gouverner c'est prévoir* » (Thiers ou Girardin), « *gouverner c'est choisir* » (Pierre Mendès-France), « *gouverner c'est contraindre* » (Pompidou), « *gouverner c'est mécontenter* » (Anatole France) et « *gouverner c'est mentir* » (Giono) il n'est pas évident de se livrer à cette tâche en espérant y trouver de la gratitude. Jean-Baptiste Say pose bien ci-dessous les termes du sujet : pour bénéficier de la clémence ou de la reconnaissance de l'Histoire, la première condition est d'avoir soi-même un bon jugement. Plaidoyer pour le bon gouvernement, évalué aux résultats obtenus et non sur des artifices ou des illusions, qui se raccroche bien aux thèmes de la Décade de ce mois de rentrée.



« À mesure que l'intelligence grandit, les considérations relatives aux personnes prises individuellement, frappent moins et les généralités davantage. Chaque personne est un être réel qui frappe les sens ; tandis qu'une nation est un être de raison dont les maux, les besoins, l'opinion ne frappent que l'esprit.

Nous serons tous jugés par la postérité, et quand les nations se tirent de la barbarie, la postérité est très proche : les hommes qui nous succéderont immédiatement, commenceront à instruire notre procès. Ceux d'entre nous qui ont joui d'une grande influence en qualité de rois, d'hommes en crédit, de millionnaires, d'écrivains distingués, seront jugés individuellement.

Une ville, une nation seront jugées aussi sur la conduite qu'elles auront tenue en telle ou telle occasion. Les circonstances, les opinions, les faits que nous ne voyons qu'imparfaitement, que nous jugeons sur des rapports incomplets, infidèles, à travers nos préventions, seront jugés aussi bien que les hommes. On ne sera plus partagé sur ce qui nous partage. Tous les arrêts seront sévères : quel motif aurait-on de nous ménager ! Mais ils seront équitables ; car les hommes à venir se trouveront désintéressés dans nos affaires. Ils auront notre instruction et la leur par-dessus. Ils seront plus âgés et plus expérimentés que nous qui le sommes plus que nos ancêtres. Enfin, la postérité aura l'immense avantage de juger de ce que nous faisons, par les résultats obtenus. Aussi l'homme qui prévoit le mieux l'issue de chaque affaire, juge-t-il comme la postérité.

Petit volume contenant quelques aperçus des hommes et de la société (1818).
Publié dans la Décade de décembre 2020.

Analyse économique

Septembre 2022

Quoi de neuf dans l'économie mondiale ?

Dans un contexte marqué par de nombreux chocs externes (guerre Russie-Ukraine, choc énergétique), des chiffres d'inflation particulièrement élevés dans un grand nombre de pays, et des situations économiques parfois compliquées à lire (deux trimestres de contraction du PIB aux Etats-Unis mais des créations d'emplois records), il est difficile de savoir à quoi s'en tenir. Nous vous proposons donc un rapide tour d'horizon des principaux enjeux de cette rentrée et des principales économies.

L'inflation est évidemment le premier sujet qui vient à l'esprit. Elle a dépassé les 10% au Royaume-Uni, les 9% dans la zone euro et les 8% aux Etats-Unis, des niveaux inédits depuis le début des années 80. Plusieurs choses expliquent ce mouvement. Il y a des facteurs à trouver du côté de l'offre, mais aussi de la demande. Du côté de l'offre, le premier facteur est évidemment l'envolée des prix de l'énergie. L'Europe est aux premières loges avec l'envolée des prix du gaz et de l'électricité. Les Etats-Unis sont moins touchés et bénéficient davantage de la baisse du prix du pétrole, amplifiée par la baisse des marges de raffinage. Le deuxième facteur du côté offre est l'ensemble des perturbations des chaînes de production lié au COVID et à la reprise chaotique qui a suivi, notamment du fait du maintien de la politique zero-COVID en Chine. Celles-ci, dans un contexte où la demande de biens a fortement augmenté, ont provoqué une envolée du prix des biens. L'engorgement des chaînes logistiques avec des bateaux attendant plusieurs jours avant d'être déchargés, les difficultés des constructeurs automobiles à se fournir en pièces détachées ont été les symptômes de cette tendance. La bonne nouvelle est que ces pressions dans l'appareil productif semblent être en voie de résorption. Elles devraient donc permettre un ralentissement de l'inflation. Il est d'ailleurs probable que l'inflation américaine ait passée son pic.

Indice de pression globale sur les chaînes d'approvisionnement

Indice Federal Reserve Bank of New York



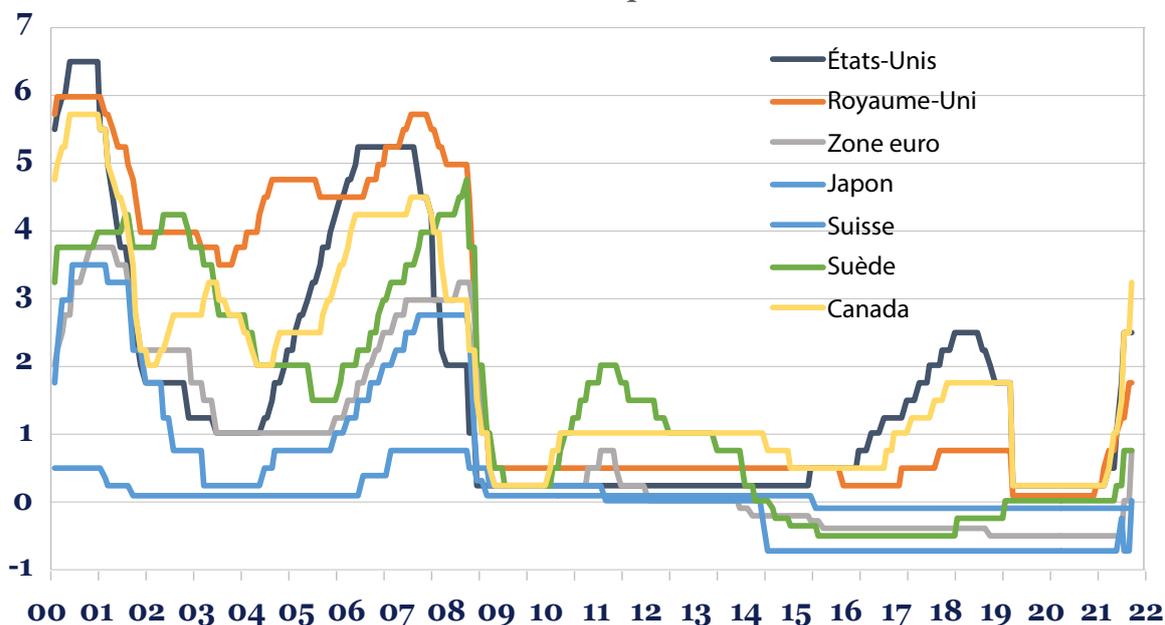
source : Bloomberg; NY Fed

Cela signifie-t-il pour autant que le problème d'inflation est derrière nous ? Sans doute pas car l'inflation s'explique aussi par des facteurs de demande, c'est-à-dire parce que la demande de biens et services a fortement augmenté. Aux Etats-Unis, La Réserve Fédérale estime d'ailleurs que 60% de l'accélération de l'inflation provient de ces effets de demande, le solde provenant du côté offre évoqué ci-dessus. La très bonne tenue de la demande des ménages et surtout la forte progression des salaires font qu'il y a peu de raison d'espérer un ralentissement notable de ce moteur de l'inflation.

Il est très peu probable que les prix de l'énergie progressent encore sur l'année à venir dans les mêmes proportions qu'en 2022, ce qui va donc réduire la contribution des prix de l'énergie à l'inflation globale. De même la résorption des perturbations des chaînes de production va permettre une normalisation des prix des biens. On peut donc penser que l'inflation globale va toucher un point haut dans les prochains mois puis ralentir (elle l'a peut-être déjà fait aux Etats-Unis), mais à un niveau sans doute encore trop élevé pour rassurer les banques centrales.

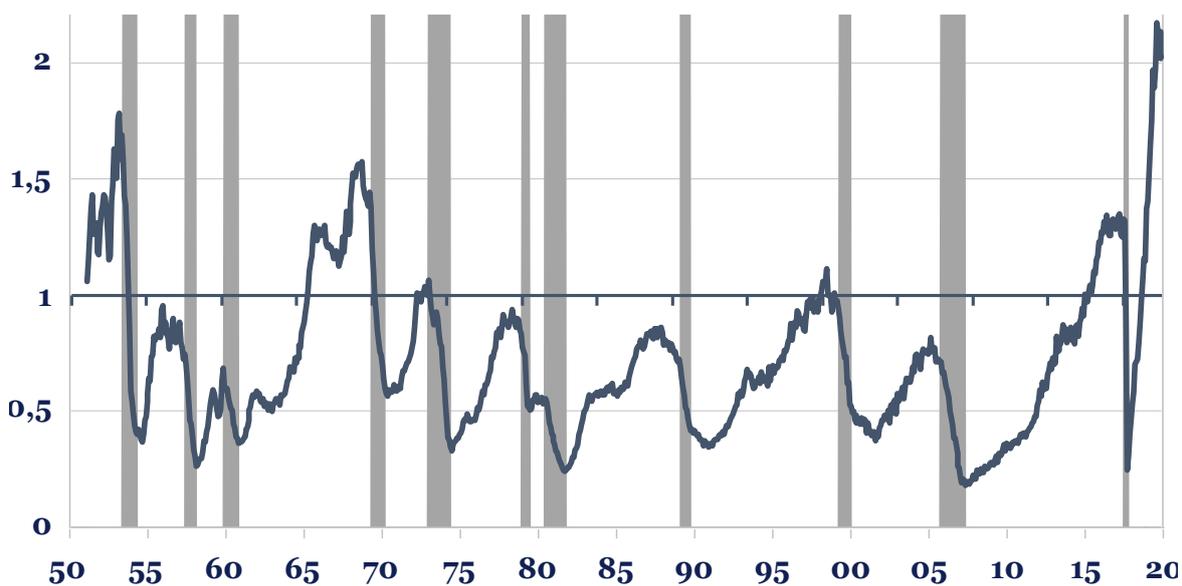
C'est d'ailleurs la deuxième tendance forte des derniers mois : on observe un net raidissement des banques centrales occidentales sur la question de l'inflation. Celles-ci remontent leurs taux à une vitesse historiquement rapide. En moins de huit mois, la Réserve Fédérale a porté son taux directeur de 0,25% à 2,50%. La BCE a mis un terme à ses taux négatifs et a ramené son taux directeur à 1,25% en moins de deux mois. Les banques centrales des pays émergents, traditionnellement plus sensibles au risque d'inflation, avaient ouvert le bal dès 2021. C'est donc maintenant le tour des banques centrales des pays occidentaux de durcir rapidement leur politique monétaire. Même la Banque centrale suisse a mis un terme à ses taux négatifs malgré un franc suisse au plus haut. Les discours récents des banques centrales laissent envisager une poursuite du mouvement tant que la question de l'inflation ne sera pas résolue.

Taux de la banque centrale



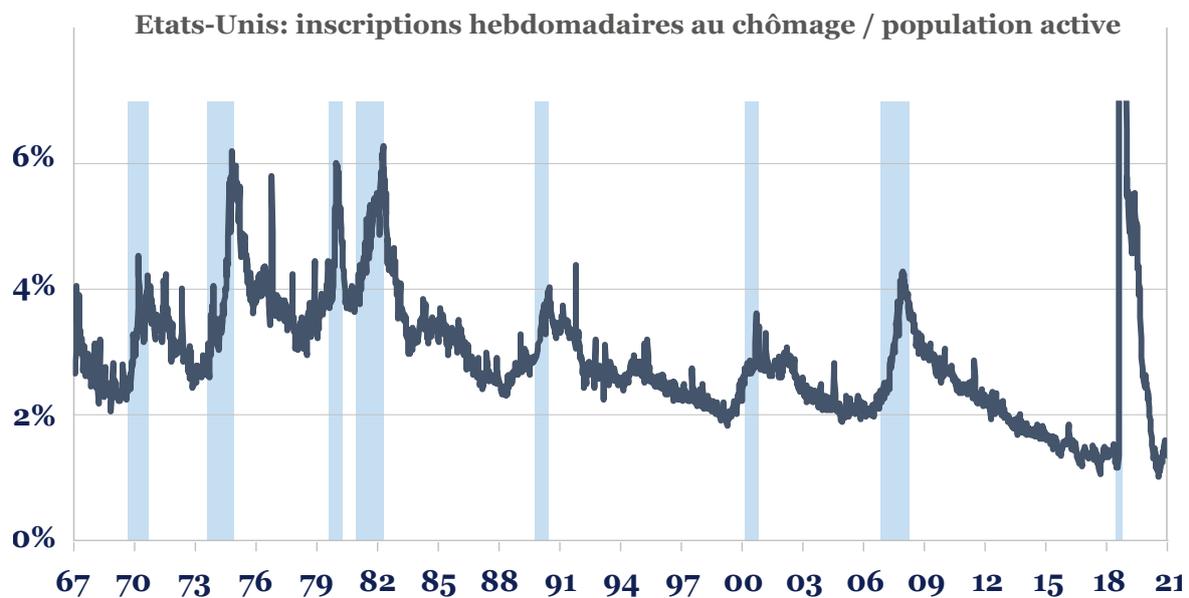
Dans l'esprit d'une banque centrale, l'inflation a très souvent à voir avec la tension du marché du travail et l'on peut voir aujourd'hui des marchés du travail tendus partout dans le monde. Aux Etats-Unis, le taux de chômage est à un des plus bas niveaux des 70 dernières années et chaque chômeur a en face de lui deux offres d'emplois disponibles. Dans la zone euro, le taux de chômage agrégé est à un niveau inédit depuis le début des années 80 et le nombre d'offres d'emplois disponibles est également très élevé. Desserrer les marchés du travail passera donc par un nécessaire ralentissement de l'activité économique, au risque de provoquer in fine une récession.

Etats-Unis: nombre d'offres d'emplois par chômeurs



source : Source: R. Barnichon, Fed San Francisco

Aux États-Unis, les deux baisses trimestrielles du PIB pourraient laisser penser à une récession déjà commencée mais ce n'est sans doute pas le cas. D'autres mesures de l'activité comme l'emploi, la production industrielle, les ventes au détail, ne montrent aucun signe de retournement et les indicateurs habituels d'un retournement cyclique n'affichent pas de signal inquiétant à l'exception de ceux liés à l'immobilier. En effet, coincé entre la flambée des prix (+40% en deux ans) et l'envolée des taux hypothécaires (de 3% à 6% depuis le début de l'année), le marché immobilier est en train de se gripper. Ce secteur a un fort effet d'entraînement mais il peut mettre du temps à emporter le reste de l'économie. Les autres indicateurs comme les profits des entreprises ou les inscriptions au chômage restent très bien orientés. Il est donc trop tôt pour parler d'une récession aux États-Unis mais les efforts de la banque centrale pour ralentir la machine économique pourrait en provoquer une l'année prochaine.

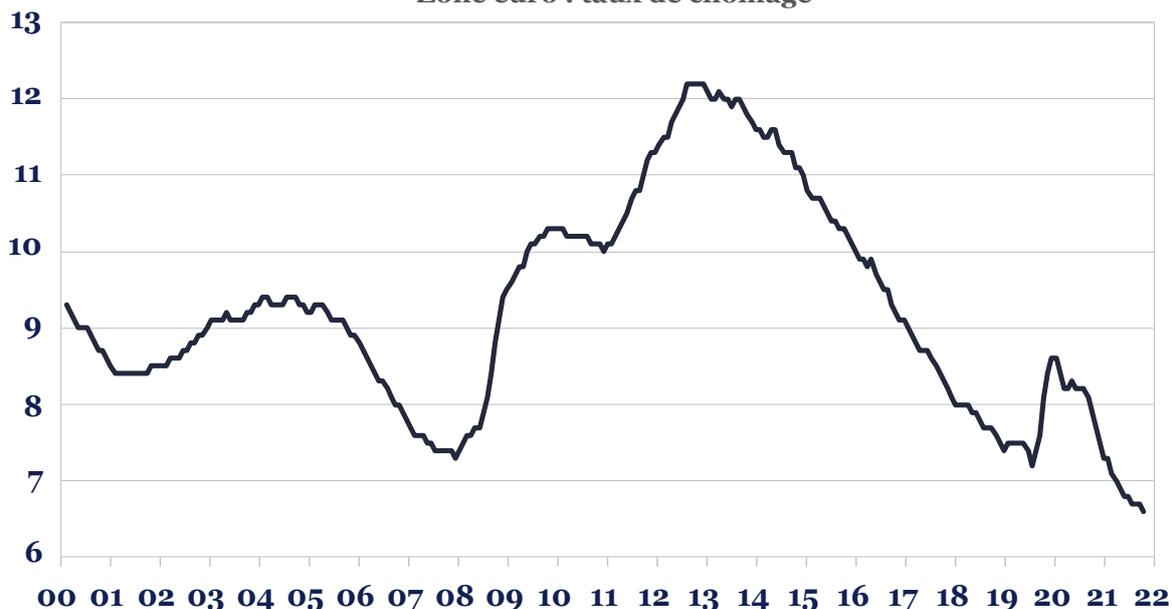


Source: Bloomberg

Dans la zone euro, les chiffres de croissance ont été meilleurs qu’attendus au premier semestre. La dynamique de réouverture et de levée des restrictions liées au COVID l’a emporté et a permis une nette reprise de l’activité. Le troisième trimestre qui est en train de s’achever est également parti pour être un bon trimestre mais au-delà l’horizon s’obscurcit. La forte hausse des prix de l’énergie, gaz comme électricité, vient obérer le pouvoir d’achat des ménages, et peser sur la consommation. De même à certains niveaux de prix de l’énergie, la production devient non rentable dans certains pans de l’industrie. Au-delà de ces effets prix se pose aussi la question des volumes de gaz. Les effets sur la croissance pourraient être bien plus importants en cas de rationnement. Mais l’impact final dépendra de l’ampleur des mesures d’aides aux ménages et aux entreprises adoptées par les gouvernements. Si pour l’instant, les indicateurs décrivent plus une stabilisation de l’activité qu’un retournement, l’hiver sera toutefois très incertain.

Le diagnostic est le même pour le Royaume-Uni où le gouvernement vient d’annoncer un plan massif de soutien budgétaire aux ménages. Pour l’instant en Europe, l’activité plie mais ne rompt pas.

Zone euro : taux de chômage



Source: Bloomberg

En Chine, l’activité économique reste soumise aux vents contraires de la stratégie zéro-COVID et du ralentissement immobilier. Le gouvernement a en ligne de mire le congrès du Parti Communiste Chinois de mi-octobre. Celui-ci devrait permettre à Xi Jinping d’obtenir un troisième mandat à la tête du pays. Traditionnellement, le gouvernement chinois prend des mesures de soutien à l’activité dans des contextes similaires et c’est encore le cas. Des baisses de taux et une accélération de l’investissement en infrastructures ont été annoncés. Mais le gouvernement ne semble pas vouloir amender sa politique zéro-Covid pour l’instant et plus fondamentalement, le retournement du secteur résidentiel ne semble pas appelé à s’inverser rapidement. Il ne faudra donc pas attendre de rebond spectaculaire de la croissance chinoise dans les prochains mois.

Inflation toujours trop forte au goût des banques centrales qui durcissent donc rapidement leur politique monétaire, chocs exogènes tirant l’inflation à la hausse et pesant sur l’activité viennent donc heurter des économies occidentales qui étaient en forme. Face à ces chocs négatifs, les économies occidentales voient la croissance baisser un peu mais pas se retourner.

Cela durera-t-il ?

Reçu 10/10

Septembre 2022

« Une vérité appartient non pas au premier qui la dit, mais au premier qui la prouve. »
(Traité 1^{re} ed.)

Fabien Roussel, secrétaire général du PCF (Parti Communiste Français, le seul survivant en Europe...)

Communiste professionnel de père en fils, Fabien Roussel avec 2,3% aux élections présidentielles ne se distingue pas par la pertinence de ses propositions économiques inspirées en général de la doxa socialiste qui a fait les preuves de sa nuisance ou de son inefficacité au cours des dernières décennies en France : rétablissement et triplement de l'ISF, abaissement de l'âge de la retraite à 60 ans, hausse du Smic à 1 500 euros... Il est donc d'autant plus important de souligner ses positions qui nous semblent aller dans le sens de l'éducation économique des citoyens et favorables à une reprise de la création de richesse plutôt qu'à une renonciation ou une destruction de notre prospérité collective.

Lors de la Fête l'Humanité ce 10 septembre, qui n'accueille plus Pink Floyd (1970) mais qui reste la terre de la merguez grillée, des concerts et spectacles, on a parlé un peu politique, même si ce n'est pas l'attraction qui attire le public. Et Fabien Roussel a, semble-t-il, **jeté un pavé dans la mare** :
« *La gauche doit défendre le travail et ne pas être la gauche des allocations et des minimas sociaux...Je ne suis pas pour la France du RSA et du chômage...Il faut sortir des minimas sociaux plutôt que les augmenter* ».

Voilà bien un progrès intellectuel incontestable : même si les communistes ont toujours été plus favorables que les socialistes au travail et à la production (cf. **le stakhanovisme, le goulag...**), ils semblaient avoir été gagnés par le culte des loisirs et du temps libre, bref de l'oisiveté. Avocat du travail, Fabien Roussel a fait le bon diagnostic : **la France manque d'heures travaillées**, l'on ne peut partager que ce que l'on produit, et l'assistanat crée une forme de dépendance qui vaut asservissement.

Voilà donc une proposition pertinente, plus optimiste et plus enthousiasmante que le projet présidentiel de « fin de l'abondance »...

Collé 0/10

Septembre 2022

« L'économie : il y a peu de sujet sur lequel on se soit plus donné carrière pour déraisonner »
(traité 1^{re} ed.)

Les perles de l'été

Nouvelle Assemblée Nationale, nouveau gouvernement, échauffement saisonnier, nouvelles voix et veilles noix, l'été a compté de nombreuses prises de positions, décisions, jugements et anathèmes bien éloignés de toute raison et parfois de toute réalité économique. De toutes ces perles on pourrait faire un grand collier. Nous en avons retenu trois qui méritent un commentaire de la Décade, en sachant que c'est une forme d'injustice faite à toutes les autres non moins méritantes...

1) La suppression de la redevance audiovisuelle :

On est bien tenté de partager l'opinion exprimée par le Président de la République en 2017 : « *l'audiovisuel public est une honte pour nos concitoyens* ». Médiocrité des programmes, coûts exorbitants, biais politiques marqués, mélanges des genres et entre-soi justifient une remise en ordre du « *service public* » de l'audiovisuel qui n'a de public que l'argent qu'il dépense et dont le service est très peu différent des chaînes privées. Pour autant, la suppression de la redevance annoncée en mars et votée le 17 août dans la loi de finances rectificative pour 2022 est-elle de nature à corriger ces aberrations ?

Sûrement pas telle qu'elle a été présentée, comme une mesure en faveur du pouvoir d'achat qui rendrait 138 euros aux 23 millions de foyers taxés, soit 3,2 milliards d'euros. L'audiovisuel public va bien continuer de fonctionner aux mêmes coûts mais avec un fléchage des recettes de TVA. Pour qu'un pouvoir d'achat soit rendu aux français il aurait fallu que les dépenses publiques baissent d'autant. D'autres impôts vont augmenter ou le déficit (et donc la dette, qui est un impôt reporté) se creusera à due concurrence. Le courage aurait été de baisser la redevance et de mettre l'audiovisuel public face à ses responsabilités, notamment de produire aux mêmes coûts de grille que les chaînes privées. Le courage aurait sans doute été aussi de privatiser les chaînes publiques qui ne se distinguent pas de ces dernières et de concentrer des ressources raisonnables mais forcément réduites à la véritable fourniture d'un service public œuvrant à l'éducation et à la diffusion des beaux-arts et des savoirs. Ce qui aurait redessiné un paysage concurrentiel acceptable en permettant du coup la fusion M6/TF1.

Ce déguisement de la suppression de la redevance en baisse d'impôt, comme la présente Bruno Le Maire ou Olivier Véran, participe de l'anesthésie fiscale des français qui se vérifie avec l'invisibilité de la TVA, le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu ou la « *suppression* » de la taxe d'habitation. Ne pas montrer aux contribuables ce qu'ils payent c'est les empêcher d'évaluer le service qui leur est dû en contrepartie : les français en ont-ils pour leur argent ? Et la redevance est assez exemplaire puisque que son prix pouvait se comparer facilement aux prix des multiples autres services audiovisuels payants.

L'État à nouveau se protège et se garde de se frotter au consentement à l'impôt en s'exonérant de remettre en cause un gaspillage qui profite à des situations acquises que personne ne conteste tant elles sont bien dissimulées et finement distribuées.

2) Taxer les « *superprofits* »

Vice-championne mondiale des prélèvements obligatoires, la France pourrait faire mieux ! L'origine du concept de superprofit est difficile à tracer, mais on en devine les contours : la situation géopolitique, la hausse des prix de l'énergie et de certaines matières premières auraient permis à certaines entreprises dans certaines situations d'enregistrer des profit « *indus* » en bénéficiant de l'inflation dans leurs revenus sans la subir dans leurs coûts. Certains pays comme l'Italie ont adopté ce concept et pris quelques dispositions fiscales qui n'ont guère eu d'effet.

Et c'est normal, car cette notion de superprofit n'a pas de définition ni de consistance économique durable, sauf si l'on pouvait symétriquement mettre en face une équivalence de « *super perte* » qui donnerait lieu à compensation fiscale. (Il est vrai que le traitement économique du confinement n'est pas complètement étranger à cette idée, mais s'est réalisé en grande partie par le chômage partiel et les Prêts Garantis qui ne sont pas des subventions, mais des allègements de charge et des apports temporaires de liquidités). C'est le fondement du capitalisme que de permettre une juste rétribution du travail et du capital. Si le capital n'est plus investi car trop taxé il ne financera plus les investissements qui font les emplois d'aujourd'hui et de demain. Le gagnant du loto qui réalise bien un superprofit n'est pas du tout taxé sur son gain. S'il l'était, les joueurs disparaîtraient certainement et donc l'impôt associé aussi.

Faut-il rappeler, par ailleurs, que le premier à s'enrichir grâce aux profits des entreprises et donc à leur augmentation est l'État qui prélève l'impôt sur les sociétés qui est un impôt proportionnel. **Montrer du doigt quelques entreprises n'a aucun sens économique.**

Mais il faut surtout rappeler aussi qu'in fine tous les impôts sont payés par les ménages, par les individus eux-mêmes. La hausse de la fiscalité des entreprises correspond à une augmentation de leurs charges qu'elles doivent nécessairement répercuter dans leurs prix sous peine de disparaître.

Dans un environnement concurrentiel normal, un effet d'aubaine provoqué par la possibilité d'une hausse des prix ou d'une baisse de charges inattendues ne peut être que temporaire. Plutôt que de vouloir profiter lui-même de cet effet d'aubaine pour s'exonérer d'une gestion précautionneuse des deniers publics, L'État ferait mieux de s'assurer que les conditions d'une saine concurrence sont remplies et ne pas la perturber ni par la taxation ni par la subvention.

3) Interdire, limiter, taxer les déplacements en jets privés.

A l'heure du réchauffement climatique, de l'urgence environnementale, des incendies de forêt et des inondations au Pakistan comment peut-on se déplacer en jets privés ? Tout simplement parce que les jets privés n'ont pas grand-chose à voir avec tous ces maux. Oui le réchauffement climatique est incontestable, oui ses effets sont perturbants pour l'environnement et ont des conséquences négatives pour les espèces vivantes, oui sa cause est très certainement liée aux activités humaines et au progrès économique dont l'humanité profite depuis 150 ans.

Mais avant de faire le procès des jets privés (et surtout de leurs utilisateurs, bien jaloués avant cet argument écologique) il faudrait mesurer leur contribution aux émissions de CO₂.

Les chiffres donnés par le Gifas sont parlants et effectivement appellent à une réaction urgente et de grande ampleur :

- Le transport aérien civil représente 2% des émissions de CO₂ au niveau mondial.
- L'aviation d'affaires représente 10% du trafic et 2% de ces émissions, soit 0,04% des émissions de CO₂ mondiales.
- La France représente 2,6% du trafic mondial d'affaires, soit 0,001% des émissions mondiales. Pour l'Europe le trafic d'affaires représente 0,006% des émissions globales.

Le bannissement recommandé des vols privés en jet par de sages politiques n'aurait donc qu'un effet microscopique sur les émissions de CO₂ mais sans doute un effet désastreux sur l'emploi, la technologie et le commerce extérieur de notre pays. Qu'un petit nombre de gens contribuent plus que proportionnellement aux émissions de CO₂ se retrouve dans toutes les classes de la population, et que ce soit les plus riches n'est pas un lien causal : une infirmière libérale produit plus de CO₂ qu'une infirmière hospitalière, un pauvre vivant dans une passoire thermique davantage qu'un plus riche dans un logement bien isolé, un pauvre dans une vieille voiture aux normes dépassées bien plus qu'un riche dans un véhicule moderne etc. Même si l'on sait que la Chine et les États-Unis sont les plus gros émetteurs de CO₂, malheureusement au niveau global ce sont bien les pays les plus pauvres qui présentent les niveaux de pollution les plus élevés, comme en témoigne l'IPE de l'université de Yale qui met en tête le Danemark, le Luxembourg et le Suisse et en queue Haïti, le Tchad, et Madagascar...Car le niveau de performance environnementale est positivement corrélé au PIB par habitant.

Nos moralistes devraient davantage s'intéresser aux sources réelles des émissions de CO₂ - le gaspillage alimentaire des ménages représente 3% à lui seul : qu'avez-vous mis dans votre poubelle ? - Nos politiques devraient s'organiser pour que le principe « *pollueur payeur* » s'applique globalement. Leur responsabilité est de mettre en place un vrai marché du CO₂ qui enverrait un « *signal prix* » susceptible de réduire effectivement nos émissions de carbone par la modération des usages et le progrès de la technologie, rendant ainsi compétitives des solutions qui ne le sont pas tant que les externalités négatives de nos habitudes ne sont pas payées à leur juste prix.

Cela nous éviterait cet ordre moral déguisé en planification écologique dont les aberrations économiques nous coûtent très cher depuis un moment déjà. Cela éviterait les procès aux allures staliniennes où des innocents viennent s'excuser des plaisanteries qu'ils ont faites.

Et cela éviterait la frustration d'attendre en vain de ceux qui ont une grande notoriété et une large audience qu'ils soient vertueux pour cette seule raison. L'histoire n'en donne guère d'exemples.

Parole d'entrepreneur

Septembre 2022

Pascal RIGO Patron de *La Boulangerie San Francisco*, *La P'tite Boulangerie*, *Maison Séguin*, et président des associations *Big-Ensemble* et *LearnUp*.

www.laboulangeriesf.com - www.laptiteboulangerie.fr
- www.maisonseguin.fr - www.bigimpacts.org -
www.learnupcenters.org



BOULANGER, ENTREPRENEUR, ET AMBASSADEUR DU BIEN-MANGER

Pascal Rigo est né à N'Djamena alors que son père diplomate est stationné au Tchad. Dernier de 6 enfants il grandit dans le Médoc dont son père est originaire. Très jeune et déjà passionné par le pain, il met la main à la pâte le week-end chez le boulanger du village. À 8 ans Pascal sait ce qu'il veut faire. Après son bac il travaille en boulangerie et mène des études de sciences éco. Très vite il passe son CAP en candidat libre. Plus tard il a l'opportunité de faire un 3^{ème} cycle en marketing et commerce international.

Il démarre sa carrière avec cette double casquette boulanger/business-school. Les offres pleuvent. C'est d'abord la production aux *Grands Moulins de Paris*, puis la direction de magasins chez *Paul* et l'ouverture de boutiques *Paul* aux Émirats, et le contrôle de gestion chez *Groupe Le Duff – Brioche Dorée*. Pascal apprend et se prépare.

Après ces premières expériences il est prêt à se lancer, mais pas en France. Six mois passés en Californie pendant ses études lui ouvrent les yeux sur le plus grand marché de consommation au monde, et un état d'esprit qu'il apprécie. Ce sera donc les États-Unis. Au royaume du pain de mie, tout est à faire en matière de pain de qualité. Pascal a 30 ans. Il commence aux côtés de Michel Richard, un ancien de chez *Lenôtre*, qui tient l'une des meilleures tables de Los Angeles. Michel lui propose d'utiliser ses fours à pizza pour produire le pain de tous ses restaurants. *Le Los Angeles times* qualifie le pain de Pascal de meilleur pain de Los Angeles. Les commandes affluent. Puis Pascal Rigo ouvre sa première boulangerie à Culver City, un quartier pas très glamour à cette époque, avec un positionnement très clair. Il produit des pains de qualité destinés exclusivement aux grands hôtels et restaurants. En quelques mois les 60 meilleurs que Pascal s'était fixé comme objectifs sont ses clients. Il capitalise sur ce premier succès et il vend en 1994 à *California Pizza Kitchen* qui vient de s'introduire en bourse.

Fatigué par les kms qu'il couvre dans le tentaculaire L.A. il part s'installer à Petaluma, entre Napa Valley et San Francisco, où il remonte le même business. Gros succès à nouveau. Dans la foulée il crée la première filière de blé bio aux États-Unis avec un moulin partenaire, Central Milling, en Utah. Pascal se diversifie. Il fait de l'intégration verticale. Il rachète la plus ancienne des boulangeries bio aux USA. Il y produit du pain pour les rayons frais de grosses enseignes du type Whole Food, et du précuit bio surgelé. En 1997 il ouvre une première *La Boulange* dont le *San Francisco Chronicle* encense les pains au chocolat. C'est la queue pendant deux ans. Tous les jours. Une dizaine d'autres ouvertures suivent rapidement.

Alors que ses activités de boulangerie se développent, Pascal, insatiable, ouvre et rachète une douzaine de restaurants qui marchent eux aussi très bien. En 2008, il décide de se recentrer sur la boulangerie et les revend tous. Juste avant la crise des subprimes. Instinct ? Chance ? Recentrée sur *La Boulange* et l'industriel, sa société pèse en 2010 70 millions \$ de CA avec 1500 personnes et 25 boulangeries.

En 2012 Starbucks acquiert son groupe pour 100 millions \$. Au cours des quatre années suivantes Pascal conduit, en tant que responsable Food, la transformation de la gamme de produits alimentaires Starbucks. Il réinvente toute la chaîne : ingrédients, achats, fabrication, supply chain... en appliquant ses recettes et son expérience de la production industrielle du « bien-manger ». Alors qu'après 40 ans Starbucks réalise un chiffre d'affaires annuel « food » de 1,2 milliard \$, Pascal et ses équipes parviennent à tripler les ventes en moins de trois ans en proposant des produits sains, sans conservateurs, ni additifs ou colorants. Un impact immédiat sur les 75 millions de transactions réalisées dans les boutiques toutes les semaines. Pascal quitte Starbucks en 2016 et reprend certaines des *Boulange* - revendues entre temps par Starbucks - qu'il transforme en *La Boulangerie San Francisco*. Toujours avec le même succès.

Il lance en même temps *La P'tite Boulangerie* en France avec son associé Arnaud Chevalier. Un nouveau concept de petite boulangerie bio d'une trentaine de m2 en centre-ville où le pain est produit sous les yeux des clients. L'artisan-boulangier en charge de sa *P'tite Boulangerie* est financé, accompagné et progressivement associé au capital de son affaire. Le but est toujours le même : faire en sorte que les gens mangent bien. Et en même temps permettre à des artisans boulangers de devenir de vrais entrepreneurs. Pascal Rigo vient aussi de reprendre *Maison Seguin*, bien connue pour ses puits d'amour.

Il est aussi très engagé dans la vie associative. D'abord avec *LearnUp*, aux côtés de son épouse Virginie, pour promouvoir l'apprentissage de la lecture. Et plus récemment à Bordeaux avec Big-Ensemble qui se concentre sur des projets d'accélération de la transition et de la transformation. Par exemple, avec *Big-Nature* sur le sujet de la transition agricole et de l'agroforesterie. Toujours avec cette même vision du mieux produire, mieux consommer, mieux manger, mieux vivre, ensemble.

Les différentes activités de Pascal Rigo réalisent aujourd'hui un chiffre d'affaires de 50 millions avec 600 collaborateurs répartis sur une quinzaine de sites industriels et boutiques. Finalement, Pascal et son père ont un point commun : la diplomatie. Pascal est depuis de nombreuses années un ambassadeur reconnu du bien manger aux États-Unis mais aussi aujourd'hui dans son propre pays, la France.

1) Pourquoi être devenu entrepreneur ?

Je ne me suis jamais dit que j'étais un entrepreneur dans l'âme. C'est venu naturellement. Petit déjà je bossais sur des designs de logo, de produits du futur. Quand j'ai pris conscience de mon intérêt pour la boulangerie, j'ai conçu de nouveaux concepts. J'ai toujours travaillé sur des projets. Des projets que je réaliserai un jour...

Et en même temps je n'étais ni obsédé, ni pressé d'avoir ma propre entreprise. En me disant que ça arriverait au bon moment et surtout dans de bonnes conditions. D'abord parce que j'avais peu de moyens et ensuite parce que lorsqu'on monte une boîte on a une responsabilité à l'égard des gens avec que l'on fait travailler. Il fallait que ça tienne la route. J'étais un audacieux... raisonné.

2) Le chef d'entreprise est-il le seul à entreprendre ?

Le chef d'entreprise, en particulier dans la phase initiale de création et de développement, doit se donner à fond et apposer clairement sa marque, essayer lui-même les premiers revers pour comprendre, façonner son entreprise à son image, avant de s'entourer d'autres entrepreneurs. Il doit aller vite, éviter les tiraillements et les pertes de temps inutiles, les divergences sur la vision. Lorsqu'on crée une entreprise, on s'est préparé et on sait ce qu'on veut. On a surtout besoin de pouvoir s'appuyer sur des collaborateurs solides qui vont bien exécuter le plan.

Lorsque l'entreprise grossit, on voit parfois des entrepreneurs s'entourer d'autres entrepreneurs capables d'entreprendre ou « *d'intraprendre* », qui apportent des compétences complémentaires et qui challengent le créateur.

Quand Howard Schultz m'a proposé de rejoindre Starbucks c'est parce qu'il avait besoin d'un entrepreneur au sein de son entreprise pour bouleverser les habitudes, se réinventer, avec des méthodes d'entrepreneur à l'intérieur de la boîte.

3) Pour vous, qu'est-ce que la création de valeur ?

Beaucoup d'entrepreneurs ont évolué sur leur vision de la création de valeur ces dernières années. Personnellement j'ai toujours cherché à développer dans mes entreprises à la fois une valeur financière pour moi et pour mes salariés, et les valeurs de mon éducation, comme l'empathie, par exemple. Pour moi l'objectif a toujours été de fabriquer et de vendre des produits de bonne qualité au plus grand nombre, en étant attentif à la création de valeur tout au long de la chaîne. En veillant à ce que l'agriculteur gagne bien sa vie, en vendant de bons produits, bons pour la santé des gens, à un prix raisonnable. Ce qui est devenu aujourd'hui le credo de toute entreprise responsable. Je suis persuadé qu'on ne peut plus dissocier profit et impact.

Il y a une grosse attente des gens sur ces sujets aujourd'hui. L'entreprise doit être sociale et solidaire. Elle doit prendre en compte le monde fini dans lequel on vit, les ressources dont on dispose, et les attentes fondamentales des consommateurs.

4) Quelles sont les trois ou quatre mesures à prendre pour améliorer le développement des entreprises françaises ?

a/ Fusionner le ministère de l'économie sociale et solidaire et le ministère de l'économie et des finances en un Ministère des finances de l'économie sociale et solidaire.

Reconnaître ainsi que l'économie ne pourra être que sociale et solidaire. Et ainsi donner aux entreprises françaises d'aujourd'hui les moyens de devenir les premières entreprises de demain.

b/ Mettre en place une fiscalité unique dans tous les pays européens pour garantir le paiement de l'impôt qui permet de financer les politiques publiques nécessaires.

Instaurer un système de pourcentage unique applicable à tous les revenus et mettre fin à la progressivité de l'impôt qui étouffe l'initiative. Un système plus simple, transparent, juste, et plus motivant.

c/ Mobiliser l'ensemble des ressources de la nation sur de grands projets

pluriannuels spécifiques -par exemple la transition agricole - de manière à apporter des réponses efficaces et rapides aux problématiques auxquelles nous devons faire face. Une sorte de plan Marshall, de plan d'action national qui réunit ressources, savoir-faire et énergies pour faire le nécessaire sur les grandes problématiques de notre pays.

Septembre 2022

POURQUOI « LA DÉCADE » ?

« La Décade philosophique, littéraire et politique » cofondée par Jean-Baptiste Say en avril 1804 était publiée chaque décadi, dernier jour des trois décades qui rythmaient les mois du calendrier républicain. Selon l'affiche publicitaire qui soutint son lancement, son ambition était « d'instruire et amuser » !

« La Décade », publiée sur internet 10 fois par an, autour du 10 du mois, sera l'outil de communication du Cercle Jean-Baptiste Say (www.cerclejeanbaptistesay.com), parlera d'économie, tâchera d'instruire et tentera d'amuser... Tentez votre chance! L'abonnement est gratuit et la diffusion repose sur la promotion des lecteurs. Hommage donc à la sagesse d'un révolutionnaire qui a si bien compris l'importance de la prospérité dans le développement et le maintien de la démocratie. Et si bien expliqué les conditions nécessaires à cette prospérité : la liberté, la propriété, l'échange, le travail. Sans entrepreneurs, point de prospérité et sans prospérité, point de solidarité!

Avec Jean-Baptiste Say comme guide et pédagogue, rappeler les principes fondamentaux de l'économie et expliquer simplement les mécanismes de création de richesse pour qu'ils puissent se remettre en marche dans notre pays, voilà l'ambition de la Décade.

