

N°32 / Février 2006



ENTREPRISES • 35

LE MAGAZINE ÉCONOMIQUE POUR L'ILLE ET VILAINE

www.entreprises35.fr

DÉBLOQUER



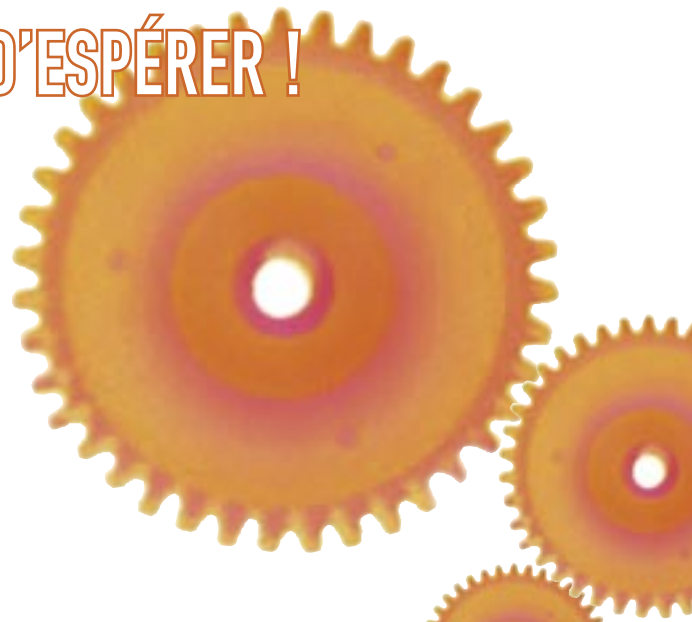
DÉBLO

DEBLOQUER L'ETAT POUR DEBLOQUER L'ENVIE D'ENTREPRENDRE IL RESTE DE BONNES RAISONS D'ESPÉRER !

Débloquer l'Etat ! Et l'envie d'entreprendre ! Beaucoup de signaux ont viré à l'orange, voire au rouge. Les déficits publics s'envolent ; le fameux modèle social français prend l'eau ; l'idée de grandeur de la France se brouille toujours plus ; le pays vieillit et devient craintif. Pourtant, il existe toujours des femmes et des hommes habités par l'envie d'entreprendre, prêts à prendre des risques et à créer une entreprise. Animés par un état d'esprit particulier, ils contribuent à mettre la France en mouvement. D'où l'étroit lien entre le souci de

QUER

débloquer l'Etat et l'envie d'entreprendre. Ce déblocage de l'Etat s'impose également pour développer l'envie d'entreprendre. Elle s'avère d'autant plus nécessaire quand le papy-boom mène nombre de chefs d'entreprise à partir en retraite. Au-delà de l'innovation, de la R & D et des nouveaux marchés, entreprendre nécessite d'être animé par un élan vital, une intuition et une sensibilité particulières. Il convient de les déclencher et les vivifier.



DEBLOQUER L'ETAT OU DÉCROCHER

Page 12 à 20



Page 22 à 27



DEBLOQUER L'ETAT OU DÉCROCHER IL EST MINUIT MOINS CINQ !

Les indicateurs passent tour à tour au rouge : dette publique de 1 100 milliards d'euros en 2005, déficit annuel au-delà des 3 % du PIB, croissance faible, chômage en hausse, commerce extérieur déficitaire, dette non provisionnée de 4 000 milliards d'euros des régimes de retraites... L'heure est venue de débloquer l'Etat ! Sauf à décrocher des wagons de tête du train des pays industrialisés, le pays doit arrêter de vivre au-dessus de ses moyens. Il est vraiment minuit moins cinq pour la France.

Quelles que soient les analyses, les chiffres sont là, têtus. Ainsi, la société française offre-t-elle en cadeau de bienvenue une dette de 18 000 euros à chaque nouveau-né. D'autres pays ont vécu des situations analogues et pris des mesures pour éviter le pire. Ils ne le regrettent pas. Les exemples du Canada et de la Suède en attestent.

Tous les pays industrialisés ont réduit le nombre de leurs fonctionnaires, sauf la France, où un actif sur quatre travaille dans la fonction publique. Or, loin de démanteler l'Etat, en diminuer les effectifs conduirait à en améliorer l'organisation et à inverser la spirale infernale qui mène le pays dans le gouffre.

De 2005 à 2015, 851 000 fonctionnaires partiront en retraite. Cette opportunité de réduire la charge de l'Etat de manière indolore ne doit pas être gâchée. Car, inévitablement, des mesures s'imposeront.

Il reste de bonnes raisons d'espérer. Si d'autres ont traversé des passes difficiles et ont su redresser la barre à temps, pourquoi la France ne réussirait-elle pas ?



ébloquer l'Etat ! L'ambition date de plus d'un demi-siècle...

Depuis 1950, la France totalise 19 ministres des Réformes et, de 1968 à 2005, plus de 20 lois, décrets, circulaires et programmes d'actions affichent des velléités de réforme. S'y ajoutent plusieurs dizaines de rapports commandés par l'Etat aux fins de refontes sur les domaines de la santé, l'éducation, les retraites... Réformer consiste à apporter un changement "dans la forme d'une institution afin de l'améliorer, d'en obtenir de meilleurs résultats" dit le Robert. De fait, en cette fin 2005, il est urgent d'améliorer les résultats.

Il est minuit moins cinq pour la France ! L'heure est venue de débloquer l'Etat. Ou le pays décrochera des wagons de tête du train des pays industrialisés.

« Des réformes ont réussi en dépit des insuffisances » pour les tenants de la "positive attitude". De profonds changements socio-économiques ont été gérés en douceur, tels la massification de l'enseignement supérieur ou le passage à l'euro. Et maintes réorganisations de l'administration ont créé une dynamique, jusqu'à nourrir la pratique des gouvernements.

« La montagne accouche de souris » objectent les sceptiques ! Les dépenses publiques et les charges fiscales augmentent. Les formalités se complexifient à l'in-





« Dire les choses sans atermoiement, sans circonvolution politique et sans préséance syndicale n'est pas habituel en France. »

« La France à 1 100 milliards d'euros de dette et pas le premier euro pour la rembourser. Elle consacre l'équivalent de l'impôt sur le revenu pour en régler les seuls agios. Cela, c'est concret ! »

« Des experts proches de la Gauche et de la Droite frappent à la porte de l'ambassade du Canada pour voir comment ce pays a engagé sa réforme. Cela montre que les hommes politiques Français sont en train de prendre conscience que nous ne pourrions pas passer à côté d'une réforme. »

« Presque à l'insu de son plein gré, la France est en train de réfléchir à une réforme. »

**ERIC
REVEL**

Rédacteur en chef à LCI et chroniqueur
d'Économie Matin

fini. L'échec scolaire, le chômage et la pauvreté stagnent ou empirent. Les réformes tant annoncées de l'université ou des régimes spéciaux de retraite restent dans les limbes. Et maints archaïsmes persistent qui, sans provoquer de blocages majeurs, témoignent d'un réel manque de capacité réformatrice.

31 ANS DE DÉFICITS

Après 31 ans de déficits - le dernier budget équilibré date de 1974 - la France affiche une dette de 1 100 milliards d'euros en 2005, soit plus de 65 % de son PIB (78,8 % pour l'État, 8,4 % pour les organismes divers de l'administration centrale, 10,50 % pour les administrations locales et 2,3 % pour

la Sécurité sociale en 2004). Voici peu, Thierry Breton, le ministre des Finances, indiquait qu'il fallait y ajouter 450 milliards d'euros au titre des droits à la retraite des fonctionnaires et autant pour ceux du personnel hospitalier et des collectivités territoriales. L'édition 2005 de "Cartes sur Table" du Medef mentionne la somme de 4 000 milliards jamais provisionnés... Enfin, pour être complet, il convient d'inclure 200 milliards d'endettement des entreprises publiques. En s'en tenant aux seuls 1 100 milliards d'euros, la dette dépasse déjà pour la seconde fois d'affilée le seuil fixé à 60 % du PIB par le Traité de Maastricht. Il s'agissait de 6,6 % de 1999 à 2004



Le Canada frôle les 100 % de dette public en 1994

Il élimine son déficit public en trois ans et rembourse sa dette en 10 ans

1994. Le Canada affiche la plus lourde dette au monde par habitant, 10 % de chômage, une inflation élevée, aucune croissance, 24 années de déficits et 12 vaines tentatives de réforme ! De plus, l'État fédéral atteint 17 % de son PIB en dépenses, 5,3 % de déficit annuel, 66 % de dette globale et consacre 35 % de son budget aux intérêts. Enfin, l'endettement public du pays frôle les 100 % avec le passif des provinces et administrations municipales.

1997 : Fin du déficit gouvernemental. 2000 : Avec 10,9 %, le taux de familles pauvres baisse de 3,1 points sur 1996. 2003 : le taux de croissance moyen du PIB passe à 3,6 % et celui de l'emploi à 2,2 %, les plus élevés du G7. 2005 : la dette se rembourse ; les dépenses

DEBLOQUER L'ETAT OU DÉCROCHER

➔ (Eurostat) quand elle perdait 3,3 % dans l'Union européenne (66,7 % à 63,4 %) et chutait en Irlande (19,3 %), Espagne (16,2 %), Belgique (19,1 %), Italie (9 %) et Royaume-Uni (3,6 %).

Chaque année, le déficit de l'Etat atteint 20 % de son budget. Équilibrer celui-ci sans nouvel emprunt nécessiterait donc de réduire les charges d'autant. Mais la dette resterait entière. Hélas, voilà bien longtemps que les gouvernements successifs se défont sur les générations futures. Ainsi, chaque nouveau-né reçoit-il dans son berceau une dette proche de 18 000 euros. Déjà, avec la CSG (1991) et la CRDS (1996), les vingtenaires actuels paient l'incapacité de leurs parents à gérer sagement les comptes de la nation.

LES INTÉRÊTS ANNUELS DE LA DETTE, L'ÉQUIVALENT DE L'IMPÔT SUR LE REVENU

Les intérêts annuels de la dette globale égalent 47,2 milliards d'euros, l'équivalent de l'impôt sur le revenu, ou neuf fois le budget annuel de la Justice ou, encore, six fois celui de la Recherche. Deuxième poste budgétaire, ils arrivent devant la Défense, le Travail et la Santé. Avec 3,6 % du PIB, le déficit budgétaire 2004 dépasse de 20 % le plafond fixé par Maastricht qui, d'ici 2007, ne serait toujours pas respecté avec un taux de croissance de 2,5 %. Or, l'Insee table sur 1,5 % pour 2005 et, à ce rythme, le déficit public franchirait le seuil des 6 %.

Si le nombre de fonctionnaires alimente les débats et controverses,

il reste une certitude. Depuis 1992, leurs effectifs ont grimpé de 14 % en France et baissé de 42 % en Suède, 28 % en Angleterre, 14 % en Espagne et 7 % en Italie.

Entre 1982 et 2003, l'emploi public augmente de près d'un quart et l'emploi total de 13 %. A elle seule la fonction publique territoriale absorbe 47 % des emplois publics créés.

En 2000, la rémunération nette moyenne d'un agent de l'Etat dépasse de 14 % celle d'un salarié du privé. La fonction publique compte plus de cadres mais, le minima dépasse le Smic de 17,4 % (Annexe loi de finances 2003) et, avec 17 012 euros contre 14 919 dans le privé, l'écart demeure pour les bas salaires.

Fin 2003, les fonctions publiques d'Etat, territoriale et hospitalière emploient un actif sur cinq (5 millions de personnes, hors emplois aidés) et un sur quatre avec les entreprises publiques et les associations para-administratives.

LA PREMIÈRE UNIVERSITÉ FRANÇAISE ARRIVE 46È

De 1990 à 2001, l'Éducation nationale voit ses effectifs croître de 30 %, ceux des élèves chuter de 550 000 et le poids de son budget dans celui de la nation passer de 18,4 % à 22,7 %. Selon l'OCDE, la France prend la 14^e place pour la compréhension de l'écrit chez les élèves de 15 ans (très en deçà de la moyenne bien que tous les pays devant dépenser moins dans leur éducation), la 8^e place en performance mathématique (au-dessus

de la moyenne), la 12^e place dans le domaine des sciences, hors maths (au niveau de la moyenne). Et près d'un élève sur cinq n'a pas les bases requises pour suivre la scolarité du collège.

En 1980, l'enseignement universitaire français compte parmi les meilleurs au monde. Dans l'enquête 2004 de l'université de Shanghai, 74 des 100 premières universités sont américaines et 4 françaises, la première d'entre elles (Paris VI) arrivant en 46^e place. Les faibles fonds accordés à la recherche l'expliquent en partie. Ils atteignent 2,15 % du PIB en 2000 alors que le sommet de Lisbonne fixait son plancher à 3 % ; la France devrait approcher ce dernier en 2010...

Quand la France totalise 3 millions d'agriculteurs, en 1975, le minis-

tère de l'Agriculture emploie 30 000 fonctionnaires. Aujourd'hui, il reste moins de trois fois moins des premiers et 20 % de plus des seconds, dont le nombre continue d'augmenter malgré l'amélioration des moyens de fonctionnement et 5 millions d'euros d'investissement en informatique et télématique.

8 500 LOIS, 1 250 000 DÉCRETS ET ARRÊTÉS, 380 000 RÉGLEMENTS...

Qualité et accès aux soins pour tous ; les objectifs du système de santé français font l'unanimité dont nul ne conteste à l'Etat le rôle de garant. Mais il s'accorde beaucoup plus. Il gère les hôpitaux ; décide du nombre de cliniques, de leurs quotas de soins et de leurs tarifs ; fixe les règles de la médecine libé-

« Devant la constatation de quasi-faillite du Canada, les politiques sont arrivés à un consensus, même durant la campagne électorale qui a vu l'arrivée de Jean Chrétien. En 1993, chaque nouveau-né devait l'équivalent de 18 000 euros. Et, il y a 12 ans, la somme était d'autant plus considérable. »

« À maintes reprises, les politiques avaient expliqué aux Canadiens la situation et les remèdes envisagés. De la sorte, l'annonce des mesures dramatiques a été sans surprise. Il n'y a pas eu un jour de grève. Chacun savait que les réformes n'étaient pas faites contre la fonction publique, mais avec elle et pour elle. »

« L'Etat a dépensé les sommes requises pour bien traiter les fonctionnaires qui sont partis. Ils ont pu réinvestir dans des sociétés privées ou en groupe et ont contribué à l'essor économique du pays. »

« Les Canadiens ont compris que l'Etat devait retrouver sa souveraineté économique. Avec sa dette, les décisions étaient prises par ses créanciers. »

« La réforme a marché grâce à un leadership très fort qui n'a jamais reculé. Il a affirmé que les résultats se verraient au bout de 3 ou 4 ans. Ce fut le cas, et le Canada en est à son huitième budget positif d'affilé. »

CLAUDE
LAVERDURE

Ambassadeur du Canada en France

rale ; arrête le nombre d'étudiants admis aux études médicales ; autorise la mise sur le marché des médicaments, en fixe le prix et le taux de remboursement ; établit le montant des consultations et du forfait journalier hospitalier... Renforçant son rôle de gestionnaire, il a créé ces dernières années les SROS, CROSS, ARH, URCAM, DRASS, CRS, PRS, PRAPS, ACBUS et GRSP régionaux... Le résultat ? Une série de réformes et un trou béant. Le déficit des organismes de la Sécurité sociale atteint 11,9 milliards d'euros en 2004 et 11,6 milliards en 2005. La Caisse d'amortissement de la dette sociale a évalué les déficits cumulés de la branche assurance-maladie à 35 milliards d'euros pour 2002-2004. Au total, en octobre 2005, le montant de la dette s'élève à 101 milliards.

Avec son système administratif par empilement, la France totalise 8 500 lois, 1 250 000 décrets et arrêtés, 380 000 règlements et 20 400 textes européens. S'y ajoutent 20 000 commissions, chacune comptant 20 à 40 membres. En 2004, le secrétaire d'Etat à la réforme de l'Etat en supprimait 350, inutiles ou plus d'actualité. De quoi récupérer 3 000 à 3 500 postes...

CHANGER NE SIGNIFIE PAS REFORMER

Que faut-il faire ? Moderniser la gestion publique ! En 1989, le gouvernement de Michel Rocard lançait le mot d'ordre et des outils que les administrations cherchent encore à s'approprier : globaliser les



fédérales ont perdu 30 %, arrivant à 11 % du PIB. L'économie canadienne est florissante.

La méthode ? Elle repose sur trois piliers : large consensus politique, stratégie d'action concertée, crédible aux yeux de l'opinion, et bonne connaissance de la réalité des situations dans la fonction publique. Au-delà, réformer ne relève pas de l'opération comptable mais d'un projet de société !

La démarche a débuté par la recherche du consensus et la prise de conscience de la population. Leaders d'opinion, journalistes et partis politiques, toutes tendances confondues, ont convenu de la nécessité de cesser d'accumuler les déficits. Puis, le gouvernement a précisé son intention, montrant qu'il ne cherchait pas à démanteler l'Etat mais à le redéfinir. Le public a été largement consulté avant la prise des décisions qui apparaissent équilibrées et équitables.

Les effectifs de la fonction publique baissent de 20 à 50 %

Puis, le même jour, le nombre des ministères passe de 32 à 23 ; le budget de l'Etat est amputé de 20 % et celui de la fonction publique de 23 %. Les effectifs du ministère des Affaires étrangères baissent de 25 %, ceux de l'Industrie et des Transports de 50 %, d'autres de 20 à 50 %. Les aides aux entreprises chutent de 60 %. Les salaires des ministres, parlementaires et fonctionnaires sont gelés pour 3 ans.

Un généreux programme de primes de départs et de préretraite, concerté avec les syndicats, évite tout conflit de travail ou interruption de services. Pourtant, le privé arrive à 30 % de taux de syndicalisation, le public 80 %, et une grève est suivie à 100 %.

Toutes les administrations doivent recourir à l'informatique puis à l'Internet. En 2000, le Canada est le pays du monde le plus avancé pour l'usage du Web dans les administrations (la France est 11e) qui doivent atteindre des objectifs de résultats chiffrés.

Depuis, les surplus budgétaires ont notamment été réinvestis dans les secteurs de la santé, la défense et la petite enfance. Au final, l'Etat a offert aux citoyens et aux entreprises la plus importante réduction de taxes de l'histoire du pays. Le parti libéral au pouvoir en 1994 a été réélu en 1997, 2000 et 2004...



DEBLOQUER L'ETAT OU DÉCROCHER

➔ crédits, évaluer les politiques publiques, contractualiser les objectifs, déconcentrer les décisions, créer des démarches qualité... Des dispositifs plus récents visent la performance : directives nationales d'orientation, programmes d'actions stratégiques de l'Etat dans les départements et les régions, loi organique relative aux lois de finances (Lof), indicateurs de performances, programmes et budgets opérationnels. Inspirés des rapports Blanc (1993) et Picq (1994), les gouvernements tentent une réforme globale de l'Etat depuis 1995, d'où la création d'un Commissariat à la réforme de l'Etat, devenu Direction de la modernisation de la gestion publique et des structures de l'Etat.

Les fonctionnaires ne peuvent donc laisser parler d'absence de réforme,

vivant une suite de changements sur les structures, les procédures de travail et leur raison d'être. Encore, se déroule-t-elle dans un contexte de mutation : invasion des TIC, consumérisme des associations d'usagers, contestation croissante de décisions administratives...

Alors, rien n'a bougé ou la liste des changements prouve l'inverse ? Les deux, car changer ne signifie pas réformer ; les mesures ne structurent qu'en formant un tout cohérent, porteur de sens et compréhensible. Diverses orientations sont possibles pour réformer l'Etat. Mais elles ne prendront sens qu'en convergeant vers une vision commune et prospective. Trois facteurs structurent l'avenir de l'appareil étatique : la contrainte budgétaire, le démantèlement des

pouvoirs et l'usure des modes classiques d'action publique.

LES RICHES S'EXPORTENT TRÈS BIEN EN SUISSE ET EN BELGIQUE !

En 1999, selon l'OCDE, le taux de prélèvements obligatoires était de 28,9 % du PIB aux Etats-Unis, 36,3 % au Royaume-Uni, 37,7 % en Allemagne et... 45,6 % en France, un seuil historique. A 43,8 % en 2003, il remonte depuis : 43,9 % en 2005 et 44 % prévus en 2006. L'hexagone se distingue par la structure de ses

prélèvements, étant l'un des pays où, avec 16,6 % en 1999, la part des cotisations sociales dans le PIB est la plus élevée. Elle dépasse celle de l'Allemagne de 1,8 point et du Royaume-Uni de 10,4 points. Or, investisseurs, entreprises et ménages n'hésitent plus à passer les frontières. Les riches s'exportent très bien en Suisse et en Belgique ! Aussi, quand des pays voisins taxent moins que la France, le taux de prélèvement n'augmentera pas sans éroder la base taxable... Compléter la faible progression des ressources par l'emprunt devient

« On a l'Etat que l'on mérite. »

« Les Français ont une attente un peu extraordinaire par rapport à ce que l'on peut en attendre dans les autres pays. »

« Je suis frappé par le fait que beaucoup jugent que l'Etat est bloqué, ne fonctionne pas, coûte trop cher, en fait trop. Or, en même temps, il y a une formidable demande d'Etat dans ce pays. »

« Nous sommes dans une économie libérale. On pourrait demander à l'Etat de se recentrer sur ses métiers de base et lui dire : nous faisons notre affaire de nos difficultés. Pourtant, dès qu'un problème surgit, on se retourne vers l'Etat. Cette attitude est liée à l'histoire. La France s'est constituée autour de son Etat. »

« Il y a trop de fonction publique ? Sûrement ! Mais la vraie question est de savoir ce que l'on attend de l'Etat. La réponse à la question permettra de savoir comment s'organiser. »

« Il faut parvenir à moins considérer que l'Etat c'est l'autre et que l'Etat c'est celui qui va payer quand on n'a pas envie de payer. »

« Il est vrai que l'Etat a une opportunité historique avec le papy-boom. Mais il ne peut pas s'agir d'une diminution du nombre de fonctionnaires dans des proportions aussi grandes qu'au Canada. »

GILLES
LAGARDE

Secrétaire général de la préfecture
d'Ille-et-Vilaine



irréaliste. La dette publique montre à quel point la France en a (ab) usé. Elle a quasi triplé entre 1980 et 2004. L'Etat ne peut continuer à dépenser plus que ses revenus, surtout que des dépenses obligées en capteront une part croissante : intérêts de la dette, paiement des salaires et retraites des fonctionnaires.

Réduire le déficit public passe inévitablement par la réduction du nombre de fonctionnaires. Les départs en retraite offrent une occasion inespérée de réussir la réforme de l'Etat de façon indolore. Hélas, les premières annonces n'ont pas été suivies d'effets et les objectifs actuels laissent pantois.

En 2001, Dominique Strauss-Kahn annonçait le non-remplacement de 21 000 agents ; 2 000 postes ont été concernés. Deux ans après, Francis Mer faisait de même pour 180 000 départs en retraite ; seuls 10 000 postes ont été supprimés.

L'ABSENCE DE VOLONTÉ DE RÉDUIRE LE NOMBRE DE FONCTIONNAIRES

Le budget 2006 révèle l'absence de volonté de réduire le nombre de fonctionnaires. 60 000 partiront en retraite dans l'année. Il fut question d'en remplacer un sur deux ; 5 000 postes seront supprimés et 55 000 nouveaux agents seront recrutés. Diminuer de 500 000 le nombre de fonctionnaires (8 %) reviendrait à écono-miser 23 milliards d'euros... Or, de 2005 à 2015, 851 000 partiront en retraite. Une chance exceptionnelle de réduire les charges de l'Etat de façon indolore ! Rater cette opportunité atterre, tant l'assainissement des

finances publiques est inéluctable, même sans aucune croissance et même avec une crise sociale.

Déjà, le contexte change. La hausse des prix du pétrole et des taux d'intérêts rendent de plus en plus aléatoire les moyens de soutenir la dette et ses intérêts. L'Etat se clochardise en se bornant à payer ses fonctionnaires et ses agios : il compromet les instruments de croissance à long terme.

Le nombre de fonctionnaires diminue partout ailleurs. Dix ans après la réforme qui en avait diminué le nombre de 20 %, le Canada en supprimera 40 000 au plan fédéral, près d'un sur six. Le Portugal réduira leur nombre de 75 000 en ne compensant que la moitié des départs en retraite. Dans les années 1990, l'Australie, la Scandinavie, l'Irlande et la Grande-Bretagne s'y engageaient. Seule la France va à contre-courant et, pire, régresse : 7 500 postes n'ont pas été remplacés en 2005 ; il n'y en aura que 5 000 en 2006. Pourtant, selon la Cour des comptes, stabiliser la masse de la rémunération des fonctionnaires nécessiterait de supprimer 30 000 à 40 000 postes chaque année.

LA CONTRAINTÉ BUDGÉTAIRE EST INÉLUCTABLE

Donne imposée de toute prospective, la contrainte budgétaire est inéluctable. Mais les gouvernements pourront s'accommoder d'une alternative : concentrer les moyens sur un champ d'action réduit, ou, à périmètre égal, répartir au mieux l'insuffisance de ressources et les efforts d'économie demandés à tous.

D'un côté, un recentrage désen-

gagera l'Etat de domaines jugés non-prioritaires pour imputer des ressources aux actions et objectifs notés essentiels. Il agira par domaines d'action, catégorie de bénéficiaires ou maillons de la chaîne de valeur (externalisation des fonctions support, délégation plutôt que gestion en régie, régulation plus qu'intervention).

Dans l'autre option, l'Etat gère la pénurie. Il traite à parité les composantes de son action, cède aux lobbies et répartit les ressources au risque d'éroder l'investissement et réduire les moyens de fonctionnement. Les récits abondent sur les fins de mois difficiles : université ne

réglant plus son chauffage en fin d'année ; service vétérinaire cessant ses missions de terrain en automne faute de pouvoir acheter de l'essence ; ministère traînant des arriérés de factures de téléphone ou d'électricité...

Un autre facteur structurant de l'avenir de l'Etat concerne la fragmentation des responsabilités et des organisations publiques. La décentralisation en est une cause vue l'absence de rationalisation du paysage des collectivités territoriales. La France compte autant de communes que l'ensemble de l'Europe des 15 et accumule 18 500 groupements de communes, 344 pays, 100 départements et 26



La Suède passe de 12,3 % de dette publique à 3 % d'excédent en sept ans !

En 1993, la Suède subit un taux de chômage dépassant 10 %, sa dette atteint 78,3 % du PIB et son déficit 12,3 %. Sept ans après, en 2000, elle a réduit ses dépenses publiques de 15 points de PIB et son déficit s'est transformé en près de 3 % d'excédent. De 1994 à 2003, les postes de la fonction publique d'Etat diminuent de 42 %, passant de 400 000 à 230 000. Certains sont privatisés et la moitié des autres sont transférés sur les administrations locales. Les comtés emploient 250 000 agents et les municipalités 840 000 ; avec ceux de la fonction publique d'Etat, ils représentent encore un tiers des actifs.

En 2005, malgré 20 % de baisse des emplois publics, le taux de chômage passe à 6 %. Il le doit à la hausse des emplois privés liée à la reprise de la demande après le redressement des finances publiques. Les niveaux de qualification de la population et du service fourni dans les secteurs de l'éducation, la santé et d'autres n'ont pas baissé. Enfin, avec 4,3 % en 2002 (+ 60 % sur 1991), le pays détient le deuxième rang mondial pour sa part de PIB consacrée à la R & D.

L'Etat totalise 13 petits ministères et 300 agences publiques ou à capital mixte. Elles emploient 99 % des agents, managés par des

DEBLOQUER L'ETAT OU DÉCROCHER

➔ régions. S'y ajoute le tracé flou des frontières entre missions décentralisées et du ressort de l'Etat, d'où maintes opérations codécidées, cofinancées et aux nombreux intervenants brouillant les lignes de décision. La nouvelle loi de décentralisation tente de clarifier la situation ; son succès reste à prouver.

DE 2001 À 2005, LES IMPÔTS LOCAUX ONT AUGMENTÉ DE 37 %

De 2001 à 2005, les impôts locaux ont augmenté de 37 % et les frais de fonctionnement des collectivités territoriales de 30 % et en dix ans, leur budget a grimpé de 70 % ; il atteint 58 % de celui de l'Etat.

La délégation régionale bretonne du Centre nationale de la fonction publique territoriale prévoit une « ferme compétition » entre les fonctions publiques d'Etat et territoriale et le secteur privé. Une telle crainte laisse perplexe au vu des nombreux candidats aux postes de la fonction publique et aux sondages montrant l'attrance des jeunes pour ces emplois.

La fragmentation de la sphère de l'Etat tient également au nombre et au poids budgétaire des établissements publics. En 2003, ceux de nature administrative totalisent 305 000 emplois et ceux de type industriel et commercial 56 000. Elle tient aussi aux autorités administratives indépendantes ; le Conseil d'Etat en recensait 34 en 2001 et exprimait sa réserve : « La formule n'est pas neutre au regard de l'exercice du rôle de l'Etat qui

cadre mal avec sa parcellisation. Elle ne saurait devenir un mode d'administration de droit commun et son recours doit être sérieusement encadré. »

Aujourd'hui, l'action publique résulte peu d'une impulsion et d'une gestion unique mais de partenariats et de financements croisés entre des institutions diverses, aux compétences juridiques et aux savoir-faire techniques différents, et aux légitimités parfois concurrentes.

EN SOIT, LE DÉMEMBRÉMENT DES POUVOIRS A DU BON. MAIS...

En soit, le démembrement des pouvoirs a du bon. La gestion publique de pays comme la Suède et la Nouvelle-Zélande l'illustre. Ils ont étendu le système des agences chargées d'exécuter les politiques publiques ; seules la conception et le pilotage restent dans l'appareil d'Etat, avec des effectifs minimes. Mais, en France, le démembrement des pouvoirs résulte plus de l'addition de décisions de circonstances que

« Fonctionnaire depuis 42 ans, je n'ai pas vu un chef d'Etat qui ait voulu une vraie réforme. Il y a eu des éléments de réforme, mais pas LA réforme, dont la décision implique l'autorité de l'Etat. »

« Il faut dix ans pour obtenir des résultats significatifs. C'est très long pour des hommes politiques ayant un rapport au temps qui est court. »

« La nécessité de la réforme n'est sans doute pas assez expliquée. Il faudrait le faire avec beaucoup de pédagogie. »

« Les résultats de l'action publique ne sont pas toujours mauvais. C'est son coût qui est très mauvais. »

« Il est plus facile aux hommes politiques d'expliquer les résultats de l'action que les conditions de sa mise en œuvre qui sont ingrates à faire comprendre. »

« Peut-être faut-il arriver à quelque chose qui ressemble à une faillite pour avoir un sursaut. On n'en est pas loin. »

« La réforme me paraît difficile. Mais c'est peut-être parce qu'elle l'est, qu'elle devient envisageable. »

PHILIPPE MELCHIOR

Inspecteur général de l'administration

d'une volonté de réforme managériale. Ainsi, la nouvelle vague de décentralisation déplace un peu plus les frontières et, créant les bases d'une gestion par objectifs, la Loff rend les administrations comptables de résultats dont elles maîtrisent rarement les leviers. L'avenir

peut s'envisager selon deux modalités déclinables. Soit les dirigeants de l'Etat apprennent à être des chefs d'orchestre efficaces avec une volonté de leadership. Soit l'Etat joue sa partition au mieux, sans tenter d'ordonner le jeu des musiciens ; replié sur un espace de compétences maîtrisé, il ne veut ou ne peut s'imposer aux autres intervenants de l'action publique. L'hypothèse de leadership se réaliserait sur la base de la crédibilité que les Français conservent à l'Etat, pour beaucoup l'acteur public le



plus compétent et impartial. Ils se tournent le plus spontanément vers lui quand les choses vont mal. Par contre, exit l'autorité traditionnelle de l'Etat et son omni-compétence d'avant décentralisation, déréglementation, privatisations et monnaie unique.

ILS CONTESTENT VOLONTIERS

L'Etat ferait de cette légitimité un outil de pouvoir et d'autorité sur les autres intervenants de l'action publique. Auteur et porteur d'un projet fédérateur et stratégique, il l'incarnerait dans des programmes et objectifs fixant le cadre de réfé-

rence de l'intervention des autres acteurs. Il opère avec moins d'argent et de compétences juridiques, mais avec plus de stratégie pour fixer un cap, plus de gouvernance pour distribuer les responsabilités, plus d'évaluation et d'information pour favoriser l'appropriation du débat public.

Autre modalité, le repli de l'Etat sur son territoire, par renoncement. Il délaisse sa primauté face aux revendications d'autres acteurs ou du fait de son impéritie à mener les réformes managériales nécessaires à son leadership. Les administrations d'Etat concentrent alors leurs efforts sur les champs



dirigeants issus d'autres agences ou du privé. Souvent, le ministre en charge nomme les directeurs pour sept ans, rarement renouvelés. Interface entre les agences qu'il suit et les politiques, il leur fixe des objectifs de résultats et de reporting. Elles soumettent leur budget et des mesures de performance aux élus pour approbation. Les budgets se basent sur les dépenses futures impliquées par les mesures prises pour plusieurs années. Suit, par agence, la définition d'objectifs opérationnels et d'indicateurs de mesure de performances, avec suivi pluriannuel.

Les agences tiennent une comptabilité d'entreprise aux résultats audités, suivis d'une cote de qualité et de la publication de l'évolution des objectifs. Grâce à la gestion des ressources humaines décentralisée, elles gèrent les recrutements, l'avancement et le licenciement de leurs agents et les négociations salariales. Neuf agents sur dix ont une rémunération individualisée, liée à la performance. En moyenne, les salaires du public ont augmenté de 60 % en 15 ans.

La décentralisation et la responsabilisation de l'Etat permettent de réaliser des gains de productivité considérables, de réagir à la concurrence fiscale et d'accroître les dépenses publiques indispensables.

DEBLOQUER L'ETAT OU DÉCROCHER

➔ d'action restant, avec le souci de bien faire, mais pas de diriger l'action des autres.

Le troisième facteur structurant pour l'avenir de l'Etat concerne sa réponse à l'usure de ses modes d'intervention traditionnels et à l'érosion de la maîtrise dont il jouissait dans ses relations avec les usagers, citoyens et assujettis, de moins en moins dociles ! Ils contestent volontiers, via le recours contentieux, le lobbying, les manifestations, l'inaction, l'évitement, ou le retrait du jeu, de l'abstention aux élections à

l'émigration des entreprises et des investissements.

COMMENT ALLIER NORME ET CREATIVITE ?

Le phénomène s'amplifie avec, en jeu, la relation ambiguë entre Etat et société civile. D'un côté, les dirigeants publics attendent des citoyens l'obéissance aux règles

qu'ils édictent. De l'autre, la vigueur de la société veut qu'ils permettent à chacun de prendre des initiatives, développer des projets et, s'il le faut, déroger aux règles établies.

Comment allier norme et créativité ? Comment, après avoir privilégié l'intérêt général, la réglementation et la prise en charge collective, l'Etat gèrera-t-il l'exigence de souplesse favorable à l'initiative ? Deux notions

s'affrontent : l'Etat tuteur de la société civile, ou l'Etat partenaire et catalyseur des projets.

Dans un cas, continué du "modèle français", l'Etat providence veille sur les citoyens, garant de la politique industrielle, des "grands travaux", du principe de précaution, de la télévision publique, de la solidarité nationale. Son administration se réforme en cherchant des gains de productivité et une meilleure qualité de service. Mais elle ne révisé pas sa relation de tutelle avec la société civile : elle autorise, subventionne, contrôle et sanctionne.

À l'inverse, l'Etat partenaire s'adapte au progrès. Il fixe des directions, règles, priorités et recherche l'adhésion et la coopération de chacun. Il se mue en Etat catalyseur d'initiatives qu'il suscite en responsabilisant et accompagnant. Sa politique industrielle allège les charges et contraintes pesant sur les entreprises plutôt que de distribuer des aides. Sa politique éducative joue l'implication des parents dans l'école plutôt que l'optimisation interne du système éducatif... ? ■

« Il faut la rencontre entre l'opinion, prête à se mobiliser, et un leadership qui donne une direction pour que la réforme soit possible. S'il y a peu de questions sur ce qu'il faut faire, vu les nombreux rapports et les expériences étrangères, d'autre restent entières. Quand démarrer ? Pourquoi ? Avec quelle méthode ? »

« Il manque aujourd'hui quelques moteurs pour faire décoller la réforme. Dans une situation grave, chacun tente de s'en tirer avec une stratégie de contournement. Cette sorte de système D n'incite pas à la mobilisation. De plus, les partis politiques ont des problèmes internes à régler avant de se pencher sur ceux du pays. Enfin, au plan syndical, les branches autonomes de la fonction publique n'arbitrent pas en leur sein au regard des intérêts du pays. »

« L'Etat pourrait transférer toutes les fonctions qu'externalisent les entreprises sans déséquilibrer la qualité du service rendu : entretien, maintenance des bâtiments, gestion des flottes de véhicules, informatique... »

« Beaucoup de cadres de la fonction publique ont une idée assez précise de ce qui serait à faire, mais ils manquent d'un minimum d'incitation et d'autorisation. Les hauts fonctionnaires sont assez rapidement désabusés, faute de soutien de leur hiérarchie. »

ELISABETH
LULIEN

Directrice de la
société conseil
benchmarking
politiques publiques
des finances et
d'Edouard Balladur



DEBLOQUER L'ENVIE D'ENTREPRENDRE SIX CRÉATEURS S'EXPRIMENT

Il suffit souvent de peu de choses pour que l'envie l'emporte

Entreprendre impose évidemment d'innover, de trouver de nouveaux marchés et de nouveaux territoires. L'envie d'entreprendre passe assurément par la R&D, le marketing et le commercial. Les pôles de compétitivité constituent un allié non négligeable pour de nombreux créateurs et chacun de ces derniers devra positionner son projet dans le contexte international. Certes. Mais si entreprendre était avant tout un élan vital ? Et si l'humeur, l'humain, la sensibilité et l'intuition s'avérait au moins aussi importants ?

L'entreprise demeure une aventure humaine. Elle permet à ceux qui s'engagent dans cette voie de réaliser leurs rêves, de se réaliser et de contribuer au développement de la société. Aussi, la réponse à ces quatre questions s'impose : Comment alimenter l'envie d'entreprendre ? Comment la déclencher ? Comment la vivifier ? Comment la protéger ?

A une époque où, conséquence du papy-boom, de nombreux chefs d'entreprise partent en retraite, ce questionnement prend une acuité toute particulière. Les témoignages de six créateurs d'entreprise apportent des éléments de réponse, des pistes à approfondir, des chemins à explorer.

Gilles BOCABEILLE, SOREAL

Intuition, détermination et persévérance

Soreal, à Brie, près de Janzé, fabrique des sauces salées, sous vide, destinées à l'élaboration de plats élaborés et cuisinés dans l'industrie agroalimentaire. Gilles Bocabeille, son fondateur, l'a créé voici dix ans, sur un marché « qui existait à peine ». Il ambitionnait alors de « parvenir à faire se rejoindre l'offre et la demande à un moment donné ». Il se consacre au développement de « produits intermédiaires nouveaux » jusqu'en 1997 et, un an plus tard, construit un site industriel. En 2006, Soreal dispose

d'une capacité annuelle de production de 2 000 tonnes et emploie 20 salariés. L'entrepreneur estime avoir réussi, grâce à « l'intuition, la détermination et la persévérance ».

Dès 1997, Gilles Bocabeille, biochimiste formé à l'université de Bordeaux, entend élargir son offre. Il s'associe avec Jacques Lepaih, PDG de Nijal, à Baud (56), firme spécialisée dans les lignes de production pour les industries agroalimentaires. Ils créent Sonjal, société technologique de produits innovants. Il faudra huit ans à cette dernière pour mettre

au point une technique de fabrication de saucisse remplaçant le boyau animal par un gel d'algues. Un procédé industriel de co-extrusion en continu « enrobe la chair avec le gel d'algues à la place du procédé par embossage ».

En novembre dernier, le dirigeant

présentait le matériel en fonctionnement sur un salon professionnel à Chicago. Aujourd'hui, les trois PME bretonnes dament le pion aux groupes internationaux « car on s'y est pris très tôt et on y a toujours cru ».

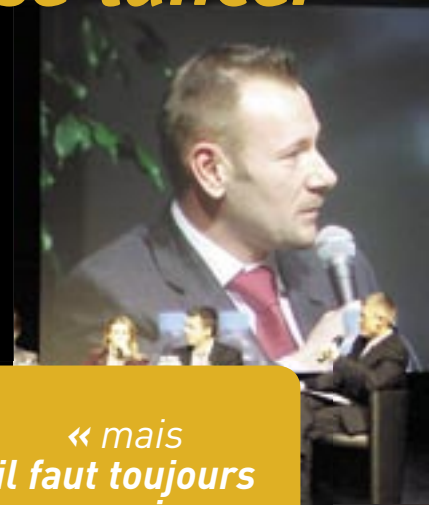
Au total, Gilles Bocabeille a déposé plus de dix brevets, certains donnant lieu à la délivrance de licences exploitées par des partenaires industriels. « Pour y parvenir, il a fallu faire vivre notre projet dans la durée et se donner du temps pour être prêts quand nous deviendrions

« on s'y est pris très tôt et on y a toujours cru »



Gilles SIMONESSA, NEXA

Un petit grain de folie pour se lancer



« mais il faut toujours savoir prendre des risques »

Claude Simonessa et son épouse sont de la race des entrepreneurs. Après avoir dirigé une affaire de chauffage-sanitaire durant 20 ans, ils créent Nexa, à Pacé, en 1997, PME sur le secteur des pompes à chaleur. Leurs fils marchent sur leurs pas. L'un est installateur chauffagiste, l'autre, artisan bijoutier et, le troisième, Gilles, dirige Nexa. Celui-ci a rejoint ses parents peu après la création de la société. Ayant appris « à traiter des affaires » en vendant des fonds de commerce, il devient commercial pour la PME. « Sur le moment, c'était une opportunité plus qu'une envie ». Mais, quand, en 2002, Claude Simonessa prend sa retraite, Gilles lui succède. Il a 28 ans.

« La succession s'est faite naturellement. Mon père ne m'a pas dit : mon fils, tu seras patron. J'ai toujours eu envie d'entreprendre depuis l'école. » Toutefois, les choses se sont faites petit à petit et « cette envie est venue peu à peu. » Le dirigeant assimile sa prise de fonction de PDG au rachat d'une affaire. « Il faut un petit grain de folie pour se lancer, surtout en France. La sérénité et la mesure viennent ensuite, mais il faut toujours savoir prendre des risques. »

Le savoir-faire de Nexa tient dans la conception et la mise au point de modules hydrauliques régulés, destinés à piloter des pompes à chaleur. « Mon père a eu l'idée de créer une entreprise qui ne ferait que de la présérie et sous-traiterait ses fabrications. » Elle le fait auprès de deux PME locales, plus des deux tiers étant confiés au groupe BA, à Vern-sur-Seiche. « Nous avons l'opportunité d'être solidaires avec cette entreprise

adaptée qui emploie des personnes handicapées. »

Après 7 ans d'activité, Nexa affiche un chiffre d'affaires annuel de 12 millions d'euros. « Ce n'est pas mal, comparé à plusieurs confrères qui ont démarré à la même période... mais qui ont disparu. Le fait de ne pas fabriquer nos produits nous a beaucoup aidés et nous a permis de dégager des bénéfices qui ont été réinvestis dans le commercial. Sans cela, nous serions morts ! »

S'affichant « autodidacte », Gilles Simonessa estime avoir « eu la chance » de mener ce projet avec ses parents. Un des freins à la survie d'une jeune PME tient « aux charges et aux impôts qui l'assomment tout de suite. Il faudrait les alléger durant les cinq premières années ». Le dirigeant insiste sur la

vérance

nécessaires sur le marché. »

« Le métier exige d'importantes innovations pour obtenir des textures capables de supporter les variations de température et les cuissons au micro-onde. » Le marché des sauces sous vide progresse de plus de 10 % par an en France et, chaque année, Soreal lance une cinquantaine de sauces. La société compte quelques 150 clients, des PME régionales aux grands noms de l'industrie alimentaire, tel Amora. Elle fait ses premiers pas à l'exportation, notamment en Espagne. ■



Nathalie LEBAS & Louis-Marie VAUTIER, EKYOG

Un pari éthique et humain

Elle est diplômée de l'Esiv (Ecole supérieure des industries du vêtement), lui de l'Essec. Elle manage des collections textiles de grandes marques, lui des projets dans le secteur des télécoms. Nathalie Lebas et Louis-Marie Vautier rêvent alors de quitter Paris et d'abandonner le marketing pour conjuguer « réussite personnelle liée à l'entrepreneuriat et sens de l'action ». Ils lâchent tout pour fonder leur entreprise. En créant la marque de vêtements Ekyog « qui associe plaisir, séduction et bien-être du corps et de l'esprit », ils font un pari éthique et humain. Ils ambitionnent de transmettre « une planète en

bonne santé écologique » à leurs enfants.

« Louis-Marie cherchait un concept depuis longtemps. L'idée lui est venue un week-end ; j'étais éberluée ! Depuis maintenant un peu plus de deux ans, je suis investie à fond dans le projet » explique Nathalie Lebas. Le couple porte son projet durant 18 mois avant d'aboutir, démarrant l'activité dans la chambre de sa fille. Il ne sollicite ni banque ni partenaire pour démarrer ; « maintenant, c'est

différent. » Lauréat de « Bretagne Entreprendre », il obtient le soutien de plusieurs chefs d'entreprise. Le tout crée « un bon climat pour notre activité et Rennes est un biotope favorable à ce type de démarche. »

« Entreprendre, c'est prendre ses responsabilités » précise Nathalie Lebas. « Si chacun raisonnait comme cela, le paysage français serait un peu différent. C'est aussi pour cela que nous avons voulu entreprendre. La politique managériale engagée dans une entreprise et la volonté de fédérer ses collaborateurs sur un projet sont importantes. Parfois, les grandes entreprises le perdent un peu de vue. J'avais envie d'autre chose. » Ekyog propose une collection

textile pour la femme et une autre pour le bébé. Tous ses vêtements sont fabriqués à partir de matières écologiques ou à faible impact pour l'environnement : coton biologique, fibre blanchie à l'eau oxygénée et sans chlore, teintures sans emploi de métaux lourds et autres substances cancérigènes... « La notion de garantie d'absence de nocivité du vêtement est nouvelle et, en 2003, nous nous sommes lancés sur un marché qui n'existait pas. Le vêtement "bio" était inconnu et la notion de développement durable peu connue. »

Le réseau de distribution de la marque s'appuie sur deux enseignes nationales, les centres de thalassothérapie et les "spas", totalisant plus de cent points de vente, et en octobre dernier, « nous avons ouvert une boutique dans le centre de Rennes ».

L'entreprise travaille avec des fabricants étrangers, en Inde et en Europe, notamment au

« réussite personnelle liée à l'entrepreneuriat et sens de l'action »





Portugal. L'un des plus difficiles à pénétrer en termes de consommateurs, le marché français « est assez limité pour nous » et 2006 verra les débuts du positionnement d'Ekyog sur le marché européen et nord américain. « Il aurait été plus facile de s'installer ailleurs qu'à Rennes. Mais nous sommes Bretons et, au-delà de notre projet d'entreprise, il y a notre projet de vie. Nous préférons travailler "chez nous", étant dans Ekyog presque 24 heures sur 24. »

« Au regard des problèmes environnementaux auxquels nous avons à faire face et de ceux que nous laisserons à nos enfants, il devient urgent de trouver des solutions et, pas seulement d'attendre après les politiques », ajoute Louis-Marie Vautier. « On pourrait imaginer voir les décideurs économiques, tous secteurs confondus, s'engager dans cette voie. Pourquoi ne pas envisager la Bretagne ou, au moins l'Ille-et-Vilaine, devenir une vitrine du développement raisonné ? » ■

nécessité de « mettre le cash dans la trésorerie et non en dividende », conseillant d'avoir un banquier « partenaire du projet ». Nexa a dégagé du profit dès le

départ. « Or, ses bénéficiaires ont servi à payer les charges alors qu'il fallait des fonds en trésorerie. Sans l'expérience de mes parents, la PME n'aurait pas réussi. » ■



Olivier CLANCHIN, LAITERIE TRIBALLAT

L'énergie pour entreprendre est dans les ateliers

L'envie d'entreprendre reste-t-elle intacte dans une grande entreprise ? « Elle n'arrive pas du jour au lendemain », explique Olivier Clanchin. Début janvier 2006, il succède officiellement à son père, Jean, à la direction de Triballat, à Noyal-sur-Vilaine. « Je suis rentré dans l'entreprise il y a 15 ans. L'évolution a été douce, naturelle et la transition s'est faite dans le temps. »

La laiterie entend rester précurseur sur les marchés du "bio", du soja et des fromages allégés. « Nous avons des recettes d'organisation » pour sauvegarder la faculté d'expérimenter et d'innover. « Nous gérons comme une addition de PME cette grosse entreprise de 950 salariés. » Ce mode de management « préserve » l'envie d'entreprendre. Triballat « ne peut pas jouer dans la même cour » que les groupes qui l'entourent. D'ailleurs, son PDG s'estime moins en concurrence directe avec eux « qu'à côté, avec une offre complémentaire ».

Différenciation rime avec imagination et « l'esprit PME est un gage de créativité ! »

Sans direction de recherche et développement ni direction des achats, la structure de Triballat « est peu centralisée. Ce choix privilégie la proximité avec le terrain et permet d'être très opérationnel. L'énergie pour entreprendre n'est pas dans les bureaux mais dans les ateliers ; c'est là que les choses se passent. Les salariés y ont une vraie responsabilité et beaucoup d'autonomie. »

Olivier Clanchin cherche à entretenir l'envie d'entreprendre au quotidien en cultivant la logique du succès. « Nous nous appuyons sur les réussites passées pour préparer celles du futur. » Pour cela, le dirigeant met tout en œuvre pour que ses équipes « soient dans une logique d'échange, d'expérimentation et de test dans les ateliers ». Il accorde le droit à l'erreur, « pourvu que l'on entreprenne ».

Au final, il juge la décentralisation « intéressante ». Toutefois, elle s'avère dévoreuse de temps et le PDG affronte « une vraie difficulté : prioriser et être disponible pour gérer tous les dossiers ». ■

Le droit à l'erreur est accordé « pourvu que l'on entreprenne »



Céline ROCHEFORT, BRASSERIE DES REMPARTS

Montrer sa certitude tout en se posant beaucoup de questions

Aux antipodes des clichés du chef d'entreprise, Céline ! Mais les qualités d'un entrepreneur, fraîcheur et spontanéité en prime. Une battante, "la" Rochefort ! Il lui a sûrement fallu beaucoup de pugnacité pour faire aboutir son projet. Pensez. Cette petite bonne femme de 27 ans a créé la Brasserie artisanale des remparts, voici un an. Pas un café-restaurant. Non. Une fabrique de bière. A Dinan. Montant du financement ? 500 000 euros ! Excusez du peu. Mais elle a surmonté les difficultés et concrétisé son rêve. Entreprendre au féminin dans ce secteur, serait-ce plus difficile ?

« Quand on est jeune, on cumule les handicaps »

« Non. Je ne trouve pas. J'ai appris à brasser dans un monde masculin. Il a fallu que je fasse mes preuves et que je travaille deux fois plus qu'un homme pour cela. » Alors, aujourd'hui, elle voit un avantage à être une femme. *« Les gens se déplacent plus facilement pour voir si c'est bien moi qui fabrique la bière... C'est un atout commercial. »* Cependant, convaincre des partenaires n'a pas été facile. *« Quand on est jeune, on cumule les handicaps. C'est difficile de pousser la porte d'une banque et d'être écoutée à 26 ans. Souvent, on m'a demandé pourquoi je me lançais maintenant plutôt que d'attendre d'être plus mûre. Je répondais que, dans dix ans, je ne pourrai plus me lancer. Je n'aurai plus la même énergie et j'aurai peut-être d'autres envies. C'était maintenant ou jamais. Si on*

réfléchit trop, on ne fait rien ! »

Pour devenir chef d'entreprise, Céline Rochefort a parcouru l'itinéraire chaotique de tout créateur. Diplômée de génie agroalimentaire et de gestion en poche, cette Vosgienne a « tourné dans plusieurs brasseries et au Musée de la brasserie à Nancy. » Vu le très grand nombre de microbrasseries dans l'Est, elle regarde à l'Ouest. Elle arrive en Bretagne pour porter un projet de développement d'une brasserie existante. Elle réalise l'étude de marché et choisit le matériel ad hoc quand l'entreprise jette l'éponge. Céline s'interroge. Abandonner ? Se lancer seule ? *« J'y suis allée. »* Elle débute alors un parcours du combattant et présente son dossier à trois concours. Elle obtient le premier prix régional et national de Cré'act 2004, organisé par l'Ordre supérieur des

experts-comptables et le Prix spécial de l'image de Cré'Act de Bretagne, organisé par l'Ecole supérieure de commerce de Rennes. *« Si je ne les avais pas remportés, je n'aurais pas pu créer la brasserie. Ils m'ont apporté de la crédibilité, une bonne image et un réseau : partenaires bancaires, expert-comptable, agence de communication... »*

Le rôle du chef d'entreprise ? *« Pour moi, il doit montrer sa certitude auprès de son entourage tout en sachant savoir se remettre en cause. Il doit se poser beaucoup de questions, voire flipper à mort ! »*

Le site Internet de la brasserie reflète sa dirigeante. Jeune et sans ambages. Le visiteur peut y lire : *« Un petit discours s'impose ! Encore merci aux organisateurs des concours (...), sans oublier les personnes qui m'accompagnent depuis la décision de me lancer dans cette aventure (elle les cite), mes chers associés qui partagent les joies et les peines de la brasserie et mes proches qui doivent me supporter au quotidien. »* ■





Régis LE ROUX, ENENSYS TECHNOLOGIES

La formation d'ingénieur ne prépare pas à créer

« **S**ouvent, je me dis que si j'avais su, je l'aurais créé plus tôt. » Régis Le Roux, ingénieur électronicien, a travaillé dans de grands groupes d'électronique avant de co-fonder Enensys Technologies, en 2004, à Rennes Atalante. La société développe et commercialise en "B to B" des solutions d'interopérabilité pour la convergence télédiffusion numérique (MPEG-2, DVB, ATSC) et informatique-télécom (gigaethernet, firewire/USB, xDSL, wireless...).

La TPE de 8 personnes, qui doit doubler son effectif courant 2006, travaille pour des clients de renommée mondiale, Nokia, Ericsson, Motorola... Des opérateurs, intégrateurs systèmes et départements R & D de fabricants d'équipements de transmission, de test, et de produits grand public (décodeurs). Alors, pourquoi avoir attendu pendant des lustres ? « Si je suis originaire du milieu agricole, un monde de gens d'entreprise, la formation d'ingénieur ne prépare

pas à créer. *Entreprendre n'est pas dans notre culture. Alors, on hésite, interminablement. J'ai longtemps cru que la création d'entreprise n'était réservée qu'à des gens très forts et j'ai tellement entendu dire que c'est prendre beaucoup de risques...* » Pourtant, créer des produits « qui n'existent pas » motive Régis Le Roux. Il est donc « allé voir des clients qui ont des problèmes et je leur ai proposé des solutions vraiment innovantes. J'avais réellement envie de créer ma



« **Entreprendre n'est pas dans notre culture. Alors, on hésite** »

société ». Jusqu'alors, il travaillait dans des entreprises internationales, très centralisées. « C'est le problème, car on subit tout. » ■