



ACTES DES DÉBATS RÉGIONAUX

Quel modèle productif ?

En partenariat avec :

La Chambre de commerce et d'industrie Toulouse

CCI-Salle Gaston Doumergue

mardi 12 novembre 2013

Introduction

Alain di CRESCENZO, Président de la CCI de Toulouse.....3

Hervé MONANGE, Adjoint au Commissaire général à la stratégie et
à la prospective 5

« Quel modèle productif ? »

Note d'introduction au débat national, présentation

Anne ÉPAULARD Professeure à l'université Paris-Dauphine,
Conseillère scientifique au Commissariat général à la
stratégie et à la prospective7

➤ Table ronde

« Comment faire émerger des entreprises de taille intermédiaire
(ETI) innovantes et exportatrices ? »

Marc IVALDI, Directeur d'études à l'EHESS,
membre de la *Toulouse School of Economics*9

Christian CORNILLE, Président directeur général, Aerolia 11

Carlos VERKAEREN, Président du groupe Poult 14

Débat 16

Toutes les actualités du projet "Quelle France dans 10 ans ?" sur :

<http://www.strategie.gouv.fr/blog/france-10-ans/>

➤ Table ronde

« Les relations inter-entreprises et le capital humain : deux leviers d'adaptation à notre système productif »

Jacques IGALENS , Directeur général, <i>Toulouse Business School</i>	19
Marc PÉRÉ , Directeur général, pôle de compétitivité <i>Aerospace Valley</i>	20
Patrice ROCHÉ , Directeur général, pôle de compétitivité Agri Sud-Ouest Innovation	21
Sonia SAINT-MARTIN , Directrice, Campus management et projets Ressources humaines, groupe Pierre Fabre.....	23
Grégory MARTIN , Responsable régional de la CFDT.....	24
Débat	26

Introduction

Alain di CRESCENZO

Président de la CCI, Toulouse

Je suis très heureux de vous accueillir à la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Toulouse pour ce débat régional, organisé sur ce territoire, en partenariat avec le Commissariat général à la stratégie et à la prospective (CGSP). Je suis très satisfait que la CCI de Toulouse héberge cette manifestation, pour au moins trois raisons.

✓ Le sujet du débat d'aujourd'hui est au cœur de nos préoccupations. En effet, l'avenir de notre modèle productif est une question fondamentale pour nos entreprises et pour notre pays. Par exemple, comment créer les emplois de demain lorsque le taux de chômage atteint 10 % ? Comment renouer avec une dynamique franche de croissance, alors que nous observons au mieux, aujourd'hui, une évolution molle de l'activité ? Quelle société et quels modèles souhaitons-nous transmettre aux prochaines générations ?

✓ La région de Midi-Pyrénées, où se déroulent nos échanges, est particulièrement pertinente pour aborder ce sujet. Nous possédons de solides atouts que je rappellerai brièvement. Tout d'abord, nous abritons une longue tradition d'excellence industrielle, notamment dans le secteur de l'aéronautique. Nous comptons aussi des filières motrices, telles que l'agroalimentaire, la santé, les systèmes embarqués et les TIC. Nous développons une forte culture de l'innovation et de l'international. 4,3 % de notre PIB régional est dédié à la recherche et au développement et le territoire produit 14 milliards d'euros d'excédents du commerce extérieur. Cette performance est très bonne par rapport au ratio français. En Haute-Garonne, nous comptons 140 réseaux d'entreprises.

✓ La maison de l'Économie et des Entreprises est un lieu tout à fait adapté à l'accueil de ce type d'événement. Depuis le début de notre mandature en 2010, nous nourrissons la volonté de faire de cette maison un véritable laboratoire d'idées, un catalyseur d'initiatives pour nos entreprises et un outil d'anticipation à disposition de notre tissu économique. C'est dans cet esprit que nous avons créé le Forum économique de Toulouse. La grande majorité de nos actions sont orientées vers l'anticipation et la prospective.

Afin d'illustrer notre débat, je souhaite partager avec vous un double constat concernant la situation actuelle.

✓ Notre modèle productif n'est pas vraiment adapté à un monde de plus en plus global et qui change de plus en plus vite. Au cours des trente dernières années, le modèle productif français a trop évolué au gré des circonstances, sans véritable stratégie, sans vision ni volonté clairement établies. Cela a entraîné les résultats que nous voyons tous les jours dans les médias : une croissance nulle, un chômage record et un appareil productif anémié.

Cela soulève plusieurs problèmes. Le premier porte sur la compétitivité des entreprises. La France a été récemment reléguée au 23^{ème} rang mondial, alors qu'elle se classait 15^{ème} en 2010. Les principales causes de ce déclin sensible sont une fiscalité et un coût du travail trop lourds, une internationalisation et des programmes d'innovation trop timides et un ajustement des compétences insuffisant face à l'évolution des besoins de nos entreprises.

Le second problème est la trop faible croissance de nos entreprises et la situation de l'emploi qui en résulte, ce qui conduit à s'interroger sur la taille critique des entreprises.

Si la France dispose de grands groupes et de TPE en nombre suffisant, elle manque cruellement de PME et d'ETI. Si l'on comblait ce déficit par rapport à une norme dont nous allons parler, cela créerait deux millions d'emplois sur le territoire, soit une division par deux du nombre de chômeurs. Il y a en France, davantage qu'en Allemagne, de grands groupes classés au top 500 à l'échelle mondiale. Elle en abrite 39 contre 37 outre-Rhin. Elle compte également 100 000 TPE de plus qu'en Allemagne. En revanche, elle compte deux fois moins de PME et d'ETI. La France comprend 28 000 PME, contre 47 000 en Allemagne. Elle dénombre 4 200 ETI contre 10 500 en Allemagne. En France, les effectifs d'une PME croissent en moyenne de 15 % en quatre ans. Sur la même période, les Américains doublent leurs effectifs.

Les causes de cette atonie française sont un manque de patriotisme économique, ainsi qu'un partage de la propriété intellectuelle et des marges à revoir entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Nous avons atteint cette année le taux de marge de nos entreprises le plus bas depuis trente ans. Nos marges sont en moyenne inférieures de 10 points à celles de l'Allemagne. Le financement des entreprises doit être réexaminé. Enfin, la France se caractérise par l'absence de « laisser-croître », contrairement aux États-Unis. Chaque année, 10 % des ETI ou des entreprises en capacité de l'être sont rachetées par des entreprises plus importantes. Cela freine la dynamique de l'emploi.

✓ Second constat, l'existence de signaux positifs qui nous encouragent à aller de l'avant. À l'échelle régionale, en Midi-Pyrénées et en Haute-Garonne, l'économie se porte plutôt bien. En 2012, le chiffre d'affaires a progressé de 6,2 % dans l'industrie. L'emploi industriel a également évolué de près de 2 %. Une enquête publiée par l'INSEE révèle que nous avons créé 20 000 emplois nets sur notre territoire entre 2007 et 2012, alors que l'emploi a reculé de 0,7 % chaque année durant la même période. L'industrie locale des services aux entreprises se porte également bien. En 2013, elle devrait encore créer de l'emploi et augmenter son chiffre d'affaires. Les capacités de production sont au régime nominal et les carnets de commandes de grands groupes offrent une visibilité importante, certains à plus de dix ans, ce qui est considérable.

Pour conclure, je souhaite vous présenter un nouvel indicateur que nous publierons tous les trimestres à compter d'aujourd'hui. Cet indicateur, qui évalue le climat de confiance par segment de marché, révèle que le climat des affaires de l'industrie et des services en Midi-Pyrénées a progressé de trois points, alors qu'il est stable à l'échelle du pays.

Au niveau national, je vous invite faire preuve d'optimisme, car nous vivons une période extraordinaire, marquée par l'émergence de technologies de rupture. Or, la rupture permet de rebattre les cartes. Les nouvelles technologies sont susceptibles de redessiner la cartographie de l'industrie en jouant sur l'évolution relative des quatre facteurs de production que vous connaissez tous : le travail, le capital, les ressources humaines et l'information. Il est donc tout à fait envisageable que des pays matures comme les nôtres puissent revenir à une croissance soutenue et regagner des parts de marché, en dépit de leurs charges fiscales et sociales. Il est important de nous projeter dans les dix à vingt prochaines années pour nos entreprises et pour leur survie.

Nous devons également nous mobiliser et agir.

Je citerai à ce propos quatre leviers qui me semblent essentiels.

- ✓ Le ciblage des marchés de demain. Il s'inscrit pleinement dans l'initiative de l'État et des trente-quatre plans de reconquête industrielle, qui ciblent des technologies et des usages d'avenir. Dans ces plans, les entrepreneurs se reconnaissent. Le territoire de Midi-Pyrénées s'y reconnaît tout particulièrement, dans la mesure où il a identifié, dans une étude de prospective, dix domaines stratégiques étroitement liés, pour certains d'entre eux, à ces plans de l'État. Nous mettons cette étude à disposition des collectivités et de l'État, car c'est ensemble que nous pourrons avancer.
- ✓ L'accompagnement des entreprises. Nous devons arrêter de dissocier les acteurs publics et les acteurs privés. Nous devons réunir tous ces acteurs au moyen d'objectifs de guerre. Cette formulation est sans doute un peu violente, mais nous nous trouvons dans un monde de combat. Il est très important de travailler ensemble afin de laisser apparaître les synergies et de gagner face à une concurrence de plus en plus vive.
- ✓ L'encouragement de l'esprit entrepreneurial et des entrepreneurs qui le portent. Sans lui, le système productif ne pourra pas évoluer. Nous avons matérialisé cet effet « conquérant » à la CCI de Toulouse en dédiant cette année 2013 à la génération « E », c'est-à-dire celle des entrepreneurs qui souhaitent avancer et prendre des risques. Ce E vaut pour Entreprendre, Envie, Économie, Engagement et Emploi.
- ✓ Le dernier levier est un nouveau contrat, un nouveau pacte entre l'entreprise et la société. On y retrouve toute la responsabilité des entrepreneurs. Sans ce contrat, l'entreprise ne sera ni mieux connue, ni plus attractive. Ce contrat est impératif pour progresser ensemble.

Pour toutes les raisons que je viens d'évoquer, je suis très optimiste quant à l'issue de ce débat car je sais que nous pourrons apporter ensemble notre pierre à l'édifice. Notre territoire compte de nombreux atouts qui nous permettront de progresser. Nous souhaitons voir dans dix ans une France forte et compétitive. Merci encore pour votre présence.

Jean-Christophe GIESBERT

*Journaliste et écrivain
Animateur de la rencontre*

Afin d'introduire les deux interventions du CGSP, je souhaiterais citer Jacques Attali : « Tout le monde se crispe sur le présent, l'incapacité de penser l'avenir, c'est le refus d'organiser le changement ».

Nous tenterons de montrer ce soir au CGSP qu'à Toulouse, nous avons de nombreuses idées. Je laisse maintenant la parole à Hervé MONANGE et à Anne ÉPAULARD.

HERVÉ MONANGE

Adjoint au Commissaire général à la stratégie et à la prospective

Monsieur le Président, je partage les trois raisons pour lesquelles vous êtes heureux d'organiser ce débat. Le modèle productif est un enjeu fondamental pour les années qui viennent. Le CGSP en a fait une priorité. En second lieu, je trouve très positif que nous puissions valoriser les atouts de la région aujourd'hui, d'autant que notre vision du modèle productif est jugée pessimiste par certains. Notre pays compte de nombreux atouts qui

peuvent et doivent fructifier. Vous avez précisé que la CCI est un lieu propice au débat ; nous en sommes également convaincus. En nous déplaçant, nous avons tenté d'être plus à l'écoute du corps social, des entrepreneurs et de la collectivité. Nous avons surtout essayé de réunir une diversité de partenaires la plus grande possible. Nous étions donc très heureux de travailler avec une CCI. Nous menons d'autres échanges en région avec des partenaires différents : il peut s'agir d'une université, d'une grande ville ou d'un organe de presse régional. Il nous importe d'abord d'obtenir une diversité de points de vue afin de pouvoir alimenter nos réflexions et construire nos propositions.

Je souhaiterais à présent rappeler en quelques mots l'objet de nos travaux et la méthode que nous avons retenue. Le président de la République et le Premier ministre nous ont demandé en août 2013 d'élaborer une proposition de stratégie nationale à dix ans. Cette initiative semble arriver au bon moment, après cinq années de crise, durant lesquelles nous nous sommes surtout consacrés au traitement des urgences. Peut-être doit-on maintenant prendre le temps de se projeter dans l'avenir afin de définir une stratégie. L'enjeu est d'établir pour la collectivité nationale une stratégie comme on pourrait l'établir pour une entreprise.

Aujourd'hui, la société française a une vision assez brouillée de l'avenir. Un sondage que nous avons réalisé montre que les deux tiers des Français déclarent aujourd'hui avoir une vision pessimiste de l'avenir du pays. Les Français sont néanmoins aussi nombreux à nourrir une vision optimiste de leur propre avenir. Il existe donc des ressources. Nous devons déterminer comment les mobiliser pour aller de l'avant.

Dans l'exercice qui nous a été confié, trois missions nous ont été assignées. La première est de tenter de dresser un diagnostic prospectif afin de préciser les perspectives des dix ans à venir. Ensuite, nous devons présenter un petit nombre de priorités nationales. Je ne sais s'il faut les qualifier « d'objectifs de guerre », mais l'esprit est bien celui-ci. Enfin, nous devons traduire ces priorités dans des objectifs concrets et chiffrés, afin de mobiliser l'ensemble du corps social.

Pourquoi avoir choisi un horizon à dix ans ? Tout d'abord, dix ans est une durée suffisamment longue pour réellement faire bouger les lignes, sans nous contenter d'effectuer des ajustements. Ensuite, dix ans est une durée qui nous laissera le temps d'apprécier les effets des stratégies mises en œuvre. Enfin, dix ans est le temps de la société, et non celui du politique. Cette durée, qui s'étend au-delà des mandatures, demeure néanmoins accessible aux acteurs sociaux et économiques. S'agissant de la méthode, nous avons tenté de développer une approche innovante. Les échanges d'aujourd'hui devraient permettre de confirmer notre parti pris sur ce plan.

« Quel modèle productif ? »,
Note d'introduction au débat national
Présentation

ANNE ÉPAULARD

*Professeure à l'université Paris-Dauphine,
conseillère scientifique au Commissariat général à la stratégie et à la prospective*

Étant donné que nous sommes d'abord venus pour vous écouter, je me limiterai à présenter le cadre de nos réflexions sur le modèle productif.

Au préalable, trois tendances que nous observons.

- ✓ Un affaiblissement progressif de la croissance française au cours des trois dernières décennies. Trente ans auparavant, la croissance était légèrement inférieure à 2,5 % par an en moyenne. Puis elle est descendue à 2 %. Elle est aujourd'hui presque nulle. Cet affaiblissement progressif de la croissance n'est sans doute pas inéluctable, mais il requiert des actions précises.
- ✓ Une forte dégradation des positions françaises dans l'échange international. C'est normal dans la mesure où il est nécessaire de faire de la place aux grands pays comme la Chine. Néanmoins, la France a perdu plus d'espace que d'autres, comme l'Allemagne, face à ce phénomène de l'émergence. Nous en avons perdu autant que les États-Unis, mais moins que l'Italie ou l'Espagne.
- ✓ Enfin, depuis près de trois décennies maintenant, un taux de chômage et un sous-emploi élevés. Cela révèle des dysfonctionnements permanents du marché du travail. En 2007, le taux de chômage était descendu pour la première fois en-dessous de 8 %, avec une croissance alors forte en France. Le taux de chômage est aujourd'hui supérieur à 10 %. Nous sommes confrontés à l'hystérèse du chômage, qui signifie que chaque fois que l'on passe à un niveau supérieur, on a du mal à redescendre au niveau antérieur.

D'où viennent ces faiblesses de l'économie française ?

Les causes en sont multiples. Je mentionnerai les trois plus importantes.

- ✓ La première est la baisse de la rentabilité des entreprises industrielles françaises, qui pèse sur leurs investissements et limite, à terme, leur capacité à innover et à exporter. La région Midi-Pyrénées est sans doute un contre-exemple face à cette tendance.
- ✓ La deuxième cause est l'incapacité du système productif français à faire émerger suffisamment d'entreprises de taille intermédiaire, qui soient à la fois innovantes et exportatrices. Cela nous semble constituer un véritable blocage de l'économie française et nous souhaiterions que l'expérience de la région Midi-Pyrénées nous aide à résoudre ce problème.
- ✓ Enfin, la troisième cause est le fait que le système productif français manque de cohérence. Cela signifie que si chacun peut être performant de son côté, les entreprises ont

¹ Septembre 2013 ; disponible sur <http://www.strategie.gouv.fr/blog/2013/09/note-quel-modele-productif/>.

du mal à travailler ensemble. Nous l'observons notamment au niveau des délais de paiement, plus longs en France qu'ailleurs. L'on décèle aussi des problèmes entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants dans certaines régions. La défiance s'étend parfois plus loin. On rencontre des problèmes dans le système de formation et dans la recherche. Les problèmes ne sont pas propres à chaque système, mais ils proviennent des relations entre les acteurs.

Le premier chantier est la restauration des marges des entreprises. Le Président a mentionné en introduction la fiscalité et l'évolution des salaires, qui n'est pas toujours corrélée à la productivité. À cela s'ajoutent des problèmes de coût des entrants, du foncier et du financement. La perte de compétitivité des entreprises provient sans doute de la fiscalité et du coût du travail, mais pas seulement. D'autres facteurs interviennent. Par exemple, si le coût de l'énergie est plus faible en France qu'en Allemagne, il croît plus vite en France qu'en Allemagne. Cela pèse sur la compétitivité des entreprises françaises. Tous les leviers possibles devront être utilisés pour restaurer les marges.

Le deuxième chantier vise l'obtention de gains de productivité agrégés. Il nous semble que la démographie d'entreprise a un rôle fondamental à jouer dans ce domaine. Afin de gagner en productivité, il existe deux leviers : rendre chaque entreprise de plus en plus productive, s'assurer que les entreprises peu productives sont remplacées par des entreprises plus innovantes et plus dynamiques. Comment procéder pour que la démographie d'entreprise génère davantage de productivité et pour que l'allocation des ressources du capital et du travail s'effectue à bon escient ?

Enfin, la France doit mieux s'insérer dans l'économie internationale. Nous pouvons réfléchir aux mesures que nous devons prendre afin que les entreprises s'internationalisent mieux. Que peuvent-elles rechercher ailleurs et que peuvent-elles conserver en France ? Les entreprises allemandes ont été assez efficaces pour concentrer sur leur territoire les activités à haute valeur ajoutée, et ce grâce à une bonne utilisation des pays d'Europe de l'Est. Peut-être la France pourrait-elle agir de même. Par ailleurs, notre pays dispose d'avantages par rapport à l'Allemagne, dans les domaines de l'éducation et de la santé. Jusqu'à présent, ces biens n'étaient pas à proprement parler échangeables. Or, la technologie pourrait leur permettre de le devenir. Sur ce plan, la France a des opportunités à saisir car elle possède de nombreux atouts. Comment s'organiser pour tirer parti du système de santé et du système d'éducation français ? L'École d'Économie de Toulouse est très qualifiée pour attirer en master des étudiants venant de partout dans le monde. Il serait souhaitable que cette attractivité mondiale ne soit plus une exception.

Enfin, nous ne pourrions faire l'économie d'une réflexion sur la nécessité d'adapter le marché du travail, la formation et le suivi des parcours professionnels. Cela permettra aux personnes de travailler dans les secteurs les plus porteurs et dans les entreprises les plus efficaces. Un plan de licenciement ne doit plus être une catastrophe, mais l'occasion de redéployer le capital humain d'une entreprise. Nous espérons que la région Midi-Pyrénées va nous éclairer sur la manière d'atteindre ces différents objectifs.

Table ronde

« Comment faire émerger des entreprises de taille intermédiaire (ETI) innovantes et exportatrices ? »

Marc IVALDI, Directeur d'études à l'EHESS ; membre de la *Toulouse School of Economics*

Christian CORNILLE, Président directeur général, Aerolia

Carlos VERKAEREN, Président du groupe Poulit

Anne ÉPAULARD, Professeure à l'université Paris-Dauphine, conseillère scientifique au Commissariat général à la stratégie et à la prospective

Marc IVALDI

Directeur d'études à l'EHESS

Membre de la Toulouse School of Economics

Parviendrons-nous à un consensus au cours de ce débat intéressant ? Je n'en suis pas certain mais il est important de poser les termes du problème. Bien connaître les structures industrielles des pays est une démarche complexe et nous manquons encore de recul pour y parvenir.

Les Trente Glorieuses sont maintenant derrière nous. Imaginer une croissance moyenne de 2,5 % par an durant les dix prochaines années revient à s'orienter vers des désillusions. Nous avons construit 2 000 kilomètres de lignes de TGV en France. La rentabilité était alors bonne, mais déjà difficile à obtenir. Construire 2000 kilomètres supplémentaires génèrerait aujourd'hui une rentabilité beaucoup plus faible.

En second lieu, nous vivons une phase de désindustrialisation, qui ne concerne pas seulement la France, mais aussi l'Allemagne. Ce pays, qui comptait davantage d'industries, est parti de plus haut, mais la décroissance intervient un peu partout, aux États-Unis, au Japon et ailleurs.

Aujourd'hui, ce sont les services qui croissent et qui créent de la valeur. À l'avenir, il existera deux types de services : d'un côté, les services à haute valeur ajoutée, dans le « high tech », qui nécessiteront des personnes aux compétences très spécialisées et techniques ; de l'autre, les services « low tech », c'est-à-dire les services à la personne. Ces emplois ne sont pas pérennes et requerront une intervention très importante de l'État. Néanmoins, les emplois « high tech » sont déterminants et l'État devra veiller à ce qu'ils se développent dans les meilleures conditions possibles.

Jean-Christophe GIESBERT

Ce point de vue semble pessimiste. Êtes-vous en train de nous dire qu'il ne restera plus beaucoup d'industries à dix ans ?

Marc IVALDI

L'industrie sera sans doute réduite, mais la désindustrialisation est un phénomène très complexe qui provient en grande partie de l'augmentation de la productivité. Les emplois dans l'industrie pure et dure diminueront de manière certaine. Nous nous orientons vers

une augmentation du nombre et des types de services. La santé deviendra effectivement un produit échangeable dès lors que nous pourrons échanger des informations et des protocoles entre pays.

Jean-Christophe GIESBERT

Il y a longtemps que les gouvernants français disent vouloir favoriser le développement d'ETI. Comment expliquez-vous les difficultés récurrentes de notre économie à faire émerger ces ETI ?

Marc IVALDI

Je commencerai par évoquer les fausses solutions. Tout d'abord, en France nous aimons bien subventionner. Mais est-ce réellement utile pour créer des emplois ? Bien souvent, cette approche ne conduit qu'à déplacer le problème sans le résoudre.

Ensuite, la définition d'une stratégie nationale est sans doute une bonne chose, mais peut-on tout attendre de l'État stratège ? En l'occurrence, il nous fait construire des porte-avions et nous conduit à manquer la technologie des drones, dont nous avons désormais besoin sur le terrain militaire.

Une autre solution consisterait à miser sur la croissance verte. Néanmoins, le prix de l'électricité étant subventionné, il semble difficile de promouvoir le développement de l'éolien notamment. Enfin, une autre idée serait de forcer les banquiers à investir davantage. Néanmoins, s'ils ne veulent pas investir, c'est qu'ils n'en voient pas l'intérêt.

Jean-Christophe GIESBERT

Est-ce parce que les entreprises ne sont pas jugées assez rentables ?

Marc IVALDI

Oui. Certains éléments sont liés à la régulation. À cet égard, une donnée est très importante en France : l'effet « 50 salariés ». Le coût auquel font face les chefs d'entreprise lorsque les effectifs passent de 49 à 50 salariés dans une entreprise est si élevé qu'ils préfèrent se maintenir en-deçà de ce seuil. C'est une spécificité française. Il existe en principe une relation linéaire entre la taille et le poids des entreprises. En France, l'on observe une nette rupture à 50 salariés. Les chefs d'entreprise doivent supporter un coût. Ils sont contraints de le répercuter soit en diminuant les salaires, soit en recourant au chômage. C'est sans doute en réfléchissant à nos modes de gouvernance que nous pourrions développer nos capacités productives.

Anne ÉPAULARD

Comment réagir face à cette barrière des 50 salariés ? Devons-nous ajuster ce seuil à 100, à 30 ou le supprimer complètement ? Quelle serait votre recommandation ?

Marc IVALDI

Je pense que nous devrions faire sauter ce verrou. Notre économie en compte trop. Le problème de la France est soit l'absence de concurrence, soit la mauvaise concurrence. La France fait partie des pays qui tiennent la concurrence pour le pire des systèmes. Cela pose

un problème, dans la mesure où la concurrence détermine la compétitivité. C'est aussi la concurrence qui permet de concevoir des produits performants et d'obtenir une bonne compétitivité hors coût.

Jean-Christophe GIESBERT

Au-delà du « verrou » des 50 salariés, quelles propositions formuleriez-vous pour favoriser l'émergence d'ETI dans les dix ans qui viennent ?

Marc IVALDI

L'État doit continuer à soutenir la recherche et le développement : l'argent mis à disposition des entreprises à travers le Crédit Impôt Recherche permet d'entretenir l'innovation. L'État doit également continuer à financer les grandes entreprises. Il est très positif de parler des PME, mais toutes les études montrent que ce sont les grandes entreprises qui entraînent les PME. Les initiatives comme les pôles de compétitivité, qui permettent de construire des stratégies industrielles et productives, me semblent essentielles.

S'agissant du travail, nous devons complètement changer notre système d'assurance chômage. Il convient d'appliquer le principe du « pollueur payeur » à l'assurance chômage. C'est ce type d'incitation qui changera le mode de gestion des futurs plans sociaux.

Jean-Christophe GIESBERT

Je vais maintenant m'adresser aux deux industriels présents à ce débat.

Christian CORNILLE, pouvez-vous tout d'abord nous présenter brièvement l'entreprise Aerolia ?

Christian CORNILLE

Président directeur général, Aerolia

L'entreprise Aerolia est née de la volonté d'EADS de changer le business model de l'aéronautique et de faire émerger des ETI dans le domaine des aérostructures. Les aérostructures désignent les constructeurs de carrosseries d'avions. La société Aerolia a été créée il y a cinq ans, à partir du rapprochement d'usines.

On dit souvent que les grands groupes doivent montrer l'exemple pour la création d'ETI. C'est ce qu'a fait EADS en l'occurrence. De manière générale, le marché des aérostructures est extrêmement émietté en Europe, contrairement à ce qu'il est aux États-Unis. Après cinq ans d'existence, l'entreprise a réalisé 62 % de croissance. Ces effectifs ont augmenté et sont passés de 1 900 à 3 200 salariés. Si notre entreprise a su tirer parti de la croissance du marché de l'aéronautique, elle a également su remporter des victoires ailleurs que sur ses marchés locaux en Europe. Cela montre que nos industries, solides en Europe, sont également capables de gagner des parts de marché à l'échelle mondiale et de créer des emplois.

Jean-Christophe GIESBERT

Comment expliquez-vous votre succès à l'international ?

Christian CORNILLE

Les constructeurs aéronautiques sont très pragmatiques. Ils recherchent trois éléments dans les aérostructures : la compétitivité, la proximité et la technologie. Afin d'être plus compétitifs, nous avons choisi de changer notre modèle de production. Nous nous sommes tournés vers le Maghreb ; l'axe nord-sud est l'une des forces que peut exploiter l'industrie française. La zone maghrébine est moins exposée à l'euro. En outre, les coûts de main-d'œuvre peuvent être intéressants pour certains types d'activité. Bombardier et Ambraer sont nos nouveaux clients, mais je suis sûr que demain nous parviendrons également à convaincre Boeing.

Jean-Christophe GIESBERT

Le groupe Latécoère crée un emploi en France pour chaque emploi créé à l'étranger. Comment procédez-vous de votre côté ?

Christian CORNILLE

Nous avons créé 600 emplois à l'étranger, pour plus de 1 000 recrutements effectués en France. La proximité avec le client fait référence à la capacité d'une entreprise à être à côté de lui. En d'autres termes, nous devons être capables d'envoyer des personnes auprès de nos clients. S'agissant de Bombardier, 60 personnes sont parties de Toulouse pour Montréal. Nous avons agi de même, afin de pouvoir offrir cette proximité. Nous avons en plus la chance de vivre dans un pays extraordinaire en termes de développement technologique. L'appareil productif doit être capable d'innover en permanence. Dans l'aéronautique, un de nos atouts est de disposer de pôles de compétitivité dans les régions. Nous comptons aussi, notamment en Picardie, en Midi-Pyrénées et en Loire Atlantique, des acteurs politiques qui nous ont permis d'acquérir cet avantage technologique. Je suis d'accord pour dire que l'État a un rôle très important à jouer dans le soutien à l'innovation.

Jean-Christophe GIESBERT

Quelles difficultés avez-vous rencontrées pour atteindre vos objectifs de croissance ?

Christian CORNILLE

Le défi le plus important est d'adapter le capital humain à une croissance soutenue et de trouver les talents. Aujourd'hui, c'est la capacité à trouver les talents qui fait la différence entre les entreprises. La filière aéronautique jouit d'une excellente réputation en France et nous comptons dans nos entreprises des talents extraordinaires. Néanmoins, nous en manquons. Nous devons par conséquent être capables de trouver des talents dans d'autres secteurs. Les 1 000 recrutements que j'ai évoqués ont été très compliqués à effectuer selon nos critères qualitatifs.

Jean-Christophe GIESBERT

La France manque-t-elle d'ingénieurs formés par rapport aux technologies que vous développez ou estimez-vous plutôt que les bons profils ne sont pas assez attirés par votre entreprise et sa dynamique de développement ?

Christian CORNILLE

Si la France compte beaucoup de grandes écoles d'ingénieurs, un bon nombre de leurs élèves s'orientent ailleurs que dans l'industrie. Nous devons mieux convaincre les jeunes diplômés que l'industrie est un ensemble de secteurs très intéressants dans lesquels on peut mener des carrières prometteuses.

Jean-Christophe GIESBERT

Quelles propositions pourriez-vous avancer pour développer des ETI à dix ans ?

Christian CORNILLE

Dans le secteur des aérostructures, nous sommes confrontés à des situations ubuesques, caractérisées par un émiettement important de notre industrie. Aux États-Unis, cette industrie est en train de se concentrer en créant des champions qui génèrent cinq à six milliards d'euros de chiffre d'affaires (CA) par an. De notre côté, nous comptons quatre ou cinq entreprises dont le CA atteint environ un milliard d'euros. Les services de l'État doivent prendre leurs responsabilités et obliger les chefs d'entreprise à procéder aux transformations nécessaires. L'idée d'un État stratège me convient. Si l'exécution est notre travail, il est indispensable que l'État incite les industriels à s'orienter dans une voie précise. L'industrie aéronautique est devenue ce qu'elle est grâce à la décision de certaines personnes. Nous avons mis trente ans à concurrencer Boeing, mais nous y sommes parvenus.

Marc IVALDI

Je suis également convaincu qu'il faut aller de l'avant. Néanmoins, la situation est beaucoup plus compliquée dans certains secteurs qu'elle ne l'est dans l'aéronautique. Dépenser des milliards d'euros pour élaborer un Google à la française dix ans après la création de Google n'est pas forcément une initiative judicieuse. Le plus important est la dynamique du « bottom-up ». Que l'État crée les conditions nécessaires à la coopération des entreprises est une bonne chose. Je suis moins favorable à ce qu'il leur assigne des directions précises, d'autant que cela peut conduire très vite à des conflits d'intérêt. Lorsque l'on énonce 34 priorités, je ne suis pas sûr qu'il s'agisse réellement de priorités. Une telle annonce relève davantage de la publicité que de la stratégie.

L'État doit avant tout être stratège dans l'enseignement supérieur et dans la recherche. C'est en soutenant l'excellence dans ces domaines que l'on forme des ingénieurs de haut niveau et que l'on les retient. Aux États-Unis, les étudiants qui sortent des grandes universités avec des *PHD* s'orientent de plus en plus vers l'industrie. Cela tient aussi au fait que les salaires ont augmenté.

Christian CORNILLE

La création d'EADS est le fruit d'une volonté politique. L'État doit montrer la voie pour un certain nombre d'industries. Je conviens que l'aéronautique est un secteur privilégié, dans lequel la croissance est au rendez-vous. En ce cas, profitons de notre posture de champion au niveau mondial afin de structurer cette industrie et pour créer autant d'emplois que possible. Si l'État est efficace, laissons-le opérer.

Jean-Christophe GIESBERT

Carlos VERKAEREN, pourriez-vous nous présenter la biscuiterie que vous dirigez ?

Carlos VERKAEREN

Président du groupe Poult

Nous sommes le second biscuitier français et nous nous classons parmi les dix premiers biscuitiers européens. Avec un effectif de 1 800 personnes, nous générons 260 millions d'euros de chiffre d'affaires. L'entreprise compte huit usines : cinq en France et trois en Pologne. Une petite PME est devenue une ETI très présente à l'international, puisque nous réalisons 20 % de notre chiffre d'affaires hors de France.

Au début des années 2000, l'entreprise était très franco-française et générait environ 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. Depuis lors, nous nous sommes implantés en Europe, aux États-Unis et même Chine, où nous vendons les palais breton. Notre chiffre d'affaires a été multiplié par cinq en dix ans.

Jean-Christophe GIESBERT

Vous avez largement construit la croissance de l'entreprise sur l'innovation. Quelles actions concrètes avez-vous menées pour atteindre cet objectif dans un secteur très concurrentiel ?

Carlos VERKAEREN

Nous parvenons à soutenir une croissance à deux chiffres depuis plus de trois ans. Nous recruterons cette année plus de 50 ouvriers dans des usines françaises.

Ma conviction est qu'en France, nous sommes essentiellement confrontés à un problème culturel, thèse défendue aussi dans un texte de Théodore Zeldin, sociologue anglais, qui montre que la France est confrontée à un problème culturel. Nous avons avant tout besoin de stabilité réglementaire et fiscale et d'un environnement permettant aux entreprises d'être innovantes.

Je pense que nous devons réinventer l'entreprise de fond en comble. Chez Poult, nous avons opéré de trois manières :

- nous avons donné beaucoup plus de liberté aux salariés ;
- nous avons veillé à ce que tous les salariés soient les acteurs de l'innovation. Dans l'imaginaire collectif, l'innovation se limite à la technologie, à la R & D et au marketing. Or, il existe bien d'autres formes d'innovation : l'ensemble des salariés doivent être acteurs de l'innovation, y compris les ouvriers travaillant sur les lignes ;
- nous avons concrétisé le fait qu'il est indispensable de créer son écosystème, avec les bons partenaires, et de ménager une ouverture vers l'extérieur. C'est un facteur clé de succès. J'oblige les cadres dirigeants à passer pratiquement 50 % de leur temps à l'extérieur.

Jean-Christophe GIESBERT

En quoi l'organisation managériale de votre entreprise se distingue-t-elle des organisations classiques ?

Carlos VERKAEREN

La plupart des entreprises ne sont ni très innovantes ni très enthousiasmantes. Notre idée était de permettre aux personnes de se réapproprier l'entreprise. Pour ce faire, nous avons arrêté le management traditionnel, conçu lors de la première révolution industrielle.

Chez nous, il n'y a ni comité de direction ni organigramme. Les salariés disposent de 20 % de leur temps pour créer des projets, des produits et des procédés. Nous faisons participer la plupart des salariés aux décisions importantes de l'entreprise. Cela permet de motiver et d'impliquer les personnes. Un sondage Gallup réalisé en 2009 indiquait que 11 % des salariés français étaient impliqués dans leur entreprise, 61 % n'étaient pas engagés et 28 % étaient activement désengagés. Cela représente un gaspillage fondamental des ressources. Si une entreprise ne soigne pas ses ressources humaines, elle passe à côté de cet enjeu majeur, d'investissement dans la connaissance.

Jean-Christophe GIESBERT

La réorganisation que vous décrivez explique-t-elle votre succès en termes de croissance ?

Carlos VERKAEREN

Je pense que nous n'avons jamais élaboré autant de projets. J'avais auparavant travaillé dans un fonds d'investissement. On examinait 500 dossiers par an, on analysait attentivement une quinzaine de dossiers et on investissait dans une dizaine d'entre eux en définitive.

Plus l'on multipliera les initiatives de processus ou de produits dans une entreprise, plus on se donnera de chance de créer des produits qui feront la différence au bout du compte. Je crois effectivement que ce changement culturel profond, qui a pris du temps, nous a permis de gagner cinq points de parts de marché durant les quatre dernières années et de soutenir une croissance à deux chiffres sur un marché stable.

Marc IVALDI

Cette histoire montre bien que la concurrence crée des emplois. Elle conduit l'entreprise à rechercher une meilleure organisation et une baisse de ses coûts. Le rôle de l'État stratège est aussi de faire de la pédagogie de la concurrence. C'est bien l'entrepreneur schumpétérien qui crée de nouveaux produits, qui permet d'avancer.

Carlos VERKAEREN

Je souhaite rappeler deux éléments concernant le modèle allemand souvent cité :

- les Allemands ont mené une politique de marque forte pendant des années ;
- dans la gouvernance des entreprises allemandes, les salariés sont présents au Conseil d'administration et ils tentent de sortir d'une logique de court terme.

La compétition est effectivement fondamentale pour être innovant.

Jean-Christophe GIESBERT

Que propose une ETI comme la vôtre en termes de politique publique pour favoriser le développement par l'innovation et l'exportation ? Quelles actions devrait-on mener, que l'on ne mène pas aujourd'hui ?

Carlos VERKAEREN

La première mesure souhaitable serait la stabilité fiscale et réglementaire. De nombreux chefs d'entreprise freinent aujourd'hui leurs investissements car ils ont peur de ce qui arrivera demain. Puis l'État doit créer un environnement dans lequel les entreprises puissent organiser des collaborations entre elles, avec l'État et avec les collectivités locales. Enfin, on doit investir massivement dans l'éducation et la recherche. Les niveaux d'investissement sont certainement insuffisants pour l'entreprise aujourd'hui. Le crédit d'impôt pour la recherche et le CICE ont été deux très bons instruments dans notre cas. Ils nous ont permis de recruter des ingénieurs et d'être plus actifs dans la partie innovation.

Débat**Claude TERRAZZONI**

Je m'étonne, Madame Épaulard, que vous n'ayez pas cité la monnaie européenne parmi les causes de la crise. L'euro est trop fort aujourd'hui. Si l'on compare les bilans d'Airbus et de Boeing, hors éléments exceptionnels liés à l'euro, les performances sont similaires. Par ailleurs, nos amis allemands ont annexé les pays de l'Est et une partie de l'ex-URSS. Leur droit social leur permet d'employer des personnes à cinq euros de l'heure alors que nous ne le pouvons pas et le niveau de l'euro ne les gêne pas, mais l'on peut s'interroger sur leur stratégie. Nous ne pouvons pas passer la dimension monétaire sous silence.

Anne ÉPAULARD

Il est vrai qu'en 2001, lorsque l'euro était très bas, les exportations françaises se portaient très bien et la croissance atteignait un niveau oublié depuis. Cela étant, les efforts immenses demandés maintenant pourraient se traduire par des gains de compétitivité.

Lorsque la France tentait de réformer le système monétaire international en 2011, j'avais rencontré le directeur financier d'Airbus qui, pour sa part, s'inquiétait lorsque l'euro était trop bas. Pour l'industrie aéronautique, tant que les avions ne sont pas vendus, avoir un euro fort est gênant. Une fois qu'ils le sont, avoir un euro trop faible est également gênant. Quand l'euro monte, certaines entreprises en bénéficient et d'autres en souffrent et il serait hâtif d'en tirer une conclusion univoque. Lorsque l'euro est fort, on paie les importations de pétrole moins cher et cela bénéficie à un certain nombre de ménages et de producteurs.

De la SALLE

Les bonnes idées viennent de partout en France. Dans le Nord Pas-de-Calais, un projet a été conçu à horizon 2050, sur la base du livre *La troisième révolution industrielle* de Jeremy Rifkin. Le président de la région et le président de la chambre de commerce régionale ont su mobiliser les forces vives de la région pour défendre l'intérêt commun, au-delà de leurs divergences politiques. À l'heure où émergent un peu partout les intérêts sectoriels, la capacité d'hommes politiques et de responsables économiques à fixer ce type d'horizon me semble essentielle. Il est bon que les projets partent du terrain, de la région.

Anne ÉPAULARD

Nous examinons de près ce qui se passe dans le Nord Pas-de-Calais. Je pense que chacun s'accorde sur le fait que les idées viendront du terrain. L'époque des initiatives centrales peu viables est révolue. Nous nous intéressons beaucoup aux relations entre les entreprises, ainsi qu'aux relations entre les écoles et les entreprises. Les pôles de compétitivité sont importants pour faire émerger au sein des régions des filières et des organisations structurantes. Il serait formidable que la région Midi-Pyrénées puisse reprendre la démarche menée dans le Nord Pas-de-Calais. Elle affiche pour le moment une santé économique qui lui permet de s'en dispenser.

Olivier CHAILLOT

Dans le travail du CGSP, je n'ai pas trouvé mention de la déconnexion nécessaire entre les activités humaines et l'utilisation des ressources fossiles. Or, de nombreux coûts sont liés à l'utilisation des ressources fossiles dans les entreprises. Les entreprises qui parviendront à s'affranchir de leur utilisation dans les dix ans qui viennent pourront réaliser des économies et les réinvestir dans d'autres domaines. L'État pourrait soutenir ce mouvement. Une autre piste serait l'utilisation des monnaies locales complémentaires fondantes, qui permettent d'accélérer la circulation de la monnaie sur le territoire, afin de contribuer au développement économique locale. Avez-vous envisagé cette solution au niveau du CGSP ?

Jean-Christophe GIESBERT

Christian CORNILLE, seriez-vous prêt à tenter de concevoir un avion sans pétrole dans ses composants ou dans ses réservoirs ?

Christian CORNILLE

Bien sûr. L'industrie aéronautique a conscience que les énergies fossiles ne seront pas pérennes. Nous devons donc tendre vers des ruptures technologiques. L'industrie aéronautique a pu créer un avenir que personne n'envisageait. Qui aurait imaginé, par exemple, que l'on pût transporter 600 personnes dans un A 380 ? Nous serons ravis de relever les défis qui s'imposent à nous.

Alain JARRE

Récif Technologies

Mon entreprise conçoit des robots pour semi-conducteurs. Lorsque nous exportons hors d'Europe, le taux de change compte. La politique monétaire a forcément une incidence sur les résultats. Par ailleurs, les projets européens n'ont pas été évoqués. À Bruxelles, on définit l'horizon 2020. Des projets clés ont été identifiés, qui ne font pas partie des 34 priorités de l'État. Il me semble indispensable de mettre en perspectives les projets français par rapport aux orientations européennes.

Christian CORNILLE

Certains projets sont structurants au niveau européen. L'aéronautique a la chance d'être bien fédérée sur ce plan, mais tel n'est pas le cas dans toutes les filières.

Philippe MERCIER

Je m'adresse aux industriels dont les entreprises sont devenues importantes : veillez-vous à ce que des ETI puissent se créer dans le sillage de vos activités ? Comment procédez-vous ?

Carlos VERKAEREN

Nous avons développé des partenariats avec cinq *starts-up* françaises sur certains sujets que nous jugeons stratégiques à cinq ou dix ans : la santé, les processus, les relations clients ou l'optimisation de la logistique. Nous devons essayer de nous inscrire davantage dans des perspectives de long terme.

Christian CORNILLE

Nous avons veillé à ce que certaines entreprises grandissent à nos côtés. Comme je le disais, une partie de notre valeur ajoutée doit être produite dans des zones compétitives. Il est très difficile pour une PME de s'implanter dans un nouveau pays. L'initiative que nous avons prise consiste à opérer avec notre *supply chain* lorsque nous gagnons un nouveau pays. Les Allemands procèdent ainsi. Cela nous donne la capacité à exporter vers d'autres donneurs d'ordre. Nous avons pris conscience, dans l'aéronautique, que la plus grande vitesse à laquelle nous allions était celle de notre maillon le plus faible. Ce dernier doit être renforcé afin que nous puissions progresser. Cette prise de conscience a beaucoup changé notre façon de faire. Nous sommes attachés à faire croître toutes les entreprises de l'aéronautique.

Table ronde

« Les relations inter-entreprises et le capital humain : deux leviers d'adaptation à notre système productif »

Jacques IGALENS, Directeur général, *Toulouse Business School*

Marc PÉRÉ, Directeur général, pôle de compétitivité *Aerospace Valley*

Patrice ROCHÉ, Directeur général, pôle de compétitivité Agri Sud-Ouest Innovation

Sonia SAINT-MARTIN, Directrice, Campus management et projets Ressources humaines, groupe Pierre Fabre

Grégory MARTIN, Responsable régional de la CFDT

Jean-Christophe GIESBERT

Jacques IGALENS, comment définiriez-vous le capital humain d'un point de vue économique ?

Jacques IGALENS

Directeur général, Toulouse Business School

En 1961, l'économiste Theodore Schultz, prix Nobel d'économie en 1979, a défini le capital humain comme la somme des connaissances, de l'expérience et des compétences des hommes dans une entreprise. Trois ans plus tard, Gary Baker, autre prix Nobel, élargit la définition du capital humain aux notions de personnalité, d'intelligence, de santé, de réputation et même d'apparence des personnes. Le capital humain désigne communément aujourd'hui le noyau dur défini par Schultz, ainsi que la santé et le bien-être au travail, notions dont on sait qu'elles sont liées à la performance économique de l'entreprise. La notion de capital humain comprend désormais de nombreux éléments de gestion des ressources humaines. Joseph Stiglitz a avancé que le capital humain représentait, en valeur, deux tiers du capital total des entreprises en valeur.

Jean-Christophe GIESBERT

Que devraient, selon vous, privilégier les entreprises dans la gestion du capital humain pour les dix ans qui viennent ?

Jacques IGALENS

D'abord, les entreprises devraient raisonner sur l'ensemble des composantes de la gestion des ressources humaines. Ensuite un certain nombre d'entreprises tentent de mettre en place une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) : la démarche consiste notamment à identifier les compétences des salariés et à projeter leur évolution sur cinq à dix ans dans l'organisation. Toutefois, cette approche repose beaucoup sur la projection et peu sur la prévision, ce qui en limite la portée. Les entreprises ont du mal à se demander de quelles compétences elles auront besoin dans dix ans. Si les compétences générales sont renforcées, il est difficile de travailler sur les compétences spécifiques, étroitement liées à la stratégie de l'entreprise et à son évolution.

Si je compare ce qui se fait en France aux pratiques des États-Unis, la formation est devenue, chez nous, un sujet en soi, en gestion des ressources humaines. Dans une

entreprise française, on travaille sur le plan de formation et sur le budget de la formation. Aux États-Unis, la formation n'est pas un sujet autonome. Elle est partie intégrante de la stratégie et des projets de l'entreprise. Elle est toujours intimement liée aux orientations stratégiques. Il devrait en aller de même en France. Ce sont les formations spécifiques qui permettront aux entreprises de se développer et de conquérir de nouveaux marchés.

Jean-Christophe GIESBERT

À la *Toulouse Business School*, vous êtes en contact avec de nombreuses entreprises, avec lesquelles vous avez noué des partenariats. Pourriez-vous nous donner des exemples de gestion pertinente du capital humain ?

Jacques IGALENS

L'entreprise de Carlos Verkaeren est un exemple de ce qui a été accompli de plus original en matière de gestion du capital humain. Il a notamment su relier la formation à l'ensemble des dimensions de la gestion des ressources humaines, afin de promouvoir l'« empowerment », c'est-à-dire la responsabilité de chacun, non seulement à son poste de travail, mais aussi vis-à-vis des *process* et de l'innovation. Poulit a su donner à ses salariés la possibilité de participer à la recherche de solutions et à l'innovation.

Il faut également citer Air Liquide, qui a mis en place un système de rémunération des innovations brevetées conçues par les salariés. En d'autres termes, l'entreprise a établi un dispositif permettant de récompenser les salariés dont les idées sont brevetables. L'entreprise peut accorder des montants importants de stock-options aux salariés concernés, et ce partout dans le monde.

Jean-Christophe GIESBERT

Marc PÉRÉ, la pierre angulaire d'un pôle de compétitivité comme le vôtre est de permettre aux entreprises de mener des actions collectives. Comment avez-vous procédé, dans un univers où l'on n'a pas l'habitude de travailler ensemble ?

Marc PÉRÉ

Directeur général, pôle de compétitivité Aerospace Valley

Si la gestion de projets au sein d'une entité est une démarche désormais bien connue, le management collaboratif, qui implique plusieurs entreprises voire des laboratoires, est beaucoup plus mal maîtrisé.

La première étape consiste à faire germer l'idée grâce à la rencontre des personnes. Il existe deux types d'innovation : celle de rupture, qui permet de « détruire » un objet pour le réinventer dans un cadre nouveau. Ce n'est pas en améliorant la lampe à huile que l'on a pu découvrir l'ampoule électrique. L'idée est de repartir de la fonction ou de la finalité de l'objet. Les Américains sont adeptes des innovations de rupture. Le second type d'innovation est l'innovation incrémentale, qui consiste à améliorer un objet pour gagner en part de marché. Cette conception, très allemande, fonctionne bien.

La seconde étape est le développement du projet collaboratif, qui suppose notamment l'animation et la coordination de personnes de cultures différentes, conduisant des politiques différentes en ressources humaines (RH). L'objectif est de construire une motivation commune autour d'un projet. Je n'ai pas connaissance de l'existence d'un guide abordant ces questions.

Jean-Christophe GIESBERT

Pourriez-vous nous donner des exemples de projets collaboratifs que vous avez menés à terme avec succès ?

Marc PÉRÉ

Nous regroupons les acteurs au sein des pôles de différentes façons. Nous pouvons par exemple, tenter de partager les connaissances d'un spécialiste en marketing entre plusieurs PME. Un autre mode d'action est le projet collaboratif, qui regroupe des acteurs issus d'horizons différents. Nous en dénombrons 300. Nous mettons également en place des plateformes d'achat mutualisé. Dans le cadre du projet Aerotrade, une dizaine d'entreprises se sont regroupées, afin de pouvoir acheter de la matière première à des conditions tarifaires meilleures et avec des risques réduits. Dans un autre cas, Nodea, trois PME ont créé un GIE afin de pouvoir participer à des appels d'offre importants, qu'aucune d'elles ne pouvait viser seule. Un objectif plus ambitieux encore est la création d'une société anonyme entre trois ou quatre PME, par la mise en commun d'actifs.

Je souhaiterais par ailleurs relever une contradiction dans le débat portant sur les PME et les ETI : d'un côté, l'on incite les ingénieurs à créer leur propre entreprise ; de l'autre, une fois que l'entreprise créée atteint 50 à 60 personnes, elle est confrontée à des difficultés si elle souhaite fusionner avec d'autres PME. Les patrons de PME qui ont parfois consacré plusieurs décennies de travail à leur entreprise doivent avoir de solides incitations à accepter la fusion entre plusieurs PME.

Jean-Christophe GIESBERT

Qu'en est-il du capital humain à Aerospace Valley ?

Marc PÉRÉ

Nous sommes très prudents dans ce domaine, car les acteurs de la GPEC et des RH sont nombreux : conseils régionaux, pôle Emploi, UIMM notamment. Nous essayons de les rassembler autour de la table.

Jean-Christophe GIESBERT

Patrice ROCHER, vous êtes parvenu à faire travailler ensemble des acteurs d'univers très différents : des agriculteurs, des industriels et des chercheurs. Comment y êtes-vous parvenu ?

Patrice ROCHÉ

Directeur général, pôle de compétitivité Agri Sud-Ouest Innovation

Sans pouvoir livrer une recette toute faite, je mentionnerai les principaux facteurs de succès. Le premier est l'élaboration d'une stratégie et d'objectifs précis. Ensuite, il faut savoir ne pas se substituer aux acteurs, mais demeurer dans l'accompagnement. Notre mission est de donner envie à certaines entreprises de travailler avec les personnes susceptibles d'apporter des réponses à leurs questions. L'ancrage territorial est également très important, l'innovation ne pouvant se développer tous azimuts. Enfin, il est important de partager une culture et une histoire.

Jean-Christophe GIESBERT

Pourriez-vous nous donner des exemples de projets permettant de transgresser les frontières culturelles ? Qu'en est-il, par exemple, de la clôture virtuelle e-pasto ?

Patrice ROCHÉ

Ce projet repose sur un besoin exprimé par les éleveurs, qui souhaitent pouvoir mieux maîtriser les bovins et les ovins pendant les estives. Nous avons fait fabriquer un collier à 35 centimes, relié à un système de clôture virtuelle cartographié sur Google. Ainsi, les animaux qui portent ce collier ne peuvent pas sortir de cet espace.

Jean-Christophe GIESBERT

Votre organisation dispose-t-elle du capital humain nécessaire pour faire face aux défis qui nous attendent ?

Patrice ROCHÉ

Aujourd'hui, les étudiants de ces filières tendent à s'orienter en majorité vers l'environnement. La principale difficulté sera de replacer les sciences « dures » au cœur de l'envie. Pour ce faire, nous présentons aux lycéens des projets innovants et leurs expliquons les technologies mises en œuvres. Nous menons aujourd'hui cette démarche dans douze lycées et nous souhaiterions l'étendre à cent lycées d'ici deux ans.

Jean-Christophe GIESBERT

Réhabiliter l'industrie vous semble-t-il nécessaire ?

Patrice ROCHÉ

Oui ; encore faut-il que l'État nous y aide. Capital humain ou non, nous sommes mal armés face à des pays comme l'Allemagne qui n'ont pas fixé de salaire minimum. Les Allemands sont aujourd'hui le premier pays producteur d'engrais agricole en Europe. Ils sont les premiers exportateurs de produits agroalimentaires, devant la France. Nous n'avons aucune chance face à des usines qui paient des personnes cinq euros de l'heure. Une telle distorsion de la concurrence est incompréhensible en Europe. Il n'est pas possible de bien faire travailler les personnes, quels que soient leurs talents, dès lors que les coûts sont aussi différents. Notre valeur ajoutée est de 20 % en moyenne dans l'agroalimentaire. L'Allemagne est en train d'automatiser ses usines afin d'accroître ses économies de main-d'œuvre. Il convient de mettre fin à la concurrence déloyale dès que possible.

Jean-Christophe GIESBERT

Sonia SAINT-MARTIN, l'entreprise Pierre Fabre est un groupe international, qui n'en demeure pas moins solidement ancré dans son territoire d'origine. Comment parvenez-vous à maintenir cette double culture locale et mondiale au sein de l'entreprise ?

Sonia SAINT-MARTIN

*Directrice, Campus management et projets Ressources humaines,
groupe Pierre Fabre*

Pierre Fabre compte 10 000 collaborateurs : 3 000 à l'étranger et 7 000 en France. Notre chiffre d'affaires est de 1,978 milliard d'euros de chiffre d'affaires, dont 54 % réalisés à l'international. L'objectif de la direction générale est de porter ce taux à 70 % à l'horizon 2020. Nous savons que les marchés émergents – Asie et Amérique latine - sont porteurs pour notre secteur qui est à la fois pharmaceutique et dermo-cosmétique.

Le groupe n'a pas deux cultures, mais une seule. Il s'est construit à l'échelle internationale en envoyant dans ses filiales à l'étranger des cadres expérimentés. Ils ont su les développer en concluant des accords avec les distributeurs ou en rachetant des sociétés. Ils ont également su développer une culture du territoire et répondre aux attentes locales. Les équipes du marketing, de l'industrie et de la recherche, qui sont restées en France, travaillent en lien étroit avec les filiales, ce qui permet d'asseoir la culture du groupe à l'étranger et de pérenniser ses valeurs.

Compte tenu de nos perspectives de développement, nous ne pourrions pas continuer à expatrier nos talents. L'enjeu est de communiquer davantage sur notre image afin d'être mieux reconnus en tant qu'employeur, à Paris comme à l'étranger. Afin de diffuser les valeurs du groupe et de permettre à nos salariés de l'exporter, nous avons prévu en France un stage « culture et avenir » d'une durée de deux jours pour chaque nouvel entrant dans l'entreprise. Il commence par une rétrospective expliquant comment s'est forgée la culture Pierre Fabre. Nous souhaitons, à terme, bâtir un relais « culture et avenir » par territoire.

Jean-Christophe GIESBERT

Jacques IGALENS, pensez-vous que valoriser la culture de l'entreprise soit une bonne façon d'attirer les talents ?

Jacques IGALENS

Tout à fait. L'image de l'employeur est directement liée à la capacité de l'entreprise à attirer et fidéliser les talents. L'adhésion aux valeurs, la formation, la rémunération, les signes de reconnaissance et l'intérêt du travail sont autant de variables pertinentes qui forgent le capital humain de l'entreprise. Dans le groupe que je dirige, nous avons noué un partenariat avec Pierre Fabre, pour déterminer comment former des étudiants qui répondent aux besoins des entreprises, dans la région et au-delà.

Jean-Christophe GIESBERT

Sonia SAINT-MARTIN, comment parvenez-vous à intégrer chez Pierre Fabre des profils aussi diversifiés ?

Sonia SAINT-MARTIN

L'une de nos valeurs est la cohésion, entendue comme la volonté de porter autant d'intérêt à chacun de nos domaines d'activité : la santé, le dermo-cosmétique et le pharmaceutique. Par ailleurs, nous sommes détenus en majorité par une fondation reconnue d'utilité publique, dont la mission est notamment de promouvoir la mise à disposition des médicaments dans les pays défavorisés. Les dividendes générés sont versés à cette fondation. Par ailleurs, 96 % de nos collaborateurs sont des actionnaires du groupe, et non

pas du département dans lequel ils travaillent. L'actionnariat salarié est également en vigueur dans nos filiales. Le mode de gouvernance de notre entreprise assure ainsi une forte cohésion.

Jean-Christophe GIESBERT

Pourriez-vous nous dire où serait, dans dix ans, un salarié de Pierre Fabre travaillant dans un laboratoire en cancérologie ?

Sonia SAINT-MARTIN

Le contexte de notre secteur est tel que nous ne fixons pas aujourd'hui de perspectives à dix ans. Notre défi immédiat est l'accompagnement de nos collaborateurs dans la transformation des métiers. Par exemple, nous comptons 24 000 visiteurs médicaux en 2004 contre 17 000 aujourd'hui. Nous sommes obligés de nous adapter à l'évolution de nos activités, tout en maintenant l'emploi dans les territoires.

Nous venons de signer un accord de GPEC², dans lequel nous avons veillé à ce que la mobilité devienne une exigence pour tous. Nous devons briser les silos afin de permettre de véritables changements de métiers. Cela suppose, outre la formation et l'accompagnement des collaborateurs, un important travail de communication, notamment auprès des managers. Maintenir l'emploi et développer l'employabilité de nos collaborateurs sont nos objectifs à court terme. Afin d'établir des trajectoires pour les salariés, nous devons identifier nos besoins, en termes de poste et au plan quantitatif, notamment à l'international. Notre rôle est de permettre à un opérateur de conditionnement qui faisait du dentifrice depuis vingt ans de s'orienter vers une nouvelle activité.

Jean-Christophe GIESBERT

Grégory MARTIN, quel regard portent les salariés sur leurs perspectives à dix ans ? Comment souhaitent-ils évoluer au sein de l'entreprise ?

Grégory MARTIN

Responsable régional de la CFDT

Je souhaite d'abord préciser que la CFDT considère l'entreprise, non pas comme un lieu de confrontation sociale mais de coproduction économique et social. Néanmoins, afin de tempérer les éloges de l'esprit d'entreprise que je viens d'entendre, je rappelle que le taux de chômage en Midi-Pyrénées est aujourd'hui de 10,6 %, soit 235 507 personnes qui cherchent aujourd'hui un emploi. Les salariés sont aujourd'hui incapables de se projeter dans l'avenir car ils ne sont pas détenteurs du projet de l'entreprise. Le problème est que l'esprit d'entreprise ne garantit pas la sécurité de l'emploi. C'est pourquoi nous souhaitons discuter avec les acteurs de l'entreprise de la nature d'un projet d'entreprise.

Lorsque la CFDT a signé l'accord national interprofessionnel le 11 janvier 2013, qui est devenu la loi « Sécurisation de l'emploi », elle visait la mise en place d'une logique de coproduction de l'avenir de l'entreprise, que celle-ci soit en difficulté ou non. Aujourd'hui, le premier réflexe face à une difficulté est de réduire la masse salariale. En réexaminant le projet de l'entreprise, l'on peut parvenir à changer les modes de production, à trouver

² Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

d'autres produits, des niches et de nouvelles sources d'investissement. Il sera alors possible de défendre le projet d'entreprise.

Jean-Christophe GIESBERT

Il y a quelques années, la CFDT avait refusé un accord de compétitivité avec le groupe Continental Automotive. Êtes-vous désormais favorables à ce type de programme ? Êtes-vous disposés à inciter les salariés à une mobilité plutôt qu'à un licenciement ?

Grégory MARTIN

La mobilité me semble d'abord liée aujourd'hui à la question de la contrepartie proposée et au sens que l'on donne à son travail. Avec Alcatel, la CFDT a réuni de nombreux acteurs, élus locaux, commissariats au redressement productif et UIMM³, pour commencer à envisager d'éventuelles conséquences du plan social sur le territoire. Il est très important, dans ce type de situation, que les patrons des entreprises avoisinantes puissent reconnaître les compétences des salariés dont le poste est supprimé.

La CFDT ne rejette pas en bloc les mutations économiques qui s'imposent. Néanmoins, afin de défendre un esprit collectif, le capital humain doit être reconnu par la qualité du dialogue social dans l'entreprise, ainsi que par la qualité de la formation professionnelle en lien avec la stratégie de l'entreprise. Le modèle « contribution-rétribution » doit être réellement négocié dans l'entreprise.

Jean-Christophe GIESBERT

En somme, la CFDT souhaite être pleinement impliquée dans le projet d'entreprise ?

Grégory MARTIN

Le premier expert de son travail est le salarié. C'est donc lui qui doit être partie prenante du choix économique de l'entreprise. La CFDT mène actuellement des négociations nationales sur la formation professionnelle. Elles devraient aboutir à un élargissement des compétences du conseil régional pour organiser l'offre de formation sur le territoire. Il est très important que les acteurs locaux se mettent autour de la table pour imaginer les métiers de demain et adapter la formation à ces besoins sur le territoire.

Je répète que la logique de la CFDT n'est pas le conflit social, mais plutôt le partage du projet économique de l'entreprise par un dialogue social renouvelé. Si vous souhaitez que les salariés participent réellement au projet économique de l'entreprise, il faudra leur donner une place plus importante dans l'organisation.

Hervé MONANGE

En conclusion à cette table ronde, un intervenant disait en introduction de nos débats qu'il ne serait pas aisé d'obtenir le consensus. Pour ma part, j'ai le sentiment que les pistes de solution avancées par chacun sont plutôt convergentes autour de quelques axes majeurs :

- le lien entre l'école et l'entreprise doit être développé, car il permet à la fois aux entreprises d'engager des personnes bien formées et aux salariés d'évoluer au cours de leur carrière ;

³ Union des industries métallurgiques et minières.

- la puissance publique doit soutenir et accompagner l'innovation, qu'elle soit de rupture ou incrémentale ;
- les entreprises doivent davantage travailler ensemble, peut-être au sein d'un écosystème qui favorise leurs échanges ;
- la stabilité de l'environnement réglementaire et social est importante pour la croissance ;
- nous devons collectivement nous réapproprier l'esprit d'entreprise, c'est-à-dire le sens du travail en commun.

Je n'oublie pas la dimension européenne, brièvement évoquée durant nos échanges. Nous en avons peu parlé parce que nous menons un chantier spécifique sur les projets européens. Ce domaine n'est pas occulté dans nos travaux. Enfin, nous pouvons retenir que si la compétitivité est une bonne chose, encore faut-il que la concurrence soit équitable. Nos intervenants ont enjoint le gouvernement à agir rapidement en ce qui concerne le détachement et le salaire minimum européen.

Débat

Marie-Françoise LAUTREC-LEPY

Je note tout d'abord qu'il n'y a pas de jeunes dans la salle ce soir. Leur participation aurait été souhaitable pour discuter du devenir de la France d'ici dix ans. Par ailleurs, exerçant une activité de recrutement depuis de nombreuses années, j'ai observé que la plupart des personnes que je reçois ne lisent pas les revues économiques ; elles ne connaissent ni les fondamentaux, ni la culture d'entreprise. Quand je demande quel est le but d'une entreprise, les trois réponses les plus souvent formulées sont les suivantes : créer des emplois, rendre les gens heureux et respecter la législation du travail.

Jacques IGALENS

Vous avez raison. La France se caractérise par son ignorance de l'économie d'entreprise, notamment en raison d'enseignements insuffisants ou inadaptés dans le secondaire. *L'Institut de l'Entreprise* se préoccupe de ce sujet. On pourrait suggérer aux pouvoirs publics de s'intéresser aux programmes d'économie dans les sections économiques et sociales.

Philippe GOUARCHE

La GPEC intéresse surtout les entreprises de plus de 300 salariés, pour lesquelles elle est obligatoire. Qu'en est-il des entreprises plus petites ? Il existe des dispositifs de gestion territoriale des emplois et des compétences qui peuvent réunir de petites entreprises sur un territoire afin qu'elles se projettent dans l'avenir.

Par ailleurs, je m'étonne que l'on ait aussi peu parlé des relations inter-entreprises. Elles se cultivent. En Bretagne, des groupements d'employeurs comptent plus de 150 entreprises. Je ne vois pourquoi nous ne pourrions pas faire de même en Midi-Pyrénées.

Grégory MARTIN

S'agissant des petites entreprises, il est effectivement souhaitable de mobiliser les pouvoirs publics et les acteurs économiques locaux dans la gestion territoriale des emplois et des compétences.

En Midi-Pyrénées, seize bassins de vie et d'emplois sont reconnus par les pouvoirs publics. Les employeurs et les élus locaux tentent de trouver des moyens de gérer l'emploi local. La région rencontre des difficultés pour faire accéder les jeunes à l'enseignement supérieur. Or, c'est en élevant les compétences d'une population dans son ensemble que l'on peut améliorer les résultats économiques. Cette question est centrale pour la région Midi-Pyrénées, qui est extrêmement rurale.

Jean-Christophe GIESBERT

Remercie les conférenciers et participants pour leur collaboration à ce débat régional autour du projet « Quelle France dans 10 ans ? ».

Quel modèle productif ?

Les débats en région

Chambre de commerce et d'Industrie - Toulouse

mardi 12 novembre 2013



Commissariat général
à la stratégie
et à la prospective



Sciences Po - Lyon

mardi 19 novembre 2013



Commissariat général
à la stratégie
et à la prospective



HEC - Jouy-en-Josas

vendredi 22 novembre 2013



Commissariat général
à la stratégie
et à la prospective



Campus Paris Saclay
FONDATION DE COOPERATION SCIENTIFIQUE

