

Regards croisés sur la France

ALAIN DEHAZE

Président du groupe Adecco France

CLARA GAYMARD

Présidente et CEO de GE France, Vice-Présidente GE International

OLIVIER HOMOLLE

Président de BASF France

CHRISTOPHE DE MAISTRE

Président de Siemens France

CHRISTIAN NIBOUREL

Président d'Accenture France et Bénélux

Compte-tenu des perspectives de croissance annoncées, et dans le contexte actuel de rigueur, l'Europe, et la France en particulier, constituent-elles toujours un choix stratégique pour le développement de l'activité d'une entreprise ?

Olivier Homolle : La création et le développement d'une entreprise passent par l'investissement qui est décidé au regard d'éléments de court terme et de long terme. Le contexte économique actuel constitue indubitablement un frein à l'investissement. Mais, au-delà, la décision d'investir est une décision stratégique qui engage le long-terme : elle dépend donc principalement de la confiance qu'a l'entrepreneur dans l'avenir. A cet égard, je persiste à considérer que la France a des atouts dans la compétition mondiale pour attirer les investissements internationaux.

Pour ce qui concerne mon Groupe, la France est l'un de ses tout premiers marchés dans le monde. C'est un marché solide qui, dans l'industrie comme dans l'agriculture, offre de nombreux débouchés à nos produits et à nos solutions, à notre chimie qui est au cœur de la résolution de pratiquement tous les grands défis actuels, et nous sommes toujours davantage intégrés dans le tissu industriel français.

Mais pour nous, la France n'est pas seulement un marché. C'est aussi des ressources, des savoir-faire, des talents, de la matière grise, un esprit d'innovation qui en font une terre d'élection pour y implanter des usines et des laboratoires et y développer des partenariats. Nos sites français comptent ainsi parmi les plus performants de notre groupe. Ils participent aussi à l'excellence industrielle française.

Au-delà des contraintes actuelles, je suis persuadé que la France demeurera un territoire de choix pour les entreprises étrangères car depuis quelques années le « climat » change. Je parle du climat de confiance envers les entreprises que Louis Gallois a souligné dans son rapport de novembre dernier et qu'il appelle à devenir un Pacte de confiance. Il s'est traduit plus récemment par le Pacte de compétitivité, la mise en place de la Banque publique d'investissement et l'accord sur la sécurisation de l'emploi conclu le 11 janvier dernier entre les partenaires sociaux.

Clara Gaymard : General Electric est implanté en France depuis 1974. La France représente un territoire stratégique avec 11 000 salariés dont plus de 7000 dans l'industrie. Nous avons réalisé à fin 2011 un chiffre d'affaires de 7.8 Md€ dont la moitié à l'export. Cette force de frappe à l'international est la résultante du savoir-faire français et de la compétitivité de nos sites 8 sites industriels. Grâce à notre JV avec Safran par exemple nous fabriquons le moteur d'avion le plus vendu au monde (le CFM-56) et nous réalisons le LEAP-X qui bat déjà des records de commande. Celui-ci équipera le futur A320 Neo, le Boeing 737 Max ou encore l'avion du chinois Comac (C919).

La France reste donc attractive pour le développement des entreprises. Les compétences et la qualité du travail attirent les groupes étrangers soucieux de fabriquer des produits à haute valeur ajoutée.

L'image internationale de la France s'est toujours inscrite en décalage avec la réalité. Pour rendre plus attractive la France, il faut réconcilier les Français avec leur image et celles de leurs entreprises. Il faut un réel travail de fond sur la « Marque France » et l'innovation est un pan majeur de notre stratégie. Le « made in France » ne regroupe pas seulement la fabrication d'un produit mais il doit être évocateur de création, d'invention et de développement. Ainsi l'innovation devient un moyen de localiser en France les moyens de recherche et le savoir-faire industriel.

Christian Nibourel : Les perspectives de croissance de la zone euro sont effectivement atones. Les chefs d'entreprise ne peuvent qu'être frappés par la difficulté des dirigeants européens à traiter collectivement des problèmes cruciaux. Pourtant, nous aurions tort d'en rester à une vision figée sur le court terme, et de confondre des sujets conjoncturels, même graves, avec un prétendu déclin. D'abord, la multiplica-

L'attractivité de la France pour les investisseurs étrangers

Le nombre de nouveaux investissements étrangers en France est resté stable en 2012 ¹. Par rapport à l'année précédente, la France a donc maintenu son attractivité avec 693 nouvelles décisions d'investissements créateurs d'emplois. Un résultat comparable à celui enregistré en 2011 (698), et qui s'inscrit comme l'un des trois meilleurs depuis 15 ans.

Les Etats-Unis restent au premier rang des investisseurs étrangers avec 156 projets (en hausse de 5% comparé à 2011, et 12% comparé à 2010). Ils représentent 22% des investissements devant l'Allemagne qui en totalise 16%. Selon le ministère de l'économie, les entreprises étrangères en France emploient le quart de l'effectif salarié du secteur industriel et assurent près d'un tiers des exportations françaises.

1. Selon le recensement réalisé par l'Agence française pour les Investissements internationaux (AFII)

tion des événements et les immenses transformations technologiques et économiques en cours ne cessent de rebattre les cartes. Qui aurait imaginé que le gaz de schiste allait bientôt assurer l'indépendance énergétique des Etats-Unis? Qui peut dire ce qui se passerait en France, déjà en pointe dans le domaine énergétique, si on acceptait d'ouvrir ce dossier? A mon sens, le vrai problème, c'est de se crispier sur des modèles du passé et de ne pas parvenir à se projeter dans l'avenir, à l'inverse des pays émergents qui savent bâtir des stratégies cohérentes autour de leurs atouts!

LE PROBLÈME EST DE SE CRISPER SUR DES MODÈLES DU PASSÉ ET DE NE PAS PARVENIR À SE PROJETER DANS L'AVENIR, À L'INVERSE DES PAYS ÉMERGENTS.

Pourtant, l'Europe détient quelques unes des clés de l'avenir. Prenons le marché intérieur, l'un des plus grands du monde, et surtout l'un des plus sophistiqués. A court terme, se mettre en conformité avec les normes environnementales ou sociales les plus avancées peut peser sur la compétitivité de nos entreprises. A moyen terme, c'est un véritable moteur d'innovation et un atout concurrentiel puisque ces sujets concernent l'ensemble des citoyens du monde, il suffit de se référer aux der-

niers scandales sanitaires en Chine. Si vous êtes capables de répondre aux attentes des consommateurs les plus exigeants de la planète, les portes du monde vous sont ouvertes. C'est ce que démontrent quotidiennement Danone, Michelin ou Essilor...

Alain Dehaze : Tous les observateurs de la vie économique ont pu constater l'émergence de pôles de développement économique dans un monde devenu multipolaire. Ces pôles se sont déportés sur la façade Pacifique, en Inde ou dans certains pays du Sud. Le continent américain se porte mieux. La croissance y est plus dynamique qu'en Europe.

Des potentiels existent néanmoins en Europe à condition de réaliser un marché unique européen mieux intégré, avec des politiques communes plus harmonisées, notamment dans les domaines budgétaires, fiscaux et sociaux. Le destin de la France me paraît lié à celui de l'Europe. Le marché français reste le second marché européen et est donc incontournable dans les stratégies de développement des entreprises.

Christophe de Maistre : Certes les locomotives de l'économie mondiale sont aujourd'hui en Asie, de l'autre côté de l'Atlantique ou encore en Russie. Mais gardons à l'esprit que l'Europe reste à la pointe de l'innovation dans des domaines qui offrent de vrais gisements de croissance. Que face aux grands défis qui se posent aujourd'hui à travers le monde - dans l'énergie, les transports, la santé ou l'industrie - l'Europe affiche des champions qui ont su s'imposer sur la scène internationale. Il ne s'agit pas ici de verser dans un doux angélisme. Il est évident que l'Europe doit affronter des défis majeurs en termes de compétitivité, que notre priorité ici reste l'assainissement et la maîtrise de nos finances publiques. Qu'elle doit réussir sa mue pour gagner en souplesse, en rapidité. Qu'elle doit impérativement accélérer son intégration politique, économique et sociale pour conforter les bases de ce qui demeure le plus grand marché mondial. Seule cette plus grande intégration permettra à l'Europe de dépasser les défis qui sont devant elle et d'asseoir ainsi son leadership technologique et industriel dans des secteurs clés de l'économie de demain. La transition énergétique est, à ce titre, un formidable exemple. Ce qu'elle implique en termes d'interconnexions dans la mise en place de réseaux intelligents à l'échelle de l'Europe, dans sa diversité, donne la mesure du formidable défi, mais également - et surtout - du formidable potentiel qui sont devant nous. Ne laissons pas passer cette

L'EUROPE RESTE
À LA POINTE DE
L'INNOVATION DANS DES
DOMAINES QUI OFFRENT
DE VRAIS GISEMENTS DE
CROISSANCE.

chance. Alors oui, bien sûr, l'Europe reste un marché essentiel pour un groupe comme Siemens qui y réalise près de 45 % de son chiffre d'affaires.

La France dans ce contexte a une formidable carte à jouer. A elle seule, elle pourrait illustrer les atouts d'une Europe riche d'opportunités dans des secteurs à très forte valeur ajoutée portés par l'innovation. Par sa situation au cœur de la « machine industrielle », la France doit s'afficher et s'imposer aujourd'hui en Europe comme moteur, pour libérer les énergies, stimuler l'entrepreneuriat et booster l'attractivité.

Au regard des tensions sociales relevées par le cas Aulnay pour PSA ou Florange pour Arcelor Mittal, ou des récents propos tenus par le PDG de Titan Maurice Taylor dans l'affaire de l'usine Goodyear à Amiens, la France vous apparaît-elle comme une exception sociale où les relations de travail seraient particulièrement bloquées ?

Olivier Homolle : Effectivement présentées à l'aide de ces exemples, les relations sociales paraissent particulièrement bloquées et conflictuelles en France. En ce qui me concerne, je suis au contraire convaincu que l'une des plus importantes pistes possibles pour concilier la rigueur, aujourd'hui nécessaire, et la confiance en l'avenir, indispensable à moyen / long terme, est le renforcement du dialogue social. L'objectif est d'aboutir à la meilleure prise en compte des besoins et attentes réciproques, ceux de l'entreprise et ceux des salariés, et à la meilleure appréhension par tous du chemin, quelquefois difficile, que doit suivre l'entreprise pour continuer de prospérer dans l'intérêt de tous, et qui conduit en fait à s'adapter et à se transformer au fur et à mesure. C'est ainsi que nous pourrions venir à bout de certains des « blocages » dénoncés par le chef de l'Etat, le 12 mars dernier à Dijon, que nous parviendrons, comme il le souhaite, à « mettre notre pays dans la meilleure des situations dans la mondialisation ». Sachant d'un autre côté que nous, entrepreneurs, attendons de nos dirigeants et politiques que soit créé un cadre favorable au développement des entreprises.

LOIN D'ÊTRE UN
FREIN À L'ACTIVITÉ
CONVENTIONNELLE, LE
CONTEXTE ÉCONOMIQUE
A AU CONTRAIRE
RENFORCÉ GLOBALEMENT
LA NÉGOCIATION
COLLECTIVE COMME
MODE DE RÉGULATION
DES RELATIONS
SOCIALES.

Il est reconnu que la crise actuelle n'a pas entamé le développement de la négociation collective. Loin d'être un frein à l'activité conventionnelle, le contexte économique a au contraire renforcé globalement la négociation collective comme mode de régulation des relations sociales. Sur ce thème l'espoir est donc aussi permis. L'accord du 11 janvier 2013 sur la sécurisation de l'emploi le confirme. N'a-t-il pas été d'ailleurs reconnu comme « ambitieux » ou « historique » par beaucoup ? Au niveau des entreprises, un grand nombre d'accords sont

également conclus et le mouvement semble même s'accélérer, comme le montre l'actualité à propos de quelques grandes entreprises.

Mais il ne se développe pas que dans les grandes sociétés. En tant que dirigeant en France d'une entreprise d'origine allemande, je ne peux que m'en réjouir et rêver que l'on continue de progresser vers le modèle de l'Allemagne où une large autonomie est reconnue aux partenaires sociaux pour fixer les règles dans de nombreux domaines. L'un des plus caractéristiques est sans doute celui de la formation professionnelle où les entreprises jouent un rôle déterminant dans la définition des programmes afin d'en assurer constamment la bonne adéquation aux besoins opérationnels.

Christian Nibourel : On ne peut résumer le climat social français à quelques conflits extrêmement médiatisés parce qu'ils cristallisent les souffrances de la destruction d'emplois et de la désindustrialisation de certains territoires. L'accord signé le 11 janvier entre les partenaires sociaux sur la flexisécurité est indéniablement un progrès, et je l'espère, un tournant du dialogue social. Avec une croissance du PIB proche de 0% et des perspectives moroses, on sent bien que nous sommes arrivés au bout de la logique de l'affrontement entre « les bons » et « les méchants », « les gros » et « les petits ». Alors qu'il faut recréer une dynamique et des perspectives, on continue à mimer la lutte des classes du XIX^{ème} siècle et à raisonner dans un modèle mental marqué par la pointeuse, la chaîne, la hiérarchie pyramidale d'une entreprise close sur elle-même. Tout reste à inventer pour répondre aux nouveaux enjeux de la montée en puissance des services, des nouvelles vagues technologiques, de la dimension créatrice du travail, de la nécessité de se former et de s'adapter tout au long de la vie... Or cette innovation sociale ne sera pas le fait d'un Etat surplombant, multipliant les injonctions, très loin des réalités de l'entreprise. A l'évidence, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit devenir une responsabilité partagée des partenaires sociaux et des collectivités locales, des donneurs d'ordre et des sous-traitants et faire partie de ce que j'appelle l'empreinte sociale et territoriale de chaque entreprise. Ainsi, nous devons imaginer les initiatives qui concilient la réponse à un besoin économique, l'acquisition de compétences et la sécurisation des parcours professionnels, comme le « prêt » de salariés entre entreprises comparables ou entre grandes entreprises et start-up. L'initiative prise il y a quelques années par Zara France, soutenue par le syndicat FO, pour offrir une qualification et un avenir professionnel, à de jeunes « décrocheurs » du système scolaire me paraît également une illustration de ces alliances sans tabou au service de l'économie comme de l'intérêt général.

Alain Dehaze : La dernière négociation de l'accord national interprofessionnel sur la sécurisation de l'emploi me paraît constituer une avancée positive dans la

L'ÉMIETTEMENT
DE LA FORCE
SYNDICALE CONDUIT
SOUVENT À DES
SURENCHÈRES
REVENDICATIVES.

décrispation de ce dialogue. Il reste cependant des situations où la confrontation et le conflit l'emportent sur la recherche de solutions ou de compromis gagnant-gagnant.

Par rapport à d'autres pays, je constate que le taux de syndicalisation des salariés du secteur privé en France reste très faible. Il est à peine de 5% dans le secteur privé et de 15% dans le secteur public. Par

ailleurs, la pluralité des organisations syndicales ne favorise pas une certaine unité du mouvement syndical. L'émiettement de la force syndicale conduit souvent à des surenchères revendicatives. La question de la représentativité des acteurs sociaux et de l'évolution vers un syndicalisme réformiste reste donc d'actualité.

Clara Gaymard : Le climat social français témoigne d'un paradoxe. Nous avons toutes les cartes en main pour réussir mais nous sommes freinés par le manque de flexibilité et la peur du risque. Le récent accord pour un nouveau modèle social s'inscrit en rupture et doit être l'esquisse d'un nouveau dialogue possible remettant au cœur des problématiques la vie de l'entreprise. Il est marqué, à mon sens, par un retournement de perspectives : il ne s'agit plus de préserver l'emploi mais bel et bien de réfléchir à comment créer plus de travail et de valeur ajoutée. Cet accord introduit un apaisement au sein de l'entreprise, en offrant la possibilité aux parties prenantes de pouvoir gérer en temps réel la réalité économique.

Cette vision angélique est à nuancer car de nombreux points viennent noircir le tableau et aboutissent à ce sentiment de blocage et de stagnation. Le niveau de prélèvements obligatoires sur l'entreprise en France figure parmi les plus lourds d'Europe. Les rigidités du Code du Travail sont toujours perçues comme des semelles de plombs pour les entrepreneurs et l'innovation. Cet accord ne balaie donc pas le climat général de défiance vis-à-vis des entreprises.

Cependant, les conflits sociaux ne sont pas l'apanage de la France. Des grèves secouent tous les jours d'autres pays comme les États-Unis ou l'Allemagne, elles ne sont que le reflet d'une situation économique globale peu favorable. Le discours d'auto-flagellation de certains responsables économiques ou politiques est mal venu dans un moment où la France a besoin d'unité pour se relever face à la crise de confiance qui nous frappe.

Christophe de Maistre : On peut bien évidemment poser, en France, la question de la fluidité du dialogue social. On peut s'interroger sur les freins et blocages institutionnels ou juridiques qui contraignent les acteurs en présence, aux dépens d'un

échange pragmatique, rapide et constructif. On peut souhaiter plus de souplesse, plus de concertation, osons le mot, plus de « co-responsabilisation » dans l'entreprise. Mais ce n'est pas – comme certains, cités ici en exemples, l'ont fait récemment – en caricaturant à outrance que l'on fera bouger les lignes... de fronts.

La France souffre de ses antagonismes exacerbés, hérités de relations sociales d'un autre siècle. Ainsi l'entreprise peut elle-même être le théâtre – parfois instrumentalisé – de ces oppositions. Il est donc urgent de sortir de ces ornières qui peuvent handicaper ces entreprises dont la rapidité, l'adaptabilité au contexte international de cycles de plus en plus courts et la fluidité sont devenus des atouts essentiels dans la compétition mondiale. A ce titre, la concertation lancée il y a quelques mois et l'accord trouvé entre partenaires sociaux et représentants des chefs d'entreprises vont indéniablement dans le bon sens. Ils tracent un chemin qui nous engage tous.

Il serait toutefois réducteur de vouloir limiter le dialogue social dans l'entreprise aux seules instances de concertation. C'est au quotidien, à travers des échanges directs et transparents, que se nouent les liens les plus forts. D'où, par exemple, l'attention toute particulière portée à notre culture de management chez Siemens qui nous a conduit à lancer plusieurs initiatives pour garantir la mobilisation de notre *middle management* dans une approche volontairement orientée vers l'échange et la concertation avec équipes.

IL EST URGENT
DE SORTIR DES
ORNIÈRES QUI
PEUVENT HANDICAPER
NOS ENTREPRISES
DONT LA RAPIDITÉ,
L'ADAPTABILITÉ ET LA
FLUIDITÉ SONT DEVENUS
DES ATOUS ESSENTIELS
DANS LA COMPÉTITION
MONDIALE.

Dans le débat sur l'austérité et la croissance, comment la France peut-elle, selon vous, enrayer le déclin de son influence dans le monde et maintenir son rang dans la compétition internationale ?

Olivier Homolle : Je ne me pose pas la problématique du déclin de la France en termes d'influence à recouvrer, notion qui est trop connotée à l'arrogance que nous reprochent trop souvent nos voisins et nos partenaires, mais en termes d'attractivité. Ce pour quoi je me bats, c'est pour que les points forts de notre pays soient unanimement reconnus et servent à attirer les investisseurs, les chercheurs, les étudiants et aussi... les touristes.

Je sais que notre pays est l'un des plus pessimistes du monde et que le pessimisme est contagieux; aussi, devons-nous redoubler d'efforts car ce comportement a des conséquences économiques concrètes. La peur de l'avenir est un véritable ennemi pour l'économie. Certes nous n'en sommes pas à la première crise économique, mais

aujourd'hui l'avenir semble encore plus sombre, notamment pour la jeune génération qui à 57% dit redouter l'avenir. Cela doit nous alerter.

En effet, les jeunes sont l'avenir et nous avons un véritable devoir vis-à-vis d'eux: nous devons leur redonner confiance dans le futur et le progrès. C'est bien sûr une tâche, une mission, qui incombe en grande partie à l'Etat et aux politiques, notamment à travers l'éducation et l'enseignement comme à travers les messages qu'ils délivrent. Mais, les entreprises ont aussi un rôle déterminant à jouer en offrant aux jeunes l'envie et la possibilité de se développer et d'entreprendre, de se projeter dans l'avenir, en un mot de vivre une aventure passionnante..

UN CHOC CULTUREL
SERA CAPABLE DE
RAMENER L'OPTIMISME
ET AVEC LUI UNE
SOCIÉTÉ DE CONFIANCE
QUI EST UNE CONDITION
FONDAMENTALE POUR
TOUT DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE ET
INDUSTRIEL.

La crise actuelle, aussi détestable soit-elle, représente aussi une opportunité de mobiliser nos concitoyens autour d'un nouveau projet économique et sociétal qui permettra de faciliter la créativité et l'innovation, sources de nouveaux emplois, de lutter contre le trop de réglementations qui provoque l'inertie, de redonner un avenir aux jeunes générations dont le dynamisme est si nécessaire aux entreprises. Bref de renouer avec le cercle vertueux de notre économie et avec la compétitivité. Mais ce choc de compétitivité que nous appelons tous de nos vœux, entrepreneurs et dirigeants politiques,

devra impérativement s'accompagner d'un choc culturel, seul capable de ramener l'optimisme et avec lui une société de confiance qui, l'Histoire le montre, est une condition fondamentale pour tout développement économique et industriel.

Alain Dehaze: La question du coût du travail, qui a été abordée à l'occasion de la mise en œuvre du crédit d'impôt compétitivité emploi, reste importante, tout comme celle de la sécurisation juridique et fiscale. Les pouvoirs publics doivent favoriser un contexte global propice à la création et au développement des activités des entreprises en France, notamment des PME et ETI.

Par ailleurs, le départ des jeunes qualifiés ou diplômés de France à qui on ne peut pas proposer de perspectives d'emploi et de carrière aussi satisfaisantes qu'à l'étranger peut s'avérer inquiétant. Il y a là une perte de substance pour l'économie française qui me paraît dommageable au positionnement de la France dans le monde.

Clara Gaymard: Dans les situations difficiles, il faut se concentrer sur ce que nous faisons mieux et se recentrer sur ce qui fait de nous les meilleurs. En France nous avons la chance d'avoir des infrastructures reconnue dans le monde entier. Ainsi le

développement du train à grande vitesse (TGV) sert nos concitoyens dans leur vie de tous les jours. Mais il s'inscrit avant tout dans une politique plus ambitieuse de développement de grands projets qui deviennent la vitrine de nos innovations industrielles dans le monde. Cette synergie des sphères politiques, économiques et de la recherche est un moyen de se maintenir en haut de l'affiche.

La spécificité de notre système de recherche, plus collaboratif, plus délocalisé et moins concurrentiel, permet à nos équipes d'être reconnues dans le monde. Ce système ouvert et libre attire un grand nombre de chercheurs étrangers qui apportent leurs compétences pour faire avancer la recherche française, on compte aujourd'hui 12% de chercheurs étrangers. Cette émulation et ce mélange d'horizons aboutissent à des progrès technologiques et contribuent à la création de nouvelles entreprises qui valorisent ces innovations.

Il faut dès lors encourager la création de ces nouvelles entreprises de haute technologie. Le secteur privé doit s'emparer de ces recherches pour en tirer les bénéfices. Des synergies économiques et technologiques peuvent ainsi naître. Cela a été le cas pour le système d'imagerie interventionnelle de dernière génération « *Discovery IGS 730* », cette innovation est le fruit du travail conjoint de deux PME françaises, du CEA ¹, du CNRS ², et de GE. Cette approche fondée sur le partenariat ou le co-développement avec des PME, des centres de recherches est un moyen de rationaliser les coûts et de répartir le risque financier pour plus de compétitivité. Cela encourage alors les grandes entreprises à investir dans la recherche et le développement et à devenir le moteur de notre économie. Cette solidarité inter-entreprises doit se faire dans d'autres domaines comme les exportations, les délais de paiement et le développement durable. Il s'agit ici d'inventer de nouveaux modèles, de développer des filières et de réinventer des territoires afin de donner à la « Marque France » une dimension d'excellence industrielle.

IL S'AGIT D'INVENTER
DE NOUVEAUX MODÈLES,
DE DÉVELOPPER
DES FILIÈRES ET DE
RÉINVENTER DES
TERRITOIRES AFIN
DE DONNER À LA
« MARQUE FRANCE »
UNE DIMENSION
D'EXCELLENCE
INDUSTRIELLE.

Par ailleurs, comme le suggère le rapport « Europe Unlimited » du *GE European Policy Center*, il faut accepter d'importer en partie sa productivité et d'adopter une stratégie commerciale ouverte. Plutôt que de limiter les importations, il faut maximiser le différentiel entre exportations et importations. Cela se traduit par la mise à disposition en France des

1. Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives

2. Centre national de recherche scientifique

meilleurs produits ou technologies existants, qu'ils soient, ou non, européens, afin de produire de manière plus compétitive. Par ailleurs, cette politique d'ouverture stimule la croissance. En effet, cette dernière étant plus forte dans les pays émergents, un repli sur soi priverait la France de l'accès à ces marchés dynamiques qui représentent 275 Md€.

Christophe de Maistre : Le débat sur la compétitivité a été lancé. Il est indispensable pour garantir les succès de nos champions dans une économie ouverte et globalisée où la pression sur les coûts est chaque jour plus forte. Ce débat est essentiel, mais pas suffisant. En effet, il ne doit pas masquer une autre question de fond à laquelle il nous faut nous atteler, celle de la valeur ajoutée. Celle du positionnement de notre économie, de notre industrie, de nos services sur l'échiquier mondial. Et ce positionnement – en Europe et en France – ne peut se faire que vers le haut en misant plus que jamais sur l'innovation et la qualité. Misons sur notre savoir-faire. Misons sur l'excellence et évitons l'écueil de la nostalgie des temps anciens.

Il me paraît illusoire de considérer que le seul débat sur la compétitivité prix nous permettra de garantir la pérennité de nos activités sur le long terme. Cette vision de long terme en revanche ne peut faire l'impasse d'une réflexion sur le positionnement que nous souhaitons donner à la « marque France ». Nous nous devons de faire progresser sans cesse la qualité, les performances, en bref, la valeur ajoutée « du made in France ». Autre impératif, il nous faut apprendre à mieux travailler en équipe avec nos partenaires sous-traitants et regarder au-delà de nos frontières hexagonales pour mieux appréhender notre marché... désormais européen. Pour garantir leurs succès futurs, la France, comme l'ensemble des pays européens doivent jouer collectif.

Et là encore, des choix devront s'imposer, par exemple en termes de priorisation de filières en concentrant nos investissements sur les secteurs d'avenir. Autres priorités – qui apparaissent aujourd'hui comme des évidences mais qu'il est important de rappeler – l'éducation et la formation. L'éducation pour intensifier le formidable soutien à nos écoles d'ingénieurs, premiers garants de notre force d'innovation. Et la formation, pour assurer, dans la durée, la montée en compétences des équipes et accompagner ainsi la montée en gamme de notre outil industriel.

Christian Nibourel : Notre pays doit cesser de se comporter en village gaulois assiégé par la mondialisation, victime de la concurrence des pays émergents, en deuil de sa grandeur perdue... La première condition d'un retour à la confiance en soi, c'est d'adapter notre système économique et social à la nouvelle donne et de miser sur l'innovation. Sans même aller regarder le « modèle allemand », le succès de nos grandes entreprises internationales, mais aussi de toutes sortes de PME familiales

qui profitent à plein de la croissance mondiale, sont là pour rappeler qu'il n'existe aucune fatalité.

La deuxième condition d'un rebond français, c'est de construire notre rapport au monde en partant de notre appartenance à l'Europe. J'ai beaucoup réfléchi aux questions d'empreinte économique, sociale et environnementale des entreprises. J'en suis arrivé à la conclusion que chaque empreinte est singulière car elle dépend de chaque modèle économique, et que c'est la complémentarité de ces empreintes qu'il faut travailler. De la même façon, la France doit savoir mieux valoriser, en Europe, ses spécialités industrielles ou de services, ses ressources naturelles ou encore son dynamisme démographique... Elle pourra le faire d'autant mieux que l'Europe définira une stratégie commune dans des domaines aussi cruciaux que la sécurité énergétique ou alimentaire, ou encore le développement numérique. Sur ce dernier sujet, des initiatives intéressantes ont été lancées, comme l'European Cloud Partnership - auquel participe Pierre Nanterme, PDG d'Accenture monde - qui a pour but de créer un marché unique de l'informatique en nuage.

Enfin, nos entreprises doivent mettre à profit les liens culturels et historiques avec l'Afrique qui était encore présentée en 2000 comme un continent sans espoir et qui apparaît désormais comme l'un des futurs relais de la croissance mondiale. Le président de VINCI confiait récemment que son groupe n'avait jamais autant remporté de succès en Afrique que depuis l'arrivée en masse de groupes chinois concurrents, car il offre, par rapport à eux, des atouts qui font la différence : une compréhension fine des enjeux économiques et sociaux de chaque pays et surtout la volonté de créer un partenariat de long terme. A l'évidence, la France dispose de « fondamentaux » solides qui doivent être revus à la lumière des nouvelles opportunités économiques et géopolitiques.

NOTRE PAYS DOIT
CESSER DE SE
COMPORTER EN VILLAGE
GAULOIS ASSIÉGÉ PAR
LA MONDIALISATION,
VICTIME DE LA
CONCURRENCE DES
PAYS ÉMERGENTS, EN
DEUIL DE SA GRANDEUR
PERDUE...