



CHINE
PHILIPPINES
MALAISIE
MONDIALISATION
GLOBALIZÁCIA GLOBALISERING GLOBALIZACE GLOBALIZACION
DÉLOCALISATION
L'ILLE-ET-VILAINNE
AU PIED DU MUR



CHINE
PHILIPPINES
MALAISIE
MONDIALISATION
GLOBALIZÁCIA GLOBALISERING GLOBALIZACE GLOBALIZACION
DÉLOCALISATION
L'ILLE-ET-VILAINNE
AU PIED DU MUR

COMMENT AGIR POUR FAIRE FACE À LA RÉALITÉ DES DÉLOCALISATIONS ET DE LA MONDIALISATION

Le 15 novembre, l'assemblée générale de l'UE 35, animée par Yannick Le Bourdonnec, journaliste économique, traitait du thème "Attachement, innovation, attractivité... Devenir acteur du changement dans nos territoires". Des chefs d'entreprise ont expliqué leurs constats et réactions sur les "délocalisations et la mondialisation, aussi une réalité en Ile-et-Vilaine". Puis, Nicolas Beytout, rédacteur en chef des éditions du Figaro, répondait à la question : "Sommes-nous condamnés au déclin ?" D'autres entrepreneurs proposaient ensuite des pistes pour "agir par la recherche, l'innovation, l'adaptation des compétences, l'internationalisation et l'aménagement du territoire".

Après l'intervention de Jean-François Roubaud, président de la CGMPE, Patrick Caré, président de l'UE 35, clôturait la soirée.

« Nous avons placé le thème de notre réflexion sous le signe de l'action et l'innovation, d'abord dans l'organisation de nos relations, pour nous unir afin d'agir et fédérer les forces du département au service de la réussite des changements essentiels. Nous l'avons aussi placé sous le signe de l'attractivité, liée à la capacité des acteurs privés et publics à aménager des zones d'activités fonctionnelles pour nos entreprises et des espaces de vie conviviaux pour les salariés. Elles importent autant que le taux des prélèvements obligatoires ou de la taxe professionnelle. »

« La mondialisation s'impose à tous et fait peur, amplifiée par l'arrivée de concurrents de l'Est, d'Asie ou de Chine. Beaucoup d'entrepreneurs y voient une menace, surtout ceux qui jugent la taille de leur entreprise insuffisante pour engager les solutions salutaires : internationaliser leur marché, développer l'innovation. Sans autorité sur son rythme ou son ampleur, nous avons le choix de réponses au changement qu'elle crée. Nous avons aussi celui de nous investir là où notre capacité à traiter les difficultés fera avancer les choses. »

« Les dirigeants ont le moral en berne bien que la mondialisation soit aussi source d'opportunités et de développement. Ils vivent le coût du travail, la fiscalité et la complexité administrative comme autant de handicaps lourds. Et ils croient de moins en moins à la capacité du pays à retrouver une réelle compétitivité. Ce n'est vraiment pas le moment d'inventer une taxe sur les délocalisations, ni de retarder les réformes indispensables ! »

« Avant des aides, ils demandent la fin de la multiplication des lois, décrets et textes en tout genre. Ils attendent de l'administration et des services de l'Etat une attitude moins agressive et plus au service des entreprises. Ils en ont les compétences et doivent en comprendre les enjeux. Des efforts sont faits en Bretagne en ce sens. La compétition mondiale réclame l'appui des politiques de la région et du département pour maintenir la performance économique du territoire et créer un environnement favorable aux entreprises. »

« Les élus, médias, administrations et dirigeants ont une responsabilité sur l'état d'esprit des Français. Attention à ne pas accentuer le sentiment d'impuissance qui les envahit et à faire des chefs d'entreprise des boucs émissaires. Attention aux peurs qui les maintient dans l'immédiateté, le stress et annihilent leur envie de se battre et d'entreprendre. Soit nous persistons à dire que les choses ne peuvent pas changer, nous accusant mutuellement d'en être responsables, soit nous faisons le choix collectif de refuser cette fatalité. »

« Oui, nous vivons un changement sans précédent. Oui, nous affrontons des événements qui nous dépassent. Mais, il y a autant de raisons d'être optimistes que pessimistes. Notre ténacité à avancer dans un monde de plus en plus précaire fera la différence. L'avenir repose sur notre capacité à mettre en œuvre des stratégies basées sur l'innovation, l'ouverture au monde, les alliances stratégiques, le goût d'entreprendre, de l'effort et du travail. »





CUIVRINOX

"J'achète en Chine ou je perds des "Je ne pensais pas les Chinois aussi avancés"

Stéphane Ridard, PDG de Cuivriinox, à Tinténiac, rentre d'un voyage en Chine organisé par Bretagne International. Spécialisée dans la métallierie fine pour l'agencement de magasins, la société travaille pour de nombreux clients ouvrant des succursales dans le monde entier. S'ils acceptent de payer le prix sur des produits à valeur ajoutée, ils veulent acquitter les fournitures standardisées au prix mondial. "J'achète en Chine où je perds des marchés importants".

Son périple dans la région de Canton l'a bluffé : "Métro superbe, infrastructures développées, boutiques de luxe, offre importante et structurée". Il a découvert un tissu développé de PMI où, souvent, le travail de 200 personnes égale celui de 50 salariés en France. "Sinon, leur approche produits et gammes est semblable". La Chine a intégré la logique du commerce mondial et joue le jeu de l'international. "Elle a instauré un protectionnisme fort" sous

couvert de taxes, certains produits à l'importation, telles les voitures, "sont taxés jusqu'à 100 %". A l'inverse, l'Etat aide l'exportation des entreprises locales et favorise l'apprentissage technologique issu de l'étranger. Enfin, une présence ne suffit pas : "Sans joint-venture, il est difficile d'y vendre ses produits".

L'organisation des salons vaut celle de Paris : "Navettes gratuites climatisées, badges à l'entrée, restauration sur place, très nombreux stands et échanges en anglais". Les fabricants s'appuyant sur maints intermédiaires, "demandez à visiter l'usine. Si l'interlocuteur botte en touche, vous saurez que vous avez affaire à un trader"

"LES PRIX SONT À DISCUTER SYSTÉ- MATIQUEMENT"

L'univers industriel chinois va de Zola au high-tech. Nombre d'unités et de parcs machines accusent le poids des ans. "Mais, il ne faut pas confondre l'âge des locaux et celui des entreprises. Certaines ont fermé un an ou deux avant d'être reprises."

Les règles élémentaires de sécurité sont absentes et la gestion de la production retarde. Les contrôles qualité suivent "des procédures imprécises" et la non-qualité vaut une amende infligée aux salariés.

Un ouvrier gagne l'équivalent de 340 € par mois pour 12 h par jour, six jours sur sept et 10 jours de vacances par an. "Le salaire croît de façon exponentielle dans l'encadrement, important pour canaliser les opérateurs. Le niveau de vie des cadres est très satisfaisant

et aboutit à une économie à deux vitesses."

Les prix sont toujours à discuter et "l'on ne sait jamais si le marché signé représente la meilleure affaire en termes de qualité - prix. Il est difficile de savoir si l'usine pratique le prix départ ou celui du trader".



JEAN HAMON

président de ID 35

"AUCUNE LIGNE MAGINOT N'ARRÊTERA LE PHÉNOMÈNE"

"ID 35, spécialiste des délocalisations positives"

Président de ID 35, Jean Hamon distingue délocalisations positives et négatives. "L'Ille-et-Vilaine a beaucoup bénéficié des premières dès les années 1960, à l'inverse de la région parisienne qui a connu les secondes sans freiner son essor économique. Il ne faut pas toujours les voir comme



CHINE



marchés"

Stéphane Ridard s'est déjà approvisionné en fournitures standards. Il a aussi demandé le chiffrage et la réalisation de prototypes de produits pour lesquels il sent "venir la difficulté de continuer à les trouver à prix compétitifs en France". ■



une ruine. Aucune ligne Maginot n'arrêtera le phénomène. Une certitude : les solutions viendront des acteurs de terrain et des territoires, pas d'un Etat providence."

"Spécialiste des délocalisations positives", ID 35 prospecte pour inciter des entreprises à s'installer dans le département. Dans le cas de sites locaux qui ferment ou évoluent profondément, elle tente aussi d'attirer des activités. "Il faut traiter les délocalisations comme des flux. L'objectif étant que le solde des entrants soit supérieur à celui des sortants, sans oublier leurs importants effets humains et économiques".

Le développement exogène de l'Ille-et-Vilaine relève des institutions et des collectivités locales par la création des infrastructures, bâtiments et relais nécessaires. Par contre, mieux à même de parler du territoire à un autre dirigeant, "les entrepreneurs doivent s'approprier le sujet". D'où la préparation d'une action de "délocalisation positive" les impliquant. "Une réponse à la morosité actuelle".

En 2004, avec quelques entreprises de service et une majorité d'industrielles, ID 35 dépassera l'objectif d'une quinzaine d'implantations. Depuis sa fondation, les emplois créés "sont pérennes et, en plus de ceux induits dans les services, l'implantation des sociétés en a généré un nombre conséquent."

"A DÉFAUT, L'INNOVATION SE CANTONNE DANS LE DOMAINE DE L'AGITATION INTELLECTUELLE"

Axée sur les notions de filière et d'innovation, "de la matière première au produit", l'approche de l'actuel modèle de développement "est réductrice. En effet, réussir nécessite de partir du marché." Pour cela, il faut s'appuyer sur la transversalité riche en compétences et savoir-faire "souvent mal identifiés. Trop peu d'entreprises en quête de solutions techniques s'adressent aux centres de recherche de la région".

"Le haut de gamme étant l'attribut de l'usine PSA de Rennes, il serait possible de décliner ce positionnement pour l'industrie départementale.

MONDIALISATION ET DELOCALISATIONS

LE CLIENT À LA SOURCE DE L'INTERNATIONALISATION

Une vision franco-française de l'économie n'a pas de sens

Si les délocalisations créent des effets négatifs en France, cela tient à l'absence de création d'emplois depuis 20 ans. Le client est à la source de l'internationalisation et les consommateurs Français la plébiscitent quand, les mêmes, comme salariés, dénoncent les délocalisations. Seule, une plus grande attractivité économique du territoire fera surmonter les effets de la mondialisation. Pour cela, il faut faciliter son développement économique.

A chaque mot sa signification. En principe. Car, parfois, la confusion prend le pas sur le sens, comme pour délocalisation, mondialisation ou internationalisation. Les hommes politiques dénoncent de concert toute forme de délocalisation et les sunlights médiatiques braqués sur les investissements de l'industrie française à l'étranger ajoutent à l'embrouillamini. Or, à plus de 90 %, ces derniers se font dans des pays à coûts de main-d'œuvre voisins et, en 2003, les délocalisations de France n'ont pesé "que" 1 % à 4 % et fait perdre 2 000 à 12 000 emplois suivant les études. En même temps, selon l'AFII (Agence française pour les investissements internationaux), l'investissement étranger en

France concernait 457 projets et créait 27 335 emplois : un boom de 20 % sur 2002...

Maudire toute délocalisation revient à militer pour une nouvelle forme de protectionnisme. Or, une vision franco-française de l'économie perd tout sens quand une firme du CAC 40 sur deux est à capitaux étrangers, un emploi sur trois dépend d'échanges extérieurs et que, en 2002, la France arrivait juste après la Chine, numéro un mondial pour l'accueil d'investissements directs étrangers. Avant l'Allemagne et les États-Unis !

Une vision franco-française de l'économie perd également tout sens quand neuf consommateurs français sur dix s'habillent de vêtements importés ----- Suite p.15 ▶



La productique est une de ses richesses transversales au travers de la fabrication d'automobiles, d'appareils électroniques, d'équipements agroalimentaires ..."

Voilà quelques années, le Choletais avançait l'idée de pôle d'excellence en créant un "système de productions locales". Les industriels ayant constaté qu'une grande part de leur

activité en textile, chaussures et ameublement visait les enfants, ils ont développé une offre regroupant les productions dans une logique de marché. "La tentative a réussi en réunissant les entrepreneurs dans une démarche de business. A défaut de répondre pertinemment au marché, l'innovation se limite à de l'agitation intellectuelle."

Les entreprises s'enferment dans une logique verticale et d'organisation matricielle. "Il urge qu'elles passent à un système de texture." Dès lors, les pôles de compétitivité ne seront pas des secteurs riches à côté d'autres "qui resteraient pauvres". Leurs activités phares joueront un rôle moteur.



FRÉDÉRIC LESCURE président du GFI de Bretagne

"Où sera l'industrie à Rennes dans "Les industriels bretons attendent un signe fort des politiques"

"On crie à la délocalisation dès qu'une entreprise crée un emploi à l'étranger. Or, chaque cas répond à l'incapacité de produire à un coût acceptable en France ou à une internationalisation pour servir les clients. Il ne faut pas confondre celle-ci avec la délocalisation; elle est une conséquence de la mondialisation qui oblige une entreprise à se développer hors de France."

"La Bretagne profite des délocalisations depuis quarante ans. La route de l'automobile de Redon, l'installation d'Airbus à Nantes et Saint-Nazaire, Sanden à Tinténiac, Canon à Liffré, PSA à Chartres-de-Bretagne en sont le fruit."

"La création du Groupement des fédérations industrielles (GFI) de Bretagne tient à l'ambition des industriels de tenter de renouveler le miracle breton des années 1970. Pour cela, il construit une offre de politique industrielle conquérante

pour la Bretagne. Une fois validée par ses adhérents, il la présentera aux élus régionaux et incitera à sa mise en œuvre."

"Les industriels bretons attendent un signe fort des politiques. Il devient urgent ! S'il arrive, ils sauront patienter. Sinon, beaucoup envisageront de s'installer ailleurs. L'industrie a un rôle structurant sur le territoire breton et l'externalisation de ses activités périphériques génère de très nombreux emplois de service. Par exemple, trois cabinets de consultants sur quatre en dépendent."

DES ESPACES SANCTUARISÉS S'IMPOSENT

"La Bretagne a de bons outils en innovation, R&D, et formation ; elle doit continuer d'y investir. Par contre, elle a d'importants efforts à faire pour permettre aux entreprises d'exploiter leurs outils dans un vrai

contexte industriel. A de rares exceptions, comme sur la zone d'équipementiers de la Touche Tizon, il manque cruellement sur Rennes."

"Les ZI Sud-Est et de la Route de Lorient ont perdu leur "i" depuis longtemps. Ce sont des zones d'activités ! Où sera l'industrie à Rennes dans vingt ans ? Des espaces sanctuarisés s'imposent pour que les ZI ne soient pas phagocytées par les services et les commerces."

"Même fondé, le poids toujours accru de la réglementation, surtout en matière d'hygiène, sécurité, et environnement, crée un surcoût tel que la réalisation d'une usine peine à être rentable. Les collectivités locales doivent donc accompagner les industriels pour qu'ils se conforment à la réglementation. Payant la TP et les impôts locaux, ils veulent bénéficier de zones industrielles d'un niveau d'infrastructures comparable à celui des lotissements. Elles doivent s'accompagner de moyens de

transport convenables pour les salariés et de zones d'habitations à un coût supportable pour les emplois de production ou d'encadrement. Sinon, les délocalisations augmenteront."

"VEILLONS À CE QU'IL NE S'AGISSE PAS D'UN ÉCRAN DE FUMÉE"

"Pour une part, l'essor régional réside dans la capacité à faire venir les meilleurs parmi deux flux : les investissements étrangers hors Europe qui s'installent sur le territoire ; les industries françaises et européennes qui, pour accroître leurs capacités, créent de nouveaux outils. A côté de cela, il faut aider les entreprises locales pour qu'elles ne s'installent pas ailleurs."

"Avec la volonté de préserver l'industrie, les délocalisations ne sont pas une fatalité. Hier, la France laissait partir ses machines à

MAÇONS ET CHIRURGIENS, MÊME COMBAT !

Le phénomène des délocalisations prend diverses formes, jusqu'à "une croissance de la population étrangère dans certains métiers du fait de l'absence de salariés français." Maçons et chirurgiens, même combat ! La matière grise délocalisable ? "Ce serait un leurre que de croire l'inverse." Les services, solution d'avenir ? "Distinguons ceux qui créent de la richesse de ceux qui en consomment. L'aide aux personnes en est un exemple. Elle emploie du monde qu'il faut pouvoir payer."

Les atouts du département ? "Diversité de son portefeuille économique, position géographique comparée à ses homologues bretons, degré convenable en logistique et infrastructures, bon niveau de formation des salariés et aptitude à attirer du personnel à potentiel intellectuel élevé."

Ses handicaps ? "Il a beaucoup capitalisé sur les TIC, un marché cyclique, est éloigné des PECO et échange insuffisamment avec eux. Enfin, la capacité d'héberger les entreprises et salariés commence à devenir problématique" ■

20 ans ?"

coudre. Attention à ce que, demain, ce ne soit pas le cas, en masse, pour les tours et les fraiseuses !"

"Une industrie délocalise pour cause de main-d'œuvre trop chère, d'incapacité à recruter du personnel qualifié ou d'assèchement de la population industrielle qualifiée. Déjà, des entreprises recrutent des ingénieurs ou des cadres de marketing en Pologne, faute de trouver des trilingues en France. Les bons sont phagocytés par les cabinets conseils et les grands groupes.

"Boostée par l'usine PSA de Rennes, l'activité automobile marche bien. Veillons à ce qu'il ne s'agisse pas d'un écran de fumée. Tout a été

entrepris pour favoriser son développement, grâce, entre autres, à la mobilisation de l'ANPE et des centres de formation. Cet effort doit être dupliqué au bénéfice des PME. Il faut adapter les moyens aux besoins actuels et créer toutes les opportunités possibles." ■



MONDIALISATION ET DELOCALISATIONS

et quand la Chine fabrique 75 % des ordinateurs, 70 % des jouets et 60 % des téléphones portables ou des téléviseurs de la planète.

SYMBOLE DU "MAL" ECONOMIQUE ABSOLU

L'analyse macroéconomique intègre une foultitude de paramètres et, déjà, réclame de s'entendre sur le sens des termes. Pour la Mission interministérielle sur les mutations économiques (MIME), délocaliser consiste à déplacer une activité économique d'un pays à l'autre et d'en importer la production vers le premier. Le processus constitue l'une des formes de la mondialisation, fruit de l'internationalisation du commerce, de la trans-nationalisation des investissements et de la globalisation. Celle-ci, par des réseaux mondiaux, crée le décor aux délocalisations. La MIME distingue la délocalisation de la relocalisation d'entreprise, de la localisation de production et de l'investissement à l'étranger. "Relocaliser" consiste à déplacer un site de production à l'étranger pour se rapprocher d'un marché et vendre sa production sur place quand localiser une production à l'étranger n'est que l'une des formes des investissements à l'étranger. Deux facteurs ont accéléré la mondialisation : les progrès techniques révolutionnant le transport de l'information, des marchandises, des personnes et les accords de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) facilitant les échanges. Depuis, directement ou indirectement, la quasi-totalité des entreprises fait face à une alternative : se réorganiser ou périr.

Symbole du "mal" économique absolu, filles de la mondialisation, les délocalisations relèveraient-elles de la vilénie des patrons ? Sans doute, s'il fallait s'en tenir aux déclarations politiques les jugeant invariablement scandaleuses et au récent sondage CSA montrant qu'un salarié français sur trois - de l'opérateur au cadre supérieur - les craint et que neuf sur dix jugent le phénomène grave, même s'il ne leur paraît pas inéluctable. Et, le fait qu'il touche les cols blancs et les activités de service lui donne d'autant plus de retentissement.

AUTANT DE CONSOMMATEURS POTENTIELS EN PLUS...

Pourtant, au plan macro-économique, les délocalisations génèrent de la richesse dans leurs pays d'accueil, donc du pouvoir d'achat et de la consommation qui, finalement, profite aux pays "délocalisateurs". L'élargissement de l'UE fait de ce territoire un espace naturellement perméable aux fabrications, aux produits, aux hommes, aux idées et aux capitaux. Il ne trouve de sens que s'il permet aux nouveaux venus d'accéder à un meilleur niveau de vie. S'ajoute le fait qu'ils représentent autant de consommateurs potentiels en plus. Cependant, le plus souvent, les effets positifs de ces évolutions se mesurent sur le long terme et ne concernent pas directement les populations touchées par les délocalisations. De plus, l'accélération de la vitesse à laquelle le phénomène se développe complexifie la donne et le rend d'autant plus douloureux. ----- Suite p.17 >



GUY CANU

président
de la CCI de Rennes

“PERSONNE NE POURRA RIEN CONTRE LES TRANSFERTS D'ACTIVITÉS”

“La France s'en sortira en améliorant sa croissance”

“Délocaliser consiste à transférer une activité dans un pays émergent pour rester compétitif ou pour être plus près des marchés à forte demande. C'est le cas pour l'électronique et l'informatique en Asie, pour les IAA dans les PECO ou pour la volaille au Brésil. Délocaliser peut seulement répondre à la recherche d'une meilleure rentabilité. Si elle est indiscutable du côté des actionnaires, vue de celui des salariés, des collectivités et de l'Etat, il est permis de s'interroger.”

“Toutefois, un groupe mène rarement une seule activité. Délocaliser une branche peut compenser le moindre profit ou le léger déficit d'une autre. Pour autant, la vraie question est ailleurs ! Il s'agit de savoir comment faire avec notre niveau de vie pour ne pas devenir un pays en voie de développement en 2030 ? Assurer un niveau d'emploi satisfaisant passe par une croissance

supérieure à 2 %... Nul ne peut rien contre les transferts d'activités ; ils ont toujours existé. La France ne s'en sortira qu'en améliorant sa croissance !”

“Elle doit trouver de nouveaux créneaux, innover, maîtriser des filières complètes pour conserver une industrie manufacturière et, ainsi, maintenir et développer l'emploi dans les services. Cela ne se décrète pas, mais s'organise.”

“QUAND UNE FILIÈRE PART, LES SERVICES SUIVENT”

“En d'autres temps, les difficultés de transport, de liaison, ou de conservation des produits assuraient une relative protection qui n'existe plus aujourd'hui. Pire. La capacité des pays émergents à absorber les produits - et même la R&D - est sous-estimée. Or, quand une filière part, les services suivent.”

“Localement, il faut définir le type d'industrie à privilégier et évaluer la valeur ajoutée des savoir-faire technologiques maîtrisés. D'où la nécessaire analyse des technologies clés afin de bâtir une stratégie industrielle déclinée à tous niveaux : entreprises, R&D, universités, recherche fondamentale... Ces acteurs doivent se regrouper pour avoir une longueur d'avance et développer une filière.”

“Le croisement des filières servira à se concentrer sur certaines compétences riches en valeur ajoutée. Qu'est-ce qui, demain, aura les meilleures chances de réussir sur un territoire ? La réponse aidera à bâtir un pôle de compétitivité qui s'appuiera sur des savoir-faire transversaux existants ou qu'il faudra trouver.”

“Pour servir cette dynamique, le réseau consulaire permettra aux entreprises d'avoir une vision prospective avec leurs partenaires et parviendra à faire réfléchir ensemble tous les acteurs économiques. Le réseau a un rôle d'animateur privilégié en la matière.”

“LA MISE EN COMMUN DU SAVOIR-FAIRE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES”

“Il doit aussi être les yeux et les oreilles des entreprises. Pour cela, il captera les signaux précurseurs d'effets de rupture ou d'attentes des marchés et saura initier une dynamique permanente. Une telle ambition fait appel à tous.”

“Neuf emplois créés sur dix sont endogènes. Le réseau doit donc aider les entreprises à s'organiser, s'adapter, commercialiser et créer les outils utiles à leur essor. Certains réclament d'importants investissements, d'où le rôle des capitaux-risqueurs. D'autres imposent la maîtrise de technologies à trouver au meilleur coût. Une vision stratégique réclame de mettre en commun les savoir-faire des acteurs économiques du département. A défaut, nos acquis partiront peu à peu.”

“Les Américains nous taxent d'arrogance. Ils ont tort. Par contre, nous sous-estimons nos concurrents et la vitesse d'évolution de l'économie. Le pays a pris du retard ; il est urgent de le rattraper. Nous devons avoir conscience que nous ne sommes pas les meilleurs du monde.” ■



MONDIALISATION ET DELOCALISATIONS

▣ Dans l'Europe à 25, une entreprise française qui s'installe en Hongrie ou en Tchéquie se délocalise au plan local. Vue d'un œil européen, elle se déplace ou se décentralise, avec des conséquences bien connues. Au début des années 1960, l'industrie bretonne balbutiait grâce aux décentralisations. Chacune d'elles entraînait des suppressions d'emplois en région parisienne pour en créer ailleurs... Ce fut le cas pour l'usine Citroën, du quai de Javel à Chartres-de-Bretagne, ou pour le siège du groupe Legris, d'Ozoir-la-Ferrière à Rennes.

DEPUIS 20 ANS, L'EMPLOI STAGNE EN FRANCE

Le travail d'ID 35 pour faire venir des entreprises en Ile-et-Vilaine procède d'une démarche semblable. Il s'agit toujours de retirer du travail en un lieu pour en créer dans un autre. Si le procédé entraîne à chaque fois un drame humain et social au plan micro-économique, il convient de s'interroger sur leurs causes.

Depuis toujours, des entreprises se créent, prospèrent et meurent. Certaines se localisent, se délocalisent ou se "relocalisent" selon leurs fabrications, les marchés, l'évolution de la réglementation et leurs objectifs de productivité liés aux coûts de main-d'œuvre, à l'efficacité et à la formation des salariés.

Aussi, la vraie catastrophe réside-t-elle dans l'absence de création d'emplois ! Depuis 20 ans, l'emploi stagne en France. Or, sur la même période, il a augmenté de près de 30 % au Royaume-Uni et aux Etats-Unis où il en totalise 20 millions de plus.

D'après le Global entrepreneurship monitor 2003 (GEM), quel que soit l'aspect analysé, sur la quarantaine de pays étudiés, la France se classe derrière la plupart des pays industrialisés ou émergents en matière de création d'entreprise. Avec à peine 5 %, l'Hexagone arrive en 35^e place sur le nombre de créateurs pour cent actifs. Ce score la place entre la Russie et la Slovénie. L'Allemagne et le Royaume-Uni affichent un taux voisin de 7 %, les Etats-Unis 13 %, la Nouvelle-Zélande 15 % et le record revient à l'Ouganda, avec 29 %.

DES ENTREPRE- NEURS PLAIDENT POUR L'AIDE À LA DELOCALISATION

Le jour succède à la nuit, les saisons passent, des délocalisations se produisent... Si les deux premiers phénomènes existent depuis l'origine du monde, le troisième compte tout de même deux siècles d'existence. De quoi plonger dans la perplexité les entrepreneurs qui s'interrogent sur les motivations de cette redécouverte. D'ailleurs, beaucoup rejettent le mot, le jugeant trop empreint de dogmatisme.

D'autant que tous ne s'accordent pas sur la définition retenue par la MIME. Certains préfèrent parler de localisation, s'agissant de placer un savoir-faire, un métier, une activité ou une entreprise au meilleur endroit géographique pour répondre à des objectifs fixés. En effet, ceux-là, estiment avoir pour mission de développer la société qu'ils dirigent et non pas de créer des emplois en France. Enfin, d'autres encore pensent que les délocalisations intéressent -- Suite p.19 >



PIERRE-YVES LEGRIS

président du groupe Legris Industries

“Personne ne pourra arrêter le monde “La mondialisation n'est qu'une évolution parmi d'autres”

“ **D**epuis des siècles, tous les mouvements d'expansion créent des changements, des richesses et de nouveaux moyens de production pour ceux qui les suivent. Par contre, ils voient disparaître ceux qui les évitent ou ne les saisissent pas. Or, trop installée dans une situation acquise, la France craint le changement, l'avenir, s'enferme sur elle-même et ne crée plus d'emplois depuis 20 ans. Le drame est là. Pas dans les délocalisations ! Et personne n'arrêtera la mondialisation.”

“Sans dogmatisme ni diabolisation, au cas par cas, il faut rechercher les raisons justifiant qu'une activité a toutes les chances, ou aucune, de rester là où elle est et voir si des conditions différentes lui permettraient de demeurer en France. Et attention, si des secteurs, tels le bâtiment, l'hôtellerie, le taxi ou d'autres ne craignent pas les délocalisations, ils courent le risque de voir chuter leur clientèle faute de pouvoir d'achat suffisant.”

“A chaque activité correspond un marché, un prix de revient et des ressources humaines qui font que le rapport entre ce prix et la qualité de production demeure cohérent. Divers facteurs conduisent à ce qu'une autre localisation soit favorable.”

“LA FISCALITÉ DES ENTREPRISES INCITE À DÉLOCALISER”

“Le poids de la fiscalité des entreprises incite à délocaliser ! Notre groupe investit 16 à 20 M€ par an induisant 4 M€ de TP

annuelle. Si par hypothèse, il arrêta d'investir en 2005, il devrait toujours verser ce montant, puisque lié aux investissements. Et si, autre cas d'école, il ne faisait pas de résultat, il devrait quand même l'acquitter. Une telle mesure est grave pour la pérennité des entreprises !”

“Legris a vu tous ses concurrents français disparaître et reste le dernier sur notre territoire. Il le doit à son internationalisation débutée il y a 25 ans. Qu'y a-t-il de gênant à créer sur place des emplois pour le marché chinois ou américain ? Nous prenons des mesures pour favoriser notre croissance et nous apprenons que nous faisons mal. Pourquoi cette insistance nationale à sortir les délocalisations de leur contexte ?”

“Voici quinze ans, nous ouvrons une usine au Mexique pour vendre sur le marché nord américain, préoccupés par l'impact des variations du dollar. En évitant ses fluctuations, nous avons réussi à nous y implanter et détenons 15 à 20 % du marché. Nous n'aurions sans doute jamais créé ces emplois en France et, en tout état de cause, aujourd'hui, nous devrions les transférer au Mexique. On nous dirait alors que ce n'est pas bien...”

MEXIQUE
PHILIPPINES
CHINE

“NOUS LOCALISONS NOS PRODUCTIONS EN FONCTION DES EXIGENCES DU MARCHÉ”

“En fait, nous localisons nos productions selon les exigences du

marché. Le client recherche un certain rapport qualité-prix ; peu lui importe l'endroit où il le trouve. Nous avons créé une usine aux Philippines en 1984 pour pénétrer le marché asiatique et nous la revendons en 1986 faute de rentabilité. Depuis, la sous-traitance compense sa production, dont une



BERNARD ANGOT

président

“LE “ÇA ME SUFFIT” NE SUFFIT PLUS”

“La nouvelle industrie est plus tirée par le client que poussée par la production”

Bernard Angot ne préside pas Bretagne International (BI) pour rien. Il délaisse le mot globalisation, “qui n'a pas de sens”, et préfère celui d'internationalisation à mondialisation “qui s'impose” aux PME bretonnes. “Le “ça me suffit” ne suffit plus.” Il ne s'agit pas de savoir si l'on doit faire de l'international, mais d'aller chercher des parts de marché.



de bouger"

faible part en France."

"Pour chaque cas, nous mesurons la part de main-d'œuvre dans la valeur ajoutée d'un produit, le niveau de qualification requis et le coût du transport. Ainsi, nous n'aurions aucun intérêt à fabriquer en Chine nos raccords produits à Muzillac. Vu le

niveau d'automatisation, la faible part de la main-d'œuvre et des prix de matériels identiques en Chine, nous n'y fabriquons que les petites séries pour le marché asiatique. Surtout que le ratio poids/transport/volume/valeur ajoutée est optimal, contrairement à beaucoup de produits pondéreux." ■

de Bretagne International

Quand certains pays affichent une croissance de 2,5 %, 4 % ou 9 %, la France oscille autour de 1,5 % depuis quatre ans. "La seule issue est l'internationalisation. Les grandes entreprises l'ont intégrée, les PME restent à la traîne", faute de masse critique pour lutter sur le marché mondial. "Elles auraient intérêt à s'y engager à plusieurs."

En général, les TPE et PME débudent à l'international par une démarche collective puis, très vite attendent des services sur-mesure. Pour mieux coller à leurs besoins, BI s'est réorganisée par secteurs d'activités. Elle les aide à chercher des fournisseurs - "acheter à la source la plus intéressante est déjà très important", - sous-traitants, agents, clients, distributeurs, partenaires... "BI a vocation à être un accélérateur de croissance. Pour cela, nous nous appuyons sur des prestataires de services impliqués dans les milieux d'affaires locaux."

"DES USINES DE SUEURS AUX USINES D'INTELLIGENCE"

Finie l'époque du bon produit qui fait naturellement la vente ! "La nouvelle industrie en voie de construction est plus tirée par le client que poussée par la production." Le constat change la donne. Les emplois évoluent, nécessitent plus de technicité, de contrôle et la maintenance prend une place croissante. "L'industrie passe des usines de sueurs aux usines d'intelligence." Les produits font appel à une main-d'œuvre à valeur ajoutée toujours plus grande. "Nous entrons dans une société de R&D où les bureaux d'études intègrent la fabrication, la logistique, la maintenance..."

La Bretagne peut "encore espérer relocaliser" des industries ; à au moins une condition. Il lui faut maintenir et attirer des centres de décisions et des départements de R&D. Son industrialisation reste relativement récente. Ses entreprises devaient se développer en France avant d'aller à l'international. "Cela explique en partie ses faiblesses dans ce domaine."

"Dans un monde de plus en plus différencié, le bouleversement des grandes entreprises cache la forêt des évolutions positives des petites. Pour réussir, la Bretagne doit parvenir à une union sacrée entre ses forces économiques, industrielles et politiques." ■

MONDIALISATION ET DELOCALISATIONS

► la production, l'internationalisation concernant un marché. Des entrepreneurs plaident pour l'aide à la délocalisation qu'ils



→ Nicolas BEYTOUT

veulent voir considérer comme un outil de gestion. Le transfert d'une partie de leur activité évite souvent de perdre des marchés et, à terme, le dépôt de bilan. D'ailleurs, les Italiens ne s'y trompent pas, eux qui versent des primes aux firmes créant des emplois hors de la Botte, prévoyant leur restitution en cas de suppression d'emplois sur leur territoire. Logique. La démarche aide les entreprises dans leur développement international et la bataille de la mondialisation.

LE CLIENT VEUT TOUJOURS LE MEILLEUR ET LE MOINS CHER

Face à la réalité économique, la majorité des Français s'arc-boute sur une attitude antinomique. Salariés, ils attendent de bons salaires, des conditions de travail favorables et des avantages sociaux. Consommateurs, ils cherchent les prix les plus bas pour bénéficier du meilleur pouvoir d'achat possible. Quand les premiers dénoncent les délocalisations, les seconds imposent

l'internationalisation.

En cherchant le rapport qualité-prix le plus avantageux, le client est à la source des délocalisations. "Ce n'est pas le chef d'entreprise qui choisit de délocaliser, c'est le client, qu'il soit consommateur ou industriel !" Telle était l'analyse de Nicolas Beytout, rédacteur en chef des éditions du Figaro, exprimée lors de l'assemblée générale de l'UE 35, le 15 novembre dernier. Alors, inciter les Français à acheter français ? L'archétype du faux bon argument ne tient pas la route. Le client veut toujours le meilleur et le moins cher. Fermer les frontières ? Tout coûterait plusieurs fois plus cher. C'en serait fini des lecteurs de DVD à 50€... et le poids relatif du budget habillement des ménages, divisé par deux entre 1970 et 2003, enregistrerait une hausse brutale. Favorisé par les innovations techniques, l'informatique et l'Internet, l'accès au marché planétaire accroît l'interdépendance entre les pays. La recherche des économies d'échelle a conduit les entreprises à acquérir une dimension internationale ; elles peuvent alors mieux se diversifier et accéder à de nouveaux marchés. Si les grandes disposent des ressources pour s'installer sur d'autres territoires, les plus petites doivent, au minimum, bâtir leur stratégie en intégrant la concurrence sur le marché mondial.

LA FRANCE EN TÊTE DU HIJ-PARADE DES PRÉLEVEMENTS ENTREPREUNARIAUX

La mondialisation financière se répercute sur le fonctionnement des économies nationales. -- Suite p.21 ►



GEORGES-ALAIN RINTZLER

DG de CF Gomma La Barre Thomas, à Rennes

"L'avenir de l'industrie passe par la réduction des emplois en production"

"L'automatisation s'impose"

"**T**ous les tuyaux "refroidissement moteur" des C5 et 407 sont produits en Pologne. Pour des pièces plutôt simples, à fort contenu de main-d'œuvre, nous ne pouvons plus vendre au prix de revient français. Il faut s'aligner sur celui des pays de l'Est" affirme le directeur général de CF Gomma, à Rennes, Georges-Alain Rintzler. La qualité du travail polonais approche celle des Bretons et les salaires roumains atteignent le dixième de ceux des Français... "Quand la part de main-d'œuvre d'une pièce atteint 25 à 30 %, sa délocalisation s'impose, sauf à adopter des solutions d'automatisation." L'avenir de l'industrie française passe "par des emplois qualifiés

ou très qualifiés" et par la réduction des emplois en production. Par contre, l'automatisation nécessite d'augmenter ceux en amont, "très utilisateurs de matière grise" et en aval, où se développent les métiers périphériques : transport, maintenance, nettoyage, "Et logistique, parfois plus complexe à maîtriser que la production."

L'avenir de l'industrie française passe aussi par sa capacité à innover sur les matériaux, produits et technologies. La performance réclame d'intégrer les processus de fabrication dès la phase de R&D. "Sinon, point de salut." Associée à une forte réactivité managériale, l'innovation devrait protéger des pays à bas coûts de salaires. Encore faudrait-il que la fiscalité de toute nature ne charge pas trop la barque. Comparé à la fiscalité de 2002, l'accroissement des prélèvements 2003 a amputé de moitié les

bénéfices de l'exercice de l'unité rennaise ! Quand son CA baissait de 1,1 %, ses effectifs de 8 %, le taux de la TP augmentait de 0,9 %, celui de la communauté urbaine de 1,18 % et sa base d'imposition grimpaient de 1,6 %. S'y ajoutaient 1,2 M€ pour la loi Fillon. " Soit un surplus de 1,92 M€. ! "

"NOUS DEVENONS DES ASSEMBLEURS GÉRANT DE LA LOGISTIQUE INTERNATIONALE"

Chaque année, le site n'embauche que 10 à 15 jeunes (minimum Bac Pro), enregistre 40 à 50 départs en retraite, et autant de départs naturels. Avec 2 300 salariés à ce jour, son effectif a baissé de 700 personnes depuis 2001 et devrait passer à 1 600 sous dix ans, dont 900 hors production. "Notre premier objectif est d'éviter un plan social, toujours dramatique. Il y a une différence entre ne pas embaucher et licencier."

Dans ce contexte, la société a mené une étude pour produire un nouveau support d'amortisseur. Au global, une solution manuelle coûterait 17 % de moins en Pologne qu'en France. Par contre, une alternative automatisée rendait la production envisageable en France.

Plus avantageuse de 15,1 % sur la première hypothèse, elle a néces-

sité 531 000 € d'investissements, amortissables sur un peu plus de deux ans pour un produit d'une durée de vie d'environ huit ans. "Elle limite la part des emplois de production, mais maintient les activités périphériques et celles indirectes liées aux fournisseurs."

Non implantée en Chine mais avec un atout, "son savoir faire dans les mélanges du caoutchouc", CF Gomma travaille avec une société qui, sous licence, produit sur place. Ses délocalisations concernent la Pologne, la Roumanie, le Maroc et la Tunisie. "La production à l'étranger ne peut être que progressive." Après avoir trouvé ou construit les usines, il faut recruter le personnel, le former et rôder les productions. "D'ici cinq ans, sa production rennaise passera de 85 à 60 %. Peu à peu, nous devenons des assembleurs gérant de la logistique internationale." ■

POLOGNE
ROUMANIE
MAROC
TUNISIE



MONDIALISATION ET DELOCALISATIONS

Les taux de change interfèrent fortement dans les décisions financières planétaires, jusqu'à déterminer la localisation des productions, donc la création d'emplois. Aussi, la déréglementation des mouvements de capitaux et l'ouverture des pays autrefois fermés à l'économie de marché ont-elles accéléré le phénomène de mondialisation et la diversification des formes d'internationalisation : commerce international, entreprise-réseau et investissements directs à l'étranger. Si l'activité économique alimente le moteur social, l'inverse n'est pas vrai. Réputés les plus productifs au monde, les ouvriers français travaillent environ 30 % de moins que ceux de la plupart des grands pays industrialisés. La totalité des charges sociales et fiscales place la France en tête du hit-parade des prélèvements entrepreneuriaux en Europe.

En part du PIB, ceux-ci atteignent 17 % en France, 8,6 % en Allemagne, 6,3 % au Royaume-Uni et 3,4 % au Danemark, pays pourtant souvent cité pour son niveau économique et la qualité de sa politique sociale. Ainsi, une entreprise française voulant vendre un produit similaire à celui fabriqué au Danemark devra faire accepter à son client les 13,6 points d'écart... Directement ou indirectement, la mondialisation touche peu ou prou tous les secteurs et toutes les entreprises, même les très petites. Voici encore peu d'années, qui aurait parié que les granitiers bretons pâtiraient de la concurrence asiatique au point de devoir mettre la clé sous la porte les uns après les autres ou de se convertir ? Les services ne craignaient rien croyait-on. Informatique, comptabi-

lité, DRH... tous sont touchés. Les domaines intéressant la matière grise à haute valeur ajoutée se délocalisent également. L'Inde fait figure d'eldorado pour le secteur du développement des progiciels...

LES FLIBUSTIERS DU DROIT SOCIAL OU FISCAL, INFIME MINORITÉ

Beytout relève cinq types de délocalisations. "Les indispensables, qui concernent les entreprises devant tailler dans les coûts pour réussir. Les inévitables, qui touchent celles qui doivent absolument s'implanter à proximité de leurs marchés. Les souhaitables, pour les sociétés qui doivent aller là où se concentrent les compétences utiles. Les plus ou moins récupérables, qui intéressent les sociétés se déplaçant pour trouver un droit social plus avantageux. Enfin, les condamnables réunissent les flibustiers du droit social ou fiscal et ne représentent qu'une infime minorité".



Dans ce contexte, une mesure simple ferait l'unanimité chez les entrepreneurs : rendre le territoire national le plus attractif possible et faciliter le développement économique. Elle passe notamment par l'amélioration des équipements des zones industrielles et par la mise en place de règles juridiques et...



JACQUES DE CHILLY

Ouest Atlantique

"LES DÉLOCALISATIONS, DONNÉE CLASSIQUE DE LA VIE DES ENTREPRISES"

"Les amalgames et le discours anti-entrepreneurial sont regrettables"

"Le débat politique cache la réalité. Les délocalisations sont une donnée classique de la vie des entreprises. Elles investissent sur place ou à l'étranger, régressent ou progressent, mais vont où sont les marchés. Or, la démographie de l'Union européenne faiblit et son haut niveau de consommation ne progressera plus beaucoup. Les conseils de santé incitent à manger moins et ceux de protection de l'environnement à réduire la consommation..."

"Pendant ce temps, la consommation explose à l'Est européen, en Chine et en Inde. La fermeture en Bretagne d'unités de fabrication de téléphones portables illustre le phénomène. Elle tient à des raisons de rentabilité et, surtout, à la nécessité de se rapprocher des marchés. Il y a 100 millions de consommateurs supplémentaires par an en Chine."

"Les activités à faible valeur ajoutée vont dans les pays émergents depuis longtemps. La nouveauté, le départ d'emplois à forte valeur ajoutée, conduit à tirer le signal d'alarme. Mais, l'exploitation politique du phénomène, les amalgames et le discours anti-entrepreneurial sont regrettables."

"La Bretagne doit toujours espérer relocaliser. L'usine PSA de Rennes attire des équipementiers sur tout l'Ouest, comme cette usine américaine localisée à Saint-Nazaire pour la fournir et livrer un site espagnol. Les compétences et la main-d'œuvre très qualifiée dans les TIC sont un autre atout ; la preuve, une usine taïwanaise étudie une implantation sur Lannion. Les deux sites aéronautiques implantés en Loire-Atlantique incitent des équipementiers à s'installer auprès. Enfin, le secteur de la nutrition doit être moteur. La région offre une importante production, des agiles à la viande de poulet."



FRANÇOIS-XAVIER DE LA RONCIÈRE

directeur général de JB Martin

“De la culture de l’offre à celle de la réponse à la demande”

“Ne pas mésestimer les contraintes et surcoûts de la sous-traitance”

Racheté en 1985, JB Martin ouvre un premier atelier au Maroc dès 1988 pour contrer ses concurrents italiens ou espagnols et les nombreuses dévaluations d'alors. Elle y monte une seconde unité en 1996 avec, toujours, un encadrement formé par la société et une direction française. En 1999, elle crée une joint-venture en Chine pour pénétrer le marché. Aujourd'hui, elle y gère plus de 30 points de vente et l'usine de 65 personnes produit aussi pour la France.

En 2004, JB Martin sous-traite 50 % de sa capacité de vente à des partenaires en Inde, Chine, Malaisie ou Bulgarie. Avec 350€ le salaire mensuel minimum, *“la Pologne et la Hongrie sont devenues hors de prix”* explique François-Xavier de La Roncière, directeur général de JB Martin, comparé aux 80 à 150€ de la Bulgarie, la Roumanie la Croatie et l'Ukraine. Les 150 à 200€ mensuels du Maroc en font un pôle toujours important.

D'ici 2006, la sous-traitance devrait être de 20 % au Maroc, 30 % en Asie et 25 % dans le reste du monde. La production fougeraise descendra à 25 % ; toutefois, son effectif se maintiendra, faisant appel à des emplois à valeur ajoutée de plus en plus importante.

Les pays à faibles coûts de main-d'œuvre permettent l'évolution des gammes sans rester prisonniers du temps : en moyenne, produire une paire de chaussures nécessite une soixantaine d'opérations et autant de minutes. *“En externalisant, nous*

nous appuyons sur les savoir-faire de nos partenaires pour déspecialiser la société et enrichir son offre.” Une démarche vitale quand elle doit passer de *“la culture de l'offre à celle des réponses aux demandes.”*

“Il ne faut pas mésestimer les contraintes et les surcoûts de la sous-traitance” insiste le DG. *“Elle nécessite une grande vigilance sur la confidentialité des produits et l'emploi de l'anglais comme langue de référence”.*

La fonction prévision revêt une grande importance, *“trop de stock annule l'avantage concurrentiel”.* Avec un mois en moins dans le calendrier saisonnier, la gestion des collections doit s'appuyer sur un bureau d'études renforcé et une solide équipe de chefs de produits. *“La logistique est encore plus stratégique”* ; des délais non tenus conduiraient à l'acheminement par avion (5 à 15€/paire) à la place du bateau (0,5€/paire). Enfin, les coûts de transport (DHL, poste) dépassent 500 000€, *“l'équivalent de 40 emplois”.* ■

INDE
CHINE
MALAISIE
BULGARIE
MAROC



"L'INTERNATIONALISATION A UN EFFET VERTUEUX"



"Cependant, des efforts importants en R&D et matière grise sont à réaliser. Surtout quand l'Île-de-France concentre encore plus de la moitié de la R&D française. Le secteur industriel reste le socle du développement de la Bretagne. L'enjeu consiste à l'aider à intégrer plus d'innovations, de R&D et de services dans les produits. Ils contribueront à faire la différence avec les pays émergents qui auront du mal à associer des services."

"Le développement du tertiaire relève surtout de l'externalisation de métiers périphériques à l'industrie. Une part de la réduction de ses effectifs tient à la poursuite de ce phénomène, et la Bretagne s'en sort plutôt bien. Ces services créent de la richesse."

"L'internationalisation a permis de développer le pouvoir d'achat en France. Elle a un effet vertueux en aidant les pays émergents à sortir de la misère. Difficile de s'en plaindre en tant que citoyen du monde et, vue égoïstement, elle est un facteur d'équilibre et de paix. Il faut accepter qu'une parcelle de notre richesse nous échappe au bénéfice d'une autre partie de l'humanité. Il faut aussi admettre que les produits que celle-ci fabrique répondent à des critères sociaux différents des nôtres. Elle évoluera peu à peu, comme la France le fait depuis un siècle."

MONDIALISATION ET DELOCALISATIONS

▣ fiscales claires et pérennes pour travailler avec un minimum de sérénité. Si tous les chefs d'entreprise déplorent les changements incessants de réglementation, ils sont de plus en plus nombreux à regretter les aides, primes ou subventions octroyées et abrogées au gré des gouvernements. Très souvent conjoncturelles, parfois politiciennes et toujours catégorielles, elles imposent des critères complexes et de la paperasse. Ils leur préféreraient une fiscalité qui ne pénaliserait pas leurs investissements et des charges sociales à des taux plus raisonnables. Par contre, ils réfutent l'argument souvent avancé par les politiques

selon lequel ils attendraient tout des élus. Etablir les conditions les plus favorables possible au développement économique du pays relève de leurs attributions.

LA FRANCE ATTRACTIVE POUR HUIT ENTREPRE- NEURS SUR DIX

Outils d'animation de réseaux de savoir-faire, trait d'union entre R&D et entreprises, les pôles de compétitivité ont vocation à capitaliser expériences et opérations pilotes pour partager les connaissances et savoir-faire, innover afin de faire émerger les solutions techniques — Suite p.25 ▶



MAILLARD GRANITS

Lanhélin

Le funéraire asiatique écrase le marché français

La société s'est reconvertie dans le granit de décoration

Quand Loïc et Eric Maillard succèdent à leur mère en 1996, la SARL fait 95 % de son activité dans le funéraire. Ils réalisent qu'elle va "droit dans le mur" et, pour la sauver d'une catastrophe assurée, orientent Maillard Granits vers la décoration d'intérieur. Leur explication ?

Impossible de résister à la concurrence chinoise ou indienne. Dans le prix de revient d'un monument funéraire, la part du matériau atteint 40 % et la main-d'œuvre 60 %. Plus il est ouvragé, plus l'écart se creuse : 30 à 40 % sur une stèle simple, 70 % en haut de gamme. Pire. Pour disposer de coloris demandés par les clients, l'entreprise importait d'Inde du granit brut. Il coûtait plus cher que son équivalent français, augmentant d'autant le différentiel avec les monuments importés.

S'y ajoutait l'évolution des mœurs, avec la hausse du nombre des crémations et la baisse de la symbolique de la pierre tombale. Enfin, la convention obsèques aidant, le budget des monuments a chuté.

Environ 50 % des monuments funéraires proviennent de l'étranger. Depuis plusieurs années, les grandes firmes du marché licencient, une dizaine d'entreprises de 10 à 20 salariés met la clé sous la porte tous les ans. Sur la quarantaine

de rescapées du Grand Ouest, une dizaine survivra d'ici 2009. Encore auront-elles lourdement investi pour s'automatiser à outrance.

"NOUS NE CRAIGNONS PLUS LA RÉACTIVITÉ CHINOISE OU INDIENNE"

Maillard Granits réalisait encore 65 % de son CA dans le funéraire à la fin 2002. Un an avant, elle amorçait son vrai virage, investissant 200 000€ dans une débiteur spécifique et une moulureuse profileuse. En 2003, elle achetait 250 000€ un centre d'usinage à commande numérique. En parallèle, elle formait son personnel à "un autre métier et des savoir-faire différents. La clientèle exige une finition et une qualité plus soignées et aucune commande ne se ressemble."

Les dirigeants auraient dû licencier ; ils ne l'ont pas fait "pour des raisons sentimentales". Après un recrutement en 2003 et un autre cette année, ils emploient 11 personnes et atteignent 1 M€ de CA, prévoyant de l'augmenter de 25 à 30 % en 2005.

D'autres entreprises ont engagé ce type de conversion, mais "elle est l'une des rares à l'avoir fait en totalité". La concurrence étrangère

reste possible sur les pièces standards, comme pour l'hôtellerie. Par contre, "dans le sur-mesure, nous ne craignons plus la réactivité chinoise ou indienne". ■



GUY DADOU

président de Créativ

"NE PAS CONFONDRE MUTATION INDUSTRIELLE ET DÉSINDUSTRIALISATION"

"Une menace pour l'avenir de la Bretagne : le manque de centre de décisions et de R&D"

"Il ne faut pas confondre mutation industrielle et désindustrialisation. Des filières régressent, d'autres progressent" constate Guy Dadou, président de Créativ. Les statistiques le montrent, "l'industrie ne fout pas le camp" : elle pèse 20 % de la valeur ajoutée nationale depuis 20 ans. "A plus de 95 %, les soi-disant délocalisations sont des conquêtes de marchés et beaucoup des emplois industriels d'hier sont aujourd'hui dans les services."

La France exporte 25 % de sa production ; "il faut admettre qu'une part soit produite sur les lieux de consommation." La présence de Sanden, Canon, ou Visteon en Ille-et-Vilaine prouve la nécessaire proximité au marché... Et les investissements étrangers réalisés en France compensent les vraies délocalisations.

Le "grand mouvement industriel des années 1970" s'est plus bâti sur la production que sur la R&D. Plus grave, avec déjà trop peu de sièges sociaux, la région voit partir certains de ceux qu'elle abrite et, comme le manque d'emplois en recherche, "c'est une menace pour l'avenir." L'Ille-et-Vilaine bénéficie d'une industrie automobile performante. Pour réduire ses coûts, PSA mobilise des fournisseurs sur place ; la stratégie contribue à stabiliser l'emploi local. Néanmoins, pour garder son potentiel, le département "devra accroître ses efforts en R&D et industrialisation pour, encore, bonifier la productivité des usines."



Du fait de coûts de transport unitaires faibles et de la concurrence, les TIC "sont très sensibles aux délocalisations ; l'absence de forte valeur ajoutée y conduit toujours." D'autant que les pays émergents ont saisi l'intérêt de travailler en réseau, y compris entre concurrents.

"LES ACTEURS DOIVENT, ENSEMBLE, PROPOSER UN PROGRAMME AUX ÉLUS"

"Plus que les coûts, l'environnement propice, donc les pôles de compétitivité, justifie la délocalisation des TIC." Malgré les salaires suédois, Kista, près de Stockholm, accueille un formidable pôle de téléphonie mobile et une université dédiée. La Bretagne fabriquerait plus de produits à valeur ajoutée si le fossé entre la recherche et les entreprises se comblait. "Hélas, les centres de recherche publique vivent repliés sur eux-mêmes et trop éloignés des entreprises."

Pendant trente ans, l'Ouest (Caen, Rennes et Nantes) et la région grenobloise "avaient un niveau voisin en microélectronique". La seconde a associé centres de recherche, industries et institutions pour devenir un vrai pôle européen. A l'Ouest, "chacun est resté dans son coin et la microélectronique a végété autour de Rennes. Plus jamais cela !"

Toutefois, "la réussite" du réseau créé autour de Rennes Atalante permettrait de monter un pôle de compétitivité "Grand Ouest" dans l'électronique liée au multimédia, voire à celle embarquée. "Aux acteurs de travailler ensemble et d'accélérer pour prendre un leadership. Sinon, nous nous ferons encore doubler."

"La Bretagne a besoin de la volonté politique affirmée de miser sur l'industrie. Cependant, les acteurs doivent, ensemble, proposer un programme aux élus. L'avenir industriel passe par un renforcement de la concertation, du travail collectif et des partenariats. Les compétences, les savoir-faire et les complémentarités existent. Il manque l'organisation."

MONDIALISATION ET DELOCALISATIONS

► optimales et mobiliser les acteurs en vue d'améliorer la qualité de leurs prestations. La Bretagne est le premier territoire à recevoir le label national de pôle de compétitivité, dont la technopole Rennes Atalante constitue l'une des composantes majeures en sciences et technologies de l'information et de la communication (STIC).

Selon une étude de KPMG parue en 2003, la France demeure attractive pour huit chefs d'entreprise sur dix. Ils aiment y vivre ; y trouvent une main d'œuvre qualifiée ; jugent le marché hexagonal intéressant ; estiment les infrastructures de transport, d'énergie et de communication de bon niveau – même si les Bretons réclament des transports aériens adaptés à leurs besoins et leurs possibilités - ; y apprécient la connaissance partagée du droit commercial. Enfin, plus leurs entreprises se situent dans un bassin d'activité cohérent, moins ils envisagent de se délocaliser.

La même étude avance plusieurs points discriminants et, en premier lieu, le contexte social. Le coût du travail motive une délocalisation sur trois. S'y ajoute le manque de flexibilité des embauches et des licenciements, la démotivation croissante des salariés au travail et l'écart grandissant entre la culture du travail en France et à l'étranger, le manque d'adaptabilité et de mobilité des salariés.

L'ÉVOLUTION ET LA VISIBILITÉ DE LA FISCALITÉ SONT TROP INCERTAINES

Vient ensuite le contexte fiscal. L'évolution et la visibilité de la fiscalité sont trop incertaines. La nécessité d'une moindre pression fiscale

sur les entreprises et le patrimoine devient urgente. Enfin, le statut du chef d'entreprise pose problème. Sa responsabilité croît sans cesse et l'attitude de l'administration à son encontre doit changer. Elle représente trop un poids et pas assez un facilitateur.

Pas un article, pas une étude, pas une analyse ne s'achèvent sans que soit évoquée l'innovation comme solution aux délocalisations. Si elle s'impose, elle ne constitue pas un remède miracle. Surtout que la recherche française se distingue par une faiblesse chronique : diminution de la part des brevets français déposés en Europe, désaffection des jeunes pour les filières scientifiques universitaires, départs en retraite massifs des chercheurs dans le public, faiblesse du financement de la recherche par les entreprises, part de l'Etat en recul.

Les investissements en R&D représentent 1,9 % du PIB dans l'UE, 2,9 % au Japon et 2,7 % aux Etats-Unis où 11 000 des 15 000 doctorants européens envisagent de rester.

Suède (3,8 %), Finlande (3,2 %) et Allemagne (2,4 %) devançant la France qui, avec 2,2 %, reste au-dessus de la moyenne de l'UE. Néanmoins, ses dépenses de recherche baissent toujours depuis dix ans. Après une forte croissance dans les années 1980, elles ont retrouvé en 2000 leur niveau de 1980. Dans le même temps, la part de l'Etat a reculé, passant de 53 % en 1990 à 46 % aujourd'hui selon l'Observatoire des sciences et des techniques. ■



JEAN-FRANÇOIS CHEVALLIER

PDG d'Odaxys

"Les PECO nous inquiètent plus"

"La création d'agences commerciales en France dans un avenir proche"

Installée à Rennes et Nantes, Odaxys propose une large palette de prestations en informatique de gestion et systèmes d'information et de communication pour moyens et grands comptes. La SSII allie proximité, réactivité et sur-mesure en ingénierie, conseil, étude et développement. "Nos clients sont très sensibilisés à la recherche du meilleur coût et n'excluent pas d'externaliser" assure Jean-François Chevallier, PDG de la société. Si déjà de grands donneurs d'ordre ont des filiales en Asie ou Inde, "les PECO nous inquiètent plus".

"Les ingénieurs étrangers valent les Français ; nous n'avons pas à avoir de complexes de supériorité." D'ailleurs, les délocalisations concernent l'informatique comme tout autre domaine, même si toutes les prestations ne se valent pas. Des activités, comme celles des centres d'appels, "s'externalisent plus facilement que d'autres".

De plus en plus de sociétés de l'Est concourent aux appels d'offres européens. Proches, elles connaissent bien la culture française et, aux délocalisations en tiers maintenance applicative ou édition de progiciels, "elles vont ajouter la création d'agences commerciales en France". Elles offriront diverses prestations de service, dont des

jours d'ingénieurs à des tarifs attractifs pour qui la rémunération "va de un à trois de chez eux à chez nous. De quoi déstabiliser le marché un certain temps."

Leurs agences ne pourraient être que des vitrines commerciales ; elles sauront faire réaliser leurs prestations partout dans le monde. "Il leur resterait à maîtriser la qualité." La sous-traitance nécessite la mise en place de procédures de suivi qualité, à l'instar de l'industrie. Sans normes ni standards, "les incompréhensions engendrent des taux de déchets significatifs".

"RESTE À SAVOIR SI ELLES VEULENT PRENDRE LE RISQUE D'EXTERNALISER"

PME de 150 salariés pour 10,5 M€ de CA, Odaxys "est touchée à la marge ; nettement moins que ses grands confrères". Elle réalise beaucoup de petits chantiers, 70 % de son activité sur sites clients et 30 % dans ses locaux. Elle pourrait délocaliser une part de ces derniers mais ne le fait pas, "faute d'un niveau d'industrialisation insuffisamment abouti".

Lourds frais de déplacement, organisation spécifique... Le PDG se méfie des coûts cachés en déloca-

lisant. D'autant que la barrière de la langue demeure. "Les Indiens parlent aisément l'anglais, le langage informatique, mais ne comprennent pas le français."

Les entreprises investissent sans cesse dans la sécurité pour éviter les intrusions sur leurs réseaux. Or, une communication tous azimuts "pose des problèmes de confidentialité". Certes, l'Internet a aboli les distances. "Reste aux clients à savoir s'ils veulent prendre le risque d'externaliser."

Certains achètent "des centaines d'années-hommes par an. S'ils pouvaient en réduire le coût...".

Les grands donneurs d'ordre régionaux y regardent aussi de près. Ils se sont familiarisés avec l'international en créant un service achats et par les offres des prestations à faible valeur ajoutée et sans grands risques.

La délocalisation viendra aussi de sociétés françaises qui créeront ou rachèteront des structures ou s'associeront avec des firmes de l'Est. "Il est difficile de sous-traiter sans contrôler la qualité, industrialisation et droit de regard sur les procédures. Créer de l'immatériel nécessite de comprendre le dossier pour le traduire en langage informatique." ■





JOËL RENAULT

PDG de Delta Dore

L'international

"Une zone d'activité que l'on choisit et s'attribue comme territoire de chasse" selon le Pdg de l'entreprise

Si les délocalisations n'avaient pas existé, nous ne serions pas là. Nous avons d'abord vécu de la décentralisation puis, vers 1975, de délocalisations de marchés japonais" analyse Joël Renault, PDG de Delta Dore, à Bonnemain. Il bannit le mot de délocalisation, trop polémique. Externalisation ou internationalisation, "il s'agit d'outils de gestion pour localiser là où il le faut". Il appelle de ses vœux une structure qui "aiderait les dirigeants à juger de la pertinence de ces décisions, voire, éventuellement, à relocaliser. Son action devrait même aller jusqu'à un soutien financier". Passée de la TPE à la PME, Delta Dore emploie aujourd'hui 500 personnes. Depuis longtemps, la

entreprise achète plus de 50 % de ses composants à l'étranger. Jusqu'à ces dernières années, elle a fait le choix de niches, sans devoir externaliser. S'engageant sur des marchés plus importants, "il faut trouver les gens capables de produire au coût correspondant au marché".

Avec une unité principale à Bonnemain, une autre à Montauban (82) et ses filiales allemande et espagnole, la firme entend devenir une "vraie PME européenne. Nous ne pouvons donc pas ignorer les PECO". D'où sa volonté d'internationalisation, avec l'implantation de services de recherche applicative, marketing et commercial en Pologne. Ils permettront de "coller au marché et de suivre son évolu-

tion". Puis, une implantation industrielle suivra. Ensuite, "la Pologne nous servira de tremplin pour cette région du monde".

Après des tests réussis en Pologne, le PDG produira ses grandes séries "quand les coûts de main d'œuvre le justifieront". Leur part dans les produits étant d'environ 25 %, en gagnant 40 % dessus, "le gain final sera de 8 %.". Mises au point à Bonnemain, une fois leur vitesse de croisière atteinte, "elles seront transférées à l'Est". Puis, quand un produit arrivera en fin de vie ou verra ses ventes baisser, "nous aurons sans doute intérêt à le rapatrier".

Joël Renault a informé le personnel de sa stratégie et ne craint pas de le déstabiliser. Delta Dore affiche

une croissance annuelle de 10 à 20 % depuis une décennie ! "La seule façon d'y arriver est de former en permanence pour développer la technicité." Les salariés ont l'habitude. Delta Dore "a changé cinq fois de métier en vingt ans tout en restant dans l'électronique.". Le PDG attache beaucoup d'importance "à entretenir une culture industrielle pour que le personnel ait le souci de la productivité et rentre dans un processus valorisant pour lui et l'entreprise". "Classée parmi les cinq premiers exportateurs mondiaux, la France est mal venue de dénoncer les délocalisations. Que devraient dire les salariés des pays où nous commercialisons nos produits ?" ■

ALLEMAGNE
ESPAGNE
POLOGNE

