



Le Plan

COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN

LES CAHIERS

**Localisation
des entreprises
et rôle de l'État :
une contribution
au débat**

n° 2

Dans la même Collection :

**La prise en charge des personnes âgées dépendantes dans leur dernière période de vie –
Enjeux et pistes de réflexion pour l'État**

Quatre séminaires du groupe de projet *Geste*, n° 1, avril 2005.

Localisation des entreprises et rôle de l'État : une contribution au débat

Par Jean-Louis Levet, chargé de mission auprès du Commissaire au Plan, n° 2, avril 2005.

“En application de la loi du 11 mars 1957 (art. 41) et du code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992, complétés par la loi du 3 janvier 1995, toute reproduction partielle ou totale à usage collectif de la présente publication est strictement interdite sans autorisation expresse du Commissariat général du Plan. Il est rappelé à cet égard que l'usage abusif et collectif de la photocopie met en danger l'équilibre économique des circuits du livre.”

**LOCALISATION DES ENTREPRISES
ET RÔLE DE L'ÉTAT :
UNE CONTRIBUTION AU DÉBAT**

**Par Jean-Louis LEVET
chargé de mission
auprès du Commissaire au Plan**

n° 2 – Avril 2005

Les discours moroses, le pessimisme, la sinistrose s'alimentent d'analyses dont le commencement oriente les conclusions : ainsi se multiplient les focus sur les processus de délocalisation. Par ailleurs, nous avons tendance à privilégier une solution parmi d'autres, en fonction de notre complexion nationale : ainsi plusieurs rapports insistent-ils sur une politique de l'offre – très conforme à nos visions d'ingénieurs industriels – et des pôles de compétitivité dans lesquels s'enchaîneraient vertueusement la recherche, le développement, l'innovation pour aboutir, *in fine*, à des créations d'emplois.

Enfin, des gouvernements successifs ont mené de vigoureuses politiques pour stimuler la création d'entreprise qui a le mérite d'une quantification rapide et donc d'une évaluation annuelle, en négligeant la croissance des entreprises quand les entreprises petites et moyennes ont beaucoup plus de mal, en France qu'en Allemagne, à passer de dix millions d'euros de chiffres d'affaire à cinquante millions d'euros.

C'est pourquoi le Commissariat général du Plan a entrepris plusieurs travaux qui, sans être franc-tireurs, souhaitent nous faire sortir des visions trop monistes qui troublent parfois les initiatives favorables à la croissance des entreprises. Il ne s'agit donc pas de mettre en cause les mesures annoncées ou déjà mises en œuvre mais de mieux évaluer les atouts dont dispose notre pays face à la mondialisation et aux menaces qu'elle fait peser sur l'emploi industriel.

Des questions élémentaires et pragmatiques doivent être posées. Pourquoi, par exemple, les départements qui possèdent le plus d'emplois industriels – comme la Vendée, la Mayenne, le Jura, ou le Doubs – parviennent-ils à

ce résultat tout en ne disposant pas de centres de recherche ni d'universités à proximité ? Leurs performances ne proviennent-elles pas davantage d'une attention au marché que d'une politique de l'offre ? Leurs innovations, aussi petites soient-elles, ne découlent-elles pas de cette attention très spécifique ?

L'étude qualitative menée par Jean-Louis Levet est un élément de cette démarche : comprendre pourquoi et comment des entreprises peuvent choisir de produire sur notre territoire et dans quelles conditions l'État peut, sinon les aider, du moins contribuer à façonner un environnement qui leur soit favorable.

Ce travail effectué en lien direct avec des chefs d'entreprises dans plusieurs régions françaises justifiera de plus amples développements et permet de formuler plusieurs hypothèses. Le groupe de projet *Astypalea* conclura prochainement ses travaux en insistant sur des mesures nouvelles en faveur de la croissance des entreprises moyennes. De son côté, le groupe *Perroux* qui travaille sur la localisation territoriale des entreprises en fonction de la mondialisation et de la construction européenne remettra ses conclusions au mois de juin.

Dès à présent le texte de Jean-Louis Levet permet d'éclairer la décision publique qui doit se recentrer sur des PME/PMI avides d'une reconnaissance efficace.

Alain Etchegoyen

SOMMAIRE

RÉSUMÉ	9
INTRODUCTION	11
PREMIÈRE PARTIE	
Regards croisés des dirigeants rencontrés : lucidité et engagement	13
1. Types d'entrepreneurs rencontrés : une réelle diversité	13
2. Entreprendre : un projet de vie et des motivations multiples	13
3. Des convictions communes fortes	14
4. Des visions du futur	17
5. Leur place dans la société	19
DEUXIÈME PARTIE	
Croissance et performance globale : l'apprentissage de la complexité	21
1. Des choix de croissance interne	21
2. Des stratégies d'innovation et de conquête commerciale	22
3. Dix leviers pour une performance globale	23
4. Imposer des marques, principal actif de l'entreprise	27
5. La maîtrise de la production	28
6. Un dialogue social au service d'une ambition collective et partagée	30
7. La maîtrise de la distribution et de la logistique	31
8. La gestion stratégique et collective de l'information	32
9. Un actionnariat stable	33
10. Des relations étroites avec le(s) territoire(s) d'implantation	34
11. Éléments de synthèse	35

TROISIÈME PARTIE

Relations aux territoires :

l'ouverture est la condition de l'ancrage 37

1. Les facteurs clés de localisation :
 pérennité, identité, choix de l'entrepreneur 37
2. Ancrage/attractivité : un cercle vertueux potentiel 39
3. Ancrage oui, consanguinité non 40
4. Agir mondialement pour créer des emplois localement 42
5. Une nouvelle menace : la mode du "tout délocalisable" 43

QUATRIÈME PARTIE

Les PME/PMI, pour une reconnaissance effective 45

1. La nécessité d'un recentrage
 de l'action de l'État sur les PME/PMI 45
2. Éléments conclusifs : aller au-delà de la réponse
 du "tout technologique" au "tout délocalisable" 54

ANNEXE

Liste des personnalités rencontrées 57

Expliquer les raisons qui poussent de nombreuses entreprises industrielles françaises à demeurer sur le territoire national, à partir duquel elles essaient de croître et d'accéder à des marchés plus vastes : telle était notre mission, dont ce travail est le résultat.

Nous avons privilégié une démarche pragmatique : rencontrer des dirigeants de PME/PMI, indépendantes, filiales de groupes, aux activités très

diverses, sur leurs sites d'implantation, au sein de territoires variés.

Ce rapport propose : une synthèse des opinions, analyses et représentations des personnes rencontrées, les enjeux auxquels sont confrontées ces entreprises, les relations qu'elles entretiennent avec les territoires et un ensemble de principes pour l'action publique et d'orientations susceptibles d'être mises en œuvre.

Opinions, analyses et représentations riches

Pour ces chefs d'entreprise, entreprendre relève du projet de vie, implique de croire à son entreprise, de s'émanciper de la tutelle "du patron qui sait tout" qu'ils ont vécue pour certains d'entre eux, dans des fonctions précédentes, et souvent de s'identifier à leur territoire d'implantation. Leurs convictions sont fortes : anticiper au lieu de se contenter de réagir ; une autonomie voulue à l'égard des marchés financiers et un rejet de la souveraineté actionnariale véhiculant une conception de l'entreprise limitée à un objet de propriété ; l'entreprise comme lieu de professionnalisation et, ce qui est déterminant pour l'avenir de celle-ci : être toujours plus innovante pour conquérir toujours plus de marchés, la condition de la création d'emplois sur le territoire d'origine.

Leurs visions du futur sont fondées sur une perception de dynamiques de changement encore plus puissantes que par le passé récent, dont la montée en puissance très rapide de l'Asie. Enfin, ces dirigeants, hommes de réseau, se sentent souvent isolés dans leur environnement local de par une gouvernance perçue comme complexe et opaque et une notabilisation asphyxiante des structures professionnelles. Ils attendent des responsables politiques qu'ils prennent leurs responsabilités en travaillant à construire des perspectives d'avenir mobilisatrices pour la Société.

Des stratégies de croissance et de nombreux leviers à mobiliser pour être durablement performant

Ces dirigeants de PME privilégient des stratégies de croissance interne, fondées sur le binôme innovation/conquête de marchés, sur la combinaison logique d'offre et logique de marché. Ils se distinguent nettement, de par leur pragmatisme et leur connaissance du marché, d'un certain nombre de dirigeants de grands groupes qui, sur la période récente, par leur folie des grandeurs, ont fortement pénalisé leurs entreprises. Constat empirique attesté par le nombre considérable d'échecs de fusions-acquisitions, par exemple (une sur deux en moyenne).

Au cours des précédentes décennies, les entreprises mobilisaient peu de leviers : coût et automatisation dans les années 1980, innovation technologique et internationalisation dans les années 1990. Nous avons identifié une dizaine de leviers qu'elles utilisent, aujourd'hui, pour tenter d'assurer leur pérennité dans la durée : la créativité en tout premier lieu, mais aussi la maîtrise du savoir-faire technologique, des personnels aux compétences croissantes et polyvalents, un dialogue social de plus en plus nécessaire au service d'une ambition partagée, le déve-

loppement de marques, la maîtrise de la chaîne production/distribution/logistique, la gestion stratégique de l'information, un actionnariat stable et des relations étroites avec les territoires.

Dans le futur, cet apprentissage qu'elles sont en train de réaliser, sera le cœur de leur performance, dans un contexte concurrentiel encore plus fort et plus complexe au cours de la prochaine décennie.

L'ouverture, condition de l'ancrage

Trois types de facteurs de localisation pour les entreprises peuvent être identifiés : des facteurs de pérennité (communauté de compétences du personnel, maîtrise conjointe d'un outil de production performant et de capacités de R & D, accès à des compétences complémentaires de proximité, stabilité de l'actionnariat) ; des facteurs d'identité (ressources naturelles, positionnement géographique, origine régionale des créateurs) ; des facteurs liés à l'entrepreneur lui-même (envie de revenir "au pays", choix de privilégier un même bassin d'emploi pour son évolution professionnelle...).

Un territoire, pour se développer, doit ainsi combiner encouragement à l'ancrage de ses entreprises et attractivité ; alors un cercle vertueux peut se mettre en place et éviter ainsi deux pièges mortels : celui de l'ancrage limité aux réseaux locaux, source de consanguinité et celui de l'attractivité limitée aux coûts, source de nomadisme des sites et des emplois.

Agir mondialement est la principale réponse des entreprises rencontrées pour créer de l'emploi localement. En réalité, la principale menace pour elles est dans la constitution d'un nouveau mythe, le "tout délocalisable", après ceux de "la société post-industrielle" des années 1980 et de "la nouvelle économie" des années 1990 : pression des grands donneurs d'ordre obsédés par les coûts, influence des marchés financiers focalisés sur le court terme, mode de l'externalisation lointaine d'un nombre croissant de groupes.

Un recentrage de l'action de l'État sur les PME/PMI

L'action de l'État – c'est aussi vrai à l'échelle européenne – est focalisée sur les deux extrémités du système productif : la création d'entreprise et le soutien aux grands groupes. Or, sans "Mittelstand", pas de France avec des usines.

Un ensemble de dix principes et orientations, complémentaires et divers, se dégagent de notre travail :

- Le Politique doit réinvestir sa fonction essentielle : celle de l'anticipation.
- Des partenaires sociaux plus responsables.
- Privilégier dans l'action publique une approche par fonction de l'entreprise.
- Accroître la diversité des formes d'entreprises.
- Se préoccuper de la question de la maîtrise des centres de décision économique.
- Financer le développement des entreprises moyennes.
- Endiguer l'obsession des grands acheteurs publics et privés sur les prix.
- Construire une interface entre formation initiale et professionnelle.
- Partager une nouvelle approche du développement des territoires.
- Élaborer un partenariat Europe/Chine.

INTRODUCTION

Pourquoi les entreprises restent-elles en France ?

(1) Voir le dernier en date : Désindustrialisation, délocalisations, rapport du CAE dirigé par L. Fontagné et J.H. Lorenzi, La Documentation française, février 2005.

Nous avons pour mission “d’expliquer les raisons qui poussent de nombreuses entreprises industrielles françaises à demeurer sur le territoire national à partir duquel elles essaient de croître et d’accéder à des marchés toujours plus vastes”.

Nos concitoyens sont très préoccupés par les délocalisations d’entreprises. Aussi, plusieurs missions et travaux tentent de cerner ce phénomène ¹.

Nous avons souhaité compléter ces analyses, ainsi que celles en cours au Plan relatives notamment au développement des activités productives et au développement des territoires, en posant une problématique complémentaire : pour bien comprendre les questions soulevées par les processus de délocalisations, il peut être utile d’inverser la question : pourquoi des entreprises restent-elles en France ?

Ce travail est fondé sur *une démarche pragmatique* : entendre des dirigeants d’entreprise, dans un certain nombre de territoires français où ils sont implantés.

Notre méthode a consisté, sur une brève période (de novembre 2004 à février 2005), à identifier puis à rencontrer une trentaine d’entreprises présentes dans différentes activités industrielles et de services liés à l’industrie (mécanique, agro-alimentaire, confection, négoce de matériaux, prestations dans l’environnement, logistique, équipements pour l’automobile et l’aéronautique, jouet, parfumerie, pharmacie, etc.) et implantées dans des territoires ne bénéficiant pas particulièrement d’une concentration de ressources dans le domaine de la recherche, de la technologie, d’un fort maillage d’entreprises etc. Ces territoires se situent, par exemple, aussi bien en Loire-Atlantique, dans le Finistère, les Bouches-du-Rhône, le Puy-de-

Dôme, l’Hérault, l’Aube, la Vienne, que le Jura, l’Eure-et-Loir, ou le Nord (voir Annexe “Liste des personnalités rencontrées”).

Nous avons délibérément choisi de ne pas rechercher l’exhaustivité, tant au niveau des secteurs d’activité qu’à l’échelle des territoires, prenant le risque d’extrapolations que nous préférons faire sciemment, laissant au lecteur la liberté de porter sa propre appréciation sur les faits relatés. Nous avons préféré la diversité : diversité des activités, diversité des territoires, diversité des types d’entreprises (indépendantes, filiales de groupes, coopératives) concernant néanmoins les petites et les moyennes en termes de taille.

Les entretiens, réalisés sur place, avec les dirigeants des entreprises identifiées et d’une durée de l’ordre de 2 à 5 heures, suivis en général d’une visite du site, ont bénéficié d’une grande attention de la part de nos interlocuteurs et d’un véritable engagement dans les propos tenus.

Aussi, les opinions, les analyses et les représentations, riches, des personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenus font l’objet de la première partie de notre contribution. Nous traitons ensuite, dans une seconde partie, des enjeux auxquels sont confrontés ces entreprises, leur politique de croissance, leurs stratégies de développement, les moyens qu’elles mobilisent pour être performantes dans la durée. La troisième partie est consacrée au cœur de notre sujet : les relations que ces entreprises entretiennent avec le(s) territoire(s). Enfin, dans un dernier point, nous proposons un ensemble de recommandations, telles qu’elles ressortent de nos entretiens, avec donc leurs richesses mais aussi leurs limites.

|

PREMIÈRE PARTIE

Regards croisés des dirigeants rencontrés : lucidité et engagement

Après une brève présentation des types d'entrepreneurs rencontrés (1.), nous mettrons successivement l'accent sur ce que signifie entreprendre pour ces dirigeants (2.), leurs convictions communes (3.), leurs visions du futur (4.) et enfin comment ils perçoivent leur place dans la société (5.).

1. Types d'entrepreneurs rencontrés : une réelle diversité

Au cours de notre mission, de l'ensemble des dirigeants d'entreprises rencontrés, émerge la typologie suivante : le créateur d'entreprise ; le repreneur ; le dirigeant nommé par le groupe auquel appartient l'entreprise ou l'établissement ; le successeur-développeur. Le tableau ci-après les présente, avec les entreprises concernées.

2. Entreprendre : un projet de vie et des motivations multiples

Au-delà des spécificités liées à chaque responsable, des motivations communes sont à l'origine de leur volonté d'entreprendre. Nous en dénombrons principalement quatre :

1. *C'est d'abord exister, en termes de réalisation de projets*

La première motivation qui les anime est le fait qu'entreprendre, c'est d'abord se réaliser, par la concrétisation de projets. L'entreprise est alors un mode institutionnel permettant de donner forme à un projet de développement et aux actions de le construire. Cette motivation est probablement

Tableau 1 - Typologie des dirigeants d'entreprises rencontrés

Typologie	Dirigeants concernés
<i>Créateurs</i>	Philippe Jacquelinet, président Captain Tortue André Einaudi, président-directeur général ORTEC Gérard Merle, président-directeur général RGM Philippe Moniot, président-directeur général Rex Composites Pascal De Guglielmo, président-directeur général Aries Packaging Paul et Bernadette Dodane, présidents Cristel
<i>Repreneurs</i>	Jean-Guy Le Floc'h, président Armor-Lux Michel Gueguen, directeur général Armor-Lux Hervé Halgand, président-directeur général Vilac
<i>Successeurs-développeurs</i>	Michel Nicolas, directeur général adjoint TNT Logistics France Jacques Piriou, président-directeur général des Chantiers Piriou Pierre-Yves Legris, président-directeur général, Legris Industries André Teston, président Shark Claude Bourbie, président-directeur général Bourbie Éric Chaver Roche, Chaver Roche Jean-Christophe Breuil, président Smoby-Majorette Jean-Louis Berchet, président-directeur général Berchet
<i>Manager nommé par le groupe ou la PMI</i>	Philippe d'Ornano, directeur général adjoint Sisley Bruno Fille, directeur général Manitou Philippe Jarrier, président GEDIMAT Philippe Houard, directeur Magneti-Marelli Christophe Fontaine, directeur Valeo Eric Drape, président Novo Norkisk Michel Fourez, président-directeur général Dacral Didier Leroy, président Toyota France Pascal Lebeau, directeur général Terrena Alain Catala, directeur général Limagrain Lucien Lefebvre, président Ceramic Coating Center

(2) Enquête PME/PMI 2004-2005, BNP Paribas Lease Group, janvier 2005.

encore plus forte pour ceux qui ont créé leur entreprise, ou racheté une entreprise.

Le risque est souvent mis en avant dans des enquêtes auprès de PME/PMI² : être dirigeant, c'est savoir prendre des risques. Si ce constat est indéniable, il reste qu'à travers nos entretiens, il apparaît clairement que cette motivation est de second rang. Le risque accompagne la réalisation du projet ; il est inhérent au projet, il n'est pas une fin en soi.

2. Croire à ce qui est fait et avoir confiance en "son" entreprise

La seconde motivation, qui est une déclinaison de la précédente, réside dans le fait que ces dirigeants croient profondément à ce qu'ils font. Il y a un engagement entrepreneurial, comme il y a un engagement politique, syndical ou humanitaire.

Ils ont confiance en "leur" entreprise, aux femmes et aux hommes qui les entourent. De ce fait, ils se sentent responsables de leur devenir.

3. Construire une autorité légitime : le rejet du "patron qui sait tout"

Chez les créateurs et les repreneurs notamment, il y a un profond rejet du "patron qui sait tout", autoritariste, voire népotiste ; expérience que certains ont pu avoir dans des responsabilités précédentes qui les ont conduit à créer leur propre entreprise, afin de valoriser des compétences étouffées, des talents non reconnus ou à racheter une entreprise pour gagner en liberté de réalisation.

Cherchant à tirer profit de leurs expériences précédentes, ils tentent de construire un management plus à l'écoute de leurs collaborateurs. Ceux-ci sont alors considérés comme des ressources, des compétences indispensables au développement de l'en-

treprise, et non comme des exécutants, appliquant "les décisions de la direction".

4. S'identifier à un territoire : ancrage et solidarité

Pour la plupart des responsables rencontrés, la relation au territoire d'implantation introduit une dimension affective forte, voire essentielle.

Par exemple, les producteurs de jouets dans le Jura (Smoby, Berchet, Vilac), les entreprises du textile (Armor-Lux à Quimper), des entreprises de la mécanique (Legris à Rennes, Chaveroche à Montpellier, Manitou à Ancenis), des fournisseurs de l'industrie aéronautique (Rex Composites à Clermont-Ferrand), des fabricants de biens de consommation (Cristel en Franche-comté, Sisley en Île-de-France), des constructeurs de navires (Chantiers Piriou à Concarneau) ou encore les coopératives agricoles (Terrena en Anjou, Limagrain en Auvergne) ont construit historiquement ou plus récemment des relations d'ancrage au(x) bassin(s) d'emploi(s) concerné(s).

Les actionnaires et dirigeants se sentent responsables de la pérennité de l'entreprise dans le territoire considéré, alors même que le calcul économique pourrait justifier une délocalisation dans un territoire aux attraits utiles au développement futur de l'entreprise : répondre à l'enclavement géographique, à une base industrielle locale insuffisante, à une région peu dynamique, etc.

3. Des convictions communes fortes

Concernant le devenir de leur entreprise, leurs convictions communes concernent les quatre points suivants :

1. Réagir n'est plus suffisant : il faut anticiper

La réactivité a été une valeur dominante du management tout au long des deux dernières décennies : nécessaire, elle n'est plus suffisante. L'évolution et le renforcement de la concurrence, les modifications des modes de consommation, les rapports de force entre sous-traitants et donneurs d'ordre, entre fournisseurs et distributeurs, les changements techniques, demandent de nouvelles qualités.

Il ne suffit plus de répondre à l'environnement, mais d'anticiper son évolution. Les entreprises doivent passer d'une attitude réactive à une attitude proactive : intégrer les changements de goûts des consommateurs, utiliser le plus rapidement les nouvelles technologies, sentir le comportement de ses concurrents, développer en interne leurs compétences, la polyvalence et la capacité à apprendre.

2. L'entreprise devient un lieu de professionnalisation permanente

Favoriser une démarche collective d'anticipation au sein de l'entreprise nécessite une capacité d'innovation constante ; il s'agit de rendre l'esprit d'innovation permanent. C'est d'ailleurs le principal avantage des petites et moyennes entreprises sur les grands groupes. La PME a, dans plusieurs domaines, la possibilité d'avoir "en nature" ce que la grande entreprise devra acquérir à grand renfort de finances. Les entreprises rencontrées en constituent de bonnes illustrations.

Pour ces dirigeants, l'entreprise doit devenir un espace de créativité : c'est le rôle conjoint de l'organisation, de l'information et de la formation.

Citons quelques exemples dans l'encadré suivant :

Encadré 1 - Les entreprises anticipent : quelques exemples

- *Armor-Lux* a encouragé, par la formation, la mobilité interne, en favorisant le transfert d'opératrices en production (confection) à la création d'un *call center*, dont la mission est de rapprocher l'entreprise de ses clients ;
- *Shark*, concepteur et fabricant de casques pour le sport motos, étudie les évolutions sociologiques des citoyens pour développer des casques adaptés à la conduite en ville ;
- *Smoby*, dans le jouet, cherche à comprendre les futurs désirs des enfants dans ce domaine ;
- *Dacral* anticipe les futures normes européennes dans le domaine de la protection anti-corrosion (construction automobile) ;
- *Manitou*, leader mondial dans les chariots élévateurs, travaille à ce que peut devenir le marché chinois au cours des prochaines années, afin de préparer ses modes de pénétration ;
- *Novo -Nordisk*, leader dans les produits de traitement du diabète, investit dans la recherche fondamentale en biologie des cellules souches et de l'immunité diabétique ;
- Le *CRITT "Sports-loisirs"* de Poitou-Charentes, par une veille technologique continue, met en relation universités et petites entreprises pour déboucher sur la conception et la fabrication de nouveaux produits ;
- *Cristel* est devenu un leader européen sur le segment haut de gamme des articles de cuisson, en transformant un produit banalisé et traditionnel qui ne sortait pas des cuisines, en articles de cuisson fonctionnels, modernes et élégants, rencontrant ainsi de nouvelles attentes de la demande.

Source : entretiens réalisés avec les dirigeants des sociétés citées

Encadré 2 - L'entreprise, lieu de professionnalisation

- *Manitou*, en 2002, ouvre un centre de formation international sur son site de production qui accueille des stagiaires provenant de concessions françaises et étrangères, afin d'avoir des équipes formées à la maintenance du matériel ;
- *Toyota Valenciennes* construit son succès sur l'amélioration continue des modes d'organisation de l'usine (ergonomie, gestion des flux, déplacements des personnels, optimisation des machines) et sur un processus de progrès continu de tout le personnel ;
- *Ceramic Coating Center*, spécialisé en revêtements céramiques pour pièces aéronautiques, fait de l'apprentissage du personnel dans la maîtrise des techniques correspondantes et de la machine industrielle destinée à réparer et produire les pièces recouvertes de céramique pour moteurs, le principal vecteur de développement de son site ;
- *Limagrain*, coopérative agricole présente dans les semences de grandes cultures et les ingrédients céréaliers, a su, dans la durée, se doter de compétences en recherche au plus haut niveau, exigeant un haut niveau de qualification, tout en développant une culture stratégique et commerciale de qualité.

Source : entretiens avec les dirigeants des sociétés citées

3. La recherche d'autonomie par rapport aux marchés financiers

La grande majorité des dirigeants rencontrés ont à l'égard des marchés financiers une révolusion particulièrement forte. Ce point, pour eux, est capital : sans autonomie par rapport aux marchés financiers, ils considèrent qu'il n'y a pas de développement de l'entreprise dans la durée et une perte de maîtrise de la stratégie. Cette conviction est très forte chez les entreprises à caractère patrimonial, mais elle est aussi partagée par les responsables de filiales de groupe.

Les premières considèrent que les marchés financiers ne raisonnent qu'à la seule aune de l'évolution de l'action et sont les premiers à les encourager à délocaliser les usines dans les pays à bas coûts ; être au capital de leur entreprise ne veut pas dire autre chose pour les actionnaires qu'acheter ou vendre des actions.

Les seconds, déjà absents en général du processus de décision du groupe, ressentent les effets des marchés finan-

ciers sur la direction de leur groupe d'autant plus difficilement.

Ces dirigeants ne sont guère sensibles au discours dominant, "à la langue de bois", sur les avantages de la Bourse, tenus par les financiers : "l'introduction en Bourse permet le financement de la croissance ; elle accroît la diversité des sources de financement de la société et donc son autonomie financière ; elle est enfin un vecteur de notoriété importante" ³.

Certaines entreprises réussissent à combiner un actionariat familial assurant la pérennité de l'entreprise et une partie du capital coté en Bourse, telles que par exemple Manitou ou Smoby.

Leurs responsables considèrent que les avantages, en dehors de l'apport en capital, sont les suivants : pour le management, un surcroît de rigueur dans la gestion et la détermination de la stratégie et de sa mise en œuvre, car il faut expliquer et convaincre en permanence.

(3) "Bourse : le rebond et la réforme", Cockpit, n° 58, février 2005.

4. *La mondialisation de l'activité, condition du maintien/développement de l'emploi dans le territoire d'origine*

C'est peut-être leur conviction commune la plus forte, et nous retrouvons par la suite ce point très important (Troisième partie), comme un des principaux résultats que nous souhaitons mettre en avant dans cette contribution.

Cette conviction est encore plus mise en avant par les entreprises implantées historiquement dans des territoires aujourd'hui un peu enclavés pour leur développement. Attachées à leur territoire d'origine, elles mettent d'autant plus l'accent sur la constitution d'un réseau commercial mondial, une culture de proximité du client forte, une innovation permanente au plus proche des marchés.

4. Des visions du futur

Trois faits porteurs d'avenir se dégagent de leurs visions du futur :

1. *Les dynamiques de changement seront encore plus puissantes dans le futur*

Ils considèrent pour la plupart qu'ils sont rentrés dans un nouveau monde économique depuis deux décennies, évoqué précédemment. Cependant, ces dirigeants pensent que dans l'avenir proche et plus lointain (à horizon 10 ans), des mutations exerceront sur l'environnement des entreprises des effets encore plus puissants. Ils évoquent principalement :

- La formidable et rapide montée en puissance des entreprises chinoises : celles-ci vont accroître très vite leur présence dans des activités de plus en plus diversifiées, et à terme tous les secteurs seront concernés, quel que soit le niveau des barrières technologiques et capitalistiques à l'entrée.

Certes, le marché chinois est perçu comme une opportunité considérable qu'il convient de préparer, mais la crainte de la menace chinoise est vivement ressentie comme le choc le plus puissant que les entreprises européennes vont avoir à affronter.

Comment résister à la combinaison d'un gigantesque potentiel de main-d'œuvre dont le coût sera durablement bas et d'une stratégie de croissance fondée sur un apprentissage rapide aux nouvelles technologies et à l'innovation ? Telle est leur interrogation majeure.

De nombreux exemples illustrent leurs propos :

- la prolifération de la contrefaçon, dans des activités de plus en plus nombreuses, déstabilisant d'ores et déjà des entreprises : ainsi *Vilac*, produisant des jouets en bois haut de gamme, constate l'entrée sur le territoire français de camions remplis de ses produits contrefaits, alors que la réaction des organismes publics concernés peut s'avérer très lente et donc inadaptée à cette menace ;

- la vente de produits chinois au prix de la matière, dans le textile ou le jouet par exemple : des usines fonctionnent essentiellement sur une grande quantité de main-d'œuvre (certains ayant été sur place parlent de véritables "camps de travail") ; *RGM*, qui a repris en France des petites entreprises de coutellerie et les a remises à niveau, constate depuis deux ans une concurrence par des importations de couteaux chinois dont le prix de vente est inférieur à la matière (l'acier), alors même que ce produit exige plusieurs opérations de production (usinage, polissage, manche en plastique...) ;

- la présence, depuis une période très récente (2003/2004) d'entreprises chinoises, mais aussi pakistanaïses, thaï-

landaises, indonésiennes dans les grands salons internationaux, avec souvent des produits à très bas coût, mais de médiocre qualité, désorganisant le marché ;

– l'énorme consommation de la Chine en matières premières, acier, ferrailles, asséchant le marché européen, provoquant ainsi un allongement de la durée de livraison de ces produits, et leur hausse.

• La concurrence fiscale et sociale au sein de l'Union européenne, renforcée par l'entrée des pays d'Europe centrale et orientale : pour eux ce point a deux facettes :

– la première réside dans la concurrence inégale créée par ces nouveaux entrants, dotés dans certaines activités de savoir-faire de qualité (mécanique par exemple) mais bénéficiant de coûts très bas ;

– la seconde concerne l'inéquité entre grands groupes et PMI face à la fiscalité ; les groupes ont la possibilité, dans ce vaste espace que représente le marché intérieur européen, d'optimiser leur fiscalité, ce qui revient à payer moins d'impôts, alors que les PMI n'ont pas la même possibilité de jouer avec les disparités fiscales et sociales fortes entre territoires européens.

2. L'importance de certains facteurs clés de succès pour l'entreprise

Ces chefs d'entreprise mettent l'accent sur les facteurs clés de succès suivants pour assurer le développement et la pérennité de l'entreprise : la créativité, un processus d'innovation mobilisant toute l'entreprise, un actionnariat stable.

3. L'entreprise de demain sera plus une communauté de valeurs qu'une communauté d'intérêt

Au travers de leur expérience, ils considèrent pour la plupart que l'entreprise (ou la filiale, l'établissement)

est certes comme toute organisation un lieu de conflits de pouvoir et animée par les intérêts qui peuvent être contradictoires ; mais, elle ne peut vivre dans la durée que si elle est d'abord un lieu de coopération qui prime sur ce qui vient d'être souligné. En cela, elle est de nature partenariale : il ne doit pas y avoir soumission des dirigeants aux exigences des actionnaires, des salariés aux "injonctions" de la direction.

Ils rejettent profondément les deux représentations dominantes de l'entreprise :

– celle de la souveraineté actionnariale, qui véhicule une conception de l'entreprise limitée à un objet de droits de propriété qu'ils rencontrent dans leur environnement professionnel ;

– celle de la conception marxiste, considérant l'entreprise comme un lieu d'exploitation des personnels, qu'ils ressentent avec amertume dans le monde de l'éducation nationale, au travers de leurs relations avec elle.

Pour eux, un troisième obstacle existe, sur le chemin d'une entreprise "communauté de valeurs" : l'affaiblissement de la valeur "travail". Ils constatent sur une décennie, une moindre importance donnée à cette valeur, alors même qu'ils ont l'impression de s'engager toujours davantage dans le dialogue social et la mobilisation de leurs équipes. À cette tendance "sociétale", ces dirigeants, sur ces deux dernières années, constatent que le passage rapide aux 35 heures a constitué un facteur puissant d'accélération de cette évolution.

Tous ont insisté sur le fait que ce n'est pas tant le surcoût que les 35 heures ont entraîné pour l'entreprise, que la démotivation de l'encadrement au travail qui est à retenir. Ils reconnaissent

aux 35 heures le fait d'avoir renforcé l'importance du dialogue social et des modes d'organisation plus performants, mais plus fondamentalement, la démotivation tout particulièrement de l'encadrement constitue un sérieux handicap, alors même que les entreprises devraient se mobiliser encore davantage, dans un environnement beaucoup plus concurrentiel.

5. Leur place dans la société

Deux constats principaux sont à retenir ici :

1. *Ils se sentent orphelins d'instances professionnelles représentatives*

La quasi-totalité des chefs d'entreprise rencontrés sont unanimes : ni la CGPME (très peu citée), ni le MEDEF (principalement cité) ne sont considérés comme représentatifs des petites et moyennes entreprises.

La critique concernant le MEDEF est double :

- Il ne représenterait principalement que les grands groupes industriels et financiers, dont les caractéristiques sont fort éloignées de celles des PMI. Il participerait ainsi à éloigner un peu plus les Français et les entreprises : situation paradoxale, si l'on considère que l'objectif mis en avant par le MEDEF sur la période récente est justement de réconcilier les deux et de s'afficher comme le représentant "des entrepreneurs".

Ces patrons ne se reconnaissent d'ailleurs pas dans le comportement d'un certain nombre de "grands patrons", formant un club homogène aux codes bien spécifiques et aux rémunérations, dont la forte progression en 2003 et 2004, au contraire de celle des salariés, finissent par obscurcir la réalité profonde des entreprises.

- Le MEDEF est porteur d'une pensée qui n'est plus adaptée aux enjeux d'aujourd'hui pour les entreprises. En mettant l'accent principalement sur le niveau trop élevé des charges comme obstacle majeur à la compétitivité, celui-ci se trompe d'époque : "Nous ne sommes plus dans les années 1980 : l'enjeu n'est plus là aujourd'hui, il y a le choc de la Chine".

Les deux points principaux où ces dirigeants rejoignent le MEDEF, concernent le nécessaire assouplissement des 35 heures et l'allègement du poids des contraintes administratives.

2. *Des hommes de réseaux, mais souvent isolés*

Ces chefs d'entreprise travaillent au quotidien à construire, développer, rejoindre des réseaux propices au développement de leur entreprise, dans le champ commercial, technologique etc. Or, ils ont, pour la plupart, la sensation d'être isolés dans leur environnement local et régional. Ce paradoxe s'explique essentiellement pour deux raisons :

– la "gouvernance" locale est complexe et cloisonnée : la multitude d'interlocuteurs potentiels, pour la seule dimension institutionnelle, les rivalités de personnes, les cloisonnements entre institutions, la faiblesse dans de nombreux cas de leadership pour réaliser des projets communs, sont autant de facteurs qui rendent le système local opaque et peu attractif ;

– la notabilisation des structures professionnelles censées être au service des entreprises, à commencer par les chambres de commerce et d'industrie ; cette notabilisation est ressentie comme un véritable étouffoir des bonnes volontés locales, qui ne demandent qu'à se manifester ; de nombreux responsables d'entreprise soulignent dans les entretiens leurs déceptions

dans ce domaine et une expérience qu'ils ne souhaitent pas renouveler. Certains prennent alors l'initiative, avec d'autres chefs d'entreprise de secteurs différents, de créer leur propre lieu d'échanges et de confrontations d'expériences. Ils sont très conscients de la nécessité de partager leurs réflexions, de se projeter dans le futur et de dégager des projets qu'ils devraient réaliser en commun.

3. Leurs perceptions des responsables politiques

Abordée avec environ la moitié des personnes rencontrées, leur perception de la classe politique combine déception et attente.

- Une réelle déception : "les politiques n'assument pas leurs responsabilités" ; la droite est opportuniste et finalement peu courageuse : les réformes sur lesquelles elle s'est engagée avancent très lentement : réforme de l'État,

assouplissement des 35 heures, décentralisation effective, système éducatif... ; quant à la gauche, elle reste dogmatique et prend insuffisamment en compte les réalités économiques : les "35 heures", un système éducatif où règne le *statu quo*, la confrontation des PME avec une concurrence beaucoup plus forte...

- Une forte attente : elle n'est pas principalement là où l'on pourrait l'attendre ; la plupart d'entre eux mettent l'accent sur la dimension prospective. "Le Politique" a comme principale responsabilité de "nous aider à voir loin, à construire des points de repères pour l'avenir et ouvrir des perspectives mobilisatrices" et d'interroger :

"Comment voulez vous que nous arrivions à mobiliser nos collaborateurs, si à l'échelle de la société toute entière, il n'y a pas d'ambitions collectives partagées, de perspectives positives ?"

DEUXIÈME PARTIE

Croissance et performance globale : l'apprentissage de la complexité

D'une façon générale, ces entreprises privilégient des stratégies de croissance interne (1.) ; celles-ci sont fondées sur le binôme innovation/conquête de marchés (2.) ; désormais et encore davantage dans le futur, les entreprises doivent mobiliser un ensemble de leviers pour assurer leur pérennité (3.).

1. Des choix de croissance interne

Quel que soit le secteur d'activité (biens d'équipement, biens intermédiaires, biens de consommation) et le positionnement de l'entreprise, toutes les entreprises concernées ont fait le choix, dans la durée, de la croissance interne.

Celle-ci n'exclut pas la croissance externe ; mais le rachat d'actifs répond à des objectifs de développement bien précis, dans le domaine commercial, technologique, etc. Autrement dit, quand il y a croissance externe, elle est au service de la croissance de l'entreprise et non de sa seule performance financière, comme c'est souvent le cas dans les fusions-acquisitions⁴.

Ces dirigeants privilégient dans les opérations de croissance externe, une logique économique portée par des stratégies industrielles et commerciales et non une logique financière impulsée par les changements de rapports de force entre actionnaires et dirigeants.

L'enjeu principal est l'augmentation de la part de marché relative et surtout l'implantation sur de nouveaux marchés, par une innovation permanente. Ce motif, traditionnel en économie industrielle, revêt néanmoins une nouvelle actualité avec le développement de "marchés pertinents", la croissance dans les PECO, la constitution de la zone euro, le déve-

loppement asiatique et la nécessité d'être présent pour ces PMI dans la zone dollar, compte tenu de l'évolution de la parité euro/dollar.

Dans ce domaine, ces dirigeants de petites et moyennes entreprises se distinguent nettement, de par leur pragmatisme et leur sens des réalités, d'un certain nombre de dirigeants de grands groupes, tant américains qu'européens, qui, sur la période récente, par leur folie des grandeurs, ont fortement pénalisé leurs entreprises.

Plusieurs enquêtes le confirment : ainsi, AT Kearney, en 1998, montre que sur 115 opérations, 58 % ont détruit de la valeur pour les actionnaires. Dans un certain nombre de cas, ces enquêtes accréditent l'idée selon laquelle la grande taille est pour l'essentiel une motivation des dirigeants des groupes et non de l'actionnariat⁵.

Proposons quelques illustrations avec l'encadré suivant :

Encadré 3 - Des acquisitions au service d'une stratégie de croissance interne

- *Smoby* rachète *Majorette* afin de consolider ses bases industrielles et commerciales en France.
- *Rex Composites*, qui conçoit et fabrique des pièces et sous-ensembles en matériaux composites pour l'industrie aéronautique, reprend *Issoire Aviation* en 1995, alors en difficulté, elle-même ayant une longue tradition de construction d'avions et de matériaux hautes performances élaborés à partir de fibres de carbone et de kevlar depuis le début du XX^e siècle.
- *RGM*, présent dans la production de pièces mécanique, est un groupe constitué par son dirigeant qui a racheté progressivement plusieurs petites sociétés, lui permettant de diversifier son activité,

(4) Les fusions-acquisitions (1997-1999), *LEREPS, Toulouse, étude réalisée pour le Commissariat général du Plan, 2000.*

(5) Selon cette étude, il y aurait une corrélation très forte entre le montant de l'opération et son succès. Ainsi, pour les opérations d'un montant supérieur à 30 % du CA de l'acquéreur, 25 % seulement sont un succès.

possédant un savoir-faire et des marchés complémentaires (conditionnement, électronique appliquée à la mécanique, logiciels industriels et commerciaux).

- *Berchet*, producteur de jouets depuis le milieu des années 1940, rachète au cours des années 1990, plusieurs sociétés dans ce domaine (Charton, Clairbois) qui diversifie ses marques et lui permet d'accroître sa taille.

- Le groupe *Legris-Industries* présent dans les fluides industriels, domestiques et la logistique, réalise des acquisitions ciblées destinées à renforcer sa présence sur certains marchés (Comap dans les raccords et robinetterie de chauffage, Bourdon Sedeme dans l'instrumentation, Nacelles en logistique...).

Source : entretiens avec les responsables des unités citées

2. Des stratégies d'innovation et de conquête commerciale

D'une façon générale, la plupart de ces entreprises développent des stratégies fondées sur deux objectifs principaux : être toujours plus innovantes, pour conquérir toujours plus de marchés. Ce point est très important. Pourquoi ?

Parce que dans le domaine stratégique, l'on peut retenir de l'observation des stratégies des entreprises au cours de ces deux dernières décennies, deux comportements :

- l'un consistant à privilégier une logique d'offre : ici, la culture technique de l'entreprise est dominante. Conception et production du produit sont au cœur de l'organisation de la firme. Nous retrouvons ce schéma à la fois dans un certain nombre de grands groupes français qui historiquement ont bénéficié et/ou sont issus des grands programmes technologiques nationaux et dans de nombreuses PMI créées au lendemain de

la Seconde guerre mondiale par des techniciens et des ingénieurs de talent ;

- l'autre mettant l'accent sur une logique de marché : ces entreprises à culture commerciale, partent du marché et des attentes/besoins qu'elles ont identifiés, pour ensuite concevoir des produits ou services afin d'y répondre. Ici, le client structure toute l'organisation de l'entreprise.

L'on peut dire que les entreprises que nous avons rencontrées, dans l'ensemble, tentent de combiner ces deux logiques : un cœur de savoir-faire technologique qu'elles considèrent comme leur actif le plus précieux et la connaissance la plus fine possible de la demande.

Il reste que, *in fine*, l'intégration dans leur environnement prime ; la démarche d'anticipation que nous évoquions précédemment les met toujours en situation de grande proximité du marché. Le couple innovation/marché est indissociable.

Prenons trois exemples illustrant ce constat général :

- *Ortec* : une stratégie remarquable d'élargissement progressif de l'offre de services

Encadré 4 - Ortec

Ortec propose des solutions personnalisées pour la gestion de contrats globaux d'externalisation de fonctions périphériques au processus industriel (300 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 25 % à l'exportation). Au cœur de la stratégie de l'entreprise, la constitution progressive d'une offre globale en matière d'ingénierie de services, du traitement des déchets à sa création en 1980, en passant successivement, en fonction des besoins des clients, par la maintenance-process, la logistique industrielle, le traitement des eaux, la délégation de production et le conseil industriel.

teurs ont eu une telle démarche ; Ortec a de ce fait des concurrents sur chacun des segments de son offre, mais pas sur l'ensemble de l'offre. Disposant d'une offre globale adaptée aux besoins des industriels, Ortec profite à plein de la généralisation des pratiques d'externalisation des services industriels par les entreprises industrielles depuis une décennie. Ortec constitue un bel exemple de "penser global pour agir local".

Source : entretien avec A. Einaudi, président-directeur général, novembre 2004

- **Captain Tortue** : *concevant et commercialisant des vêtements pour enfants, cette entreprise aixoise a su créer son propre modèle économique, fondé sur la créativité et la maîtrise de la distribution*

Encadré 5 - Captain Tortue

Philippe Jacquelinet, archétype de l'entrepreneur, a créé son entreprise avec son épouse en 1993. Il met alors en place le mode de développement suivant : intégration de la conception des vêtements et de la logistique, externalisation de la fabrication auprès de confectionneurs, maîtrise de la force de vente (vendeuses à domicile et démonstratrices rémunérées par commissions).

Depuis sa création à 1998, l'entreprise s'est structurée et a développé une expérience pour la création de collections, la sélection des sous-traitants, l'organisation commerciale du réseau et le recrutement des premières vendeuses à domicile : le challenge est dans la fédération d'une force de vente non salariée autour d'un projet commun et d'optimiser cette force en évitant un turnover trop élevé. Puis, l'efficacité du modèle ayant été démontrée, la croissance est devenue très rapide : le CA passe de 2 millions d'euros à 12 en 2002 et à 19 en 2003 et 20 emplois sont créés entre 1998 et 2003. Cette croissance des effectifs est régulière, fruit du maillage de plus en plus fourni du réseau commercial (650 vendeuses à domiciles en 2002, 850 en 2003, plus de 1 000 en 2004, ce qui représente la taille quasi maximale possible pour le territoire national).

Source : entretien avec P. Jacquelinet, Aix-en-Provence, janvier 2005

- **Chantiers Piriou** : *cette entreprise a su, par apprentissage permanent dans la durée, progressivement réaliser des navires de plus en plus longs et complexes et saisir des opportunités commerciales qui l'ont fait ainsi évoluer*

Encadré 6 - Chantiers Piriou

M. Piriou crée, à Concarneau, son propre chantier naval en 1964 ; il avait déjà travaillé dans la construction navale et la réparation navale. Il se focalise d'abord sur tous les produits liés à la ferraille. Le premier bateau est construit dix ans plus tard, puis quelques grandes étapes vont s'enchaîner :

- de 1972 à 1985 : bateaux de pêche artisanale, de 10 à 14 mètres ;
- de 1985 à 1990 : des bateaux plus grands pour élargir son marché, et saisie d'opportunité pour construire un bateau de 30 mètres pour un armateur de Concarneau ; plusieurs bateaux de ce type vont alors suivre ;
- les années 1990 : une trentaine de bateaux de pêche tropicale seront construits ; puis une opportunité décisive pour le Chantier : la construction de deux bateaux de 35 à 65 mètres. L'entreprise devient alors, avec d'énormes efforts techniques et de production, un véritable chantier naval industriel, capable de faire des bateaux à la fois grands et complexes (notamment des thoniers).

Pour affronter la concurrence asiatique de plus en plus forte, et notamment chinoise, bénéficiant de coûts salariaux très bas, dans un secteur, la construction navale, exigeant une forte intensité en main-d'oeuvre (de l'ordre de 25 % du prix de vente), l'entreprise dirigée par M. Piriou fils cherche à se développer au plus près de ses clients potentiels. Pour cela, en partenariat, il crée ses propres chantiers dans différents endroits du monde : Polynésie pour la construction de petits palandriers de pêche, Nigéria pour construire des bateaux en aluminium, etc.

Source : entretien avec J. Piriou, président-directeur général, Concarneau, janvier 2005

3. Dix leviers pour une performance globale

Dans les années 1980, la baisse des coûts et l'automatisation de la production constituaient les deux leviers prin-

cipaux des entreprises dans leur reconquête de la compétitivité, en particulier face à l'arrivée puissante des entreprises japonaises dans la plupart des secteurs d'activité.

Au cours de la décennie 1990, (le mouvement a commencé à s'enclencher à la fin des années 1980) l'accent est mis *principalement sur l'innovation technologique* : il s'agit de fidéliser la clientèle et de se différencier sur les marchés pour croître. Dans le même temps, la montée en puissance de la finance internationale et la conception de l'entreprise réduite à un actif financier dont il faut optimiser le rendement, véhiculée par les nouveaux acteurs de la finance (investisseurs internationaux, analystes financiers, agences de notation...), influencent la stratégie des entreprises cotées.

Désormais, les entreprises doivent, pour assurer leur performance économique dans la durée, *mobiliser dans le même temps, un ensemble de leviers*, rendant le management de l'entreprise très complexe.

De nos entretiens avec les dirigeants rencontrés, il ressort que la performance durable de l'entreprise et ce, quel que soit son type d'activité et sa taille, repose sur *la mobilisation conjointe de dix leviers*. Présentons-les successivement, et de façon complémentaire, en les illustrant à chaque fois par un ou plusieurs exemples.

3.1. La créativité

Tous les dirigeants rencontrés mettent l'accent sur ce levier, comme le plus décisif aujourd'hui et dans le futur. Sans créativité, il y a banalisation du positionnement stratégique de l'entreprise qui ne peut que disparaître dans un environnement où l'intensité concurrentielle et les rapports de force ne cessent de s'amplifier.

Ce point est capital. Pourquoi ? Parce que le discours dominant sur la performance met en avant exclusivement l'innovation, comme stimulation de la demande, réductrice des coûts de production et facteur de différenciation sur les marchés. Il ne s'agit pas bien entendu de remettre en cause ce constat et l'encouragement à l'innovation ; mais elle-même dépend en amont de la capacité de l'entreprise à créer, à inventer, à imaginer, à se projeter dans le futur. C'est à la fois un état d'esprit et des modes d'organisation au service de la capacité de création.

Il convient de bien faire la part des choses, *entre trois notions souvent confondues* : la résolution de problèmes, l'innovation et la créativité.

- *La résolution de problèmes* part d'un manque ciblé, d'un dysfonctionnement ; le succès repose alors sur la fiabilité de la réponse apportée, la précision des observations.
- *L'innovation* relève un défi ; elle part d'une envie, d'un souhait, d'un pari, d'un rêve ; il y a volonté de changement de l'outil ou du produit.

- *La créativité* est nécessaire pour trouver des idées nouvelles et les organiser efficacement ; elle est donc indispensable à l'innovation, même si elle n'est pas suffisante, puisque l'innovation doit se transformer en bénéfices tangibles pour l'entreprise ⁶.

La créativité fournit les idées ; la communication permet aux idées de circuler et d'être partagées ; l'innovation transforme les idées en valeur ajoutée ; la participation de tous les salariés contribue à faire de l'entreprise une même communauté.

L'exemple suivant, celui de l'entreprise *Cristel*, illustre bien ce levier et le distinguo que nous venons de rappeler.

(6) Voir notamment sur ces sujets : B. Bellon, *L'innovation créatrice, Economica, 2002* ; M. de Ramecourt et F.-M. Pons, *L'innovation à tous les étages, Éditions d'Organisation, 2001*.

Encadré 7 - Cristel, la créativité au cœur de sa naissance et de sa croissance

Cristel est une PMI devenue le leader français des articles culinaires en acier inoxydable haut de gamme pour la cuisson. Cette marque naît il y a 20 ans, au sein d'une coopérative ouvrière en difficultés à laquelle Bernadette Dodane consacre une demi-journée par semaine pour assurer sa comptabilité. Paul Dodane, son mari, y exerce dans un premier temps une activité bénévole en plus de son emploi chez Peugeot (formation de technicien et de concepteur industriel).

Lorsque la société se voit sans actionnaire et au bord de la faillite, le couple Dodane relève le défi de la reprise avec des salariés. Gestion avisée de Mme Dodane, créativité et concepts novateurs de M. Dodane et la communauté d'intérêt et de travail qu'ils ont su développer font de *Cristel* aujourd'hui une PMI aux performances remarquables. Bernadette Dodane est en 2003 élue Femme d'affaires de l'année ; ce qui tranche au sein du monde de la mécanique, traditionnellement peu enclin au féminisme, comme le rappelle Mme Dodane. Démarrant avec 12 salariés, l'entreprise compte aujourd'hui sur son site de Fesches-Le-Chatel, 87 emplois (63 en 2000, 66 en 2001).

Cristel invente en fait le concept de "cuisine service" et en est le leader mondial. Paul Dodane, responsable notamment de la conception, est à l'origine de toutes les innovations techniques de l'entreprise, qui se traduisent par le dépôt de plusieurs brevets dans le monde. Cette créativité se traduit par la conception régulière de nouvelles collections : ainsi ces dernières années, ont vu le jour des collections à destination des professionnels, de casseroles à poignées amovibles et fixes en trilaminé. En aval, l'entreprise a le souci d'apporter de nouvelles fonctionnalités facilitant la vie au consommateur ; ainsi, les modèles *Cristel* s'adaptent à tout mode de cuisson (électrique, gaz, induction, four) et sont très ergonomiques, avec un design très artistique ; bel exemple d'une entreprise fonctionnant sur le tripode créativité/innovation/qualité.

Source : entretien avec Bernadette et Paul Dodane, Fesches-Le-Chatel, décembre 2004

3.2. La maîtrise du savoir-faire technologique

Ces entreprises font, dans l'ensemble, le choix de la spécialisation cognitive qui se substitue progressivement à la logique technicienne de division du travail associée au modèle taylorien-fordien. Elles concentrent leurs ressources sur le développement de compétences appartenant à un champ bien ciblé et homogène. La gestion des femmes et des hommes, leur mobilisation, l'évolution de leurs compétences est central dans le management du dirigeant.

La maîtrise du savoir-faire technique et technologique, au service de la créativité, permet ainsi de favoriser, au sein de l'entreprise une démarche proactive. Celle-ci permet à l'entreprise d'influer sur son environnement, et non de le subir.

Prenons un exemple parmi nos entreprises, avec le cas de *Rex Composites* que présente l'encadré suivant :

Encadré 8 - Rex Composites

Rex Composites, implanté à Issoire, en Auvergne, construit son avantage comparatif sur la maîtrise de technologies très performantes qui lui permet d'être à la fois :

- fournisseur de l'industrie aéronautique, par la maîtrise des composites : conception, développement et réalisation d'outillages composites, prototypage, mise en œuvre par drapage de tissus préimprégnés, verre, carbone, kevlar ;
- constructeur de produits propres ; l'entreprise, sous la direction de Philippe Moniot, a réalisé le premier avion-école en fibre de carbone ("le Lionceau") au monde : parallèlement, valorisant sa maîtrise des matériaux composites, elle développe une gamme d'accessoires de toiture permettant de satisfaire aux exigences de désenfumage les plus sévères et des

kits oxygène pour évacuation sanitaire.
Rex Composites dispose ainsi d'un bureau d'études et de moyens de production sur place les plus modernes : laboratoire de réception matière, salle de drapage, autoclaves, presses chauffantes programmables, étuves régulées. L'entreprise dispose aussi d'un département de transformation des métaux, d'un atelier de chaudronnerie fine, d'une installation pour le cintrage de tube alliage de faible épaisseur, de cabines de soudure, d'un atelier de montage/assemblage.
 Source : entretien avec P. Moniot, Issoire, décembre 2004

3.3. Des personnels aux compétences croissantes et polyvalents

L'objectif recherché est de travailler à la création de compétences diversifiées. Toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées : la recherche/développement bien entendu, mais aussi la production toujours à la recherche de gains de productivité, le commercial, fondamental pour faire remonter l'information fine sur les clients et les marchés.

Le renforcement des compétences et la polyvalence des personnes sont considérés comme une des conditions de la non-délocalisation et de la pérennité de l'entreprise.

C'est le statut même du travail qui évolue. Tous mettent l'accent sur le fait que le travail peut de moins en moins être simplement considéré comme un coût à réduire et un élément de rigidité à "flexibiliser" ; il constitue sans doute l'actif le plus stratégique et le plus spécifique de l'entreprise.

Donnons-en deux exemples, l'un avec une PMI, Manitou, le second avec la filiale d'un groupe mondial, Toyota.

Encadré 9 - Manitou : une politique de formation au service du savoir-faire

Manitou, désormais près de 700 millions d'euros de chiffre d'affaires, poursuit ses efforts de formation professionnelle, qu'elle considère comme un élément majeur pour maintenir le savoir-faire et les expertises dans les différents métiers, mais aussi l'engagement et la motivation de ses collaborateurs. Un montant de dépenses proche de 2,5 % de la masse salariale y a été consacré. Ces deux dernières années, trois axes de formation ont été privilégiés :

- maintenir le savoir-faire et les expertises dans les différents métiers ;
- l'apprentissage ;
- développer la capacité des équipes à travailler à l'international avec des formations linguistiques adaptées.

Quant à l'encadrement, après 3 ans au même poste, tout cadre peut, selon ses compétences, sa mobilité professionnelle ou géographique et les opportunités du moment demander une évolution professionnelle ; en 2003, 6 % des cadres ont bénéficié de cette démarche, avec le soutien d'une formation prise en charge par l'entreprise.

Source : entretien avec B. Fille, directeur général, Encenis, janvier 2005 et rapports annuels de la société

Encadré 10 - Toyota : la relation formation-intégration-promotion-productivité

Le parcours d'un futur "Toyota member" repose sur un dispositif comprenant trois étapes :

- un séminaire d'intégration de trois semaines : présentation des méthodes de production, sécurité au travail, enjeux, environnement, puis apprentissage au poste (objectif : 3 postes pour trois mois, et 5 postes en 1 an) et en fin de séminaire possibilité d'embauche ;
- puis, pour les embauchés, formation aux techniques de base : *process*, méthodologie, outils ;
- enfin, formation au poste : de 6 semaines à 3 mois.

Au total : depuis 2000, 1 000 personnes recrutées ont été formées annuellement. Ainsi le directeur du site, Didier Leroy, également président de Toyota France, considère que la démarche est inversée par rapport aux démarches traditionnelles d'embauche : il s'agit de recruter des "personnalités" et non principalement des salariés auxquels on demande d'abord de l'expérience ; puis, l'entreprise leur apprend le métier et la formation est continue et doit déboucher sur des promotions. 600 promotions ont été réalisées depuis 2001, aux différents niveaux de la hiérarchie.

Le site va rentrer dans une nouvelle phase avec la construction d'un vaste centre de formation dans son enceinte. Toyota va investir 5 millions d'euros dans un complexe de 3 500 m² : il devrait permettre de former aussi bien les opérateurs (démarche de "professionnalisation"), avec une ligne d'assemblage reconstituée, que l'encadrement. Opérationnel pour la rentrée 2005, ce centre correspond à une nouvelle phase de l'usine qui prépare le lancement d'une nouvelle génération de "Yaris".

La productivité est fondée sur un deuxième principe : l'amélioration en continu des performances de l'outil de production, en impliquant l'ensemble du personnel. Objectif : que les managers (les responsables d'équipe) soient "multi-sollicités dans la journée" pour aider les opérateurs à répondre à tel ou tel problème : "on n'engueule pas l'opérateur parce qu'il a fait une erreur, on est là pour chercher à comprendre avec lui d'où vient le problème et comment le résoudre".

Source : entretien avec D. Leroy, président de Toyota France, Valenciennes, février 2005

4. Imposer des marques, principal actif de l'entreprise

Les analyses des stratégies de firmes mettent en avant plusieurs voies possibles pour les entreprises. Dans leurs relations avec les transformations de la consommation et du monde de la distribution, deux alternatives sont présentées ⁷ :

– dans le premier cas, l'entreprise privilégie une stratégie de marque et donc de marché tout en conservant la maîtrise des actifs technologiques ; elle promeut une marque et définit sa stratégie de communication ;

– dans le second cas, elle choisit une stratégie produit ; elle prend une orientation plus technologique et assoit sa compétitivité sur un avantage technique reconnu.

Dans les différents cas rencontrés, on observe en réalité une combinaison des deux : les entreprises considèrent que la création de marques est indispensable à leur développement et dans le même temps, privilégient une orientation technologique et d'innovation.

François Dalle, qui a dirigé l'Oréal durant plus de trente ans, un groupe aux marques désormais mondiales, a parfaitement résumé (en 1989) l'importance et le rôle des marques pour l'entreprise :

"...à l'époque (fin des années 1940), je me disais que l'attachement du consommateur pour la marque était au fond le symbole d'un attribut qui pourtant lui est refusé en droit : l'affectio societatis. Depuis, je n'ai cessé de me renforcer dans cette conviction en constatant la dépersonnalisation et la volatilité du capital dans la plupart de nos entreprises. C'est finalement le consommateur qui constitue, de génération en génération, l'élément le plus stable de l'entreprise. Et c'est par la marque que se scelle leur attachement réciproque... La marque est signe de reconnaissance d'une excellence, en même temps qu'elle oblige à l'excellence... Nos marques sont nos titres de noblesse. La Cour de nos modernes monarques ne manque pas de grands ducs ; mais nos provinces manquent de hobereaux" ⁸.

(7) SESSI, ministère de l'Industrie, À nouveaux consommateurs, nouvelles stratégies industrielles, 2000.

(8) Préface de F. Dalle de l'ouvrage La marque, moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie, J.-N. Kapferer et J.-C. Thoenig, Mac Graw-Hill, 1989.

Depuis, les “hobereaux” se multiplient dans nos régions. Prenons deux exemples : l’un, Sisley, dans l’industrie des cosmétique ; le second, Armor-Lux, dans la confection :

Encadré 11 - Sisley : stratégie de marque et haute technologie

Sisley est une entreprise familiale fabriquant en France et commercialisant dans le monde entier des parfums et des cosmétiques de très haut de gamme. L’entreprise a été créée en 1976 (CA : de l’ordre de 160 millions d’euros avec un effectif de 100 personnes) ; elle vend ses produits dans des parfumeries et des grands magasins sélectionnés et réalise 70 % de son CA à l’exportation.

Elle communique essentiellement par ses marques : ainsi, la plus récente, “All day”, un soin protecteur intégral du visage, avec un fil conducteur exprimé dans le slogan suivant : “le luxe par les plantes”. Rien qu’en France, la promotion de ses produits passe par une centaine de démonstratrices itinérantes, sillonnant le territoire français.

L’entreprise a ses propres laboratoires de recherche ; ainsi, par exemple, ses chercheurs sont en contact avec les fournisseurs de matières premières, participent aux congrès spécialisés... afin d’étudier toute innovation susceptible d’être utilisée par l’unité de recherche *Sisley*, dans ses travaux sur de nouveaux produits. Son outil de production installé en France lui permet de maîtriser l’ensemble du *process* industriel.

Source : entretien avec P. d’Ornano, directeur général, Paris, novembre 2004

Encadré 12 - Armor-Lux : des marques, alliées à des produits de qualité et un outil de production largement automatisé

Armor-Lux est une entreprise quimpéroise, (créée en 1938 par un industriel suisse et dénommée alors La Bonneterie d’Armor) rachetée en 1994, par deux industriels bretons, issus du groupe Bolloré, et amis d’enfance qui souhaitaient développer leur propre entreprise : MM. Le Floc’h et Gueguen. Cette entre-

prise est désormais le principal opérateur en France en bonneterie et emploie 700 personnes. Les deux nouveaux managers vont définir leurs principaux facteurs sur lesquels développer l’entreprise : au premier rang, la création de marques, liée à l’encouragement à la créativité, une démarche commerciale systématique et l’automatisation de l’outil de production, afin de pérenniser l’emploi.

La “Collection marine” multiplie les produits de qualité et les marques : pull marin larges rayures 100 % coton, pull interlock rayé... La maîtrise de la création, du tricotage, de la teinture, de la coupe et de la confection garantit ainsi un haut niveau qualitatif aux produits. Elle permet une réactivité pour la mise au point de produits nouveaux ; elle permet un partenariat en “circuit court” avec ses clients. La production est réalisée sur le site historique de Quimper, avec une profonde éthique sociale qui anime l’entreprise.

Source : entretien avec J.-G. Le Floc’h, président et M. Gueguen, directeur général, Quimper, janvier 2005

5. La maîtrise de la production

Tous les dirigeants rencontrés considèrent que leur entreprise doit maîtriser le processus de production, et ce quel que soit sa ou ses localisations. Sans ce levier, pas de qualité possible des produits, pas de maîtrise des délais de livraison.

Nous trouvons certes les deux cas polaires :

- certains qui tiennent à leur image de fabricant, car elle nourrit directement l’image de l’entreprise tout entière à l’égard de ses clients ;
- d’autres qui externalisent leur fonction “production”, car ils considèrent que leur savoir-faire distinctif est d’abord dans la conception et la commercialisation.

Mais dans tous les cas, il convient de bâtir le succès de l’entreprise par un processus d’innovation complet qui intègre la production.

Prenons deux exemples correspondant à nos deux cas polaires : Vilac, fabricant de jouets en bois et Shark, de casques motos.

Encadré 13 - Vilac, la renaissance d'une marque alliée à l'intégration de sa production

Vilac, PMI jurassienne de 50 personnes, se caractérise par une politique originale par rapport au jouet : celui-ci est considéré comme une œuvre d'art qui exprime la personnalité de son créateur. Henri Halgand reprend en 1985 cette société alors en quasi situation de dépôt de bilan ; ancien étudiant de l'École des arts appliqués, il multiplie les partenariats avec des grands artistes contemporains pour le design de ses produits : Caler, Di Rosa, Savignac, Casteljac et récemment le japonais Nara.

Grand prix du Jouet à bascule en 1989, Ourson de l'exportation en 1990 et 1994, Grand prix du Design des industries du bois en 1992, Grand prix du jouet "Toby le chien" en 1996, l'entreprise, très créatrice, tient à garder l'image d'un fabricant : richesse du savoir-faire local allié à l'automatisation des opérations de production qui peuvent l'être : perçage et en partie décoration ; cette étape, autrefois réalisée à la main, est désormais semi automatisée. Cela permet d'avoir une qualité constante et un meilleur rendement.

Vilac conçoit ses propres outillages, avec des sous-traitants locaux, qu'il forme en permanence, s'assurant une fidélité et une qualité dans le temps. L'entreprise souhaite s'agrandir, car désormais son atelier trop petit la contraint à privilégier les jouets en bois de petite taille.

Source : entretien avec H. Halgand, Moirans-en-Montagne, novembre 2004

Encadré 14 - Shark : d'un modèle économique de négoce à celui d'un industriel doté d'une marque de notoriété mondiale

Les frères André et Robert Teston ont débuté dans l'entreprise familiale, une concession de cycles et de motos, fondée en 1929. Ils ont ainsi acquis les premiers contacts avec le monde de la moto, les schémas d'importation et de distribution

des marques, la gestion des marques, des pièces, du SAV. Ils ont repris cette entreprise à la retraite de leurs parents. Cette reprise s'est révélée très mouvementée, mais va permettre aux deux frères de parfaire leur connaissance de l'entreprise : perte des principaux clients, récupération de la distribution par les constructeurs, perte de performance de la marque distribuée...

Progressivement, l'entreprise passe d'un modèle de négoce à un modèle industriel. Après ses premières innovations dans les casques pour motos de course, l'entreprise doit affronter de nombreuses copies de sous-traitants : entre 1994 et 2002, les frères Teston décident de s'industrialiser. Ils vont choisir les implantations, trouver les partenaires industriels, concevoir et construire des usines, embaucher des professionnels.

Tout en développant leur site d'origine de Marseille (48 personnes en 2000, 57 en 2002, 63 en 2003), le choix des sites industriels s'est principalement fait en fonction du niveau des coûts de production, dans un secteur très atomisé où la compétition par les prix est rude. Premier site au Portugal, compte tenu de la combinaison de la proximité géographique et du bas niveau des coûts de production ; puis la Thaïlande, après avoir envisagé la Chine et le Vietnam.

Chaque usine de fabrication est spécialisée (casques en fibres en Thaïlande et casques injectés au Portugal) ; elles comptent des responsables "qualité" qui sont tenus, parallèlement à leurs fonctions, de proposer des axes d'amélioration de la production, des matériaux... Plusieurs dizaines de personnes sont également dédiées aux tests post-fabrication : 35 en Thaïlande. Environ 8 % de la production est détruite, ne remplissant pas des critères qualitatifs suffisants. L'objectif est de réduire ce pourcentage important à 5 % au cours de l'année 2005. Les usines sont certifiées ISO 9000.

Très soucieux que leur marque ne souffre pas de communication négative, les frères Teston suivent de près la vie de leurs deux usines : recrutement des personnes, conditions de travail, sanitaires et environnementales. L'entreprise a construit en Thaïlande une unité de traitement des effluents pour recycler et traiter les résidus de peinture. Ils étudient la possibilité d'utiliser uniquement de la peinture à l'eau pour les décorations et éviter ainsi toute pollution.

Source : entretien avec A. Teston, président-directeur général, Marseille, janvier 2005

6. Un dialogue social au service d'une ambition collective et partagée

Il est intéressant de relever l'importance donnée par les dirigeants rencontrés au dialogue social dans l'entreprise. Il y a mobilisation des personnels s'il y a un projet dans lequel tout le monde se retrouve. Pour cela, le dialogue social est indispensable.

D'autant que ce levier de la performance de l'entreprise est très peu évoqué, pour ne pas dire absent, de la plupart des études économiques sur les entreprises et des enquêtes consacrées en particulier aux PME : l'exportation, la technologie, les stratégies, les performances, les indicateurs de conjoncture... mais le dialogue social, point. Et pourtant, celui-ci existe : illustration, avec les entreprises Aries Packaging et Novo-Nordisk :

Encadré 15 - Aries Packaging : la concertation et le dialogue dans la démarche d'innovation et de progrès

Cette entreprise est née en 1992 de la volonté d'ingénieurs et de techniciens de porter un produit qu'ils connaissent bien et pour lequel ils sentaient qu'un marché existait : les machines et lignes d'emballage et de conditionnement. Implantée à Troyes, elle emploie 105 personnes et réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 21 millions d'euros. Son président, Pascal de Guglielmo, autodidacte, ayant débuté comme ajusteur-outilleur, met l'accent d'abord sur la nécessité d'écouter les autres et accorde une grande importance aux femmes et aux hommes qui l'entourent. Savoir s'entourer des compétences nécessaires, favoriser la créativité, les échanges entre salariés : tels sont les points qui pour lui sont à l'origine du succès de l'entreprise : celle-ci est leader du marché pour les machines de suremballage de produits frais en Europe ; elle développe des machines spéciales pour les bières et *soft drink multipacks*.

Un plan d'intéressement a été mis en place après la création de la société ; il a été complété par la participation légale. L'intéressement et la participation représentent ensemble 8 % de la masse salariale en 2001 et 2002. "Il est important pour moi que les salariés se sentent bien dans leur entreprise" explique Pascal de Guglielmo ; ainsi, le turnover dans la société est quasi nul. L'architecture du bâtiment, tout neuf, comprenant la production et l'ensemble des fonctions de l'entreprise est telle qu'elle favorise le décloisonnement, les échanges entre services et le travail en équipe.

Source : entretien avec P. de Guglielmo, Troyes, novembre 2004

Encadré 16 - Novo-Nordisk : le dialogue social, pour un projet collectif ambitieux

Novo-Nordisk à Chartres (depuis le milieu des années 1960) est une usine du groupe danois du même nom, produisant des médicaments dans le traitement du diabète (20 000 personnes et 4 milliards d'euros de CA). Chartres emploie aujourd'hui 600 personnes, contre 250 en 1999 et réalise un CA de l'ordre de 300 millions d'euros. C'est le site unique du groupe en production d'insuline.

Le site de Chartres est devenu au cours de ces dernières années le site de référence du groupe. Comment ? Éric Drapé qui prend la direction du site en 1999, trouve une usine en sérieuses difficultés. Pour sortir de celles-ci, il propose avec son équipe de mobiliser l'ensemble du personnel autour d'un objectif volontairement très ambitieux : "devenir le site préféré du groupe à l'échelle mondiale ; il fallait en effet, précise-t-il, un projet mobilisateur pour relancer le site dans une démarche entrepreneuriale".

Fort de cette mobilisation réussie, le site de Chartres en 2003 est choisi par le groupe, après mise en concurrence entre les différents sites (danois, américain et donc français), pour agrandir la capacité du groupe en production d'insuline. Parce que le site français avait reconquis une véritable efficacité, il a été en mesure de mettre en avant ce facteur capital, dans un dossier qui s'est révélé le plus convaincant.

Depuis 2003, le site français est considéré par le groupe mondial comme le plus efficace et devient le référent, en matière de production et de formation des personnels. Il a su allier production de masse très efficace et compétences : la combinaison des deux facteurs clés de succès, face à la concurrence future asiatique et à la tentation de la délocalisation.

Source : entretien avec E. Drapé, président de Novo-Nordisk, Chartres, février 2005

7. La maîtrise de la distribution et de la logistique

La montée rapide ces dernières années du souci de "satisfaire le client" se traduit par une mobilisation de toute l'entreprise (de l'ensemble de ses fonctions) sur la relation avec la demande. Il y a une revalorisation générale de la démarche commerciale.

En complément de cette évolution, notamment dans les entreprises à culture technique forte, une seconde concerne l'importance prise par la logistique. Il s'agit de livrer à temps et dans les meilleures conditions de sécurité. Longtemps assimilée à de l'intendance ("l'intendance suit"), la logistique devient désormais un enjeu de compétitivité à part entière. Il s'agit de penser et d'organiser la façon dont les produits vont être proposés aux clients et acheminés jusqu'à lui.

Prenons un exemple significatif avec l'entreprise Smoby :

Encadré 17 - Smoby : organisation de la distribution développée et un système logistique performant

La stratégie commerciale de Smoby est de diversifier le risque lié à une consommation variant fortement d'un pays à un autre. Pour cela, l'entreprise internationalise sa distribution, en s'appuyant sur la constitution des réseaux qu'elle a mise en place depuis de nombreuses années. En 2003 et 2004, l'ouverture de filiales s'est accélérée : Moscou, Mexico, Shanghai,

après plusieurs pays européens (Espagne, Royaume-Uni, Italie, Allemagne, Portugal) et l'Argentine, le Chili, le Brésil, le Japon, la Thaïlande.

En complément, un système logistique est perfectionné avec un système d'information (ERP, Business Object, Cartesis Conso International) et une localisation de proximité sur les principaux marchés de consommation avec 140 000 m² de surface de logistique gérée dans le monde et 1 200 000 m³ de jouets expédiés par an.

Source : entretien, op. cit. et rapports annuels

Donnons maintenant la parole à un dirigeant d'un groupe de logistique, Michel Nicolas, directeur général adjoint de TNT Logistics France :

Encadré 18 - La logistique, un métier en plein développement

En tant que logisticien à l'expérience internationale, via d'abord une PME (l'entreprise familiale qu'il a fortement développée avec son frère depuis l'Auvergne), puis au sein d'un groupe mondial, TNT, Michel Nicolas constate l'importance prise ces dernières années par la concurrence par les coûts ; en particulier dans l'industrie où sont ses principaux clients.

Le coût du transport est de moins en moins dissuasif, tant au sein des PECO où le coût total mensuel d'un chauffeur lituanien par exemple est de l'ordre de 700 euros, contre 2 500 à 3 000 euros pour un chauffeur français. De même, les transports intercontinentaux Europe/Chine par exemple voient leur prix baisser, en raison de nouveaux containers de plus en plus volumineux, combinés à des coûts d'équipage très bas. De ce fait, le facteur "transport" se banalisant en termes de coût, celui-ci favorise certains types de délocalisations, en particulier des productions à fort volume et à forte intensité de main-d'œuvre.

Les relations entre logisticiens et industriels se renforcent, les entreprises, grands groupes comme PMI internationalisées

de plus en plus nombreuses, considèrent que la logistique devient un facteur clé de leur compétitivité : proximité avec le client, réactivité plus forte. De même, les entreprises travaillant de plus en plus en réseau, la logistique devient un métier à valeur ajoutée croissante.

Source : entretien avec M. Nicolas, directeur général adjoint TNT Logistics France, janvier 2005

8. La gestion stratégique et collective de l'information

La proactivité mise en avant dans la démarche des entreprises nécessite de capter et d'interpréter l'information pertinente de leur environnement, de savoir mobiliser en interne l'information existante et les connaissances disponibles, de favoriser une culture collective de l'information et du travail en réseau et de construire une organisation au service de cet apprentissage permanent : en un mot de définir et de mettre en place une démarche d'intelligence économique⁹.

Proposons les deux exemples suivants qui illustrent bien les progrès importants réalisés par les entreprises petites et moyennes dans ce domaine : Dacral et Sisley.

Encadré 19 - Dacral : de la démarche qualité à une gestion collective de l'information

Le métier de Dacral (28 millions d'euros en 2004 et un effectif de 80 personnes contre 28 en 1992, à Creil dans l'Oise) est l'ingénierie de la protection anti-corrosion. L'entreprise conçoit les procédés d'application et définit leur industrialisation avec les constructeurs de lignes de traitement de surface et leurs applicateurs licenciés, le client final étant le constructeur automobile auprès duquel l'entreprise doit être homologuée.

Ayant très bien optimisé sa démarche qualité, l'entreprise, dirigée par Michel

Fourez, considère à la fin des années 1990, qu'il est de plus en plus probable que les objectifs ambitieux de développement par croissance interne auront du mal à être atteints sans une implication encore plus importante de tout le personnel, de ses compétences et d'une connaissance plus fine des clients.

Dacral fait partie de ces PMI qui ont su mettre en place depuis de nombreuses années les moyens de management tels que les plans à long terme, l'analyse du portefeuille technologique, le travail en réseaux... Il convient alors de passer à une démarche systématique d'intelligence économique, c'est-à-dire d'améliorer la recherche, la distribution et l'exploitation de l'information utile. Pour cela, elle a mis en place :

- en externe : un contrat de licence établi avec chaque applicateur de ses produits, une assistance technico-commerciale, des audits de *process* permettant une transmission et un contrôle du savoir-faire ;
- en interne : un fonctionnement suivant ISO 9001, l'élaboration et le déploiement du plan marketing à trois ans, la détection des menaces et des opportunités et un travail de coordination des activités par une organisation en domaines d'activités stratégiques et services fonctionnels.

Ainsi, progressivement, Dacral devient une PMI à réseau mondial, se développant à proximité de ses clients directs et finaux et faisant remonter l'information utile pour réagir le plus en amont possible, protégeant par là-même son image.

Source : entretien avec M. Fourez, Creil, février 2005

Encadré 20 - Sisley : l'intelligence économique au service d'une connaissance fine de ses marchés

Quelques principes ont été appliqués au sein de Sisley pour garantir l'efficacité de la collecte de l'information :

- définition pour chaque personnel du contour de la recherche d'information ;
- puis organisation de la recherche d'information ;

(9) J.-L. Levet, L'intelligence économique, mode de pensée, mode d'action, *Economica*, 2001.

– enfin, apprendre aux équipes à collecter l'information : pour cela, dans certains cas, des demandes précises formalisées par des documents ont été élaborées.

Le cas du personnel de vente de l'entreprise constitue un bon exemple : la promotion des produits passe par une centaine de démonstratrices itinérantes. Elles font un rapport d'activité chaque semaine à la société. Dès leur recrutement, elles sont formées à la rédaction de ce rapport et une note explicative leur est fournie. Certaines rubriques sont pré-établies (ventes par référence, présence de la marque en vitrine...); les informations plus qualitatives font l'objet d'un commentaire de la démonstratrice : informations commerciales sur le magasin, nouveaux produits concurrents, réaction des consommateurs aux produits *Sisley*, demandes nouvelles, impact de la publicité...

Mais la clé de voûte du système est l'incitation du personnel à transmettre l'information utile : il faut aussi souvent que possible informer les personnels des suites données à leur démarche, en répondant à leurs rapports ou en discutant directement avec eux ; il est indispensable que les collecteurs perçoivent les conséquences de leur travail.

Une bonne circulation doit exister entre la recherche, le marketing et la vente. Ici, c'est le dirigeant lui-même, en s'appuyant sur des réseaux d'information bien structurés au sein de la société qui centralise ces trois fonctions vitales. Chaque semaine, il dirige une réunion de recherche où sont définis des objectifs et étudiés les travaux en cours.

Source : entretien avec P. d'Ornano, *op.cit.*

9. Un actionnariat stable

Responsables de filiales de grands groupes ou de PMI familiales, tous considèrent qu'un actionnariat stable est un facteur de développement et de pérennité de l'entreprise. Non pas que cet actionnariat soit moins exigeant que des acteurs des marchés financiers en matière de rentabilité et d'efficacité, mais celui-ci favorise la conduite de stratégies dans le long

terme et les projets sont étudiés à l'aune de cette dimension.

Ainsi considèrent-ils que la recherche-développement, la stratégie commerciale, le choix dans certains cas de garder les centres de production en France, sont davantage valorisés par l'existence d'un actionnariat stable, qui s'inscrit dans la durée. Parmi les nombreux exemples que nous pourrions donner, retenons les quelques cas suivants présentés dans l'encadré :

Encadré 21 - Actionnariat stable et développement des entreprises : illustrations

Novo-Nordisk : le groupe appartient à une fondation qui lui assure la durée et la sécurité à l'égard d'OPA. La fondation de Nordisk Insulin Laboratorium a été créée en 1923 par trois personnes dont le professeur Krogh, danois lauréat du prix Nobel de chimie. La création de la société fut motivée par le droit de produire de l'insuline que deux savants canadiens avaient concédé au professeur Krogh. Aujourd'hui, la fondation Novo A/S contrôle deux sociétés : *Novo-Nordisk*, dans l'insuline et *Novozymes* dans le traitement des enzymes. Il y a deux types d'actions ; les premières représentent 10 droits de vote par rapport aux secondes. Ainsi la fondation contrôle 70 % des droits de vote. Les liens familiaux sont donc très forts entre la fondation et les deux sociétés.

Toyota Valenciennes : ses dirigeants disent apprécier le comportement de l'actionnariat du groupe, privilégiant le développement à long terme de l'entreprise. Tout projet d'envergure est étudié dans la perspective de stratégies de long terme et d'une vision partagée du groupe.

Legris-industries : les dirigeants de ce groupe de la mécanique insistent beaucoup sur l'importance de leur actionnariat familial, qui leur permet de ne pas privilégier dans leurs décisions, la seule logique financière, mais de s'inscrire dans le long terme, avec comme principal souci la pérennité de l'entreprise et sa localisation en Bretagne.

Ceramic Coating Center : le responsable de cette *joint-venture* entre Snecma et MTU considère que la présence de Snecma en particulier est un facteur puissant de réussite sur le long terme dans l'accumulation de compétences indispensables au groupe.

Manitou : pour l'équipe de direction (dont le directeur général Bruno Fille vient de la société allemande Class, fabricant de tracteurs), l'actionnariat familial est un facteur de stabilité et de maintien des activités en France.

Magneti-Marelli : a contrario, le dirigeant de l'établissement de Chatellerault, Pierre Houard, (700 personnes, fabricant de systèmes électroniques et des tableaux de bord pour l'industrie automobile) considère que les dernières années marquées par des changements fréquents dans l'actionnariat de son groupe ont momentanément destabilisé son site et ses relations avec ses clients. Fiat a en effet cédé MM en 2002 à un autre groupe italien puis l'a racheté en 2004. Durant cette période, certains grands clients de MM n'avaient pas suffisamment confiance dans le nouvel actionnaire et n'ont pas renouvelé leurs contrats avec le site de Chatellerault.

Bourbié : cette société auvergnate de 300 personnes, spécialisée en prestations dans le recyclage et l'environnement, avec comme clients de nombreuses entreprises du secteur industriel (automobile, sidérurgie, plasturgie, fonderie, chimie...) a un actionnariat familial. Son dirigeant-proprétaire, M. Bourbié, a une stratégie de réinvestissement des profits dans l'entreprise et de faible distribution de dividendes. L'entreprise a la propriété de ses terrains, ce qui lui assure une certaine stabilité et sécurité dans ses relations avec ses partenaires bancaires.

Gédimat, présidé par M. Jarrier, est un groupement d'une vingtaine de PME fonctionnant sur le mode coopératif, dans le domaine du négoce de matériaux de construction, menuiserie, cuisines, carrelages (CA de l'ordre de 50 millions d'euros et comprenant 300 personnes). Le groupement apporte à ses membres des contributions bien ciblées au fil du temps : la gestion des systèmes d'information et des bons de commandes ; l'approvisionnement pour optimiser les flux

et maîtriser les prix avec la création présente de deux plates-formes de distribution (Lille et Vienne) ; une aide dans le montage de dossiers relatifs à la demande d'ouverture de surface.

Pour éviter un positionnement difficile entre l'amont (des industriels de grande taille) et l'aval (la grande distribution), *Gédimat* cherche à augmenter sa taille par élargissement du groupe à de nouveaux adhérents et le développement d'avantages comparatifs (service après-vente, souci de la qualité des produits, proximité des clients).

Source : entretiens avec les responsables des entreprises citées

10. Des relations étroites avec le(s) territoire(s) d'implantation

La plupart des dirigeants mettent enfin l'accent, à des degrés divers, sur la qualité des relations qu'ils construisent avec leurs territoires d'implantation. Ce point va constituer le cœur de notre prochaine partie ; aussi, nous ne faisons que l'évoquer ici, dans la présentation des leviers de la compétitivité globale.

D'une façon générale, nos interlocuteurs considèrent que leur territoire d'implantation, en particulier dans le cas des PMI indépendantes, est un atout pour leur performance, de par les trois facteurs de localisation principaux suivants :

- en premier lieu, et de loin le plus important, les compétences des salariés de l'entreprise ; "délocaliser serait perdre le capital même de l'entreprise" ;
- puis, les compétences complémentaires de sous-traitants et fournisseurs locaux, "qui grandissent avec l'entreprise" ;
- la capacité collective des acteurs locaux/régionaux à se mobiliser autour de projets : "mais souvent, le monde local est cloisonné et fragmenté".

11. Éléments de synthèse

Dans le tableau 2 ci-après, nous remettons en perspective nos dix leviers, en proposant une pondération de leur importance, pour l'entreprise, dans le temps. Bien entendu, cette approche est réductrice et efface notamment les spécificités sectorielles et les stratégies propres des firmes.

Elle permet cependant de mettre l'accent sur des points essentiels : si par le passé, dans le modèle de croissance fordien, des leviers comme la créativi-

té, un personnel bénéficiant d'une formation permanente et aux capacités polyvalentes, la gestion stratégique de l'information pouvaient avoir une importance relative, non seulement ceux-ci sont déterminants aujourd'hui et a fortiori demain, mais désormais c'est bien la prise en compte par l'entreprise de l'ensemble de ces dix leviers qui lui permettra d'asseoir sa performance, mais aussi sa pérennité, dont nous avons pu constater par nos entretiens, combien celle-ci était considérée comme un objectif à part entière.

Tableau 2 - Les dix leviers de la performance globale

Leviers	Hier	Aujourd'hui	Demain
1. Créativité	+	++	+++
2. Maîtrise du savoir-faire technologique	++	+++	+++
3. Personnels formés et polyvalents	o	++	+++
4. Imposer des marques	+	++	+++
5. Maîtrise de la production	++	+++	+++
6. Dialogue social au service d'une ambition collective et partagée	o/+	++	+++
7. Maîtrise distribution et logistique	+	++	+++
8. Gestion stratégique de l'information	o	++	+++
9. Actionnariat stable	o	+++	+++
10. Relations étroites avec le(s) territoire(s) d'implantation	++	++	+++

o relativement neutre ++ très important
+ important +++ déterminant

|

TROISIÈME PARTIE

Relations aux territoires : l'ouverture est la condition de l'ancrage

Notre mission a permis de préciser les principaux types de facteurs relatifs à la localisation des entreprises (1.). L'ancrage des entreprises et l'attractivité des territoires peuvent constituer un cercle vertueux (2.). Cependant, l'ancrage au territoire de l'entreprise ne doit pas conduire à son repli (3.). En effet, il faut agir mondialement pour créer des emplois localement (4.). Mais une nouvelle menace surgit pour ces entreprises : la mode du "tout délocalisable" (5.).

1. Les facteurs clés de localisation : pérennité, identité, choix de l'entrepreneur

D'une façon générale, il y a dans toute stratégie de localisation/délocalisation un arbitrage entre gains sur le coût de main-d'œuvre et pertes de productivité liées à des volumes et un niveau d'apprentissage inférieurs. Les entreprises rencontrées cherchent à accroître en permanence leur valeur ajoutée et ce, quel que soit leur type de production.

Ce sont donc des activités où les différentiels de coût de main-d'œuvre ne jouent pas, dans la plupart des cas, un rôle décisif, au regard des avantages de la production localisée sur le territoire d'origine. Les études existantes sur le sujet, et ce depuis de nombreuses années, mettent en général en avant les avantages suivants ¹⁰ :

- les économies d'échelle jouant sur un procédé de production non décomposable (pas d'assemblage) ;
- le niveau de la main-d'œuvre très qualifiée, très spécifique au métier et aux produits réalisés et dont la productivité dépend d'un long apprentissage et non de connaissances facilement transférables ;
- la nécessité de maintenir des liaisons très courtes et flexibles entre client et fournisseur ;

– une technologie évoluant rapidement et ne faisant pas encore l'objet de transfert entre concurrents.

La mondialisation des stratégies des firmes, l'importance accrue de l'innovation, l'évolution des critères de compétitivité, renouvellent les attentes des entreprises à l'égard des territoires : recherche de plus de *flexibilité productive et logistique* ; recherche aussi de *flexibilité stratégique* par l'accroissement de leur capacité de redéploiement, et bien sûr plus d'attentes en matière de consolidation de leur *capacité d'innovation* ¹¹.

Nous retrouvons dans nos entretiens ces observations et analyses. Mais néanmoins, ils permettent d'aller un peu plus loin et de mieux comprendre, a fortiori dans le débat sur les délocalisations, devenu l'un des sujets suscitant le plus d'inquiétude chez nos concitoyens, les relations que peuvent ou non entretenir les entreprises avec le territoire.

Nous proposons la grille de lecture suivante, qui ressort de nos entretiens. Trois types de facteurs de localisation apparaissent de façon commune pour les entreprises rencontrées :

1. Des facteurs que nous qualifions de **pérennité** : ceux-ci sont principalement au nombre de quatre :

- la communauté de compétences et de savoir-faire du personnel, résultant d'un long apprentissage individuel et collectif ;
- la maîtrise conjointe d'un outil de production très performant et spécifique à l'entreprise et des capacités de recherche et de développement ;
- l'accès à des compétences complémentaires (sous-traitants, fournisseurs, centres d'études) et la constitution de relations de confiance avec les entreprises concernées ;

(10) Voir par exemple, le rapport de 1981 du BCG Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité, Éditions Hommes et Techniques, et France industrie 2000 : attractivité du territoire national et développement industriel, ministère de l'Industrie, 2000.

(11) P. Moati, A. Perraud, N. Couvert, Localisation des firmes et développement local. La survie des entreprises dépend-elle du territoire d'implantation ? CREDOC, octobre 2001.

– la nature de la propriété du capital : la stabilité de l'actionnariat et en particulier l'actionnariat patrimonial est indiscutablement un facteur puissant de pérennité de l'entreprise.

Le point commun entre ces quatre facteurs fondamentaux de localisation est que leur constitution s'inscrit dans la durée. Or ici délocaliser est difficile, car, en cas de délocalisation, les résultats doivent être rapides. Soulignons aussi que ces entreprises construisent et maintiennent de cette façon leur avantage comparatif, dans un environnement de plus en plus concurrentiel et aux règles du jeu peu respectées (exemple : la contrefaçon).

Nous considérons ainsi que ces quatre facteurs de localisation font du territoire, pour l'entreprise, un vecteur de pérennité par l'apprentissage.

2. Des facteurs que nous qualifions d'identité, c'est-à-dire, liés aux caractéristiques intrinsèques du territoire et à l'histoire de l'entreprise. Ils sont au nombre de quatre :

– les ressources naturelles : par exemple, le bois dans le Jura pour des entreprises comme Vilac, et plus largement la culture industrielle locale construite au fil du temps, comme l'industrie du jouet dans le Jura (Smoby), la plasturgie à Oyonnax (Berchet) ;

– Le positionnement géographique : par exemple Concarneau, son port avec les Chantiers Piriou (construction navale) ;

– L'origine régionale de l'entreprise et de ses créateurs : ceux de Manitou à Ancenis au lendemain de la Seconde guerre mondiale, celui de Chaverche (pompes industrielles) à Montpellier en 1864, de RGM (mécanique) à Issoire à la fin des années 1980 ou de Shark à Marseille (développée à partir

d'une concession de vente de cycles) ;

4. La solidarité de fait d'une entreprise avec son territoire et la nature de son activité : il en est ainsi des coopératives agricoles de dimension internationale que sont devenues Limagrain près de Clermont-Ferrand et Terrena à Ancenis et à Angers ; leur originalité et leur existence s'expriment à travers le territoire lui-même, la force et l'origine des terroirs.

Nous considérons que ces facteurs font du territoire, pour l'entreprise, un vecteur d'identité.

3. Des facteurs liés à l'entrepreneur lui-même, à ses choix : le choix de localisation est raisonné de façon plus ou moins formelle par les créateurs, les repreneurs ou les managers de filiales de groupes. Il n'y a pas de déterminisme mécanique ou de purs facteurs "objectifs" ; le rôle de l'entrepreneur en tant que tel est peu, voire pas pris en compte dans les études et a fortiori dans les travaux de nature académique. Nous trouvons ainsi principalement :

– l'envie de l'entrepreneur de revenir "au pays", après une vie professionnelle qui l'a conduit à une forte mobilité géographique : citons par exemple les repreneurs d'Armor-Lux qui souhaitaient revenir en Bretagne et qui ont la volonté de maintenir sur place un outil de production et donc des emplois ;

– le choix de s'implanter dans une région où l'entrepreneur apprécie d'abord une certaine qualité de vie : par exemple, le créateur de Captain Tortue à Aix-en-Provence ;

– le choix de privilégier un même bassin d'emploi pour son évolution professionnelle : ainsi en est-il des dirigeants respectifs de la *joint-venture*

Céramic Coating Center et de Magnetti-Marelli à Chatellerault, ou de RGM à Issoire.

Le tableau suivant reprend l'ensemble de ces facteurs de localisation :

taille du marché national, l'existence de sources d'approvisionnement en matières premières, la qualité des infrastructures, les opportunités d'innovation (présence d'universités, de centres de recherche) et l'ensemble

Tableau 3 - Typologie des principaux facteurs de localisation : pérennité, identité, choix de l'entrepreneur

Facteurs de localisation	Facteurs de pérennité	Facteurs d'identité	Facteurs liés au choix de l'entrepreneur
Communauté de compétence et de savoir-faire des personnels	X		
Maîtrise conjointe outil de production performant/spécifique et capacité R & D	X		
Accès à compétences complémentaires et relations de confiance avec acteurs concernés	X		
Stabilité de l'actionnariat	X		
Ressources naturelles		X	
Positionnement géographique		X	
L'origine de l'entreprise et de son créateur		X	
Solidarité de fait entreprise/territoire et nature de l'activité		X	
Choix de revenir dans territoire d'origine			X
Choix de s'implanter pour la qualité de vie du territoire			X
Choix d'évoluer professionnellement dans le même territoire			X

Source : tableau construit à partir des entretiens réalisés

(12) Voir par exemple l'étude du ministère de l'Industrie, *op.cit.*, 2000 ; L'entreprise et l'Hexagone, ministère de l'Économie et des Finances, 2001 ; Rapport au Premier ministre sur l'attractivité du territoire français, M. Charzat, 2001.

2. Ancrage/attractivité : un cercle vertueux potentiel

Nous n'avons pas jusqu'ici utilisé la notion d' "attractivité", ultra-dominante, depuis plus d'une décennie, dans le débat relatif au développement des territoires et plus largement dans celui de la politique économique.

Cette notion renvoie plus ou moins explicitement à une concurrence entre territoires pour attirer les investisseurs étrangers et aux choix de localisation des firmes ayant la possibilité de comparer les avantages respectifs de différents sites. C'est pourquoi, d'autres facteurs de localisation sont davantage évoqués et mis en relief tels que : la

des critères sociaux, fiscaux et liés à l'environnement, sans oublier la stabilité du cadre politique et juridique ¹².

Les entreprises concernées, que l'on peut dénommer firmes "halogènes", font de la *localisation une variable stratégique* et étudient avec une grande rigueur économique les différents territoires susceptibles de les accueillir (exemple : le groupe Toyota, dans le développement de ses implantations en Europe).

En réalité, nous constatons que les deux peuvent être *complémentaires* : plus un territoire est riche de savoir-faire par exemple, plus il sera "attractif" pour

des investisseurs étrangers ; de même, l'implantation d'entreprises étrangères dans un territoire peut le densifier ; elles peuvent à leur tour y tisser des relations (exemples : Toyota à Valenciennes, Valéo à Châtellerauld) et ainsi accroître la capacité d'attractivité du territoire concerné.

(13) Voir par exemple La nouvelle nationalité de l'entreprise, groupe de travail présidé par J.-F. Bigay, rapporteur général J.-L. Levet, rapport du Commissariat général du Plan, La Documentation française, 1999.

Il peut donc exister un *cercle vertueux ancrage/attractivité*, rarement mis en avant, à la condition, pour les responsables politiques nationaux et locaux, de bien prendre en compte cette complémentarité dynamique et de se doter d'une conception de l'attractivité ne se limitant pas aux seuls avantages de coût.

À l'inverse, un territoire souffrant de déficit entrepreneurial aura de sérieuses difficultés à susciter l'implantation d'entreprises issues d'autres territoires.

Les facteurs de localisation évoluent avec le temps. L'implantation des entreprises d'origine ancienne (Chaveroche à Montpellier, Manitou à Ancenis, Vilac, Smoby et Berchet dans le Jura, etc.) peut répondre à des facteurs dont certains aujourd'hui ne correspondent plus forcément à ceux de localisation contemporains qui agissent sur ces entreprises. Ainsi, par exemple, l'absence d'aéroport international de proximité pour Manitou à Ancenis, des problèmes d'enclavement pour d'autres (certains bassins d'emplois dans le Jura), l'éloignement des centres de décision des grands clients, comme pour Cannon technologies à Montpellier.

De leur présence et de la capacité des entreprises à adapter leur production aux contraintes de la localisation antérieurement décidée, dépend, en partie, la pérennité de l'entreprise. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle certains dirigeants rencontrés mettent l'accent sur le facteur "stabilité de

l'actionnariat" et en particulier le fait de bénéficier d'un actionnariat patrimonial, car celui-ci joue un rôle parfois déterminant dans l'ancrage de l'entreprise dans le territoire d'origine.

3. Ancrage oui, consanguinité non

Si la dérive possible de l'attractivité vers la valorisation excessive des coûts comme atout du territoire, source de volatilité de l'emploi, est désormais fréquemment soulignée avec raison,¹³ il n'en est pas de même pour celle liée à l'ancrage, le risque d'enfermement des réseaux d'entreprises sur eux-mêmes et donc d'appauvrissement du territoire concerné.

Ce point a été à plusieurs reprises mis en avant par nos interlocuteurs, chefs d'entreprise. Au-delà, un regard critique est porté sur les pôles technologiques, qui resurgissent dans le débat, et qui viennent de faire l'objet de récentes décisions gouvernementales.

Les points suivants se dégagent de nos entretiens :

1. Le rapport des entreprises au marché est déterminant : le degré d'exposition des entreprises, quelle que soit leur taille ou leur activité, à la concurrence internationale, est désormais très fort. De même, selon leur situation, les entreprises développent des formes d'adaptation à la concurrence, voire de plus en plus d'anticipation pour maintenir ou développer leurs positions.

Elles doivent donc impérativement construire et enrichir des réseaux à l'échelle nationale et mondiale (fournisseurs, centres de recherche, etc.). les TIC constituent des outils formidables dans cette perspective.

2. Un territoire organisé autour d'une activité dominante (ensemble d'entreprises du même secteur ou grand

groupe structurant le territoire) est source de vulnérabilité et de grandes difficultés pour les autres entreprises en les privant de fait d'accès aux marchés locaux du travail par exemple.

3. Il y a un danger réel à encourager la constitution de pôles à vocation technologique, sans intégrer au préalable la dimension principale, celle du marché, en fonction du principe bien connu : il n'y a de recherche, pour les entreprises, que s'il y a innovation et donc demande. Ainsi, par exemple, le développement des CRITT (Centres régionaux d'innovation et de transfert de technologie) en région constitue une bonne illustration du travail d'intermédiation qui peut se réaliser, par exemple, entre l'Université et les entreprises. Ils constituent des leviers d'ancrage, en tant que lieux de valorisation de l'innovation et d'accompagnement des très petites entreprises et des PME ; voir l'encadré ci-après.

D'une façon générale, plus les logiques de compétence sont déterminantes, ce qui est le cas pour les entreprises rencontrées, moins la proximité immédiate est considéré comme un facteur de compétitivité pour elles. Participer localement à un système productif local est utile comme phase d'apprentissage du travail en réseau, mais si il se limite à cela, l'entreprise s'appauvrit par repliement sur le réseau.

Par contre, plus les logiques de compétence priment, plus est mis en avant la nécessité pour ces entreprises de pouvoir bénéficier d'une "base industrielle nationale réelle et diversifiée".

La proximité en quelque sorte s'élargit. Les nouvelles logiques de réseaux interrégionaux et internationaux sont donc compatibles avec des logiques d'ancrage, à la condition de bien penser cette complémentarité, source de

Encadré 22 - Interface universités/PME : le cas du CRITT "Sport et loisirs" en Poitou-Charentes

Le CRITT "Sport et loisirs" en Poitou-Charentes à Chatellerault (CA 2003 : 608 000 euros, 8 personnes) est une structure d'interface dans le domaine du transfert de technologie de l'industrie du sport et des loisirs. Il s'agit, pour son directeur général Franck Leplanquais, de transformer de la recherche en ingénierie, principalement à destination des PME, car elles sont souvent éloignées du monde universitaire. Le CRITT fonctionne par autofinancement sur développement propre et facturation (les subventions ne représentent que 79 000 euros).

Ses projets : continuer à développer ses compétences dans le domaine des essais du matériel à usage sportif ; valoriser les outils informatiques développés par le CRITT-Centre régional de conception et fabrication assistées par ordinateur dans le domaine des catalogues électroniques et de la télévision internet ; optimiser un outil de gestion et de traçabilité des équipements sportifs pour les collectivités.

Initiative très intéressante : depuis plusieurs années, les CRITT de Poitou-Charentes (ils sont sept : en agroalimentaire, informatique, chimie, horticulture, industries nautiques, matériaux et sports-loisirs) ont pris l'habitude de travailler ensemble sur des projets et de se concerter régulièrement sur des problématiques communes. Ces relations, restées informelles jusqu'alors, trouvent une concrétisation avec, fin 2004, la nomination d'un porte-parole et d'un document présentant leurs projets afin de dégager des projets communs dans la durée.

Franck Leplanquais résume bien l'enjeu (pour lui) du développement des territoires dont les entreprises sont confrontées à une concurrence notamment asiatique croissante : *"l'enjeu n'est pas de concevoir la R & D comme une fuite en avant, mais d'abord comme le développement de nouvelles activités au croisement des relations universités/PME, qui favorisent les CRITT dont c'est la mission principale"*.

Source : entretien avec Franck Leplanquais, directeur général du CRITT "Sport et loisirs", Chatellerault, décembre 2004

compétitivité pour les entreprises et de création d'emplois pour les territoires.

4. Agir mondialement pour créer des emplois localement

Le maintien de l'emploi et la création d'emplois dépendent des dynamiques que l'entreprise met en œuvre à l'échelle mondiale. *Start-up*, entreprises moyennes familiales ou filiales de grands groupes, présentes dans la confection, l'aéronautique, les nouveaux matériaux ou la mécanique, toutes s'inscrivent dans des stratégies mondiales. Celles-ci sont globales ; elles concernent :

- en priorité la pénétration de nouveaux marchés, passant souvent par la constitution de partenariats ;
- un système d'information de plus en plus complexe, afin de rapprocher toujours davantage l'entreprise de ses marchés ;
- des fabrications très ciblées de composants rentrant dans le produit final, dans lesquelles le coût total du travail ne permet pas sa production sur le marché d'origine. Ses délocalisations partielles (dans certains cas totales pour la production) s'inscrivent dans une approche offensive de la performance et participent du maintien, voire sont une condition importante de la création d'emplois sur le territoire d'origine.

Prenons à titre d'exemple, les trois illustrations suivantes : Shark à Marseille, Cristel près de Bourg-en-Bresse et Legris à Rennes. Chacune a su construire son propre modèle économique. Leur point commun : allier efficacement les multiples leviers de la compétitivité (voir Deuxième partie) pour un développement mondial et un ancrage fort ; résultat : de la création d'emplois et de valeur ajoutée".

Encadré 23 - Trois petites et moyennes entreprises à stratégie mondiale et à ancrage fort

Shark : présent sur un marché très concurrentiel et mondial (la production de casques motos), l'entreprise marseillaise a construit son avantage comparatif par l'innovation technologique : son premier casque était plus léger que ceux de ses concurrents, tout en les surpassant en matière de sécurité – une qualité essentielle pour ce type de produit – avec un design nouveau et des finitions luxueuses en cuir et en alcantara. Le coût du travail représentant une part importante du prix de revient du produit et face dans un premier temps à une concurrence italienne à bas prix, les dirigeants de l'entreprise – les frères Teston – ont fait le choix de concentrer à Marseille les fonctions de recherche, de conception, de design, de marketing et commerciale, de la gestion du système d'information liées à la production. Deux usines, au Portugal et en Thaïlande, réalisent la production de casques, sous l'étroit contrôle des dirigeants. Reprenant la concession de cycles de leurs parents, c'est à partir de la conception de leur premier casque que l'entreprise commence à se développer pour atteindre 63 emplois sur le site de Marseille en 2004.

Cristel : l'entreprise naît de la reprise par Bernadette et Paul Dodane du site d'une coopérative ouvrière en difficultés, Japy. Le site et son outil de production sont d'une grande vétusté : rien ne semble avoir changé depuis la seconde moitié du 19^e siècle. Deux décennies plus tard, de nouveaux bâtiments, un outil de production performant, un *show-room* superbe présentant les gammes d'articles culinaires haut de gamme créés par Paul Dodane, une école de cuisine pour les amateurs de gastronomie et près de 90 personnes présentes sur le site.

80 % des produits sont fabriqués sur place, dans le but de maîtriser la qualité, le service assuré et le savoir-faire acquis progressivement. En 2004, "plutôt que de céder à la délocalisation", un centre de polissage a été installé : cet investissement de 2 millions d'euros permet d'améliorer la qualité et la productivité du polissage des produits. En effet, chaque

produit passe par 17 stations successives avant d'être contrôlé. Ce centre muni d'un robot de chargement et de déchargement, d'une cabine d'insonorisation extrêmement efficace, a nécessité la construction d'un atelier supplémentaire dévolu exclusivement au système d'aspiration très perfectionné pour permettre aux opérateurs de travailler dans les meilleures conditions. Parallèlement, *Cristel* pénètre progressivement de nouveaux marchés : début 2005, après deux années de travail, l'Espagne est le premier marché à l'exportation de l'entreprise et les premiers partenariats en Russie semblent prometteurs.

Legris Industries : entreprise moyenne innovante à stratégie mondiale (3 200 personnes dont 40 % hors de France dans les fluides industriels et domestiques, 27 sites industriels et 47 filiales dans le monde, les 2/3 de son CA à l'exportation), l'entreprise familiale bretonne a fait le choix de créer en France des petites unités de production : elle cherche ainsi à favoriser sa maîtrise de savoir-faire stratégique, le travail en équipe et la flexibilité de la production, tout en développant des relations étroites avec fournisseurs et sous-traitants ; d'où l'importance pour ses dirigeants que la France sache garder et enrichir une base industrielle diversifiée et de qualité. Un outil de production automatisé, notamment dans le domaine de l'assemblage et une internationalisation à marche forcée (une présence à développer en Chine, une pénétration en cours en Amérique latine, Brésil et Mexique) vont de pair et consolident l'ancrage de Legris en France (création d'une nouvelle usine à Abbeville en octobre 2004 pour la production de produits de chauffage) et à Rennes.

Source : entretiens avec les dirigeants des entreprises concernées

5. Une nouvelle menace : la mode du "tout délocalisable"

Mais tous les dirigeants avec lesquels nous nous sommes entretenus sont conscients que les performances de leur entreprise sont fragiles, dans un environnement où la concurrence est

de plus en plus forte, où les "armes" sont inégales (la progression de la contrefaçon en provenance d'Asie de façon massive) et où, face à de futurs concurrents asiatiques et sud-américains combinant faible coût du travail et apprentissage rapide, leur recherche d'efficacité productive, de connaissance fine de leurs marchés, leur processus d'innovation seront toujours plus sollicités.

Cependant, la menace qu'ils vivent le plus difficilement est celle qui, d'une certaine manière, provient de leur environnement le plus proche : une nouvelle mode : le "tout délocalisable".

Excès de zèle du néophyte adepte du crédo libéral qui veut montrer qu'il l'est plus que les autres ; mimétisme de personnalités réputées fortes, transformées en moutons de Panurge ; jeunes analystes financiers à la culture économique déficiente, assimilant création de valeur pour l'actionnaire et création de richesse ; grands groupes convertis au discours "politiquement correct" du développement durable, qui reportent sur leurs sous-traitants le joug de la logique financière : les pressions se multiplient sur les PME, indépendantes ou filiales de groupes.

"Nous, chefs d'entreprise, montrons que la délocalisation massive n'est pas une fatalité, alors que notre environnement nous pousse à délocaliser sur un ton à la fois condescendant et ironique, voire compassionnel : "que faites vous encore là ?" Le tout dans un discours politique actuel axé sur le déclin de la France, peu mobilisateur".

Nous ne citerons pas les dirigeants rencontrés et les cas concrets, compte tenu du caractère confidentiel des informations ; nous pouvons cependant souligner les points mis en avant d'une façon générale, au nombre de trois :

1. La “pression” mise sur eux par des grands donneurs d’ordre ; ces derniers demandent à leurs fournisseurs et sous-traitants chaque année des baisses de prix sensibles (ce qu’ils peuvent comprendre), mais de plus formulent expressément à leur rencontre la nécessité vitale pour eux de délocaliser dans des pays à bas coût salariaux, sous peine de n’être plus considérés. Ce discours “autoritaire” et très nouveau leur paraît inadmissible, car ils le vivent comme une ingérence dans leur propre pilotage d’entreprise.

2. Des investisseurs institutionnels et les opérateurs des marchés financiers tiennent un discours justifiant la délocalisation de la production et s’étonnent auprès de certains des dirigeants de leur attachement à leur territoire et les encouragent à fermer leurs usines de production, et à recourir à l’externalisation auprès d’opérateurs asiatiques. Or ces dirigeants estiment qu’“aller chercher des marges de rentabilité financière à tout prix, mettraient en danger la cohésion de l’entreprise et donc à terme sa pérennité”.

3. Un nombre croissant de grands groupes par leurs pratiques favorisent ce climat du “tout délocalisable” : l’externalisation dans les pays lointains (“offshore”) de fonctions entières se traduit de fait par de la délocalisation et des pertes d’emplois dans le pays d’origine ; certains grands cabinets d’audit sollicités par des grands groupes industriels et de service, dénoncent en entretien “l’illusion de l’offshore” ; ils démontrent que si l’on applique un calcul économique véritable, cette décision dans de nombreux cas ne se justifie pas : “des grands patrons considèrent qu’il leur faut “leurs indiens”, c’est devenu une véritable mode, notamment dans tout ce qui concerne la gestion et le traitement de l’information”.

Des cabinets internationaux tel que IDC/Unilog proposent à leurs clients de ne pas retenir “l’option réductrice du tout délocalisation” et de travailler à définir une stratégie de *sourcing* sur-mesure avec des objectifs de réduction de coûts et de niveaux de services clairement identifiés¹⁴.

(14) IDC, Unilog, Out-sourcing : mythe de l’offshore et réalité de l’externalisation des systèmes d’information, septembre 2004.

QUATRIÈME PARTIE

Les PME/PMI, pour une reconnaissance effective

1. La nécessité d'un recentrage de l'action de l'État sur les PME/PMI

De nos entretiens, il ressort un sentiment de manque de reconnaissance des petites et des moyennes entreprises de la part des pouvoirs publics, mais aussi plus globalement de la société.

Plusieurs types de préoccupations ont été évoqués, qui sont susceptibles de faire l'objet d'orientations pour l'action. Il ne s'agit pas ici de proposer un programme global pour le développement des PME : nous ne traiterons pas notamment des aspects macro-économiques aux niveaux national et européen. Rappelons cependant que dans ce champ, la plupart de nos interlocuteurs nous ont fait part de leurs fortes préoccupations : la nécessité de promouvoir des politiques économiques européennes de croissance, alliées à une politique de change cherchant à rééquilibrer la parité euro/dollar et une harmonisation fiscale et sociale. Nous mettons l'accent, dans le cadre de notre mission, sur les principaux points que ces dirigeants considèrent comme primordiaux pour la pérennité future de leurs entreprises et de leurs relations avec le territoire d'implantation, tout en cherchant à dégager un ensemble de principes pour l'action publique.

L'action de l'État dans le champ économique se focalise traditionnellement sur les deux extrémités du tissu d'entreprises : celles qui se créent et les "champions nationaux" :

– la création d'entreprise, depuis les premières mesures "Delors" au début des années 1980 jusqu'à la récente loi "Dutreil" destinée à accroître le nombre de nouvelles entreprises, fait l'objet d'une attention soutenue des

pouvoirs publics. L'amélioration de l'environnement du créateur commence d'ailleurs à porter ses fruits : projets plus viables, porteurs de projets dotés d'une plus grande culture de la création, accroissement du nombre d'entreprises créées (225 000 en 2004, contre 204 000 en 1989, dernier "pic" dans ce domaine). La création d'entreprise commence à constituer une des réponses à l'aspiration d'un nombre croissant de français de maîtriser davantage leur vie professionnelle. Il reste cependant que la création d'entreprises artisanales et de PME innovantes demeure relativement stable ;

– les grands groupes ont toujours eu historiquement l'attention et le soutien des pouvoirs publics : grands programmes technologiques, transferts financiers et commandes publiques des années 1960-1970, grands projets européens dans l'espace et l'aéronautique encore aujourd'hui, aides à la recherche-développement (essentiellement orientées vers les grands groupes), bénéfiques des "grands contrats", etc. Cependant, ces "champions nationaux" sont désormais, en partie grâce au soutien public dans la durée, des groupes d'envergure mondiale (tel était d'ailleurs l'objectif initial des pouvoirs publics) et, à l'exception de ceux présents dans des activités géostratégiques (espace, défense...), n'ont plus guère besoin du soutien direct de l'État. Ce qui ne signifie pas pour autant que l'État et les institutions européennes ne doivent pas se préoccuper d'actions mobilisatrices destinées à répondre aux grands défis technologiques de demain et aux grands besoins de nos sociétés.

Aussi, il convient de se poser la question d'un recentrage de l'action publique sur les PME-PMI.

Dans cette perspective, un ensemble de dix orientations, à la lumière de nos entretiens, peut être proposé :

• **Orientation 1 - Le Politique doit réinvestir sa fonction essentielle : celle de l'anticipation, au service du "pouvoir faire" ensemble**

"Nous devons être capables en permanence de mobiliser nos équipes autour de projets motivants ; mais encore faut-il qu'au niveau national les responsables politiques travaillent à offrir au pays des perspectives positives !"

Cette attente peut paraître très générale, voire abstraite ; pourtant, elle est fondamentale chez nos interlocuteurs. Ils considèrent que leurs entreprises réalisent de gros efforts pour s'ouvrir des perspectives de croissance, alors que "le Politique" se met plus en situation de "réagir" que d'agir : le dernier exemple se retrouve dans le discours introductif du nouveau ministre de l'Économie et des Finances, Thierry Breton, mettant en avant sa "méthode fondée sur deux piliers : la réactivité et la transparence".

Certes, il est nécessaire de rebondir ou de réagir face à un événement ou un problème donné. Encore convient-il d'avoir aussi les capacités de se projeter dans le futur et de faire de celui-ci un enjeu majeur qu'il faut "penser".

Paradoxalement, alors que dans les années 1980, le Politique formulait des ambitions et des projets et que les entreprises produisaient un discours sur la réactivité, aujourd'hui, le Politique donne l'impression de réagir, quand les entreprises tentent de se projeter dans le futur.

À cette absence de perspectives, vient se rajouter le discours dominant sur le "déclin de la France", qui serait accéléré par la confrontation économique avec les PECO et la Chine. Tout ceci crée un climat peu favorable au travail dans les entreprises :

"Nous avons besoin de points de repère pour resituer notre pratique de management dans un contexte plus large : sinon, comment expliquer en permanence notre recherche de productivité, si nos équipes ne voient pas les justifications de leurs efforts à un niveau plus élevé ?"

• **Orientation 2 - Des partenaires sociaux plus responsables**

Les partenaires sociaux, de façon générale, sont perçus au niveau national, comme éloignés pour certains (le MEDEF notamment) des préoccupations des PME/PMI et pour d'autres (les organisations syndicales) ne se préoccupant pas assez des nouvelles formes et défis de la concurrence internationale, de la nécessité notamment d'avoir un droit du travail moins complexe et de sortir d'une logique purement défensive, voire corporatiste, pour les entreprises qui remplissent une mission de service public.

Il reste que l'accent est davantage mis sur leur "déficit de représentation". L'on peut alors comprendre aisément que la future direction du MEDEF doit mettre en cohérence le slogan de l'organisation ("le parti des entrepreneurs") avec sa pensée et son action. L'écart – on pourrait même parler de fracture – s'agrandit tellement entre les intérêts des grands groupes dont le MEDEF se ferait le porte-parole, et l'ensemble des PME, que celles-ci ont besoin d'avoir une organisation professionnelle qui les représentent vraiment et traite de leurs préoccupations que nous retrouvons dans nos orientations, citons par exemple :

- les rapports de force de plus en plus brutaux entre grands donneurs d'ordre et sous-traitants ;
- l'accès au financement pour se développer ;

- la fiscalité relative à la transmission d'entreprises patrimoniales ;
- la concurrence fiscale et sociale au sein de l'Union européenne ;
- l'ampleur de la contrefaçon en provenance d'Asie ;
- des règles de concurrence équitables au niveau mondial, en particulier entre l'Union et la Chine.

• Orientation 3 - L'action publique doit intégrer une approche par fonction de l'entreprise

Comme nous l'avons traité précédemment dans la Deuxième partie, les entreprises doivent et devront dans le futur mobiliser conjointement un grand nombre de leviers pour assurer leur performance : créativité, maîtrise du savoir-faire, marques, dialogue social, maîtrise production/distribution/logistique, système d'information, actionnariat stable, etc.

Les pouvoirs publics, dans leur soutien au système productif, ne peuvent limiter leur approche à l'environnement général et/ou au secteur ; ils doivent aussi intégrer les fonctions vitales dont les entreprises françaises ont un besoin impérieux. Au vu du contenu de nos entretiens que corroborent les études sur ce sujet,¹⁵ trois axes doivent être privilégiés dans l'avenir :

- *Tout ce qui concerne la clientèle* : connaissance précise et approche commerciale des marchés extérieurs, compréhension fine de la demande, logistique, veille et intelligence économique. L'accompagnement sur des projets concrets à l'exportation est souvent mis en avant, avec la nécessité d'un soutien informationnel et politique dans la connaissance des marchés de demain.

Ainsi, par exemple, plusieurs dirigeants ont souligné que dans leurs relations avec certains postes d'expansion à l'étranger, ils ont clairement senti que les groupes représentaient des priorités beaucoup plus importantes que les leurs, petites et moyennes entreprises.

Une anecdote intéressante : l'un d'entre eux, responsable d'une petite entreprise, souhaitant créer une usine dans un pays asiatique, s'est vu demander par le conseiller commercial de l'ambassade : "Quel chiffre d'affaires envisagez-vous de faire ?" Lui, de répondre : "25 millions de francs" ; le conseiller demande une précision : "25... par jour ?", "non, par an" lui répond le chef d'entreprise, pour le moins décontenancé...

- *L'innovation collective* : innover passe par le travail en réseau (compétences complémentaires) et donc par l'identification de partenaires potentiels, puis la définition et la mise en œuvre de projets communs. Des enquêtes témoignent que les PME dans l'ensemble n'ont pas assez recours à la coopération avec les clients et les fournisseurs et ont une propension faible à travailler avec des organismes de recherche publics et privés¹⁶ ; il existe là aussi, un certain paradoxe entre cette exigence de coopération inter-entreprises et le fait que la grande majorité des aides soient distribuées sur une base individuelle.

- *Les compétences plus que les technologies* : en France, il est de coutume d'assimiler compétences et technologie, innovation et haute technologie. Cela se traduit dans les cibles des aides – industrie high tech – et sont oubliées les entreprises innovantes et celles présentes dans les services. De même au niveau européen, la politique technologique s'est fortement concentrée sur le soutien à l'innova-

(15) France Industrie, 2000, *op. cit.*

(16) SESSI, "Changements organisationnels et informatisation dans l'industrie", 1998.

tion technologique de pointe. Sans nier l'importance des technologies génériques, les aides aux entreprises et soutiens divers devraient encourager les logiques d'apprentissage et de développement des compétences.

• Orientation 4 - Accroître la diversité des formes d'entreprises

Comme nous l'avons souligné dans notre travail, nous avons rencontré des types d'entreprises différents, dont la diversité est un atout pour le développement des activités productives : filiales de grands groupes, PME/PMI familiales, PME organisées en petits groupes, coopératives dans l'industrie agroalimentaire.

Chaque type d'entreprise a ses spécificités, ses avantages, ses points faibles. La filiale du grand groupe bénéficie de son appui dans de nombreux domaines (financier, transfert de compétences, marchés extérieurs...), mais dispose de marges de manœuvre très faibles dans l'évolution stratégique du groupe et dans le processus de décision ; la PMI familiale (ou le groupe) peut s'inscrire dans la durée et ne pas être en position de subir une OPA, mais elle peut avoir des difficultés à financer d'importants projets de développement ; la coopérative tire de son modèle démocratique spécifique et au profit indivisible et inaliénable, une force identitaire qui à la fois s'inscrit dans le temps long et a fait preuve de son adaptabilité à l'environnement concurrentiel ; elle est cependant confrontée à la nécessité de réaliser des opérations capitalistiques lourdes (rachat de concurrents par exemple sous peine d'être destabilisée) que ne lui permet pas toujours son niveau de fonds propres.

Il convient de faciliter cette diversité. Alors que la pensée dominante privilégie les sociétés de capitaux, y compris à l'échelle européenne, qui en fait les

actrices et bénéficiaires de la suppression des frontières, il conviendrait par exemple de donner plus de possibilités aux entreprises de personnes (nous avons rencontré dans notre mission notamment les dirigeants des coopératives agricoles Limagrain et Terrena).

Les entreprises de personnes ont pris au fil du temps des formes diverses : coopératives de production, de consommation, mutuelles d'assurances, de santé, groupements agricoles, fondations d'utilité publique, associations, etc. Paradoxalement, il n'existe pas de textes fondateurs communs à l'ensemble du dispositif légal qui les identifie : les mutuelles ont pris leur fondement dans le code des assurances, ou celui de la mutualité ; les coopératives sont notamment régies par la loi du 10 septembre 1947, les associations par la loi de 1901...

Elles ont une existence de fait considérable : les coopératives font un chiffre annuel de plus de 10 milliards d'euros avec 310 000 salariés ; la réussite des mutuelles assurance n'est plus à prouver (40 milliards de CA et 23 000 salariés) ; le secteur associatif représente un chiffre d'affaires de 16 milliards d'euros avec 1 million d'emplois stables... La réussite de nombre d'entre elles, en économie marchande, les met au coude à coude avec les sociétés de capitaux. Mais elles souffrent d'un déficit conceptuel ancien qui les fragilise face à leurs détracteurs ; leur diversité d'origine et de réglementation complique leur mode de création et les rend peu reconnaissables, malgré les intérêts qu'elles proposent aux sociétaires ¹⁷.

Il convient par conséquent de réfléchir :

– d'une part, à la façon de leur donner les moyens de poursuivre leur adaptation et leur développement, notamment les moyens en termes de mobilisation de capitaux ;

– et d’autre part, à un texte légal référent : définition de chacune des formes identifiées des entreprises de personnes, précision des conditions de création, de contrôle avec l’affirmation du principe d’indivisibilité et d’inaliénabilité des fonds propres et réserves ; affirmation de la liberté de création des entreprises de personnes dans tous les domaines d’activités ; précision des droits et responsabilités des adhérents ou sociétaires, etc.

• Orientation 5 - Se préoccuper de la question de la maîtrise des centres de décisions économiques

Cette question évoquée par plusieurs de nos interlocuteurs, renvoie à un constat plus global : celle du contrôle du capital des entreprises françaises et leur forte dépendance à l’égard des capitaux étrangers, comme le soulignent plusieurs rapports sur la période récente¹⁸. De plus, ces entreprises sont déterminantes dans la création d’emplois et leur localisation, ainsi que nous avons pu l’indiquer auparavant. Ce constat se pose aussi au niveau européen : la capacité des entreprises américaines, par rapport aux entreprises européennes, à contrôler directement leurs actifs est réelle¹⁹.

De nos entretiens, trois axes de réflexions peuvent être proposés :

1. Le premier axe consiste à favoriser les donations des PME au sein du groupe familial ou au bénéfice des salariés. Les transmissions d’entreprises seraient exonérées des droits de mutation (droits de donation, droits de succession) deux situations sont possibles :

Premier cas : cette exonération ne concernerait que les transmissions au bénéfice d’un donataire exerçant son activité professionnelle dans l’entreprise pendant une certaine durée ;

Second cas : il ne s’agirait que d’un sursis d’imposition conduisant au report de l’exigibilité des droits lors de la cession de l’entreprise par le donataire ou par l’héritier ; néanmoins, après une durée d’un an, par exemple, ce sursis d’imposition pourrait se transformer en une exonération définitive.

2. Le deuxième axe consiste à favoriser les cessions d’entreprises au sein du groupe familial par une exonération des plus-values dans des conditions plus favorables qu’aujourd’hui ; l’on pourrait étendre les exonérations de plus-values réservées aux cessions réalisées au bénéfice du groupe familial aux cessions effectuées au bénéfice des salariés.

3. Le troisième axe viserait à éviter les expatriations de détenteurs de parts d’entreprises qui pourraient y être incités suite à la suppression de l’article (167 bis du CGI) relatif à l’imposition des plus-values sur titre (loi de finances 2005) ; pour cela, il peut être proposé d’appliquer sur la plus-value réalisée un abattement par année de détention des titres pouvant conduire à une exonération totale après une durée de détention de 15 ans (comme pour les plus-values immobilières)²⁰.

• Orientation 6 : le financement du développement des entreprises

Comme des travaux l’ont montré et confortent ainsi nos observations, il est moins difficile pour une entreprise d’entrer sur un marché que d’y rester et d’y croître²¹. En effet, l’accroissement des créations d’entreprises ne modifie pas substantiellement le nombre total d’entreprises ainsi que le niveau de l’emploi sur longue période, car les pics de création sont systématiquement suivis de pics de cessation d’activité.

En revanche le déficit français en nombre d’entreprises de taille intermé-

(18) D. Namur et J.-L. Truel, "Maîtrise des ressources financières et désindustrialisation : l'économie réelle sous influence", contribution au rapport de L. Fontagné et J.-H. Lorenzi, CAE, Désindustrialisation, délocalisation, La Documentation française, février 2005.

(19) Désindustrialisation, délocalisation, op. cit.

(20) Cette proposition s'inscrit dans le projet de réforme du régime des plus-values émis par le Président de la République.

(21) Voir Finance de marché et soutien public aux entreprises, groupe de projet Astypalea, Commissariat général du Plan, décembre 2004.

(22) "Prospective des conditions financières du développement des entreprises", Les Notes d'Astypalea, Commissariat général du Plan, février 2004.

diaire est réel. Il s'agit de soutenir la croissance des PME/PMI pérennes en les aidant à franchir les seuils critiques qui jalonnent leur développement. L'analyse des réussites et des échecs d'entreprises et le contenu de nos entretiens montrent qu'il n'y a pas un modèle de financement optimal, unique, qui serait incarné par les PME de pointe cotées sur un marché. Des entreprises patrimoniales, que nous avons rencontrées, ont montré aussi leur capacité à mettre en œuvre des dynamiques de développement de long terme résistant aux fluctuations des marchés ²².

La nécessité de tisser des liens entre les différents compartiments des marchés financiers conditionne en grande partie l'abolition des ruptures actuelles dans la chaîne de financement des PME qui innovent et conquièrent des parts de marchés.

• Orientation 7 - Endiguer l'obsession des grands acheteurs (publics et privés) sur les prix

La plupart de nos interlocuteurs considèrent que l'accélération, sur la période récente, de la focalisation des grands acheteurs sur les prix, constitue un facteur de déstabilisation puissant pour leur entreprise et leur ancrage territorial. En particulier, deux points sont mis en avant :

- La généralisation des pratiques relatives aux enchères inversées : tout le monde connaît les ventes aux enchères : au coup de marteau final, le mieux disant financier remporte le lot. Internet a permis d'inventer un système exactement inverse : au coup de marteau final (virtuel), c'est le moins disant qui peut espérer remporter la mise. Les fournisseurs sont invités à proposer un prix pour leurs produits et à faire baisser ce prix jusqu'à ce que se dégage un "moins disant". La géné-

ralisation de ces pratiques, dans la grande distribution mais aussi chez de nombreux groupes industriels, commence sérieusement à dégrader les liens de confiance entre partenaires commerciaux. Ces pratiques choquent d'autant plus ces PME que les groupes publics ont aussi recours à ce système (EDF, France Télécom, etc.) ; or, le montage des dossiers techniques pour répondre à l'offre peut demander des mois de travail aux entreprises concernées ; les cas se multiplient où le prix final retenu par l'acheteur correspond en fait à un coût aligné sur celui pratiqué par les pays à bas coût de main-d'œuvre.

- Des marchés publics très focalisés sur le prix : plusieurs exemples apparus lors de nos entretiens illustrent des pratiques de passation de marchés publics privilégiant le prix par rapport à la qualité du produit ; ces pratiques semblent d'ailleurs aller à l'encontre même de la nouvelle loi sur les marchés publics qui met l'accent sur le système des lots et la relativisation du prix par rapport à la qualité des produits.

Or, l'État ne peut pas à la fois encourager les entreprises à se comporter de façon responsable, intégrant notamment les principes du développement durable, et agir lui-même comme un agent principalement préoccupé par des critères de prix, dont les effets sur le tissu des PME peuvent être très contre-productifs. L'État ne peut pas d'un côté chercher à encourager la multiplication de pôles de compétitivité et de centres d'excellence régionaux pour lutter contre les délocalisations, et de fait les encourager par ce type de pratiques, directement ou indirectement en n'assurant pas un minimum de vigilance auprès des groupes dont il est l'actionnaire principal.

Nous retrouvons sous l'angle des marchés publics, un problème récurrent

(23) Le travail non qualifié, sous la direction de D. Meda et F. Vennat, *La Découverte*, février 2005.

d'objectifs parfois contradictoires de l'action publique, *a fortiori* quand ils dépendent de la même administration. Ainsi, le ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie couvre au moins trois axes : celui relatif à la maîtrise des dépenses publiques, d'où des marchés publics privilégiant le prix ; celui de la concurrence et de la consommation, mettant en avant la qualité et la prise en compte de facteurs liés à l'environnement ; enfin, celui du développement industriel et de l'emploi industriel local. À tout le moins, il s'agirait de privilégier un axe dominant auquel les autres seraient subordonnés. Si c'est l'orientation "développement industriel et ancrage des entreprises dans les territoires" qui est retenue, alors les marchés publics doivent intégrer ces préoccupations.

Quant aux grands acheteurs, l'hypocrisie, pour certains d'entre eux, est à son comble : tout en développant un discours patronal de plus en plus structuré sur leur "responsabilité sociale" et une communication puissante sur leur prise en compte de la nécessité d'un développement durable, ils multiplient les pratiques d'enchères inversées et encouragent indirectement leurs fournisseurs à délocaliser leur production dans les pays à bas coût de main-d'œuvre. Là-aussi, la mise en débat public de ces comportements – y compris au niveau européen – pourrait être salutaire.

• Orientation 8 - Construire une interface entre formation initiale et formation professionnelle

Tout doit pousser à accroître les efforts visant à valoriser le capital humain de la société par une professionnalisation plus poussée et plus générale. Nos interlocuteurs regrettent l'insuffisante collaboration avec le monde de l'éducation nationale, qu'ils considèrent, au travers de leurs expériences,

comme insuffisamment ouvert à l'entreprise.

Des études récentes montrent d'ailleurs l'imposture d'un travail sans qualité²³. Loin d'être des tremplins permettant de s'insérer dans une organisation comportant des perspectives de carrière, l'emploi non qualifié est le plus souvent source d'enfermement dans un segment infériorisé du marché du travail ; et la plupart d'entre eux n'ont pas accès à la formation continue ; il ne peut pas être demandé à un travailleur de faire preuve de toujours plus de flexibilité, de polyvalence et d'esprit d'initiative sans lui garantir un accès à une formation continue de qualité et au-delà à un minimum de sécurité et de protection. À l'autre bout, certains dirigeants d'entreprise constatent, lors d'embauche d'ingénieurs, le primat donné à la connaissance "savante" et le peu d'intérêt porté aux connaissances d'amélioration des processus, la méthodologie, la résolution collective des problèmes... autant de savoirs et de savoir-faire au cœur de la performance des entreprises et de leur relation avec le territoire d'implantation.

Aussi, des ponts doivent être construits entre la formation initiale et la formation continue. Cela nécessite d'en poser déjà le principe sur le plan politique ; ensuite convient-il de dépasser une vision qui "cantonne la formation à une simple adaptation au poste de travail" sans favoriser un développement des compétences dans une évolution professionnelle, sans traduction dans le salaire. Un salarié formé doit pouvoir accéder à d'autres responsabilités. Développer l'apprentissage, créer des lieux d'interface entre la formation initiale et continue, qui n'existe pas au niveau national, faire en sorte que l'état d'esprit des responsables de collèges soit plus ouvert à des relations durables avec les entreprises du bassin

(24) Voir par exemple les travaux mobilisés lors du colloque

“La réforme de l'école, un levier pour la formation continue”, in dossier La revue de la CFDT, octobre 2004.

(25) La localisation des activités : un scénario tendanciel, note du groupe de projet Perroux, Commissariat général du Plan, décembre 2004.

(26) Note du groupe Perroux, op. cit.

(27) J.-L. Levet (sous la dir. de), Aides publiques aux entreprises : une gouvernance, une stratégie, rapport du Commissariat général du Plan, La Documentation française, 2003.

d'emplois concerné : des points qui reviennent dans nos entretiens et qui recoupent bien les travaux les plus récents sur ce sujet ²⁴.

• Orientation 9 - Une nouvelle approche du développement des territoires

Au cours de nos entretiens, la plupart des dirigeants ont mis l'accent sur la nécessité pour les territoires de savoir se mobiliser collectivement autour de projets favorisant à la fois l'ancrage des entreprises et leur développement sur les marchés mondiaux.

Le principal enjeu, pour eux, est le décroisement entre les acteurs locaux, mais aussi leur grand nombre. Certes, la reconfiguration des rapports entre l'État et les collectivités locales ne cesse d'évoluer, notamment avec les lois de 1981, 1982 et 2004. Il est fort probable que nous nous orientons vers la constitution de régions jouant un rôle croissant en matière de développement économique. À l'échelle de l'Union européenne, une organisation de plus en plus polycentrique se met en place ²⁵. De manière générale, les inégalités territoriales vont s'accroître et avec elles la vulnérabilité de certains territoires. L'État a, par conséquent, une mission d'anticipation de ces risques et de mise en œuvre de mesures de politique économique en direction de ces régions, ²⁶ que nous n'abordons pas ici.

Cependant, sa responsabilité se situe aussi dans l'encouragement à une organisation des collectivités locales beaucoup plus efficiente qu'elle ne l'est aujourd'hui dans de nombreux cas. Trop d'entreprises dans nos entretiens mettent l'accent sur des déficiences graves des territoires en matière de mobilisation économique : “les projets se réalisent contre le système, grâce à quelques hommes” : cette phrase revient souvent.

La bonne volonté et la compétence des personnes ne sont pas en cause ; mais l'enchevêtrement des niveaux de responsabilités, le nombre des acteurs concernés, la multiplication des organismes à caractère généraliste de soutien aux entreprises et des procédures, maintes fois soulignée dans divers rapports, débouchent sur des modes de gouvernance complexes et opaques, fortement dissuasifs pour les PME ²⁷.

La capacité entrepreneuriale d'un territoire ne peut qu'en être amoindrie. La faiblesse des pratiques d'évaluation des actions menées ne fait que renforcer cette situation. Or, la double capacité entrepreneuriale et de mobilisation d'un territoire constitue un facteur déterminant de localisation des entreprises et donc de maintien de l'activité et de l'emploi.

Notre contribution à ce sujet, à partir de notre analyse très empirique et limitée aux seules expériences de dirigeants d'entreprises, est la suivante : l'État peut promouvoir avec force (en s'appuyant sur des cas d'exemplarité) une vision du développement des territoires fondée sur au moins trois principes :

1. Les territoires doivent construire collectivement des stratégies de développement, faire des choix s'inscrivant dans le long terme : ils ne sont pas des plates-formes *offshore* de la mondialisation, soumises à une mise en concurrence par les grandes firmes dans leur stratégie de localisation ; ils peuvent faire le choix d'être au contraire (comme de plus en plus de territoires le pratiquent) des espaces qui se construisent. Les acteurs institutionnels locaux et régionaux ne peuvent se contenter de répondre à des demandes multiples par la distribution d'aides, mais tout au contraire doivent mobiliser les différents leviers existants au service de projets collectifs. Autrement dit, passer d'une logique

d'adaptation et d'accompagnement débouchant sur une atomisation de l'action, à une logique d'anticipation et à des pratiques d'évaluation permanentes. Ce n'est pas l'existence de dossiers d'aides qui doit justifier l'existence d'une multitude de procédures et d'organismes, mais le fait qu'ils s'inscrivent dans un nombre limité de priorités régulièrement évaluées.

2. La prospective territoriale représente une référence pour l'action publique : l'État et les collectivités territoriales ont ici pour fonction de stimuler la réflexion dans ce domaine en associant les professionnels de l'aménagement, de la planification et les tenants de la prospective. Un important travail est à réaliser en matière de formation de compétences, de mutualisation des moyens et des énergies des territoires pour organiser les réseaux d'échanges, structurer un niveau intermédiaire (régional ou interrégional) de cohérence et de veille.²⁸

3. Une coordination des régions est indispensable : d'une part, pour éviter une mise en concurrence sauvage par les groupes dans leur stratégie d'implantation et, d'autre part, dans le domaine de la constitution de pôles technologiques à vocation mondiale. Cette coordination ne se fera pas naturellement ; même si des actions, nécessaires, se mettent en place à l'échelle interrégionale, l'État a une responsabilité dans ce domaine.

• Orientation 10 - La nécessité d'un partenariat Europe/Chine

Le poids de la Chine dans le PIB mondial n'est que de 4 % et de 7 % dans les exportations mondiales. Sa population représentant 20 % de la population mondiale, ses marges de progression économique sont donc énormes. Dans la plupart des secteurs d'activités, cette montée en puissance se fait déjà ressentir.

L'ensemble des dirigeants rencontrés au cours de notre mission considèrent certes que la Chine (et l'Inde) est une opportunité de développement considérable, mais dans le même temps, constatent que la concurrence est loin d'être à armes égales : d'une part, les énormes réserves de main-d'œuvre de ce pays font qu'il est probable que le "rattrapage" salarial sera très lent, en tout cas sans commune mesure avec l'intégration dans le passé de l'Espagne, du Portugal et de la Grèce à la Communauté européenne, puis aujourd'hui et demain avec les PECO au sein de l'Union ; d'autre part, l'absence de démocratie, le travail forcé (l'on considère que celui-ci concerne environ 30 millions de travailleurs chinois, soit l'équivalent de la population active française), l'absence de syndicats, l'ampleur de la contrefaçon, constituent autant de facteurs remettant en cause le bon fonctionnement des marchés et les règles de la concurrence. La sous-évaluation du yuan (estimée suivant certaines études de 15 % à 30 %) ne fait que favoriser un peu plus les exportations de produits chinois.

Les prix des biens chinois relativement à ceux du reste du monde ne reflètent guère la réalité économique. Il s'agit de dumping monétaire, à laquelle l'adhésion de la Chine à l'OMC en 2001 n'apporte aucune réponse. Il convient de sortir de l'éternel débat protection/libre-échange pour aborder cette question sereinement.

L'OCDE prévoit pour fin 2006 une étude sur l'impact économique de la contrefaçon dont nous savons déjà que pour la France elle est à l'origine de 30 000 emplois détruits ; quant au Japon, celui-ci chiffre ces dommages pour les entreprises nippones à 22 milliards d'euros par an. Globalement, ce véritable fléau correspondrait à un chiffre d'affaires mondial de 500 milliards d'euros, la Chine représentant le principal acteur.

(28) G. Loinger et C. Spoler, "Prospective et planification territoriales : état des lieux et propositions", Futuribles International, février 2005.

Parallèlement, la France, le Maroc et la Tunisie cherchent, dans l'industrie textile, à faire front commun face aux importations chinoises qui augmentent considérablement depuis la disparition des derniers quotas textiles en janvier 2005.

Une solidarité et une mobilisation euro-méditerranéenne sont à construire pour rappeler aux autorités chinoises qu'elles doivent faire respecter concrètement à leurs entreprises les règles du commerce mondial. Au-delà de cet objectif, il s'agit pour l'Union européenne de savoir quel partenariat établir avec la Chine.

2. Éléments conclusifs : aller au-delà de la réponse du "tout technologique" au "tout délocalisable"

Ces dix orientations, qui se dégagent de notre démarche pragmatique, recourent certaines préoccupations actuelles, présentes dans le débat et/ou dans l'action publique, telles que par exemple : l'importance reconnue de la formation professionnelle et les mesures récentes prises dans ce domaine, la nécessité que les acteurs régionaux aient plus d'autonomie et de moyens dans leur développement socio-économique, un accès à des modes de financement plus favorables pour les entreprises, l'encouragement à la création de pôles technologiques, ou encore les mesures annoncées fin 2004 dans le cadre d'un plan de mobilisation en faveur de l'exportation des entreprises.

C'est leur complémentarité et leur diversité qui doit fonder en grande partie notre réponse collective au défi du "tout délocalisable" que nous dénoncions précédemment (1.). Face à ce défi, d'autant plus considérable qu'il se fonde en grande partie sur l'illusion du "tout à bas coût", la réponse ne peut être unique : le dis-

cours qui commence à prévaloir relatif au "tout technologique", combiné parfois avec celui sur la baisse des charges, peut être dangereux. Bien entendu, la recherche et la technologie sont des facteurs déterminants de notre prospérité à venir ; remettre en cause leur importance serait criminel pour le devenir de nos sociétés, d'autant que nos pays ont à affronter un désintérêt pour la culture scientifique et technologique, alors que les grandes économies émergentes telles que l'Inde et la Chine forment à tour de bras des cohortes d'ingénieurs, qui viennent aussi se former dans les meilleures universités occidentales.

Mais il ne faut pas oublier les dérives possibles du "tout technologique", qu'un certain nombre de nos interlocuteurs ont rappelées : les choix techniques sont d'abord des choix de société et ne peuvent être soustraits du débat public ; investir l'amont du processus d'innovation sans connaissance fine des marchés est voué à l'échec. Ne pas intégrer la question de la nationalité des firmes peut déboucher sur un encouragement de fait à des comportements prédateurs de la part de firmes étrangères, bénéficiant ainsi à moindre coût des efforts financés collectivement en matière de R & D : ceci s'applique autant à l'échelle nationale qu'au niveau européen.

À défi complexe, la réponse ne peut être unique : encore convient-il de déterminer une véritable stratégie relative au développement et à la localisation de nos activités, inscrite dans la durée : nous avons montré combien les dirigeants d'entreprise que nous avons rencontrés se préoccupent de la pérennité de leur entreprise et de la nécessité de bénéficier de territoires dynamiques et de partenaires aux compétences complémentaires : cet ensemble d'orientations peut participer de cette démarche.

Certaines d'entre elles peuvent être rapidement mises en œuvre et n'impliquent pas de moyens particuliers : nous pensons, par exemple, aux **orientations 2** (des partenaires sociaux plus responsables), **3** (intégrer dans l'action publique une approche par fonction de l'entreprise), **4** (accroître la diversité des formes d'entreprises), **5** (une fiscalité au service de la maîtrise des centres de décision économiques) et **7** (endiguer l'obsession des grands acheteurs sur les prix) ; **l'orientation 8** (construire une interface entre forma-

tion initiale et formation professionnelle) ne dépend que de nous et nécessite une volonté politique clairement affichée ; **l'orientation 10** (un partenariat Union européenne/ Chine) s'inscrit nécessairement dans la durée et doit mobiliser nos partenaires européens ; enfin **l'orientation 1** (le Politique doit réinvestir sa fonction essentielle d'anticipation) est capitale et répond à des attentes puissantes, non seulement des chefs d'entreprise, mais aussi de l'ensemble de nos concitoyens.

|

ANNEXE

Liste des personnalités rencontrées

Entreprises		Régions
MANITOU Conception, production et commercialisation de chariots tout terrain, chariots élévateurs et manutention industrielle	Bruno Fille Directeur général 430 rue de l'Aubinière B.P. 249 44158 ANCENIS CEDEX	Pays de la Loire Loire-Atlantique
TERRENA Agroalimentaire	Pascal Lebeau Directeur général La Noëlle B.P. 199 44155 ANCENIS CEDEX	Bretagne Finistère
PIRIOU Conception, construction et vente de navires et réparation navale	Jacques Piriou Président-directeur général Z.I. du Moros B.P. 521 29185 CONCARNEAU CEDEX	
ARMOR-LUX Bonneterie (fabrication de vêtements, sous-vêtements et pulls marins)	Jean-Guy Le Floc'h Président Michel Gueguen Directeur général Z.I. de Kerdroniou Ouest 21-23 rue Louison-Bobet 29556 QUIMPER CEDEX 9	
LEGRIS INDUSTRIES Fluides industriels, fluides domestiques et logistiques	Pierre-Yves Legris Président-directeur général 74 rue de Paris 35000 RENNES	Ille-et-Vilaine
SHARK Fabrication et commercialisation de casques pour motos	André Teston Président 110 route de La Valentine Z.A.C. de La Valentine 13011 MARSEILLE	Provence Alpes Côte d'Azur Bouches-du- Rhône
CAPTAIN TORTUE Conception et commercialisation de vêtements pour enfants et pour femmes	Philippe Jacquelinet Président 675 rue Pierre-Simon Laplace B.P. 429 13591 AIX-EN-PROVENCE CEDEX 3	
ORTEC Solutions personnalisées pour la gestion de contrats globaux d'externalisation de fonctions périphériques au process industriel	André Einaudi Président-directeur général 550 rue Pierre-Berthier 13799 AIX-EN-PROVENCE CEDEX 03	
LIMAGRAIN Agroalimentaire	Alain Catala Directeur général B.P. 1 63720 CHAPPES	Auvergne Puy-de-Dôme
GÉDIMAT Négoce de matériaux de construction, menuiserie, cuisines, salles de bains et carrelages	Philippe Jarrier Président-directeur général 20 rue Jules-Verne Z.I. du Brézet 63100 CLERMONT-FERRAND	

BOURBIÉ Prestations dans le recyclage et l'environnement	Claude Bourbié Président-directeur général Z.I. Les Listes B.P. 44 63500 ISSOIRE CEDEX	Auvergne Puy-de-Dôme
RGM Industrie mécanique	Gérard Merle Président 12 route de Mégecoste 63570 BRASSAC-LES-MINES	
REX COMPOSITES Études fabrication et vente de pièces et sous-ensembles en matériaux composites à destination de l'industrie aéronautique	Philippe Moniot Président-directeur général P.I.T. de Lavour-La Béchade 63500 ISSOIRE	
CANNON TECHNOLOGIES Fournisseurs d'armoires pour les télécom. et les réseaux locaux	Daniel Collin Président-directeur général 188 avenue du Marché - Gare C.S. 25004 34076 MONTPELLIER CEDEX 3	Languedoc- Roussillon Hérault
CHAVEROCHE Distribution, installation et maintenance de pompes industrielles et matériel de traitement de l'eau	Éric Chaveroche Président-directeur général Le Puech Radier Rue Montels - l'Église 34979 LATTES CEDEX	
ARIES PACKAGING Machines et lignes d'emballage et de conditionnement	Pascal De Guglielmo Technopole de l'Aube- en-Champagne Avenue Louis-François Armand 10430 ROSIÈRES-PRES-TROYES	Champagne- Ardennes Aube
CRITT SPORT LOISIRS	Franck Leplanquais Directeur Z.I. du Sanital Rue Albert-Einstein 86100 CHATELLERAULT	Poitou Charentes Vienne
MAGNETI-MARELLI Systèmes électroniques pour l'industrie automobile	Philippe Houard Directeur Z.I. Nord B.P. 123 86101 CHATELLERAULT CEDEX	
CERAMIC COATING CENTER Revêtements céramiques pour pièces aéronautiques	Lucien Lefebvre Président Z.I. Nord Rue Maryse Bastié B.P. 443 86104 CHATELLERAULT CEDEX	
VALEO Conception et production d'équipements pour l'industrie automobile	Christophe Fontaine Directeur Division Europe Sud Z.I. Nord n° 2 Rue Santos-Dumont B.P. 828 86108 CHATELLERAULT CEDEX	

SMOBY - MAJORETTE Création, production et distribution de jouets pour enfants	Jean-Christophe Breuil Président Gérard Bondier Directeur financier 39170 LAVANS-LÈS- SAINT-CLAUDE	Franche-Comté Jura
VILAC Conception, fabrication et commercialisation de jouets	Hervé Halgand Président-directeur général B.P. 10 39260 Moirans-en-Montagne	
CRISTEL Conception, fabrication et commercialisation d'articles culinaires en inox haut de gamme	Bernadette et Paul Dodane Présidents Parc d'activités du Moulin 25490 FESCHES-LE-CHATEL	Doubs
BERCHET Conception, production et commercialisation de jouets	Jean-Louis Berchet Président-directeur général 31 cour Verdun 01100 OYONNAX	Rhône-Alpes Ain
NOVO NORDISK Production de médicaments dans le traitement du diabète	Éric Drape Président 45 avenue d'Orléans B.P. 60111 28002 CHARTRES CEDEX	Centre Eure-et-Loir
SISLEY Conception, fabrication et commercialisation de parfums et cosmétiques haut de gamme	Philippe d'Ornano Directeur général 16 avenue Georges-V 75008 PARIS	Île-de-France
UNILOG Activité <i>out-sourcing</i>	Jean-Baptiste Quelquejay Directeur associé 36 rue de Châteaudun 75009 PARIS	
ERNST & YOUNG Activité <i>out-sourcing</i>	Thierry Muller Associé Tour Franklin 101, Terrasse Boïeldieu 92042 PARIS-LA DÉFENSE 8	
TNT LOGISTICS FRANCE Logistique transports	Michel Nicolas Directeur général adjoint 29 quai Aulagnier 92601 ASNIÈRES-SUR-SEINE	
SAINT-GOBAIN DEVELOPPEMENT	Dominique Azam Directeur général Saint-Gobain Développement 18 avenue d'Alsace 92400 COURBEVOIE	
DACRAL Conception et commercialisation de composé chimique destiné à lutter contre la corrosion	Michel Fourez Président-directeur général 120 rue Galilée 60315 CREIL CEDEX	Picardie Oise

<p>TOYOTA MOTOR MANUFACTURING FRANCE Production et commercialisation de voitures automobiles</p>	<p>Didier Leroy Président Éric Moyere Directeur adjoint Division des Affaires générales Nicolas Fayol Division des Affaires générales Parc d'activités de la Vallée de l'Escaut-Sud B.P. 16 59264 ONNAING</p>	<p>Nord Pas-de-Calais</p>
--	---	-------------------------------