

WORKING PAPER n°49
Janvier 2011

CAC 40 : Du Pilori au Pinacle ?

Rencontre de Lisbonne

Compte rendu des débats du 20 novembre 2010



Avec

Jean-Damien PÔ, délégué général de l'Institut de l'entreprise

Xavier FONTANET, président du conseil d'administration d'Essilor

Serge BLANCHARD, associé chez OC&C



CAC 40 : Du Pilon au Pinacle ?

Rencontre de Lisbonne du 10 novembre 2010

▲ JEAN-DAMIEN PÔ

délégué général de l'Institut de l'entreprise

Ce déjeuner, comme le précise **Jean-Damien Pô** en introduction, offre l'occasion d'aborder une autre « exception française » qui touche à la situation des grandes entreprises dans ce pays.

En effet, la France est désormais une puissance moyenne. Elle est la 6^e économie mondiale et, face à ce rang honorable mais modeste, on constate une quasi-anomalie : la puissance des grandes entreprises françaises (« porte-avions », selon S. Blanchard). 40 entreprises françaises sont dans le *Fortune 500*, ce qui est plus que la Chine, le Royaume-Uni ou l'Allemagne, même si l'on se situe derrière le Japon et les États-Unis. Dans la plupart des secteurs, la France compte un leader mondial – L'Oréal pour les cosmétiques, Lafarge et Saint-Gobain pour les matériaux de construction, Carrefour dans la grande distribution, Bouygues ou Vinci dans le BTP, Essilor dans l'optique...

A priori, il y aurait donc tout lieu d'être fiers de cette surreprésentation de la puissance de nos « champions nationaux ». Pourtant la situation appelle trois types de remarque.

D'abord, ces champions sont de moins en moins nationaux. La part de la France régresse régulièrement dans leur CA, dans leur actionnariat, dans leurs effectifs et, dans une moindre mesure, dans leur top management. En général, le français n'est plus leur langue de travail. Cette régression du caractère national des entreprises est la condition nécessaire de leur expansion internationale et de leur croissance. Mais dès lors que ces entreprises deviennent globales, doivent-elles se penser également comme apatrides ? Cette question, déjà ancienne, prend une acuité particulière lorsque certaines entreprises voient le marché français ne plus représenter que 10 % de leurs effectifs. Quelles sont les conséquences de tels bouleversements sur la culture de l'entreprise, son organisation et son management ? Dans de telles situations, la tension entre l'expansion mondiale et l'ancrage national n'atteint-elle pas un point de rupture ?

Ensuite, ces champions nationaux sont vulnérables. On connaît les précédents de Pechiney ou encore d'Arcelor. La consolidation mondiale est encore très inégale selon les secteurs, et elle pourrait conduire plusieurs grandes entreprises françaises à passer sous pavillon étranger dans les années à venir. Faut-il préserver leur caractère national ? Cette question est à la fois très classique et complexe. Il y a incontestablement, en France, une tentation protectionniste,

qui s'est parfois manifestée de façon curieuse voire déplacée – par exemple lorsque Pepsico a été soupçonné de vouloir prendre le contrôle de Danone. Mais les logiques de place sont à l'œuvre partout dans le monde, aux États-Unis, en Allemagne, sans parler de la Chine. Les grandes entreprises issues de ces pays assument clairement leur nationalité, et pratiquent souvent, sur les marchés internationaux, la « chasse en meute ». La France pécherait sans doute par naïveté si elle était la seule à s'affranchir de cette logique, mais où fixer la juste limite ?

Enfin, la population française, aussi étrange que cela paraisse, n'est pas particulièrement fière de ses « champions nationaux ». Les sondages d'opinion font apparaître que l'entreprise souffre d'une image globalement mauvaise, mais que cette appréciation connaît des nuances fortes : l'image de l'artisanat et de la TPE est assez bonne, celle des PME n'est pas mauvaise, mais celle des grandes entreprises est désastreuse. La création littéraire ou cinématographique est à cet égard édifiante : qu'on en juge, par exemple, par le succès remporté par le livre de Nicolas Klotz en 2007, *La Question humaine* (porté à l'écran deux ans plus tard), qui file la métaphore entre la grande entreprise et le monde concentrationnaire.

Ainsi plusieurs questions se posent : pourquoi un tel contraste entre la réalité et ses représentations ? Comment faire évoluer ces représentations ? Comment faire la pédagogie de la grande entreprise ? Comment valoriser sa contribution à la structuration des filières économiques, au dynamisme des économies régionales, à la recherche et développement et, plus globalement, à la richesse nationale ? Comment valoriser son rôle, aussi, dans le soutien aux PME, en particulier à l'exportation ?

C'est à ces questions que nos deux invités s'attacheront à répondre.

Le premier, **Serge Blanchard**, est consultant associé chez OC&C (passé par le BCG et Estin), et on lui doit *Notre avenir dépend d'eux* (Bourin, 2010), ouvrage dans lequel il analyse les ressorts de cette « exception française ».

Le second, **Xavier Fontanet**, est chef d'entreprise, président d'Essilor, qu'il a porté en vingt ans au rang de leader mondial dans son secteur. Xavier Fontanet vient de publier *Si on faisait confiance aux entrepreneurs ?* (Les Belles Lettres, 2010), ouvrage dans lequel il livre un certain nombre de convictions sur l'entreprise française face à la mondialisation.

▲ SERGE BLANCHARD

consultant associé chez OC&C

Serge Blanchard commence son intervention en mentionnant la dernière publication par Eurostat d'un classement des 270 régions européennes. Il existe environ 40 régions qui voient leur PIB s'établir au-dessus de 125 % de la moyenne. Eu égard à la taille et au poids de la France, on pourrait imaginer trouver au moins 5 régions françaises parmi ces dernières. Or il n'y en a qu'une, à savoir l'Île-de-France, performance comparable à celle du Danemark. L'Angleterre, les Pays-Bas en logent 5 chacun et l'Allemagne en loge 9. Face à cette réalité du tissu économique, il y a les grands groupes, où la France, dans un très grand nombre de secteurs, compte un leader mondial. En 2009, les grandes entreprises françaises ont été capables de limiter très fortement l'impact de la crise et le dernier trimestre réalisé a atteint de nouveaux records. C'est tout un pays qui regarde cela

de loin, alors qu'une admiration parfaitement légitime et une reconnaissance des performances s'imposent.

Il est nécessaire de ne pas oublier que la France est championne dans la fabrication de « pépites », à savoir des entreprises leaders, très rentables. Cependant, trop souvent ces pépites ne prennent pas la dimension de la lutte mondiale et manquent de développer une obsession pour le leadership mondial, ce qui en fait des proies parfois vulnérables. On explique communément le fossé entre le tissu économique qui va mal et les performances de nos champions en affirmant que ces derniers sont incapables de tirer la croissance locale. Or force est de constater que cet argument n'est pas recevable : STMicroelectronics en est un des contre-exemples. Cette entreprise fait partie des dix leaders mondiaux capables d'atteindre un niveau de gravure comparable pour certains composants électroniques. Malgré la pression de la concurrence, elle est parvenue à se maintenir parmi les meilleurs, allouant à chaque fois les ressources nécessaires pour développer les innovations adéquates. Ce faisant, STMicroelectronics entraîne toute la vallée de l'Isère et tire le pays. Un grand groupe peut tout à fait s'attacher à tirer la croissance locale et régionale tout en étant un leader mondial. Ne peut-on pas faire mieux aujourd'hui en France ? La question est ouverte.

▲ XAVIER FONTANET

président du conseil d'administration d'Essilor

Xavier Fontanet, quant à lui, évoque dans un premier temps son expérience personnelle : l'image qui est faite de la grande entreprise est en totale discordance avec celle-ci. Cette discordance a été une des raisons clefs conduisant à la rédaction de son livre. En plus de la confiance, nécessaire pour

casser cette discordance, c'est aussi la capacité à parler et à s'exprimer de la part des entrepreneurs qui est appelée par la situation. L'ouvrage de Xavier Fontanet est ainsi construit autour de plusieurs paraboles. En ce qui concerne la confiance, il faut rappeler son caractère mystérieux sans oublier que quelques recettes permettent de la fortifier. Ces recettes s'articulent autour de la confiance en soi, la confiance en l'autre et la confiance dans le système. La confiance en soi, première, doit s'allier à la confiance en l'autre dans la mesure où nous sommes des êtres sociaux. Cependant, ces deux dimensions ne sont durables que si elles sont associées à la confiance dans le système, dans la stratégie de l'entreprise pour laquelle on travaille, etc. Si ce cercle vertueux est en place, il permet l'épanouissement des personnes et des salariés. Une entreprise se doit donc de favoriser ce cercle en se montrant juste envers ses membres, quels qu'ils soient, et en aidant à la reconstruction des parcours. Si la récompense de la réussite est essentielle pour développer les compétences, aider un salarié qui a échoué est tout aussi essentiel et c'est à chaque fois un message fort qui est ainsi délivré. Un certain nombre de managers chez Essilor sont des salariés qui ont initialement connu des échecs. Une organisation qui récompense le succès et répare les échecs favorise le cercle vertueux de la confiance et, partant, développe la créativité, l'innovation et l'investissement de chacun.

Xavier Fontanet a écrit son livre dans une perspective résolument optimiste, perspective qui pour lui est fidèle à une grande partie de la réalité. On ne parle jamais du train qui arrive à l'heure, et les médias ont en cela leur part de responsabilité : si les faillites, les licenciements, les difficultés existent, pourquoi ne pas parler des succès, de tout ce qui fonctionne ?

Faire croire que rien ne marche conduit à ce qu'effectivement rien ne marche.

▲ ÉCHANGES AVEC LA SALLE

Une question de **Pierre Bellon**, président du conseil d'administration de Sodexo, conduit **Xavier Fontanet** à aborder le sujet des délocalisations. Il y a trente ans, les concurrents japonais d'Essilor ont commencé à changer les règles établies en vendant en Europe des verres fabriqués en Inde ou en Chine. Ce changement a conduit les dirigeants de l'époque à relocaliser une partie de la production à l'étranger, tout en faisant évoluer la masse salariale vers d'autres métiers. Cette décision a permis à Essilor d'avancer et de conserver son leadership. On oublie toujours, à propos des délocalisations, qu'elles sont aussi des relocalisations, dont les bienfaits sont considérables. Ce grand mouvement de relocalisations a ainsi ramené la part ouvrière de l'entreprise de 60 % à 30 %. Les entreprises transforment les sociétés et les relocalisations doivent toujours être examinées sur une échelle de temps long. Enfin, ce sont les clients eux-mêmes qui profitent des baisses de prix rendues possibles par les relocalisations et qui améliorent par là leur quotidien. Le PDG ne peut donc légitimement pas être l'objet d'accusations sur ces sujets. Cette question, Xavier Fontanet l'aborde dans son ouvrage au travers de la parabole de Mme Brisson, responsable CGT d'Essilor, qui se réjouit de voir ses filles devenir avocates plutôt qu'ouvrières. Cette évolution a été rendue possible grâce, entre autres, aux choix des organisations et à leurs impacts sur la société.

Quel remède peut-on envisager pour que les grands groupes entraînent le développement local ? Face à cette question, **Serge Blanchard** insiste : cela n'est possible que si ces grandes entreprises parviennent à réinventer leur avenir localement. Et pour cela, il

faut un moteur local. Les compétences locales sont très nombreuses dans les régions françaises, STMicroelectronics n'est qu'un exemple parmi d'autres ; on peut penser à Montpellier, où un pôle de recherche sur l'eau d'envergure mondiale est en train de naître. Il manque des moteurs locaux, et ce sont les grands groupes qui doivent développer ces moteurs autour des centres de compétences. Le « terreau local », comme l'appelle **Xavier Fontanet**, est très riche en France et doit être cultivé pour lui-même. Il est vain de chercher à installer ex nihilo des centres ou des pôles, il faut déjà exploiter ce qui existe, ce qui est concret et donné comme tel dans sa singularité. On parle souvent de l'Allemagne, or il n'est pas nécessaire et il est même néfaste de chercher à l'imiter. Les Allemands sont différents, leurs atouts ne sont pas les mêmes que les nôtres. À nous d'exploiter nos spécificités, nos différences ; ce sont les seules sources d'avantages comparatifs. En France, il y a 2,6 millions d'entreprises, ce qui est considérable. Une fois les entreprises de moins de 5 salariés écartées, il reste 500 000 sociétés ; avec 5 concurrents en moyenne par secteur, ce qui signifie qu'il y a à peu près 100 000 métiers différents. Avec un tel chiffre, il est évident que la France peut avoir un leadership dans un très grand nombre de métiers. La PME peut devenir un leader mondial ; les possibilités sont immenses. Enfin, **Serge Blanchard** rappelle que la France est un des pays les plus à même de profiter du développement des technologies dans le secteur des services : ce développement est une des grandes lignes de l'évolution économique et les Français ont de grands atouts en la matière.

Robert Baconnier, délégué général et président de l'Association nationale des sociétés par actions, interroge les intervenants : comment a-t-on pu en arriver à la situation présente, avec un tel écart entre nos leaders mondiaux et notre tissu économique ? Pour

Serge Blanchard, l'un des facteurs s'explique en partie par l'autre. C'est parce qu'on a su développer des champions d'envergure internationale que notre tissu économique a quelque peu souffert d'un manque d'attention. Même s'il y a un déséquilibre, ces champions représentent une chance formidable pour la France ; seules des sociétés de cette envergure, avec les ressources qui sont les leurs, ont le pouvoir d'entraîner les régions et les acteurs locaux. Il faut favoriser à tout prix cette logique d'entraînement. À ce propos, **François Perrin-Pelletier**, président d'honneur de Faider, ajoute que le rôle moteur de levier de la croissance ne pourra se développer qu'à condition que le métier d'ingénieur soit d'avantage valorisé et que les pôles universitaires se développent en région.

À la suite d'une remarque de **Jean-Louis Vilgrain**, président de Somdiaa, sur la compétitivité française du point de vue entrepreneurial, **Xavier Fontanet** revient sur l'idée de récompense juste des acteurs de l'entreprise (chercheurs, salariés, etc) : dès qu'il y a réussite et découverte, il doit y avoir récompense, sanction positive. Il faut donc prioritairement récompenser le trouveur. Et la logique de la récompense doit être globale : on ne peut récompenser seulement le développeur d'un produit, sans aussi récompenser celui qui va concevoir son réseau et ses moyens de distribution.

Yves de Talhouët, PDG de HP France, interroge les intervenants : quand on est à la tête d'une société du CAC 40, totalement internationalisée, est-on encore concerné par le futur de la France ? Pour **Serge Blanchard**, il s'agit là de la question de fond et on peut même se demander si la France n'est pas quelquefois même un sujet de préoccupations et de soucis. Cela dit, il ne faut pas oublier que c'est en famille, pour ainsi dire, que l'on peut développer les plus grandes énergies. Cette mobilisation maximale ne sera pas possible à Dublin ou Singapour. En France, il

y a un destin national qui permet de convaincre du grand intérêt d'avoir les compétences technologiques nécessaires à la production de STMicroelectronics, pour reprendre cet exemple. C'est ce destin commun qui permet de mobiliser des moyens financiers et humains considérables. Si le jeu des grandes sociétés est international, c'est en France que les forces mobilisables sont les plus grandes. **Xavier Fontanet** rappelle à ce sujet l'importance du sentiment national et la fierté d'être citoyen français. Ce sentiment est partagé par d'autres grands patrons du CAC 40.

Pierre Bellon achève les débats avec plusieurs remarques. D'abord, si l'optimisme en France n'est pas naïf, c'est dans la mesure où l'on peut légitimement se réjouir du rythme des créations d'entreprises (360 000 en 2010), dynamique entrepreneuriale tout à fait favorable pour la croissance du PIB. Les entrepreneurs sont les forces vives de la France. Ensuite, pour les entrepreneurs, le droit à l'erreur est fondamental ; il ne peut y avoir de réussites s'il n'y a pas aussi des échecs et, pour réussir, il faut se risquer à l'erreur. Enfin, si la confiance dans le système est requise comme troisième élément du cercle vertueux, force est de constater qu'aujourd'hui une telle confiance est difficile à faire naître et à fortifier. Pierre Bellon donne à ce titre l'exemple des indemnités de départ de certains patrons, comme l'ancien président du NYSE. L'absence de respect de la déontologie chez certains acteurs clefs du système a des effets catastrophiques en termes de confiance. Si la confiance en l'entreprise existe, la confiance dans le système global, à savoir mondial et macroéconomique, est encore trop loin d'être gagnée. L'échec du G20, pour prendre un autre exemple, n'aide pas les acteurs à croire dans le système mondial dans lequel ils évoluent et pour lequel de la cohérence et de la coordination sont absolument requis.

CAC 40 : Du Pilon au Pinacle ?

Les grandes entreprises, en France, ont mauvaise presse. Dans un pays où l'économie de marché reste encore mal acceptée, leur nom reste associé à celui de délocalisation, déshumanisation des conditions de travail, ou spéculation. On leur préfère les vertus des PME, censées magnifier l'esprit d'entreprise, l'emploi, l'innovation et l'ancrage dans les territoires.

Qui ne voit pourtant que les grandes entreprises constituent le fer de lance de notre adaptation à la mondialisation depuis une trentaine d'années ? Que leur présence dans les classements mondiaux est sans commune mesure avec le poids économique et démographique de notre pays ? Que ce sont ces mêmes grands groupes qui, par leur effet d'entraînement, tirent vers le haut l'emploi et la recherche de notre pays ? Si elle veut éviter le déclassement, la France doit donc reconnaître le rôle de ses champions, et s'appuyer sur leur *leadership* pour faire face à la concurrence des émergents.

A l'occasion de la publication de son ouvrage *Si on faisait confiance aux entrepreneurs* (Les Belles Lettres, octobre 2010), Xavier Fontanet viendra nous faire part de ses réflexions sur ce sujet. Cette conférence s'est tenue aussi en présence de Serge Blanchard, *Vice President* de OC&C Strategy, dont l'ouvrage *Notre avenir dépend d'eux* est paru aux éditions François Bourin en avril 2010.

Le compte rendu de cette réunion a été réalisé par
Thomas Roborel de Climens.



29, rue de Lisbonne
75008 Paris
Tél. : 33 (0) 1 53 23 87 28
Fax : 33 (0) 1 47 23 79 01
www.institut-entreprise.fr