





La mondialisation ne signifie pas la disparition des territoires. C'est au contraire sur le territoire que s'appuient les entreprises qui s'adaptent aux nouveaux enjeux des marchés globaux. Alain Verna, PDG du site Toshiba TEC à Dieppe, dont La Fabrique de l'industrie, la chaire Futurs de l'industrie et du travail et l'observatoire des Territoires d'industrie viennent de publier l'ouvrage Fonder une industrie contributive et résiliente. Une aventure humaine entre mondialisation et territoire, ainsi que Joseph Puzo, PDG d'Axon'Cable, et Pierre Méhaignerie, ancien Maire de Vitré, sont des "entrepreneurs territoriaux": ils ont su fédérer les acteurs locaux pour survivre et se réinventer, saisir les opportunités de la mondialisation et surmonter ses menaces, et insuffler à leur écosystème une vigueur qui lui permet de se démarquer de la concurrence.

Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

L'observatoire des Territoires d'industrie est un projet financé par la Banque des Territoires, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, La Fabrique de l'industrie, l'Agence nationale de la cohésion des territoires, et l'Assemblée des communautés de France, mis en œuvre par la Fondation Mines ParisTech et La Fabrique de l'industrie.



Alain VERNA

À la fin des années 1980, période où l'Europe appliquait des taxes anti-dumping aux produits importés d'Asie, beaucoup d'entreprises japonaises sont venues s'implanter en Europe, et particulièrement en France. En quelques années, entre 1986 et 1990, leurs usines ont donné de l'emploi à environ 40 000 personnes. C'est à cette période que Toshiba a décidé d'implanter à Dieppe une usine d'assemblage de photocopieurs. La proximité du port du Havre permettait d'importer les pièces détachées et autres produits nécessaires à la fabrication, et le territoire dieppois disposait du réseau de sous-traitance industrielle indispensable pour apporter les 40 % de valeur ajoutée locale requis, à travers des activités de tôlerie, d'injection plastique, de câblage ou encore d'électronique.

Les méthodes japonaises

Au départ, le site comptait une quarantaine de salariés, dont sept Japonais chargés d'acculturer les Français aux méthodes de travail de Toshiba.

L'un d'entre eux, qui ne parlait pas un mot de français ni d'anglais, est venu un jour avec des rouleaux de scotch de couleur et a commencé à parcourir les allées en identifiant chaque poste de travail et en éliminant ce qui, d'après lui, ne servait à rien. C'était une façon très pragmatique de mettre en œuvre ce que l'on appelle la méthode 5S (*seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu*, *shitsuke*, termes qui signifient débarrasser, ranger, nettoyer, maintenir l'ordre, être rigoureux).

Nous nous sommes très vite rendu compte que cette clarification des flux nous permettait d'être beaucoup plus performants dans nos activités. Parfois, cependant, nous avons dû adapter un peu les méthodes japonaises. Il était question, par exemple, de mettre en place une "patrouille" chargée de contrôler la disposition des postes de travail. Craignant que nos collaborateurs n'apprécient pas ce dispositif, nous avons préféré organiser des visites au cours desquelles des membres de la direction se faisaient expliquer les améliorations apportées par les opérateurs eux-mêmes, avec des photos "avant" et "après".

Le réseau des fournisseurs

Nous avons ensuite cherché à diffuser ces méthodes de travail auprès de nos fournisseurs et sous-traitants, afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise dite étendue. En 1994, nous avons réuni tous ces partenaires au sein d'un réseau baptisé *la Sphère*, qui nous a permis de transformer complètement la façon dont nous gérions notre *supply-chain*.

Ainsi, à partir de 2002, nous avons pris l'habitude de mettre en ligne, chaque semaine, l'ensemble de nos stocks de pièces et de nos besoins à un horizon de trois ou six mois, ce qui permettait à nos sous-traitants de gérer eux-mêmes leur fabrication en fonction de leurs propres contraintes (quantité économique de lancement d'une production, priorités des autres clients, etc.). Cette mesure représentait un renversement complet par rapport à la tendance habituelle consistant à ce que le client lance ses commandes à date fixe et à quantité fixe. Désormais, nous faisons simplement état de nos besoins et ce sont nos fournisseurs qui s'organisent pour nous livrer les pièces à temps.

Passer de la production aux services à valeur ajoutée

Après une période d'une dizaine d'années de "mondialisation positive", pendant laquelle les investisseurs étrangers s'implantaient en France, créaient des usines, apportaient leurs savoirfaire et leurs compétences, nous avons connu une phase plus difficile avec l'entrée de la Chine à l'OMC (Organisation mondiale du commerce) en 2001. Face à un environnement devenu extrêmement concurrentiel, nous avons dû nous remettre en question.

Par chance, Toshiba a continué d'investir sur notre site pour nous permettre de fabriquer de l'encre toner, noire au départ, puis couleur. Aujourd'hui, nous fournissons de l'encre à l'ensemble du marché européen. Nous exportons également la moitié de notre production vers l'usine chinoise du Groupe, afin de servir le marché asiatique.

Par ailleurs, nous sommes passés de notre activité historique d'assemblage de photocopieurs à des activités de services à valeur ajoutée, qu'il s'agisse de la configuration des photocopieurs à la commande ou de la remise à neuf de tout ou partie des équipements. De plus, nous nous sommes dotés d'un centre logistique de distribution de nos produits sur l'ensemble du marché européen. Nous nous sommes également diversifiés vers d'autres lignes de produits du groupe, comme les terminaux de points de vente.

Pour une industrie contributive et résiliente

J'ai raconté cette histoire dans un livre intitulé Fonder une industrie contributive et résiliente. Une aventure humaine entre mondialisation et territoire. À travers l'histoire du site Toshiba de Dieppe, cet ouvrage décrit l'ancrage d'un site industriel sur son territoire et la façon dont cet ancrage renforce l'attachement des salariés à leur entreprise. Il illustre le concept d'industrie contributive et résiliente, qui repose sur l'exercice de la responsabilité sociétale et environnementale et la mise en œuvre de relations durables avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise.

Joseph PUZO

Quand j'ai pris la direction d'Axon'Cable (qui s'appelait alors Habia), en 1980, c'était une filiale de Volvo qui employait une centaine de salariés et fabriquait du câble standard.

À partir de 1981, nous avons été confrontés à une grave crise économique et nous avons compris que la seule solution consistait à sortir de cette situation par le haut, en fabriquant des câbles plus sophistiqués que ceux de nos concurrents.

Le rachat de l'entreprise

En parallèle, comme Volvo commençait à revendre certaines de ses filiales et que la loi RES permettait le rachat d'entreprises par les salariés, j'ai eu l'idée de racheter la société.

Aujourd'hui, Axon'Cable est la plus ancienne entreprise française encore en activité à avoir procédé à un LMBO (*Leveraged Management Buy-Out* ou rachat avec effet de levier).

Dans le même temps, j'ai créé un fonds commun de placement avec plan d'épargne d'entreprise afin d'intéresser l'ensemble des salariés aux finances de l'entreprise, et de faire un peu de pédagogie sur le fait qu'une société a besoin de réaliser des profits.

Axon', une multinationale de poche

Dix ans plus tard, en 1990, l'effectif avait doublé. Nous avons répondu à un appel d'offres pour câbler Ariane 5 et, à ma grande surprise, Axon' a été choisi comme fournisseur unique, grâce à tous les développements que nous avions menés pendant la décennie précédente.

Comme il me paraissait difficile de nous développer encore en France, j'ai créé des filiales dans des pays qui me paraissaient plus industrialisés que le nôtre : les États-Unis, le Japon, l'Allemagne, la Grande-Bretagne. Ne disposant pas de beaucoup de ressources financières, je mettais à leur tête des ingénieurs débutants.

En 2000, avec la chute du mur de Berlin, les usines à bas coût ont fait leur apparition et nos plus gros clients nous ont demandé de diviser nos prix de vente par deux. Ceci nous a conduits à nous doter de filiales en Chine, en Inde, au Mexique, en Hongrie et en Lettonie.

En 2009, la crise des *subprimes* a provoqué l'arrêt brutal des commandes. Nous avons décidé d'accentuer l'effort de R & D et d'accélérer la formation des salariés, avec l'idée qu'à la sortie d'une crise, les clients ne commandent plus tout à fait les mêmes produits, et qu'il vaut donc mieux disposer de salariés polyvalents. Désormais, nous consacrons systématiquement 10 % de notre chiffre d'affaires à la R & D.

En 2020, nouvelle crise, celle de la Covid-19. Nous avons recouru à la même méthode et achevé à toute vitesse la construction d'une usine où nous développons de nouveaux produits.

Aujourd'hui, le Groupe comprend 2 400 salariés, répartis dans 20 filiales un peu partout dans le monde. C'est ce qui a conduit un partenaire italien à nous qualifier de « multinationale de poche » (multinazionale tascabile). En réalité, Axon'Cable est plutôt un groupe transnational. Le siège est toujours situé à Montmirail, dans la Marne, mais les filiales jouissent d'une grande autonomie pour s'adapter à leur marché local. Notre filiale chinoise, par exemple, vend tous ses produits en Chine, et aucun en France. En revanche, nous lui envoyons des produits de base, qu'elle se charge d'assembler.

Lorsque j'ai pris la tête de l'entreprise, nous avions 800 concurrents en France, en raison des années d'euphorie qu'avaient entraînées les grands programmes autour du téléphone fixe et des centrales nucléaires. Nous n'en avons plus un seul en France aujourd'hui, et quasiment plus aucun en Europe. Nous équipons à peu près tous les programmes spatiaux dans le monde, comme la mégaconstellation OneWeb ou le programme OneSat, ou encore des programmes d'armement comme Syracuse, qui associe des satellites et des chars d'assaut.

Recruter et former sur son territoire

Dans les années 1980, quand j'ai décidé de monter en gamme, j'ai cherché à recruter des personnes expérimentées chez mes concurrents. Mais les attirer à la campagne s'est avéré quasiment impossible : la plupart étaient mariés et craignaient que leurs conjoints ne trouvent pas d'emploi, ou que leurs enfants ne fréquentent pas de bons lycées. De plus, ceux que j'avais réussi à recruter se contentaient de faire la même chose que dans leur entreprise précédente. Ils n'étaient pas préparés à la démarche consistant à monter en gamme.

J'ai alors cherché à recruter des débutants. Sachant que les élèves-ingénieurs doivent effectuer un stage de six mois en entreprise à la fin de leurs études mais que, comme les écoles d'ingénieurs sont généralement situées dans les grandes villes, ils sont, eux aussi, réticents à aller vivre à la campagne, j'ai proposé une rémunération de 1 000 euros par mois pour les six mois de stage. Pour résoudre les problèmes de logement, j'ai acheté des pavillons dans lesquels j'ai fait aménager des studios meublés, loués aux stagiaires au prix de 150 euros par mois, connexion Internet et ménage compris.

Ce dispositif nous permet d'attirer des candidats et de les observer pendant la durée du stage, avant de leur proposer éventuellement de les embaucher. De leur côté, après six mois chez Axon', certains réalisent que la vie à la campagne n'a pas que des inconvénients et que, par ailleurs, ils peuvent très facilement aller passer une soirée à Paris, à une heure en voiture. Lorsqu'ils fondent une famille, ils se rendent compte que, pour le prix d'un studio à Paris, ils peuvent disposer d'une maison avec jardin dans la Marne, et que leurs enfants pourront aller à pied à l'école.

En contrepartie, ces jeunes salariés doivent être intégralement formés à nos métiers, ce qui nous conduit à consacrer 10 % de la masse salariale à la formation continue.

Les stages de 3ème

En 1996, l'Éducation nationale a instauré un stage d'une semaine en entreprise pour les élèves de 3ème. Un jour, le principal du collège de Montmirail m'appelle pour me demander d'en accueillir chez Axon'. J'ai commencé par refuser : « Ce que nous faisons dans l'entreprise est très compliqué. Il faudra que je confie l'élève à un cadre pour qu'il lui explique tout. Vous feriez mieux de les envoyer dans des commerces de la ville, ce serait plus facile à organiser. » Comme il insistait, en m'expliquant qu'il avait trente élèves à "caser", je lui ai répondu que j'acceptais de prendre toute la classe, à condition qu'il m'envoie également les enseignants.

Puis j'ai organisé des réunions de préparation avec ces derniers. Au professeur de mathématique, j'ai proposé de recourir à la trigonométrie pour faire calculer aux élèves le bon angle de rubanage des câbles. Au professeur de physique, de montrer l'application de la loi d'Ohm ($U = R \times I$) pour contrôler la qualité des conducteurs. Aux professeurs de français, de faire rédiger des brevets aux élèves avec, dans la première partie, la description de la technologie antérieure, dans la deuxième, la description de l'invention, et dans la troisième, le récapitulatif des avantages de l'invention. Quand les élèves ont rendu leur travail, c'était tellement clair et bien écrit que j'en ai fait des copies pour tous mes ingénieurs, qui rechignent toujours à rédiger des brevets, en leur disant « Si des élèves de 3ème peuvent le faire, vous devriez y arriver également en tant que Bac+5! »

Désormais, ces formules de "classes en entreprise", organisées en partenariat avec plusieurs collèges, s'appellent "classes 4.0". En effet, un peu excédé de voir les journaux évoquer dans des termes mystérieux les technologies de l'intelligence artificielle ou du deep learning, j'ai proposé aux enseignants de profiter de cette semaine en entreprise pour enseigner à leurs élèves les technologies de base de l'industrie 4.0, sous une forme très concrète. Cette année, par exemple, les élèves devaient produire un modèle réduit du rover qui va explorer Mars en 2022 (et qui est entièrement câblé par Axon'), en équipant un petit véhicule d'une carte Arduino, de capteurs et de cellules photovoltaïques.

Retombées locales et animation du territoire

Le site de Montmirail emploie 800 personnes et, comme on le sait, un emploi industriel génère trois emplois de service. Les salariés ont une pause de midi relativement longue, ce qui permet aux habitants de Montmirail (la moitié de l'effectif) de rentrer déjeuner chez eux, tandis que les autres fréquentent les restaurants locaux. Les clients d'Axon' viennent généralement de l'aéroport de Roissy, ce qui procure du travail à deux sociétés de taxis. Comme nous recrutons essentiellement des jeunes, ils se marient et ont des enfants, qui remplissent les classes des écoles. Au bout de quelques années, ils achètent une maison et la rénovent, ce qui donne du travail aux entrepreneurs en bâtiment.

L'entreprise contribue aussi à l'animation locale. En 2014, nous avons organisé la reconstitution de la victoire remportée par Napoléon à Montmirail pendant la Campagne de France, sur 100

hectares de terrain, avec 1 100 reconstitueurs et 30 000 spectateurs. Depuis, nous poursuivons l'organisation, chaque année, d'un Bal de l'Empire, avec menu d'époque et danseurs costumés. Pour les 50 ans d'Axon', en 2015, nous avons organisé le Montmi-Trail, ouvert à tous, avec plusieurs parcours. Nous participons aussi aux journées du Patrimoine, avec la visite du château de Montmirail et des expositions.

Pierre MÉHAIGNERIE

Après quelques années de vie professionnelle en tant qu'ingénieur agronome, j'ai été élu député en 1973, dans la circonscription de Vitré, en Ille-et-Vilaine. Le pays de Vitré semblait alors promis à un triste destin : bas salaires, chômage important, vide culturel et social. De nombreux agriculteurs abandonnaient leurs exploitations, et l'industrie offrait peu d'emplois. Cinquante ans plus tard, le taux de chômage est tombé à 4,5 %, le salaire moyen se situe au deuxième rang des 18 zones d'emploi de la Bretagne, 40 % des actifs travaillent dans l'industrie, et le taux de bénéficiaires du RSA est de 0,8 %, contre une moyenne de 3 % en France. Comment sommesnous parvenus à ces résultats ?

Alléger les charges pesant sur les entreprises

Dans les années soixante-dix, alors que je parcourais les États-Unis en autostop, j'avais trouvé dans un journal un article intitulé *Ten commandments for a good business climate*. Je me suis efforcé de mettre ces principes en application sur mon territoire et de jouer de différents leviers pour favoriser le développement de l'économie.

J'ai notamment cherché à alléger les charges pesant sur le travail, non par idéologie, mais par nécessité, afin d'aider les entreprises à faire face à une concurrence désormais mondiale. Aujourd'hui, dans le pays de Vitré, le taux des impôts portant sur la production (cotisation sur la valeur ajoutée, cotisation foncière des entreprises) est inférieur de 30 % au taux moyen pratiqué par les communautés de même dimension.

Pour faciliter la vie des entreprises, nous avons construit pour elles 32 bâtiments industriels et tertiaires, ce qui leur permet de se consacrer au développement de leurs activités. Au bout de quelques années, lorsque leur situation le leur permet, elles rachètent les bâtiments en question.

La Maison de l'emploi, de l'entreprise et de la formation

Nous avons par ailleurs regroupé sur un même lieu les dix structures dédiées à l'emploi, telles que la Chambre de commerce et d'industrie, la Chambre des métiers, le CIO (centre d'information et d'orientation), la Mission locale, Pôle emploi, etc. Ce lieu, baptisé Maison de l'emploi, de l'entreprise et de la formation, est dirigé par un chef d'entreprise.

Le fait que les salariés de ces différentes structures se croisent dans les couloirs et déjeunent ensemble facilite la coopération entre l'État, l'Éducation nationale, les collectivités et les entreprises, et simplifie énormément la vie des entreprises et de leurs salariés.

La formation professionnelle

Un jour, je reçois un jeune maçon qui voulait devenir comptable. Je lui signale qu'il y a beaucoup de petites entreprises à reprendre dans le bâtiment, mais il me répond : « Vous ne pouvez pas comprendre. Si je danse avec une fille, qu'elle me demande ce que je fais comme métier et que lui réponds que je suis maçon, j'ai deux chances sur trois qu'elle ne danse plus avec moi de la soirée. » La hiérarchie sociale est très forte dans notre pays et, lorsque les jeunes se font orienter vers l'enseignement technique et l'apprentissage en fin de troisième, la plupart d'entre eux, ainsi que leurs familles, éprouvent un sentiment de déclassement. On ne rencontre pas du tout le même phénomène en Suisse ou en Allemagne.

Par ailleurs, nous manquons de centres de formation en France. Ces différentes considérations m'ont conduit à créer, avec la chambre des métiers et les chambres d'industrie, une Faculté des métiers, située à 12 kilomètres de Rennes, qui comprend à la fois des écoles d'ingénieurs et des centres de formation d'apprentis. Combien de protestations scandalisées m'a values ce nom de Faculté des métiers! « Si vous osez appeler faculté un centre de formation d'apprentis, c'est vraiment que vous voulez humilier l'université française! » À cela, je répondais: « Ne croyezvous pas qu'un jeune de dix-huit ans a autant besoin de considération qu'un professeur ou qu'un chef d'entreprise? »

Nous avons pris de nombreuses autres initiatives pour valoriser la formation professionnelle et les emplois industriels. Par exemple, tous les deux ans, nous organisons une "académie des métiers", au cours de laquelle tous les jeunes ayant obtenu un CAP ou un bac technique se font remettre un prix, et où des cadres et ingénieurs témoignent que, même à partir d'un CAP, on peut progresser dans l'entreprise. Nous avons également organisé une exposition dans laquelle 70 jeunes montraient, à travers des photos, que leur vie dans l'entreprise était bien plus positive que ce qu'eux-mêmes ou leurs parents avaient imaginé.

Notre dernière initiative concerne les 18-25 ans qui ne sont ni au travail, ni en formation. Je ne suis pas favorable au fait de leur donner le RSA sans contrepartie. En revanche, nous pourrions leur verser 300 ou 400 euros et, en échange, leur demander de recevoir, chaque mois, 15 heures d'enseignement théorique ou pratique. Celui-ci leur serait délivré par les retraités, qui vont désormais représenter 20 % de la population et ressentent un grand besoin d'utilité sociale. Ils pourraient donner aux jeunes des cours de maraîchage, d'anglais, organiser des ateliers numériques, leur faire visiter des usines, etc. Nous avons d'ores et déjà mobilisé 200 artisans âgés de 60 à 85 ans qui, le mercredi après-midi, transmettent à 200 jeunes leurs savoir-faire afin de les aider à développer "l'intelligence des mains".

« Les clés de l'avenir sont en nous-mêmes »

Je vous ai donné un aperçu des initiatives qui nous ont permis d'atteindre un taux de chômage particulièrement faible dans le pays de Vitré. Comme je le dis souvent, il ne faut surtout pas attendre de l'État ce qu'il ne peut pas nous donner. La vertu des grands peuples, c'est l'esprit de liberté, d'initiative et de responsabilité individuelle!

C'est pourquoi mon plus grand souhait serait que nous allions désormais vers une véritable décentralisation, afin de permettre à nos concitoyens d'agir eux-mêmes sur leur territoire.

Je me souviens d'une conversation avec quelques dirigeants d'entreprises et Gordon Brown, l'ancien Premier ministre britannique. À la fin de la discussion, il nous posa une question : « Pouvez-vous m'expliquer le pessimisme français ? C'est vraiment une chose que je ne comprends pas. » Il commença alors à énumérer tous nos avantages : notre taux d'épargne, nos grandes entreprises mondiales, notre position au cœur de l'Europe, notre excellent système de transports, notre extraordinaire potentiel de loisirs, notre climat merveilleux, et conclut : « Si nous avions tout cela en Grande-Bretagne, nous serions au firmament du bonheur! ».

Je terminerai donc cet exposé de façon résolument optimiste. Les clés de notre avenir sont en nous-mêmes, comme nous l'avons démontré dans le pays de Vitré, à travers quarante ans de coopération active entre administration, élus et chefs d'entreprises.



Investissements étrangers et résilience territoriale

Un intervenant

Peut-on réellement parler de résilience territoriale lorsque le dynamisme économique repose essentiellement sur des investissements étrangers, comme dans le cas de Dieppe ? Il en va de même dans la région Auvergne-Rhône-Alpes, où 24 % des emplois dépendent de multinationales étrangères.

Alain Verna

L'investissement direct étranger est une opportunité dont nous devons nous saisir si nous voulons réindustrialiser la France.

Les exigences très élevées de Toshiba pour la fabrication des pièces mécaniques, notamment en tôlerie, ont permis d'accroître considérablement le niveau technique de certains de nos soustraitants. Dans le cadre de l'association *La Sphère*, des voyages d'études avec eux nous ont permis d'observer comment les sous-traitants japonais fabriquaient les mêmes pièces que celles que nous demandions à nos fournisseurs, notamment en matière d'outillage, ce qui a permis à ces derniers de retrouver un niveau d'exigence technique qui s'était, malheureusement, un peu perdu. De même, nous avons découvert le concept d'entreprise étendue, ce qui a complètement transformé nos relations avec nos sous-traitants.

C'est pourquoi je suis convaincu de l'intérêt majeur de travailler avec des entreprises internationales. Cela suppose, comme le soulignait Pierre Méhaignerie, de créer des conditions favorables à l'implantation de ces entreprises, que ce soit sur le plan fiscal ou sur le plan de la formation et des compétences.

Cela dit, j'avoue que c'est également une chance pour nous que le siège social de Toshiba soit situé à 10 000 kilomètres de Dieppe... Cela nous laisse de grandes marges d'initiative et nous a permis de mettre en place les conditions de notre résilience, c'est-à-dire d'assurer la pérennité de nos activités et de notre développement.

Pierre Méhaignerie

La mondialisation fait peur à beaucoup de nos compatriotes, mais elle est incontournable. Elle a permis à plusieurs centaines de millions de personnes dans le monde de sortir de la misère et, grâce à elle, les classes moyennes des pays développés ont pu se procurer des biens de consommation à bas prix.

Nous devons donc nous y adapter, comme l'ont fait nos voisins européens, en particulier les Allemands. C'est sans doute difficile au niveau national, du fait de la puissance des corporatismes

et de la bureaucratie – comme le disait Alain Juppé, « Ce n'est pas parce qu'on veut, qu'on peut » – mais c'est plus facile au niveau local.

En 1990, nous avons eu la chance de voir la grande entreprise Mitsubishi s'implanter à Vitré pour y fabriquer des téléphones portables. En 2002, malheureusement, l'usine a fermé ses portes et les 1 000 salariés sont allés manifester dans la cour du château de Vitré. Plutôt que de jeter l'opprobre sur cette entreprise qui s'était laissé distancer par ses concurrents, j'ai préféré négocier de bonnes conditions de départ pour les salariés. Quelques années après, une jeune femme, alors adjointe dans une commune rurale, m'a confié qu'elle serait prête à être licenciée tous les cinq ans, car la prime reçue de Mitsubishi lui avait permis de payer une partie de son studio...

Nous devons apprendre à transformer les difficultés en opportunités! Nous avons la chance, en Bretagne, d'avoir des chefs d'entreprises innovants et des élus qui, au lieu de se critiquer mutuellement, s'efforcent de trouver des solutions. Ce sont plutôt des "faiseux" que des "diseux", et c'est sans doute la force du Grand Ouest...

La formation continue

Intervenant

Alain Verna, quels dispositifs avez-vous mis en place pour former vos salariés?

Alain Verna

Les nouveaux salariés et les intérimaires sont systématiquement accompagnés par un formateur qui décline ce que nous appelons un « *on the job training* » (nous parlons aujourd'hui d'« action de formation en situation de travail ») en quatre étapes : il leur montre l'opération qui doit être réalisée, leur explique ce qu'il vient de faire, leur demande de refaire la même opération, et enfin d'expliquer à leur tour les différentes étapes de l'opération. En associant le geste et la verbalisation du geste, cette méthode permet de s'assurer que le savoir-faire est acquis. Elle est également très bénéfique pour le formateur.

Nous avons souhaité la transmettre à nos sous-traitants à travers une formation intitulée PARI (Programme d'amélioration de nos ressources industrielles). Un binôme Toshiba, composé d'un opérateur et d'un agent de maîtrise, explique à dix salariés venus de cinq de nos sous-traitants (chaque fois également des binômes composés d'un opérateur et d'un agent de maîtrise) la façon dont nous mettons en œuvre nos méthodes de travail, qu'il s'agisse de l'aménagement du poste de travail, de l'application des 5S, de l'usage d'indicateurs et de graphes, ou encore des opérations de maintenance faites par chacun à son poste. Après une présentation théorique en salle de cours, les personnes sont placées en situation de travail sur des postes expérimentaux et on leur demande de réaliser elles-mêmes ce qu'elles ont appris, puis l'équipe retourne en salle pour débriefer. La formation dure une semaine et, le dernier jour, les cinq patrons des entreprises sous-traitantes rejoignent le groupe. Chaque binôme présente alors le projet pilote qu'il souhaite mettre en œuvre dans son entreprise, et son patron s'engage à lui apporter tout le soutien nécessaire. Ce sont ainsi nos opérateurs qui forment les opérateurs de nos sous-traitants et les aident à réaliser le transfert de savoir-faire et de compétences dans leurs entreprises respectives.

Comment fédérer les acteurs locaux ?

Vous avez tous les trois évoqué des actions menées collectivement. Comment réussissezvous à mobiliser et fédérer les acteurs locaux, dont certains peuvent parfois avoir des intérêts divergents?

Pierre Méhaignerie

Intervenant

Dès ma première élection, j'ai mis en place un comité de développement du Pays de Vitré qui comprenait des élus, des associations et des chefs d'entreprises. Chaque année, au mois de septembre, nous nous réunissions pour nous écouter les uns les autres et voir comment nous pourrions nous aider mutuellement sur un certain nombre de sujets. Il pouvait s'agir, par exemple, de convaincre la SNCF de prévoir quelques arrêts de TGV à Vitré, alors qu'elle a tendance à privilégier les métropoles. Actuellement, notre thème de réflexion est le logement des salariés : comment faciliter l'accès des ouvriers et employés à la propriété ?

Le dispositif Territoires d'industrie est également censé mobiliser et fédérer les acteurs locaux mais, malheureusement, cette "machine" est d'une très grande lourdeur... C'est un système de "décentralisation centralisée", dans lequel aucune décision ne peut être prise sans un accord venu d'en haut. Je souhaiterais un dispositif beaucoup plus simple, qui fasse confiance à l'initiative et à la responsabilité des acteurs locaux. Comme le disait Xavier Fontanet, ancien PDG d'Essilor, « Donnez des responsabilités aux gens et vous les transformez. Mettez-les en situation d'assistance et ils se comportent comme des assistés ».

Alain Verna

Je me suis toujours beaucoup impliqué dans les réseaux d'entreprises, que ce soit au niveau des chambres de commerce et d'industrie ou, au niveau régional, dans le cadre de l'UIMM, ou encore du réseau Logistique Seine-Normandie. Le territoire de Dieppe compte lui-même plusieurs réseaux, notamment Dieppe Méca Énergies, Dieppe Navals et Vialog.

Ce dernier est une grappe d'entreprises que j'ai constituée entre 2007 et 2009. L'objectif était de mettre en commun les compétences complémentaires de plusieurs entreprises afin de proposer une nouvelle offre de services industriels. L'association comprend des assembleurs comme Toshiba, des sous-traitants en mécanique, tôlerie, injection plastique, électronique, peinture, etc., ainsi que des logisticiens, de façon à couvrir toute la chaîne de valeur du produit et à aller au plus près du client.

Vialog comprend aujourd'hui une quinzaine de membres et emploie un responsable commercial chargé d'apporter des affaires aux membres de l'association. Il agit tantôt pour une seule entreprise, qui le prend en charge directement, et tantôt pour un groupe de quelques entreprises. Dans ce cas, l'un des membres du groupe représente tous les autres vis-à-vis du client, afin que celui-ci ait un interlocuteur unique.

Depuis une dizaine d'années, Vialog a développé des partenariats avec d'autres entreprises, en particulier avec des startups technologiques. Celles-ci ont souvent de grandes difficultés à assurer l'industrialisation de leurs innovations, faute de moyens financiers. Par le biais de Vialog, une entreprise comme la nôtre se fait sous-traitante de ces start-up pour les accompagner dans l'industrialisation de leurs produits, les aider à franchir les barrières normatives, vérifier la fiabilité des produits et enfin les fabriquer dans les quantités voulues. Ce genre de partenariat peut, en retour, nous ouvrir de nouvelles opportunités dans notre métier d'assembleur.

Joseph Puzo

J'ai créé, en 1983, le club des chefs d'entreprise de Montmirail, qui compte une quinzaine de membres. Nous organisons un dîner tous les deux mois en privatisant l'un des quatre restaurants de la ville et nous y invitons le maire, et parfois d'autres élus. Un tour de table permet à chacun d'exposer la situation de son entreprise. En cas de difficultés, nous essayons de voir comment l'aider. Le maire parle toujours en dernier.

J'ai par ailleurs été sollicité pour devenir président du pôle de compétitivité Materalia. Ceci m'a donné l'occasion de proposer aux PME du pôle les recettes que j'avais expérimentées au sein d'Axon', à savoir notamment le fait de s'appuyer sur la technologie pour grandir. Les patrons de PME savent parfaitement ce qu'ils devraient faire dans ce domaine, mais ils sont débordés. J'organisais des réunions avec eux pour les aider à élaborer des plans de développement.

Je suis, enfin, vice-président de la FIEEC (Fédération des industries électriques, électroniques et de communication). Dans ce cadre, ayant observé que les chercheurs académiques font parfois des thèses pour les grands groupes mais jamais pour les PME qui, par ailleurs, sont rarement dotées d'un service de R&D, j'ai institué il y a une dizaine d'années un Prix de la recherche appliquée, décerné dans le cadre des réunions annuelles des Instituts Carnot. Chaque année, trois équipes de recherche ayant développé des produits permettant à des PME de monter en gamme se voient remettre chacune un prix de 10 000 euros.

Comment améliorer l'accompagnement par les acteurs publics ?

Intervenant

Comment améliorer l'accompagnement des projets locaux par les acteurs publics ?

Pierre Méhaignerie

La coopération entre les entreprises et les élus est souvent facile et positive. Ce qui pose problème, c'est l'empilement des structures étatiques et les délais de traitement des dossiers.

Un jour, le patron hollandais d'un abattoir situé près de Vitré m'annonce fièrement, devant 250 éleveurs, que les Pays-Bas sont désormais passés devant la France en matière d'exportation de produits agroalimentaires. Je lui objecte que son pays n'applique pas les mêmes normes environnementales que la France, et il me répond : « Si, mais la différence, c'est que nous, nous réglons les problèmes en six mois, alors que vous, il vous faut quatre ans. »

Nous rajoutons des lois aux lois et nous ne sommes jamais parvenus à une simplification pourtant très nécessaire, ni à une véritable décentralisation. Je suis à l'origine de la loi sur l'expérimentation de 2003, mais celle-ci n'est pas appliquée. Notre pays compte 1 250 agences publiques, qui luttent chacune pour conserver leur pouvoir ou en gagner davantage, comme on l'a vu avec les différences agences du domaine de la santé dans le cadre du Covid-19.

Notre Maison de l'emploi, de l'entreprise et de la formation est une initiative qui gagnerait à être copiée. Lorsque le Délégué à l'emploi est venu la visiter, il a déclaré « Le développement de structures de ce type, où tout le monde travaille ensemble, règlerait 80 % de nos problèmes » mais, depuis, aucune structure semblable n'a vu le jour. Chaque institution est jalouse de ses pouvoirs et aucune n'a réellement envie de coopérer avec les autres. C'est donc aux acteurs locaux de prendre des initiatives, sans attendre les autorisations de l'État ou des structures publiques...

Alain Verna

Pour moi, il est très important aussi que les chefs d'entreprises s'impliquent dans la mise en place des actions collectives, à la fois parce qu'ils ont un leadership naturel et légitime, et parce que, de par les responsabilités qu'ils exercent dans un contexte de concurrence implacable, ils font preuve de réalisme économique et de capacités d'adaptation rapide.

Cela dit, les pouvoirs publics ont aussi un rôle à jouer. Pour la constitution de la grappe d'entreprises Vialog, nous avons été accompagnés à la fois par l'Agglomération (Dieppe Maritime), par la Région, et même par l'Europe à travers les fonds FEDER, grâce à la labellisation de notre projet par le pôle de compétitivité Novalog. Nous nous sommes également appuyés sur des chercheurs universitaires qui venaient observer notre développement, nous faisaient part d'expériences menées ailleurs et nous apportaient leurs conseils et leur ouverture d'esprit. Cet accompagnement, qui a duré trois ou quatre ans, a été extrêmement précieux pour la réussite de notre grappe d'entreprises. Aujourd'hui, Vialog s'autofinance complètement, grâce aux adhésions de ses membres et aux commissions prélevées sur le chiffre d'affaires réalisé grâce au responsable commercial.

Joseph Puzo

La coopération entre élus régionaux et chefs d'entreprise se fait assez bien dans la région Grand Est. Je l'illustrerai par un exemple. Le président Jean Rottner a lancé, l'an dernier, le *Business Act Grand Est* et, dans ce cadre, m'a confié la responsabilité d'un groupe thématique consacré à la question des métiers en tension, c'est-à-dire des métiers pour lesquels il existe davantage d'offres d'emplois que de candidats. Ce groupe de travail a mis en évidence le fait que la plus forte tension concerne le niveau Bac+2, même s'il existe aussi des difficultés pour recruter des ingénieurs. Les principaux métiers concernés sont ceux de programmeur, d'outilleur et de technicien de maintenance. Nous avons demandé à Pôle Emploi de recenser une centaine de demandeurs d'emplois correspondant au profil de programmeur, c'est-à-dire ayant un esprit très logique, puis d'en sélectionner douze que nous avons formés en entreprise, en affectant un local à cette formation et en mobilisant des professeurs. Nous avons fait la même chose pour les outilleurs.

La décentralisation : encore un effort !

intervenant

Dans quelle mesure la décentralisation est-elle opérante dans vos territoires ?

Pierre Méhaignerie

Certaines régions reprennent les défauts de l'État – centralisation, bureaucratie, rigidité – et continuent à préférer le *top down* au *bottom up*. Un grand nombre d'entre elles préfèrent encore recourir aux appels d'offres plutôt que de confier des enveloppes aux communautés et de leur laisser la liberté de choisir et d'agir. Pour ma part, je renvoie à la formule selon laquelle les marmites commencent toujours à bouillir par le fond, et jamais par le couvercle...

Alain Verna

Notre président de région, Hervé Morin, défend bec et ongles la décentralisation, et mène une politique de filières (logistique, aéronautique, automobile, énergie) qui se veut très proche des chefs d'entreprises. Dans le cadre de la fusion entre Haute et Basse-Normandie, la question s'est posée de savoir si la filière allait couvrir l'ensemble de la nouvelle région. J'ai défendu l'idée de s'appuyer plutôt sur des clubs logistiques territoriaux et aujourd'hui, la région en compte six, correspondant aux principales villes. Ce dispositif permet à la fois de prendre en compte les particularités locales et d'assurer l'implication des chefs d'entreprise. La coordination du collectif se fait, en revanche, au niveau de la filière régionale, qui lance les appels à projets, mène des actions collectives et, au besoin, va chercher les financements nécessaires. Que ce soit dans nos entreprises ou dans nos territoires, c'est la conjugaison du *bottom up* et du *top down* qui fera notre excellence opérationnelle.

Le profil des entrepreneurs territoriaux

Intervenant

Chacun à votre façon, vous êtes ce qu'on pourrait appeler des "entrepreneurs territoriaux", alors que vous auriez pu vous consacrer à de tout autres activités. Joseph Puzo aurait pu privilégier la conquête de nouveaux marchés. Alain Verna aurait pu faire carrière dans le Groupe dont il dirigeait une des filiales. Pierre Méhaignerie n'avait plus rien à prouver. Pourquoi avez-vous fait le choix de vous investir dans la dynamisation de votre territoire?

Alain Verna

Au début de ma carrière, alors que je travaillais chez Philips, j'ai eu l'occasion d'effectuer un déplacement à Singapour et j'ai découvert les méthodes de travail japonaises. Curieux d'en savoir plus, j'ai saisi l'opportunité d'un poste chez Toshiba et, honnêtement, je ne pensais pas y rester plus de trois ou quatre ans. J'y suis depuis plus de trente ans maintenant! Quand la Chine est entrée dans l'OMC, en 2002, je me suis sérieusement posé la question de rester ou de partir, mais j'ai senti qu'il y avait encore bien des choses à faire pour développer les compétences de cette société et assurer sa pérennité. Cette vision de ce qu'il était possible de faire pour résister à la mondialisation et aussi pour explorer de nouvelles opportunités en m'appuyant sur le collectif, m'a conduit à un engagement personnel fort. Sans doute cela vient-il de mes convictions chrétiennes, qui m'incitent à assumer mes responsabilités vis-à-vis des personnes que je côtoie?

Joseph Puzo

Pour ma part, j'ai été très inspiré par une conférence d'Akio Morita, le cofondateur de Sony, qui expliquait comment il avait créé son entreprise. Cela m'a donné envie de diriger un jour un service, ou peut-être même une société. Tout le reste a suivi naturellement.

Je rencontre prochainement des étudiants de MBA d'HEC et je vais leur raconter mon parcours, en m'arrêtant à chaque étape et en leur demandant « Qu'auriez-vous fait à ma place? », avant de leur révéler la solution que j'ai choisie à l'époque. J'espère que ce témoignage pourra être inspirant pour quelques-uns d'entre eux, comme pour certains des élèves de 3ème qui viennent chez Axon'.

Pierre Méhaignerie

Mon père et mon grand-père étaient maires. À travers nos conversations de tous les jours, ils m'ont transmis leur passion du service public, leur considération pour chaque personne, leur amour des gens. Ils avaient aussi la passion de la construction européenne : eux qui avaient dû annoncer tant de fois la mort d'un fils, d'un père, d'un frère, lorsqu'ils ont vu des hommes comme Robert Schuman préférer surmonter les peurs du passé plutôt que de les exploiter, ils ont participé activement au Mouvement républicain populaire.

CONTACT



01 56 81 04 15 info@la-fabrique.fr

EVENEMENTS & PARTENARIATS

Hélène Simon - 01 56 81 04 18 helene.simon@la-fabrique.fr

RELATIONS PRESSE

Mathilde Jolis - 01 56 81 04 26 mathilde.jolis@la-fabrique.fr

















