

POUR UN CAPI- TALISME EURO- PEEN

#NEW
DEAL

À la recherche
d'un nouveau récit

#NEWDEAL est le think tank d'Havas Paris fondé par Nicolas Narcisse, Vice-Président exécutif d'Havas Paris, dédié aux entreprises. Dirigé par Mathilde Aubinaud, ce mouvement rassemble un réseau de collaborateurs, de dirigeants, d'experts et d'acteurs de la société civile pour débattre et mettre au jour des idées et des pratiques qui dessinent le profil d'entreprises performantes ayant une empreinte positive sur le monde.

« Pourtant, l'Europe dispose de tous les atouts pour tracer une troisième voie : un capitalisme européen, humaniste et durable, mais compétitif, clé de sa souveraineté. »

Le capitalisme européen est-il un impensé ? Chez #NEWDEAL, le think tank du groupe Havas dédié à l'entreprise, nous en sommes convaincus. Alors que les modèles américain et chinois s'imposent dans l'imaginaire collectif et dans les stratégies d'entreprise, l'Europe hésite encore, fragmentée, sans récit commun.

Aux États-Unis, le capitalisme est dominé par la financiarisation et le rendement immédiat. Depuis la réélection de Donald Trump, la brutalité est assumée, transformant le rapport de force en moteur quasi exclusif du développement économique et du leadership. En Chine, l'État pilote une croissance techno-économique fulgurante et centralisée, exportant un modèle autoritaire et planificateur. Deux visions antagonistes, mais parfaitement lisibles et assumées.

Et l'Europe ? Elle reste floue. Elle ne s'affirme pas encore comme une puissance économique véhiculant ses valeurs propres. Elle peine à affirmer son modèle et semble incapable de défendre ses intérêts dans le grand chamboulement géopolitique de l'époque.

Pourtant, l'Europe dispose de tous les atouts pour tracer une troisième voie : un capitalisme européen, humaniste et durable, mais compétitif, clé de sa souveraineté.

Ce n'est pas une option théorique, mais bien une nécessité stratégique. Sans troisième voie capitaliste, à quelle prospérité aspirerons-nous ? Il revient, selon nous, aux entreprises françaises et européennes de promouvoir une autre vision, fidèle à nos valeurs et à notre projet commun. D'ailleurs, pour Viviane de Beaufort, professeure-chercheur à l'ESSEC Business School, « l'essentiel de la maison commune bâtie en Europe » est « la question des valeurs à ne pas transiger. »

L'ENTREPRISE EUROPÉENNE : PILIER DE LA SOUVERAINETÉ

L'Europe n'est pas condamnée à demeurer un simple espace de régulation ou un marché fragmenté. Elle a déjà prouvé sa capacité à créer des champions. Airbus en est l'exemple le plus éclatant : né en 1970, il a connu des débuts incertains, mais a fini par incarner, à partir de 2010, un modèle de coopération transnationale, de vision de long terme, de souveraineté industrielle et surtout comme une réussite commerciale exceptionnelle.

Au-delà de l'aéronautique, des entreprises comme Novo Nordisk, LVMH, Sanofi, SAP, Schneider Electric et bien d'autres, démontrent qu'il est possible d'allier excellence industrielle, innovation technologique, responsabilité sociale et environnementale. Le luxe, la pharmacie, l'énergie, l'industrie agroalimentaire ou la construction durable : autant de secteurs où l'Europe a bâti des champions capables de concilier performance économique et intérêt général.

Une étude d'InfluenceMap (2025) révèle que plus de la moitié des grandes entreprises européennes sont désormais au moins partiellement alignées sur les objectifs de l'Accord de Paris. Ce n'est pas un geste philanthropique, mais une véritable stratégie de compétitivité de long terme : ces entreprises comprennent que leur légitimité et leur avenir dépendent de leur capacité à conjuguer rendement économique et durabilité des sociétés dans lesquelles elles opèrent.

LES VALEURS FONDATRICES DE LA TROISIÈME VOIE

Reliant des notions opposées par d'autres, le capitalisme européen se distingue : innovation et responsabilité, performance et coopération. « L'Union européenne a émergé d'une volonté de bâtir une paix durable, de fédérer nos pays et les premiers pas étaient nécessairement économiques, même si le marché unique est un dessein politique », explique Viviane de Beaufort. Là où certains privilégient urgence et rendement immédiat, l'Europe valorise temps long et pérennité. Là où d'autres séparent intérêt collectif et rentabilité, l'Europe les conjugue. « L'Europe ne cherche pas à aller plus vite que d'autres, mais plus loin, sans laisser les plus fragiles de côté. Ce capitalisme est discret, parfois mal compris, mais il offre une réponse profonde à une question simple : à quoi bon créer de la valeur, si elle ne profite qu'à quelques-uns ? » note Alain Naef, professeur assistant au département d'économie à l'ESSEC Business School.

Cette exigence est reconnue, en témoigne l'étude « L'entreprise européenne existe-t-elle ? », réalisée par Havas Paris en 2024. 66 % des Européens associent leurs entreprises à la qualité des produits et services, 51 % des jeunes adultes à leur engagement environnemental et 36 % au respect des salariés.

Le public reconnaît déjà dans l'entreprise européenne une éthique singulière, au-delà de la seule performance financière. La CSRD, le devoir de vigilance, le Pacte vert européen, ne sont pas des carcans bureaucratiques : ce sont les règles du jeu d'un capitalisme qui se veut durable et souverain. La régulation européenne – si elle n'est pas dogmatique – n'est pas un frein, mais un levier de robustesse et de souveraineté face aux dérives du marché global.

UNE PUISSANCE ENCORE FRAGMENTÉE

L'Europe reste, malgré ses fragilités, une puissance économique majeure. Elle représente près d'un quart de la richesse mondiale, domine les exportations de biens et de services et dispose d'un marché intérieur de 500 millions de consommateurs. L'euro, depuis sa création, s'est imposé comme une monnaie de réserve internationale stable et protectrice.

Mais cette puissance est entravée par une fragmentation persistante. On pense trop souvent en termes de nations plutôt qu'en termes de continent. Comme l'a rappelé Mario Draghi dans son rapport « The future of European competitiveness » (2024), ce manque de cohésion représente un « challenge existentiel ». Sans un sursaut, le modèle européen, social, libéral et durable, risque de s'effriter. Mario Draghi souligne aussi l'urgence d'investir massivement : jusqu'à 5 % de PIB supplémentaire dans la recherche et l'innovation, au risque de voir l'Europe décrocher définitivement face aux États-Unis et à la Chine. Il insiste sur la nécessité de compléter l'union bancaire, de transformer l'Autorité européenne des marchés financiers en régulateur unique et de réduire la fragmentation des marchés de capitaux. Sans cela, l'épargne européenne continuera à s'exiler et à financer la croissance d'autres continents.

Enrico Letta, dans son rapport sur l'avenir du marché intérieur (2023), trace le même constat : l'Europe ne pourra peser que si elle dépasse ses divisions réglementaires et fiscales. Il propose la création d'un « 28^e régime » unique en droit des affaires auquel les PME pourraient se rattacher, afin de simplifier leur développement transfrontalier. Il plaide

aussi pour une nouvelle « 5^e liberté » au cœur du marché intérieur, centrée sur la recherche, l'innovation et l'éducation, pour stimuler la circulation des talents, des connaissances et des technologies.

La diversité des capitalismes européens reflète cette dispersion. Bruno Amable, économiste, distingue quatre modèles : le libéral anglo-saxon, le social-démocrate nordique, le continental et le méditerranéen. Cette pluralité, si elle nourrit la compétition interne, peut devenir un atout lorsqu'elle est mise au service d'un projet commun. C'est ce que rappelle Rémy Gerin (Executive Director de la Chaire Grande Consommation et professeur adjoint de marketing à l'ESSEC), qui identifie quatre piliers fondateurs du capitalisme européen moderne : un capital souvent coopératif, familial ou de fondation ; une gouvernance partagée ; le respect des collaborateurs comme socle et non comme option ; et la responsabilité tout au long de la chaîne de valeur.

C'est en alignant cette diversité et en dépassant la fragmentation que l'Europe transformera son potentiel économique en véritable souveraineté.

« On pense trop
souvent en termes
de nations plutôt
qu'en termes
de continent. »

LE DIRIGEANT EUROPÉEN : GARDIEN DE LA TROISIÈME VOIE

Le capitalisme européen ne se comprend pas uniquement à travers ses structures ou ses régulations. Il s'incarne aussi dans ses dirigeants, véritables figures de convergence entre performance et responsabilité.

Le portrait-robot du CEO européen, tel que l'a décrit Muriel Jasor dans *Les Échos* (mars 2025), reste classique : un homme de 56 ans en moyenne, majoritairement recruté en interne (67 %), souvent issu de la finance. Ce profil reflète une culture de stabilité et de continuité, typique du modèle européen. Mais il ne suffit plus. Les mutations stratégiques, numériques et écologiques poussent à diversifier les parcours et à rechercher des profils plus hybrides. Déjà, 33 % des dirigeants sont recrutés à l'extérieur, et près de la moitié d'entre eux sont d'anciens CEO : un signe que l'expérience de la transformation est devenue un atout majeur.

La féminisation, encore trop lente, progresse dans les conseils d'administration : plus de 33 % d'administratrices en Europe et près de 48 % en France, championne en la matière. Et même s'il y a encore des progrès à réaliser dans la féminisation des directions, des figures emblématiques comme Catherine MacGregor (Engie), Estelle Brachlianoff (Veolia) ou Giuseppina Di Foggia (Terna) incarnent une nouvelle génération de leadership.

Au-delà de ce portrait statistique, l'Europe voit émerger une autre transformation : celle des « raisons d'être » qui redéfinissent le rôle de l'entreprise. Le cas français est particulièrement intéressant : la loi Pacte a introduit en 2019 la possibilité pour les entreprises d'inscrire une raison

d'être dans leurs statuts, ouvrant la voie à un repositionnement stratégique assumé. Schneider Electric et Engie se sont imposés, par exemple, dans la transition énergétique en réorientant leur stratégie autour de la durabilité. Saint-Gobain a placé l'efficacité énergétique et la construction durable au cœur de son modèle. Veolia s'est affirmé comme champion mondial de la gestion de l'eau et des déchets, proposant des solutions innovantes pour optimiser les ressources. Citeo, leader français du recyclage, a fait de l'économie circulaire un levier de compétitivité. Dans chacun de ces cas, la raison d'être n'est pas un slogan, mais une véritable boussole stratégique qui oriente les choix de gouvernance et de développement.

Cette dynamique se reflète dans la perception citoyenne. Selon l'Observatoire des marques dans la cité (Havas Paris, 2023), 81 % des Européens estiment qu'une entreprise peut avoir un impact positif sur la société tout en restant performante. En 2024, 48 % des Français déclareraient faire confiance aux grandes entreprises, un niveau inédit en dix ans (« Les fractures françaises », Ipsos). L'entreprise européenne devient ainsi un repère de confiance, incarnant ce capitalisme de long terme, responsable et souverain.

Le dirigeant européen n'est donc pas seulement un gestionnaire. Et contrairement au modèle américain, souvent polarisé et idéologique, il assume une dimension civique : il devient acteur du bien commun, intégrant dans sa stratégie les enjeux sociaux, environnementaux et territoriaux. Dans certains pays, comme la France, les dirigeants siègent dans plusieurs conseils d'administration, pratique perçue comme un

signe d'influence, mais critiquée ailleurs au nom de la séparation des rôles. Ces différences reflètent la pluralité européenne, mais aussi sa capacité à converger.

Ce qui émerge surtout aujourd'hui, c'est la figure d'un dirigeant qui ne sépare plus performance économique et responsabilité sociétale, mais les pense comme deux dimensions indissociables d'un même projet. Le dirigeant européen devient ainsi le gardien de la troisième voie capitaliste et, à ce titre, un acteur central de la souveraineté européenne.

« Le dirigeant
européen n'est
donc pas seulement
un gestionnaire,
il assume une
dimension civique :
il devient acteur
du bien commun. »

LA RÉGULATION COMME SOCLE DE SOUVERAINETÉ

L'Europe est parfois accusée de se perdre dans la régulation. Pourtant, l'histoire récente montre qu'elle est bien au contraire une arme de souveraineté. Le RGPD a donné au monde un standard de protection des données. Le Digital Markets Act et le Digital Services Act imposent une concurrence plus équitable face aux géants du numérique. L'AI Act, premier cadre juridique mondial pour l'intelligence artificielle, pose des limites éthiques. La CSRD et le Pacte vert structurent une économie plus transparente et plus durable.

Ces instruments ne sont pas des freins : ils garantissent que la souveraineté européenne ne soit pas un mot creux. Comme le souligne Vincenzo Vinzi, Directeur général de l'ESSEC Business School : « Le capitalisme à l'européenne est marqué par une approche régulatrice et une ambition protectrice. »

Cette régulation illustre une singularité fondamentale : là où d'autres misent sur la vitesse et la dérégulation, l'Europe choisit la stabilité et la prévoyance. Elle avance peut-être moins vite, mais elle avance plus sûrement. Et c'est précisément cette force de régulation qui donne à la troisième voie son assise.

LE RÊVE EUROPÉEN : UN IMAGINAIRE À RÉINVENTER

L'économie ne se limite pas à produire des richesses ; elle doit aussi produire du sens. Or, l'Europe souffre aujourd'hui d'un déficit d'imaginaire collectif. Contrairement aux États-Unis et à la Chine, qui exportent des récits clairs de puissance et de destin, le projet européen peine à incarner un rêve mobilisateur.

Pourtant, des éclats existent. Airbus, avec sa campagne « We Make It Fly », a donné à voir un récit de coopération transnationale où l'innovation se construit à l'échelle du continent. Ferrero, par ses marques aux sonorités multiples, incarne une identité multipatriotique qui parle aussi bien à l'Italien qu'au Français ou à l'Allemand. Dans l'univers du luxe, des groupes comme LVMH ou Hermès perpétuent un artisanat d'exception qui rayonne à travers le monde, tandis que Siemens, Schneider Electric ou Vestas placent l'Europe à l'avant-garde de la transition énergétique. Ces entreprises esquissent déjà les contours d'un imaginaire européen.

Mais beaucoup hésitent encore à revendiquer leur identité européenne. L'étude « L'entreprise européenne existe-t-elle ? » révèle que 49 % des sondés estiment que les entreprises revendiquent rarement leur européanité, et 12 % pensent qu'elles ne le font jamais. Cette prudence traduit une crainte d'être perçues comme partisans dans un contexte politique instable.

Pourtant, le lien affectif existe bel et bien. 81 % des citoyens européens se disent attachés à l'Union, et ce chiffre atteint 85 % chez les 18-24 ans. Les jeunes générations, en particulier, sont prêtes à croire en un modèle européen à la fois économique, social et culturel. Comme le rappelle le sociologue Michaël Dandrieux :

« L'imaginaire est le prisme au travers duquel le monde prend sens pour nous. »

Le rêve européen, c'est celui d'une prospérité partagée, d'une souveraineté assumée et d'un capitalisme à visage humain. Il ne s'agit pas de l'inventer de toutes pièces, mais de mettre en lumière ce qui existe déjà et de l'assumer comme tel. La troisième voie capitaliste doit devenir ce récit fédérateur, capable de redonner aux citoyens comme aux entreprises une fierté et une ambition communes.

L'APPEL DE LA TROISIÈME VOIE

L'Europe est à la croisée des chemins. Elle peut rester spectatrice des récits américain et chinois, ou décider d'affirmer son propre modèle. D'ailleurs, « si l'on prend l'exemple de la réindustrialisation, activité capitaliste par excellence, elle dépend dès lors d'une volonté politique affirmée, d'investissements publics massifs, et d'une vision cohérente entre l'échelon local, national et européen », estime Vincenzo Vinzi.

La souveraineté européenne repose sur l'affirmation d'une troisième voie capitaliste. Et ce sont les entreprises qui doivent en être les piliers, en assumant leur rôle d'actrices de souveraineté, d'innovation et de responsabilité.

Le rêve européen, c'est celui d'une prospérité partagée, d'une économie au service de la dignité humaine et de la planète, d'une puissance capable d'inspirer sans renier ses valeurs. C'est la promesse d'une croissance qui n'écrase ni les hommes, ni les ressources, mais qui fédère, protège et projette l'Europe dans l'avenir.

Le choix est clair : soit nous affirmons cette troisième voie, soit nous laissons d'autres écrire à quoi ressemblera notre prospérité future.

REMERCIEMENTS

Nous remercions chaleureusement l'ESSEC et ses professeurs pour leur contribution précieuse, ainsi que Juliette Pottier, Melvin Blon et Ninon Bonnet de Paillerets, qui ont accompagné ce projet avec engagement. Les Associés et collaborateurs d'Havas Paris ont également été un soutien essentiel.

Dans un monde en transition, marqué par des ruptures soudaines et la perte de repères, nous avons voulu interroger le sens de « l'empreinte positive des entreprises », une notion qui nous est chère. Les échanges menés avec des dirigeants et des nouveaux leaders de la communauté #NEWDEAL – à travers des entretiens, des podcasts, des conversations – révèlent une conviction partagée : il existe une autre voie à explorer, porteuse de sens, de responsabilité et de performance économique, particulièrement ici en France et en Europe.

Fidèles à notre mission de faire émerger des idées, de croiser les regards entre penseurs et acteurs du changement, nous avons souhaité proposer ce plaidoyer consacré à la troisième voie européenne. Il ne prétend pas clore le débat, mais, au contraire, l'ouvrir. Il invite à penser autrement, à agir collectivement et à poursuivre la conversation par e-mail et sur LinkedIn :

Contactez-nous :
newdeal@havas.com



Suivez-nous sur LinkedIn :
[www.linkedin.com/company/
new-deal-by-havas/](https://www.linkedin.com/company/new-deal-by-havas/)



HAVAS Paris