



## "BESOIN D'AIR"

Entrevue exclusive avec Laurence Parisot

● DOSSIER AG 2006  
PLUS DE PROJETS QUE DE REGRETS



# DOSSIER

Les bonnes questions pour participer, proposer et agir

## Plus de projets que de regrets

Pas de regrets, mais des constats. Les Français craignent la mondialisation et ont peur de l'entreprise. Or, pour consommer, il faut gagner de l'argent. Et l'entreprise constitue la principale source de richesse d'un pays.

Pour remporter la bataille mondiale de la compétitivité, la France doit en connaître le contexte. Donc faire un état des lieux du pays, le comparer à ses voisins et analyser les attentes d'un monde nouveau. Pierre Nanterme, président de la Commission économique du Medef, dresse les grandes lignes de l'environnement macroéconomique à partir de l'édition 2006 du "Cartes sur table" du Medef.

Dominique Moïsi, directeur de l'Institut français des relations internationales, plante le décor de la mondialisation. Il propose des clés de compréhension de ce phénomène incontournable qui, selon lui, se caractérise par quatre qualificatifs : interdépendance, transparence, complexité et invisibilité.

Dirigeants, chercheurs et responsables de structures d'accompagnement des entreprises ne manquent pas d'initiatives et de projets pour développer l'économie entrepreneuriale. Les expériences des uns enrichissent les pratiques des autres. Des témoignages montrent que l'innovation alliée à la volonté permet à des TPE de travailler avec de grands groupes. D'autres illustrent l'importance d'un véritable management des ressources humaines et l'utilité d'un solide dialogue social.

Reste que, pour mener à bien leurs projets et contribuer au développement économique, les dirigeants attendent des élus une prise en compte de certaines réalités. Aussi, les dirigeants d'Ille-et-Vilaine ont-ils exprimé dans un livre blanc départemental leurs attentes et leurs propositions dans le cadre de l'élection présidentielle du mois de mai et des législatives du mois de juin. Leur synthèse, ajoutée à celles des autres départements, a nourri la réflexion du livre blanc du Medef.

"Besoin d'air". Tel est le titre du livre qui formalise la pensée des chefs d'entreprise de France.

« *Besoin d'air, c'est aussi la solution la plus simple pour nous permettre de sortir de nos difficultés* », explique Laurence Parisot, dans un entretien exclusif accordé à Entreprises 35. La présidente du Medef explique les trois pistes de réflexion identifiées à partir des retours des entreprises. « Nous voulons être un pays riche et, pour cela, construire notre socle de prospérité. Plébiscité par les chefs d'entreprise, le mot "liberté" revient comme un leitmotiv dans les questionnaires retournés. Enfin, les conséquences d'une décision doivent s'évaluer sur le long terme, la durabilité est indispensable. »

# DES IDÉES NO AU



# IRES

# LIVRE BLANC

## TROIS QUESTIONS À...

# Laurence Parisot, Présidente du MEDEF

*Pourquoi êtes-vous passée du "livre blanc" classique à un livre publié chez un grand éditeur comme Le Seuil ?*

**L.P :** Plutôt que de proposer un catalogue de mesures ou un avant-projet de loi, nous avons voulu nous adresser à tous les Français. C'est la première fois dans l'histoire du patronat que nous formalisons notre pensée par écrit.

Les entreprises proposent une vision globale et un projet de société cohérent, avec un objectif : augmenter la richesse de tous. Mais, pour y parvenir, il faut sortir des sentiers battus. Ce livre invite les Français à penser autrement sur différents sujets. Il veut remplacer les "ou" par des "et".

"Besoin d'air" n'est pas un ouvrage d'expert, mais le fruit d'une réflexion collective et approfondie. Il s'est nourri de la synthèse de plusieurs milliers de réponses de chefs d'entreprise suite au questionnaire qui leur avait été adressé. Nous les avons traitées en septembre et octobre et, en novembre, un séminaire a permis de faire remonter les bonnes pratiques du terrain.

Nous avons choisi la pédagogie pour lutter contre la démagogie ; beaucoup de discours actuels se fondent sur l'utopie et l'inculture économique. Les chefs d'entreprise ont légitimité à le faire ; ils sont créateurs de richesses et ancrés dans la réalité ! L'entreprise privée fait vivre 15 millions de salariés...

*Pourquoi avoir choisi un tel titre : "Besoin d'air" ?*

**L.P :** "Besoin d'air", c'est d'abord un diagnostic !

Paralysée par des débats franco-français, la France se replie sur elle-même et, donc, s'asphyxie. Le rejet du projet de constitution européenne l'illustre. Entravées et comprimées, les entreprises ont aussi besoin d'air ! Elles croulent sous les charges fiscales, sociales et sous le fardeau des contraintes réglementaires et législatives.

"Besoin d'air", car un appel d'air est la plus simple solution pour pouvoir sortir de nos difficultés. Que les politiques nous l'accordent et nous serons gagnants et conquérants. Malgré des rigidités spécifiques, la France se maintient au cinquième rang mondial des pays exportateurs. Imaginez les performances de ses entreprises si elles bénéficiaient d'un réel appel d'air !

Ouvrons les portes et les fenêtres de la France et regardons ce que nos voisins ont fait. Tous les pays qui nous entourent ont su réformer, certains leur marché du travail, d'autres leur fiscalité, d'autres encore leur système de retraite. Ils nous offrent des tests grandeur nature de ce qu'il faut faire. Or, nous restons figés sur des modèles inappropriés à l'évolution du monde.

"Besoin d'air", pour que nous changions de musique, pour ➤



## Laurence Parisot

➔ “un nouvel air”, pour une “nouvelle ère”. Ouvrir les portes conduit à accepter les idées de tous. Inventons un nouveau business modèle. Soyons créatifs. Cela ne se fera qu’en s’oxygénant le cerveau.

“Besoin d’air”, signifie enfin que nous avons besoin de plus de liberté. D’un vent de liberté d’entreprendre, d’échange et de plus grand espace d’autonomie et de responsabilité pour les partenaires sociaux.

### Comment avez-vous construit ce livre ?

**L.P :** Nous avons identifié trois pistes de réflexion ; elles ont conduit à diviser le livre en autant de chapitres : prospérité, liberté et durabilité. Chacun d’eux est émaillé d’exemples de “bonnes pratiques” en vigueur dans les entreprises ; ils illustrent nos propositions et nos suggestions.

**Prospérité.** Nous voulons que la France soit un pays riche. Pour cela, elle doit construire son socle de prospérité sur une croissance forte et pérenne et une fiscalité compétitive.

Si certaines de nos entreprises sont championnes du monde, 98 % sont très fragilisées. Leurs taux de marge s’effritent ou chutent depuis 10 ans et leurs taxes augmentent sans cesse. Et nos jeunes talents émigrent. Il devient urgent de penser autrement. Certains pays ont des matières premières ; la France a des entreprises ! Il faut leur faciliter la vie et ne pas penser contre les chefs d’entreprise, mais avec eux ! Travaillons tous ensemble pour élaborer une stratégie économique qui permette de résoudre beaucoup de questions sociales. Augmenter les salaires et créer de l’emploi nécessite que les entreprises fassent du profit. Il est temps d’adopter une “fiscalité de compétition”.

**Liberté.** Plébiscité par des chefs d’entreprise, ce mot revient en leitmotiv, sous toutes ses formes, dans le questionnaire qui leur a été envoyé. Les entreprises ont besoin de liberté, de voir desserrer l’étai des contraintes réglementaires, d’agir et de décider librement, en toute responsabilité.

La France est au troisième rang de l’OCDE en matière de protection. 21 pays occidentaux ont choisi plus de souplesse. Sont-ils indignes ? Génèrent-ils plus de



problèmes ? Y vit-on moins bien ? C’est une arrogance de penser pouvoir faire mieux que les autres en 35 heures. Une des solutions consiste à donner de la liberté aux partenaires sociaux, à les laisser travailler et négocier.

**Durabilité.** Avant de prendre une décision, il faut l’évaluer sur le long terme et toujours garder sa finalité à l’esprit. Cela est particulièrement vrai en matière de retraites ou d’environnement. En 2015, la dette sera égale à 100 % du PIB. Or, cette même année, le nombre d’actifs commencera à baisser. Il est encore temps de réagir... Mais il est grand temps.

*\*\*“Besoin d’air”, Éditions du Seuil, 150 pages, 15 euros*



# DANS LE CONTEXTE GÉOPOLITIQUE DE LA MONDIALISATION L'EUROPE, SEULE CARTE À JOUER POUR LA FRANCE

**DOMINIQUE MOÏSI**

Conseiller à l'Institut français  
des relations internationales

*Tout est lié et tout se sait dans un monde de plus en plus complexe et où ce qui le menace est invisible. Quelques grandes tendances expliquent son évolution et, parmi elles, le déclin relatif des États-Unis, la montée de l'Asie et la crise d'identité du continent européen. Face à la mondialisation, la France ne peut que chercher à en tirer le meilleur et n'a pas d'autre choix que de miser sur une Europe forte.*

**E**n général, l'évocation économique de la mondialisation mène à privilégier la libre circulation des biens. Aborder sa dimension géopolitique conduit à mettre en avant la libre circulation du mal. En fait, quatre mots clés l'expliquent au plan des relations internationales : interdépendance, transparence, complexité et invisibilité. L'analyse de sept tendances permet de l'approfondir : déclin relatif de la puissance des États-Unis, montée de l'Asie, centralité stratégique du Moyen-Orient, retour de la Russie, crise d'identité du continent européen, cycle de populisme qui, à ce jour, traverse l'ensemble de l'Amérique latine et retour du continent africain mais, pas nécessairement, des Africains.

## **INTERDÉPENDANCE.**

Tout est lié ! Un exemple. La Corée du Nord se dote de l'armement atomique ; les États-Unis et la communauté internationale restent relativement passifs. L'Irak en tire la leçon. Si Pyongyang y parvient, pourquoi Téhéran ne le ferait pas. Cette interdépendance des données se retrouve dans le rapport Becker sur l'Irak. La sortie de crise n'interviendra qu'avec la solution au

problème israélo-palestinien.

**TRANSPARENCE.** Nous avons perdu le privilège de l'ignorance dans notre société médiatisée. Chacun est informé d'un événement dès qu'il se produit et sait comment vit l'autre. Cette transparence se traduit par le "benchmarking". Tout le monde peut, en permanence, comparer son statut à celui des autres. D'où la farouche envie de rattrapage de l'Asie. Et le sentiment d'humiliation, voire de rage, qu'en tire le monde islamo-arabo-musulman. Enfin, ce benchmarking mène parfois les sociétés occidentales à une culture de la peur, toujours soucieuses de se protéger des autres et du futur.

**COMPLEXITÉ.** Nous vivons dans un monde d'une complexité inégalée, où les acteurs ne sont plus seulement étatiques et où la violence s'est privatisée. La guerre classique a pratiquement disparu. Les Américains l'ont gagnée en Afghanistan et en Irak ; pourtant, rien n'est réglé.

**INVISIBILITÉ.** Ce qui nous menace est caché. Ainsi, l'Europe est-elle un objectif et une base pour les terroristes. On l'a vu à





 **DOMINIQUE MOÏSI**

Madrid et Londres. La notion d'invisibilité de la menace fait partie de la complexité du monde, de notre sentiment de vulnérabilité et de notre peur du futur.

Pour aller au-delà, sept tendances expliquent plus en profondeur les mutations du monde. Notre pays doit les comprendre et les analyser, surtout à la veille d'échéances électorales.

### DÉCLIN RELATIF DE LA PUISSANCE DES ÉTATS-UNIS

Cette tendance est capitale pour l'ensemble du système. Mais il serait très dangereux de les enterrer après le catastrophique échec irakien, vu leur faculté unique de rebondissement. De la fin de l'URSS, en 1999, à 2006, ils furent la seule grande puissance dans le monde. Leur relatif déclin signe

la fin d'une période unipolaire mal exploitée. En cause, la passivité des deux administrations Clinton, le réveil tardif à l'international et les mauvais choix de l'administration Bush se fixant des objectifs qu'elle ne pouvait pas atteindre. Le monde est donc multipolaire, mais imparfaitement et de façon asymétrique. Cet état ne génère pas plus d'ordre. Au contraire. Les acteurs entrant dans le système industriel - Chine, Inde, Russie... - le font à partir d'une base de cynisme et d'égoïsme.

### MONTÉE DE L'ASIE

Voilà la deuxième tendance lourde. Une culture d'espoir anime la Chine, l'Inde, le Japon et la Corée du Sud. Pour ces pays, aujourd'hui est mieux qu'hier et demain sera meilleur qu'aujourd'hui. Cette évolution est naturelle pour la

Chine, première puissance manufacturière du monde en 1815. Elle entend retrouver sa place légitime dans le système industriel. Se sachant incontournable, elle a le temps et ne prend pas de risque ; l'empire est de retour. Les choses diffèrent pour l'Inde. La découverte de sa puissance est nouvelle et son enthousiasme encore plus grand. Les Indiens voient dans notre regard le respect porté à leur réussite ; ils en tirent une légitime fierté. Enfin, le Japon a dépassé la crise structurelle qui l'a handicapé pendant dix ans.

Pour autant, l'avenir de l'Asie n'est pas rose. Elle a des problématiques majeures à résoudre : contradiction entre progrès économique et stagnation politique, corruption rampante, absence d'Etat de droit. L'Asie se

confronte aussi à des problèmes nationaux. De fait, à l'inverse de l'Europe, la réconciliation n'a pas eu lieu. Les voisins immédiats de la Chine - Japon



## TEMOIGNAGES D'ENTREPRENEURS

### AUTANT D'EXPÉRIENCES, AUTANT DE PISTES TRANSFORMABLES EN ACTIONS

*Dirigeant(e)s de petites ou moyennes entreprises, responsables de laboratoire ou de structure d'accompagnement, leur démarche s'inscrit dans des projets et une vision tournée résolument vers l'avenir.*



### LA CRÉATION D'ENTREPRISE AU FÉMININ

Une femme dans le social ou la justice, ça paraît normal. Dans l'industrie, elle doit en faire dix fois plus qu'un homme pour être crédible. Créer son affaire, c'est beaucoup de problèmes, autant de solutions et de succès.

Nous réalisons la R & D et sous-traitons la fabrication. En 2007, nous aurons une usine qui répondra aux critères du développement durable. Ce sera un plus au niveau marketing tout en correspondant à ce que je suis.

Etre femme facilite les contacts à l'international, en particulier avec des clients chinois, américains ou chiliens, jamais rencontrés. Quand on demande un bon formulateur à mes fournisseurs, ils me recommandent. C'est appréciable.

*Présidente d'ABC Texture, à Saint-Malo, Louise Bourdin a créé la société de formulation de produits de beauté en 2003.*

et Corée - la perçoivent encore comme l'Allemagne l'était par la France et ses alliés au lendemain de la Seconde guerre mondiale. Il n'empêche, globalement, l'Asie



est portée par une culture de progrès et de réussite.

## CENTRALITÉ STRATÉGIQUE DU MOYEN-ORIENT.

Au moment où, allant du Maghreb au Pakistan, le Moyen-Orient s'élargit géographiquement, il est animé par une culture de violence et de désespoir. Or, il devient toujours plus central avec la rencontre des enjeux énergétiques et de négociation. Sa réalité se confond avec un concentré de passions et de divisions, fondé sur une culture d'humiliation que renforcent des problématiques religieuses. Ses habitants ont le sentiment que d'autres leur imposent l'histoire. Le Moyen-Orient rappelle l'Europe du 16e et du 17e siècle. Depuis, plus la seconde devenait laïque, plus le premier renforçait sa

religiosité, parce qu'au-delà de la croyance, la religion est un symbole de revendication et d'identité.

## RETOUR DE LA RUSSIE.

Le poids de l'énergie, sa nouvelle richesse, lui permet d'acheter son retour sur la scène internationale. Elle profite de la confusion aux États-Unis et des besoins énergétiques en Asie pour retrouver sa place. Toutefois, le système bipolaire de la guerre froide n'est pas de retour. S'il existe des tensions avec une Russie autoritaire, aux comportements brutaux, elle n'a pas les moyens de redevenir un très grand, et le sait.

La Chine est l'unique puissance qui, demain, pourrait se comparer aux États-Unis d'hier. Mais la Russie se mesure à l'aune de sa capacité de nuisance plus que par son influence. La France doit l'intégrer et lui dire que ce qui est bon pour les Russes est nécessaire pour la Russie. Aujourd'hui, il y a un décalage entre la brutalité de la puissance russe, assise sur sa seule richesse énergétique, et la négligence des Russes, même s'ils soutiennent Poutine à 70 %. Ayant lavé l'humiliation des années 1990, il les invite à s'enrichir et à retrouver la fierté nationale, sinon impériale.

## CRISE D'IDENTITÉ EUROPÉENNE.

Bien que présente dans la nouvelle Europe, la culture d'espoir de l'Asie n'anime pas la majorité de l'Union. Certes, l'Estonie affiche une croissance supérieure à la Chine et l'Inde : 13 % depuis trois ans. Mais, son essor tient de l'anecdote. Globalement, l'Europe nourrit une culture du doute, basée sur deux crises identitaires : géographique



## LA PAROLE A 5 GRANDS TEMOINS

# 5 CLÉS D'UN AVENIR MEILLEUR

**Questionnées sur cinq clés d'un avenir meilleur, des personnalités donnent leur vision de l'une d'elles : moderniser le dialogue social et former tout au long de la vie ; investir dans l'économie du savoir et développer l'innovation et la recherche ; valoriser les filières technologiques, changer l'image de l'entreprise ; croire en l'avenir**

## 1 MODERNISER LE DIALOGUE SOCIAL ET FORMER TOUT AU LONG DE LA VIE

**François Chérèque**, secrétaire général de CFDT

*Réformer le dialogue social permettrait d'améliorer la situation des salariés et des entreprises. Le gouvernement a fait un grand pas en faisant précéder toute évolution de la loi par la négociation. Mais il faut aussi accroître le dialogue social dans l'entreprise, y compris en mettant en cause notre bénéfice de représentativité.*

*En sécurisant les parcours professionnels, les salariés auraient une perspective d'évolution d'un bout à l'autre de leur carrière. Ils changeraient alors de métier ou d'entreprise sans drame car elle inclurait les ruptures pour licenciement, accident, vieillissement...*

## 2 INVESTIR DANS L'ÉCONOMIE DU SAVOIR, DÉVELOPPER L'INNOVATION ET LA RECHERCHE

**Jérôme Bindé**, directeur de la prospective à l'Unesco

*La France surmonterait bien des problèmes avec une politique du savoir. Elle investit 2,2 % de son PIB en recherche, contre le double en Suède et Finlande. Or, elles ont su conserver leur état providence, mais elles l'ont transformé.*

*Ses atouts ne gomment pas ses handicaps en matière de connaissance. Si les transnationales investissent dans la recherche, les PME le font généralement très peu. La France est mal placée au plan des hautes technologies, sauf dans de rares domaines dépendant de l'Etat. Les autres supposent un réseau dense de PME liées au savoir. Rien ne changera tant qu'elle ne résoudra pas leur sous investissement dans la recherche. Sans un effort de politique coordonné entre public et privé, elles continueront à délocaliser et à déposer leur bilan. A long terme, la France aura de nouveau à gérer des problèmes de chômage.*

 **DOMINIQUE MOÏSI**

et institutionnelle. Elle ignore ses frontières et son identité. La question turque l'a profondément divisée. Plus aujourd'hui. Mis à part la Grande-Bretagne, un consensus règne pour dire qu'il est urgent de remettre le sujet à demain. L'Europe et la Turquie ont mal traité la question. L'Union n'était pas prête à l'entrée de 100 millions de Turcs, surtout avec son blocage institutionnel. Le vote de mai 2005 n'a pas créé la crise, mais révélé son étendue et engendré une situation nouvelle. Depuis, il y a moins de France en Europe et moins d'Europe dans le monde.

La question institutionnelle sera prioritaire pour le prochain Président de la République. Mais comment relancer l'incontournable projet européen que la majorité de l'opinion, sceptique ou indifférente, ne soutient plus ?

Pour autant, la France ne décline pas. Elle bénéficie de cartes uniques au plan géopolitique. Le pays siège au conseil de sécurité de l'ONU et possède l'arme atomique. Il a une tradition d'intervention et une diplomatie parfois flamboyante, quelquefois trop, mais qui réussit à le faire entendre. Toutefois, la France serait moins écoutée si elle perdait confiance en elle.

Les sondages permettent un certain optimisme, montrant qu'une majorité de Français, conscients des risques de déclin, sont prêts à accepter des réformes de structure. Par contre, ils révèlent que les moins de 25 ans craignent le plus la mondialisation. C'est un problème majeur. Quand la jeunesse d'un pays a massivement peur du changement, il doit se réformer. La jeunesse asiatique ou d'Europe

de l'Est croît en l'avenir. Elle était pourtant sous un régime communiste qui ignorait la croissance économique.

**LE CYCLE POPULISTE.**

Le cycle dans lequel l'Amérique du Sud est engagée est le dernier. Il succède à ceux des coups d'état militaires, de retour à la démocratie et de l'ultralibéralisme des années 1990 qui s'est traduit par des catastrophes, comme en Argentine. Depuis le début des années 2000, le populisme a atteint le Brésil, le Venezuela et la Bolivie. Il exploite l'affaiblissement relatif des États-Unis et le privilège des ressources pétrolières.

**LE RETOUR DU CONTINENT AFRICAIN.**

Des pays comme la Chine, l'Inde, la Russie ou le Brésil ont redé-

couvert l'Afrique, attirés par ses matières premières. Sans histoire coloniale, ils se soucient peu de la nature des régimes. Ils recherchent des avantages immédiats. Même si elle se fait mal, cette redécouverte est supérieure à ce mélange d'indifférence européenne à l'égard des Africains et de crainte de voir des gens venir massivement envahir son espace de richesse, de prospérité et de confort.

Cet incontournable tableau du monde fait partie de notre univers. Il n'est pas possible de s'en retirer d'un coup de baguette magique. Nous sommes dedans, pleinement. Tirons-en le meilleur, avec lucidité. Cela passe par du dynamisme et de l'exigence citoyenne. Et cela signifie que la France n'a pas d'autre carte à jouer que la carte européenne. ■



## TEMOIGNAGES D'ENTREPRENEURS

**DIALOGUE SOCIAL ET COMPÉTITIVITÉ**

La société installe des réseaux informatiques, des solutions de téléphonie et de vidéoconférence sur IP et des solutions de sécurité. Dès sa création, en 1997, j'ai bâti des relations sociales solides, avec contrat d'intéressement, 35 heures (loi de Robien) dès 1997, 23 jours de RTT par an, explication de la stratégie... Notre croissance moyenne est de 25 % par an jusqu'en 2002. Arrive la crise. France Telecom désinvestit, Mitsubishi ferme à Etreilles, et la Snecma réduit la voilure suite au 11 septembre 2001. Rétis perd 20 % de son chiffre d'affaires. J'ai expliqué la situation au personnel, ses conséquences financières et proposé un plan social de juste cinq licenciements contre un effort sur les salaires : employés - 2,5 %, cadres - 5 %, comité de direction - 10 % et PDG - 15 %. Plus de 90 % des salariés l'ont accepté.

Rétis clôt 2003 avec 5 % de croissance au lieu des 15 % prévus. 1Me de perte d'exploitation impose un plan social de 15 licenciements. Nous passons de 35 à 37,5 heures malgré les réserves de la DDTEFP et nous sortons du rouge. La participation et l'intéressement ont très vite permis au personnel de retrouver la majeure partie de l'investissement consenti en perte de salaire. Aujourd'hui, la société est sortie des difficultés. Venant de terminer son exercice, elle a versé en participation 70 % d'un mois de salaire à ses 105 collaborateurs.

Un bon dialogue social est une forme d'investissement ; je m'en suis rendu compte pendant la crise. Une société a le comité d'entreprise qu'elle veut bien avoir...

 **Joël Chéritel,**

PDG de Rétis Communication, à Montauban-de-Bretagne





LA PAROLE A 5 GRANDS TEMOINS

## 5 CLÉS D'UN AVENIR MEILLEUR

### 3 VALORISER LES FILIÈRES TECHNOLOGIQUES

**Professeur Jacques Lucas**, membre de l'Institut à l'Académie des sciences

*Nos laboratoires ne peuvent pas se passer d'étudiants formés à la science. Or, leur nombre diminue à vue d'œil. Ce désintérêt représente un danger de perte de technicité et de patrimoine. L'industrie en pâtira, surtout que les étudiants Chinois font l'inverse... Gardons de la science les seuls messages essentiels, faciles à décoder, ceux qui donnent envie d'en faire et transmettons-les aux enseignants du secondaire. Un nombre normal d'étudiants en science suffirait à redresser la situation. D'autant que les thèses de troisième cycle permettent de financer des étudiants pendant trois ans. La formule ne coûte pas cher à l'industrie, ni à l'Etat. Notre laboratoire serait fermé sans une douzaine de thésards*

LA FRANCE ATTEINT 3 % DE CROISSANCE OU DÉCROCHE !

# ELLE N'A QU'UNE ALTERNATIVE : PRIVILÉGIER L'INNOVATION ET L'INVESTISSEMENT À

**Faute d'atteindre 3 % de croissance, la France ne trouvera pas le cercle vertueux de l'emploi, l'investissement et l'innovation, qui ouvre la voie à une saine redistribution. Cet objectif passe par la diminution massive des prélèvements et l'augmentation de la quantité de travail et du taux d'emploi.**

« **J**amais l'expansion mondiale n'a été aussi forte. Toutefois, la France devra s'extraire de la formule du "8-4-2" pour saisir cette opportunité unique. Quand la croissance des pays asiatiques voisine 8 % et celle des États-Unis 4 %, celle de l'Europe et de la France oscille à 2 %... Notre pays est face à une alternative. Soit il surfe sur cette vague et atteint 3 %, voire plus, pour enclencher un cercle vertueux de l'emploi, l'investissement et l'innovation, celui qui ouvre la voie à une saine redistribution. Soit la France ne progresse pas, ne parvient plus alors à préserver le statut quo et décroche, comme bien d'autres états européens.

Le pays ne parvient pas à sortir d'un cycle infernal faute de maîtriser quatre difficultés. Il redistribue une richesse qu'il ne crée pas ; ce n'est pas durable. Il surtaxe des coûts de production au détriment de la compétitivité. Il réduit sans cesse la quantité de travail qui, pourtant, crée la richesse. Enfin, il "surutilise" le moteur de la croissance par la consommation au détriment du moteur de la croissance par l'in-

vestissement. Or l'un ne suffit pas si l'autre ne s'allume pas. Un tel contexte crée la machine à perdre de l'entreprise France.

Les faits sont têtus ! L'accélération de la perte des parts de marché à l'export date de 1999, année de la mise en place des 35 heures... Elle a abouti à un tierscé perdant : 21-1-41 ! Entre 2000 et 2005, la consommation française de produits manufacturés a augmenté de 21 %, leur production de 1 % et leurs importations de 41 %.

## TORDRE LE COU À DES IDÉES REÇUES

Pourtant, les entreprises se battent et un grand nombre réussissent ; celles qui innovent et parient sur l'international. Les grandes et très grandes, ayant les moyens d'investir, surfent sur la vague de la croissance planétaire et réalisent 60 à 70 % de leur activité hors de France.

Il reste que beaucoup d'autres souffrent, dont une majorité de PME. Les marges de celles qui opèrent en France s'érodent encore et deviennent les plus faibles d'Europe. Cela ne concourt pas à l'innovation et à

l'investissement, pourtant, elles ne baissent pas les bras. En voici quatre exemples pour tordre le cou à des idées reçues.

> Elles ont créé 2 millions d'emplois entre 1995 et 2005, surtout dans le commerce et les services.

> Elles distribuent du pouvoir d'achat. La part de la rémunération dans le partage de la valeur ajoutée entre investissement et salaires bruts augmente en continue. Le partage se fait au bénéfice des salariés et les entreprises font leur devoir, avec leur faible marge de manœuvre. Certes, il s'agit de salaires bruts, pas de nets. Mais chacun sait pourquoi et ce n'est durable ni pour l'économie française ni pour les salariés.

> Le niveau des investissements en R & D de l'État a augmenté d'un peu plus de 20 % en 10 ans ; celui des entreprises a atteint le double. Bien sûr, la R & D se concentre sur les grandes entreprises. Les PME manquent parfois de la capacité suffisante pour innover et assurer leur compétitivité sur les marchés de demain.

> Nos entreprises font partie des meilleures élèves de l'Europe, donc du monde, en matière



1 Accenture conseille dans le développement de la stratégie d'entreprise.

# LA CONSOMMATION

## PIERRE NANTERME

Président de la Commission économique du Medef, et président d'Accenture<sup>1</sup> France



LA PAROLE A 5 GRANDS TEMOINS

## 5 CLÉS D'UN AVENIR MEILLEUR

### 4 CHANGER L'IMAGE DE L'ENTREPRISE

François de Closets, journaliste

*Il existe en France une situation anormale dans le discours public et le système de représentation. Elle tient à la quasi-absence des entreprises et des salariés. Chacun trouve normal que des artistes, philosophes ou sportifs donnent leur avis sur n'importe quel sujet. Par contre, nul n'imagine que des techniciens, ingénieurs ou commerciaux soient interviewés. Et qui s'étonne que le monde de l'entreprise ne soit pratiquement pas représenté à l'Assemblée nationale ?*

*Cet état de fait malsain montre que les Français vivent coupés d'une réalité dont, pourtant, ils dépendent : la richesse des entreprises est avant tout celle de la France.*

### 5 CROIRE EN L'AVENIR

Henri Madelin, docteur en sciences politiques, théologien et écrivain

*Tous les gens ont besoin de transcendance, de quelque chose qui dépasse leurs problèmes personnels et donne du sens à leur itinéraire. Leur vie privée n'en apporte sans doute pas assez car ils ne sont pas très heureux. Lors de graves événements, ils savent être généreux et qu'il existe plus malheureux qu'eux. Mais ils sont tellement pris par leurs problèmes qu'ils échangent mal. Notre société manque de temps. Curieux. Elle en a tant libéré. Elle offre beaucoup de loisirs mais, pratiqués avec un tel activisme, il en faut toujours plus.*

*Un entrepreneur est un combineur d'innovations, sachant donner confiance et susciter le désir de travailler. Il reste un énorme potentiel avec les femmes. Des patrons ont mesuré l'intérêt d'en recruter aux plus hauts postes car, avec elles, la confiance, le sérieux et la continuité sont au rendez-vous.*

*La tâche des prochaines années consiste à inventer des modèles incitant les gens à se surpasser. Les peuples qui croient en quelque chose vont plus loin que ceux qui ne croient en rien. Il faut absolument que la société française croit en quelque chose... à défaut de croire en quelqu'un.*



# DOSSIER

Les bonnes questions pour participer, proposer et agir

## PIERRE NANTERME

de démarche environnementale et de développement durable. La France arrive deuxième en termes d'efficacité énergétique, juste derrière l'Allemagne et loin devant les autres pays européens. Ses émissions de gaz à effet de serre ont baissé de plus de 20 % depuis 1990.

### L'AUGMENTATION SIGNIFICATIVE DE LA QUANTITE DE TRAVAIL

Retrouver des marges de manœuvre financières pour investir dans l'avenir oblige à

deux grandes réformes : la diminution massive des prélèvements sur les factures de production et l'augmentation significative de la quantité de travail et du taux d'emploi.

La première nécessite de maîtriser les dépenses publiques, budgétiser les dépenses de solidarité - en matière de santé et, plus encore, de famille - et poursuivre la réforme de la taxe professionnelle.

Concernant la seconde, chacun s'accorde sur le fait que la France a un taux d'emploi parmi les plus faibles du monde, mais

une bonne productivité. S'il égalait celui du Danemark ou de la Grande-Bretagne, elle aurait entre 1 et 1,5 million de salariés en plus. Y parvenir passe par la réorganisation de la recherche. C'est commencé avec les pôles de compétitivité dans lesquels, certes, on a investi l'équivalent de 2 millions de dollars. Mais, à lui seul, Microsoft consacre 9 millions de dollars par an à sa R & D... La victoire de la guerre des talents passe aussi par la réforme de l'université et le goût redonné aux carrières scientifiques et techniques. La

Chine diplôme 800 000 ingénieurs par an, l'Inde 500 000 et la France quelques dizaines de milliers.

Finalement, il convient de rebalancer la politique de la consommation sur une politique de l'innovation et de l'investissement. Elle servira la compétitivité des entreprises qui retrouveront une croissance structurellement durable à plus de 3 % par an. Redistribuer une richesse créée deviendra alors possible. Tout cela ne se fera pas sans que nous parvenions à faire aimer nos entreprises. ■

## TEMOIGNAGES D'ENTREPRENEURS RENFORCER LA COMPÉTITIVITÉ

Pour ne pas se priver d'une technologie née en France, il faut l'accompagner sur dix ans. Un laboratoire universitaire comme le nôtre qui travaille sur la vision nocturne et la caméra infrarouge ne le peut pas. La mise en réseau avec le Pôle Automobile Haut de Gamme le permet ; il fait se rencontrer des univers qui se voyaient peu ou pas.

Des universitaires qui ne connaissent pas le pôle pourraient s'y intéresser. Ils devraient seulement infléchir leurs travaux vers ses axes de développement. Ce n'est pas dégradant, surtout en sachant qu'ils peuvent déboucher sur un outil industriel de production de masse.

**Professeur Jacques Lucas,**  
membre de l'Institut à l'Académie des sciences

L'activité du laboratoire de 17 salariés concerne l'exécution de tests industriels et l'amélioration de processus de tests dans le domaine du logiciel. Dès le départ, en 2002, nous montions un projet, en lien avec la Meito et PSA, entre les télécommunications et l'industrie. Il n'a pas abouti, faute de moyens et du fait de la crise du secteur des télécoms.

La Meito nous l'a fait relancer suite à la création du Pôle Automobile Haut de Gamme. Nous participons ainsi au projet Open for Autosar, initié par PSA et Valéo. Il porte sur une plateforme de tests de validation conforme au standard européen Autosar, un concept d'architecture électrique/électronique. La démarche permet à Kereval de se placer chez de grands industriels et d'être visible au plan européen.

**Abdelmoula Tamoudi,**  
PDG de Kereval, membre de l'Institut à l'Académie des sciences



**Jean-Claude Germain,**  
président du Pôle Automobile Haut de gamme

Le Pôle Automobile Haut de Gamme s'inscrit dans un cercle vertueux, où les PME représentent un axe fort. Un tiers des sièges d'administrateurs leur est d'ailleurs réservé. Machine à projets, il met en relation grands groupes, PME, TPE et universités. Voilà son alchimie. Rien ne se fera sans d'étroites relations entre les laboratoires de recherche et les entreprises.

La directrice et six chefs de projet aident les entreprises à monter leurs projets, en recherchent les financements et les appuient à l'international. Le pôle offre une reconnaissance de qualité aux PME et TPE, d'autant que Renault, Heuliez et Gruau ont rejoint PSA, dont le site rennais exporte 75 % de sa production. Aussi, quelle que soit sa taille, une société qui n'inscrit pas l'international dans son plan d'action est condamnée.

## TEMOIGNAGES D'ENTREPRENEURS

### LES NOUVELLES ATTENTES DU CITOYEN SALARIÉ



L'entreprise étant implantée en pleine campagne, la direction s'est confrontée à un problème de garde d'enfants pour ses salariés. Elle a monté un projet de crèche et, pour cela, a fait appel à la société conseil "Iziy les enfants d'abord".

Plus forts à trois que seul, nous y avons associé la municipalité de Bonnemain et l'entreprise AES de Combourg. Le partenariat a réussi. L'une des difficultés a été de se comprendre et de parvenir à un consensus avec l'administration.

Delta Dore a pris 15 places, AES 3, et la commune 2. D'un coût total unitaire de 15 000 €, chacune nous est revenue à moins de 4 000 € après les aides de la CAF et de l'Europe. Ouverte de 7 h à 19 h, la crèche emploie 10 personnes, dont 7 professionnels de la petite enfance. Il devait y avoir un vrai besoin ; Delta Dore a enregistré 24 naissances en 2004 et 40 en 2005...

#### **Valérie Renault-Hoarau,**

*DRH de Delta Dore, à Bonnemain. Spécialisé dans l'automatisme et la domotique, le site emploie près de 400 personnes.*

### GÉRER LES EMPLOIS ET LES COMPÉTENCES

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée et le nombre de demandeurs d'emploi non formés nous ont conduits à créer une plateforme de formation interne. Ce qui existe ne répond pas à nos attentes, il faut prendre son destin en main. Notre stratégie RH est donc axée sur la détection des potentiels, la formation, dont le budget atteint dépasse 4 % de la masse salariale, les plans de carrière et l'évolution du personnel, avec des entretiens annuels. Enfin, la direction, proche des hommes, veille à valoriser et considérer les salariés avec une relation gagnant-gagnant.

Beaucoup de recrutements se font par cooptation. Le climat social dans le groupe amène les salariés à inciter des candidats qui n'imaginaient pas intégrer ce secteur à nous rejoindre. Ensuite, l'ensemble de la pyramide doit être convaincu de la démarche et de la nécessité de transmettre son savoir pour que le tutorat fonctionne. Cette évolution doit prendre en compte la mutation du rôle d'un chef de chantier. Il est passé d'une activité surtout de production à de l'encadrement : d'une dizaine à une quarantaine de personnes, parfois plus. Il faut l'accompagner pour mener à bien cette mission de manager.

#### **Anne-Sophie Noirel,**

*DRH du groupe Cardinal, installé à Mernel, 30 kms au sud de Rennes et employant 250 personnes*

## CONTRIBUTION DES ENTREPRENEURS AU LIVRE BLANC DU MEDEF

# TROIS PRIORITÉS ET HUIT AXES DE TRAVAIL

*L'UE35 s'est associée à la consultation des entreprises de France organisée par le Medef. Les réponses des dirigeants d'Ille-et-Vilaine ont été synthétisées dans une "Contribution au Livre blanc du Medef". En voici la substance. La synthèse des participations des unions départementales et des branches professionnelles est éditée dans un "Livre blanc", présenté le 25 janvier à Bercy, lors de l'assemblée générale du Medef.*

## CONTRIBUTION AU LIVRE BLANC DU MEDEF

### LES 3 PRIORITÉS DES ENTREPRENEURS D'ILLE-ET-VILAINE

**Acteur central de l'économie, l'entreprise, doit être au centre des débats pour :**

- > Remettre l'entreprise au cœur des priorités des politiques.
- > Affirmer que les entreprises sont la source de la richesse à partager.
- > Convaincre les candidats de l'enjeu économique des PME-PMI.
- > Réintroduire la notion : travail égal valeur.
- > Valoriser le rôle économique et social d'une entreprise sur un territoire.
- > Favoriser la liberté d'entreprendre.

**En finir avec les oppositions de principe : remplacer le "faire contre" par le "faire avec" pour :**

- > Abandonner l'idéologie, au bénéfice du pragmatisme.
- > Mettre fin à l'hostilité stupéfiante dont souffre l'entreprise en France.
- > Passer d'une posture de défense de l'entreprise à une posture de soutien.
- > Exiger des politiques qu'ils arrêtent l'opposition entre secteur public et privé.
- > Développer l'employabilité des salariés.
- > Favoriser et moderniser l'intéressement et la participation.

**Inciter les acteurs de la société à être responsables. Etat, administrations et partenaires sociaux doivent préparer l'avenir de la France aux côtés des entreprises par :**

- > La réduction de la dette nationale.
- > Le développement de la compétitivité de l'économie.
- > La baisse du poids des prélèvements obligatoires et celui de l'Etat.
- > La simplification de l'administration et la législation sociale et fiscale françaises.
- > L'incitation à l'innovation et aux prises de risques.
- > L'explication de la vie économique aux Français.
- > La lutte contre les dysfonctionnements de la concurrence entre entités publiques ou associatives et entreprises privées.





## LES 8 AXES DE TRAVAIL DES ENTREPRENEURS D'ILLE-ET-VILAINE

### 1-EUROPE ET MONDIALISATION

#### L'économie de marché

La culture économique manque aux Français, d'où l'incompréhension de l'économie de marché. Les moyens d'y pallier passent par le réalisme et non par l'idéologie.

#### L'Europe

Une Europe relancée trouve sa place entre l'Asie et les Etats-Unis. Une politique économique convergente et pérenne sécurise les investissements avant d'intégrer d'autres pays.

#### Mondialisation

« Nos arrière-grands-parents raisonnaient à l'échelle du canton, nos grands-parents à celle de la France, nos parents à celle de l'Europe et nous, nous devons le faire à celle du monde. » La mondialisation fait innover et exporter. Elle induit l'emploi de personnes qualifiées et plus de valeur ajoutée.

### 2-L'ENTREPRISE DANS LA SOCIETE FRANÇAISE

#### L'image de l'entreprise

Les entreprises souffrent d'une mauvaise image. Les hommes politiques, les médias et les relais d'opinion y ont leur part de responsabilité. Tous doivent revenir à une communication plus juste. A la base de la richesse nationale, elles méritent un autre traitement.

#### L'entreprise et les nouvelles générations

Les entreprises doivent donner espoir aux nouvelles générations et offrir l'emploi au plus grand nombre. D'où la nécessaire restauration de la valeur travail, moyen de revenu, d'accomplissement de soi et d'intégration sociale.

#### Entrepreneurs et politiques

Inciter les chefs d'entreprise à s'engager dans la politique permettrait « aux représentants de la vraie société civile de servir la nation et non plus aux seuls fonctionnaires ».

## CONTRIBUTION AU LIVRE BLANC DU MEDEF

### 3-L'ETAT ET L'ENTREPRISE

#### Rôle de l'état et rôle de l'entreprise

Clarifier la responsabilité de l'entreprise et l'Etat nécessite de revenir au rôle régaliens de celui-ci : défense, justice, police, santé, famille, sécurité, enseignement et environnement. Il gère l'administration et les services publics et n'agit pas directement sur l'économie privée.

#### Entreprises et administrations

Les entreprises veulent se consacrer à leur activité sans investir trop d'énergie et d'argent pour l'administratif. Elles attendent une simplification administrative et de meilleures relations avec l'administration.

## TEMOIGNAGES D'ENTREPRENEURS

### LE DÉVELOPPEMENT DE LA R & D DANS LES PME



Créé en 2003, ce centre technique associatif réalise des études pour les industriels de Bretagne, en particulier les PME-PMI, en s'appuyant sur des centres de compétences régionaux. Notre action s'inscrit en amont de celles des bureaux d'études privés. Nous aidons les dirigeants à formaliser leur projet d'innovation, ciblés les établissements d'enseignement et de recherche capables d'y répondre, coordonnons le projet jusqu'à obtention du résultat et le finançons à hauteur de 50 %. Notre action s'arrête au prototype.

Le centre a également créé une plateforme de soudage laser permettant aux industriels de valider la faisabilité de cette technologie.

**Hervé Boury,**  
directeur de l'Institut Maupertuis





## LES 8 AXES DE TRAVAIL DES ENTREPRENEURS D'ILLE-ET-VILAINE

### 4-LE TRAVAIL, LE CONTRAT ET LA LOI

#### Réforme du contrat de travail et du temps de travail

Il faut simplifier le code du travail pour rétablir l'équilibre entre employeur et salarié. Les dirigeants attendent l'assouplissement des 35 heures.

#### Le rôle du contrat et de la négociation par rapport à la loi

La négociation doit supplanter la loi en matière de contrat, durée et organisation de travail. L'engagement réciproque responsabilise les parties.

#### Dialogue social et représentants syndicaux

La représentativité des syndicats ne tient plus que de la loi. Or, les entreprises ont intérêt à les associer et conforter leur rôle. Leurs règles de représentativité, leur fonction et leurs prérogatives doivent évoluer.

### 5-FORMATION ET EMPLOI

#### Formation

Enseignement scolaire, supérieur, formation professionnelle... Des réformes s'imposent à tous niveaux, en matière de pratiques, orientation et filières.

#### Emploi

Le rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi est prioritaire. Au centre de la politique économique, il permettra de développer l'emploi, la croissance et contribuera à redonner confiance en l'avenir.

### 6-CROISSANCE

#### Croissance des TPE et PME

Des paramètres endogènes et exogènes induisent la croissance des entreprises. L'économie française en dépend pour la création de richesses comme pour le développement de l'emploi. Un environnement national favorable leur est indispensable.

## CONTRIBUTION AU LIVRE BLANC DU MEDEF

### Recherche et innovation

Pas de croissance sans développement fort de l'innovation et de la recherche ! Or, la France souffre d'un cloisonnement entre universités, chercheurs, entreprises et financeurs. Il faut mieux allouer les moyens et mieux orienter les efforts vers les filières d'avenir.

### Maîtrise des dépenses publiques et réforme de l'Etat

La croissance des entreprises dépend aussi de la situation financière de l'Etat et de son train de vie. Celui-ci devra maîtriser ses dépenses et ne pourra pas faire l'économie d'une réforme.

### Le Smic

Facteur important de l'économie, le Smic doit être fixé par une autorité indépendante et ne plus servir d'instrument de politique économique ou sociale pour les pouvoirs publics.

### 7-ENVIRONNEMENT

Outre la préservation de l'avenir des générations futures, la démarche environnementale crée de la richesse. Il faut cependant la concilier avec l'exigence de compétitivité.

### 8-PROTECTION SOCIALE ET RETRAITES

#### Protection sociale

L'avenir de l'assurance maladie est très incertain sans mesures correctrices. Des efforts sont à faire, à tous niveaux et la responsabilisation s'impose.

#### Retraites

Il n'y a plus d'alternative. « Les lignes force de la réforme des retraites sont connues : il s'agit d'augmenter l'âge de la retraite à 65 ans et de développer la capitalisation. »