

II. La logique des entreprises

BERTRAND COLLOMB *

Nos grands groupes sont-ils encore français ?

Qu'est-ce qu'une grande entreprise française à l'heure de la mondialisation ? Pour Bertrand Collomb, président du groupe Lafarge, la firme de dimension internationale n'est pas devenue un acteur sans patrie : elle reste attachée aux valeurs et aux principes de son pays d'origine, même quand ses activités sont mondiales et ses actionnaires majoritairement étrangers. Cependant, la nécessité de rester compétitive guide de plus en plus la localisation de ses activités, et cette contrainte atteint maintenant presque tous les secteurs, même les plus technologiques. Pour une nation comme la France, plutôt que de rester figée dans le statu quo, la meilleure défense consiste à affronter cette nouvelle donne dans un esprit combatif. Le développement international des entreprises françaises est de toute façon un atout pour le pays.

* Président de Lafarge.

Dans le débat sur la désindustrialisation de notre pays, le rôle des entreprises françaises de dimension internationale, et en particulier de celles qui ont pu atteindre une position de leader mondial dans leur secteur, est souvent évoqué. Deux approches s'opposent sur ce sujet.

Certains pensent que la globalisation a transformé les entreprises en acteurs sans patrie, ne cherchant qu'à optimiser, à partir de critères économiques, la répartition géographique de leurs activités. Ceux-là soulignent même la contradiction entre le succès du développement international des entreprises et la croissance médiocre de l'économie française. D'autres soutiennent au contraire que l'existence de « champions » nationaux, occupant des places de leaders mondiaux dans leurs secteurs respectifs, est un élément important, voire indispensable de dynamisme pour le pays.

J'ai eu, pour ma part, depuis une trentaine d'années, la chance de travailler

PEUT-ON SE PASSER D'INDUSTRIE ?

au sein d'un groupe industriel dont la vocation internationale est ancienne, mais qui a pu profiter pleinement de l'extraordinaire aventure qu'est l'ouverture mondiale aux échanges et aux investissements. Lafarge avait eu, dès le siècle dernier, une activité internationale, qui s'était développée dans les années 1970, notamment au Canada et au Brésil. Mais les années 1980 et 1990 ont vu le monde accessible s'élargir considérablement. Ce qui a permis à Lafarge de devenir leader mondial des matériaux de construction, avec une présence industrielle dans 75 pays. L'entreprise réalise maintenant moins de 15 % de son activité en France et une majorité d'actionnaires ne sont pas français.

INTERNATIONALISATION SANS DÉLOCALISATIONS

Dans notre secteur, la concurrence entre acteurs mondiaux n'a pas modifié la nature profondément locale de l'activité, avec des produits pondéreux dont le faible prix unitaire ne permet guère de les transporter à longue distance. Nous avons donc été acteurs des processus d'internationalisation sans être confrontés, sauf marginalement, au problème de la délocalisation. Mais cela nous a permis d'observer l'évolution des facteurs de compétitivité des économies où nous opérons.

À la lumière de cette expérience, aucune des deux visions présentées plus haut ne me semble rendre compte de la réalité. L'entreprise, dans l'exercice des opérations quotidiennes de ses filiales, est nécessairement intégrée à la vie locale des pays dans lesquels elle opère. L'appartenance à un groupe étranger n'est alors souvent que très peu perceptible.

Cependant, l'attachement au groupe se traduit par des valeurs et des principes d'action partagés et par la diffusion permanente des meilleures pratiques. Ces valeurs, ces principes et souvent les technologies et le savoir-faire diffusés sont généralement le reflet de la culture, de l'histoire et même des richesses technologiques du pays

d'origine, illustrant ainsi une appartenance nationale très réelle.

Même dans notre monde globalisé, les préférences nationales ou régionales restent fortes. Elles se manifestent par une meilleure compréhension de ce qui se passe, une plus grande capacité d'influence, la perception d'un risque moindre, ou un sentiment plus fort d'appartenance. Ces éléments influencent la recherche des meilleures solutions.

Cet attachement à la France, cette préférence nationale que les grands groupes internationaux conservent, se heurte aujourd'hui à des pertes de compétitivité qui peuvent remettre en question la localisation de leurs activités.

Pour être concret, nous devons esquisser la façon dont se pose actuellement le problème de localisation et de développement dans l'économie française. Depuis longtemps, il est clair que les activités de masse à fort contenu de main-d'œuvre non qualifiée ne peuvent pas être compétitives dans un pays de haut niveau de vie comme la France. Les combats à retardement menés contre cette évidence n'auront servi qu'à différer les adaptations et la recherche de nouvelles approches.

IL N'Y A PLUS DE SECTEUR ABRITÉ

Il semblait en revanche que les activités à faible contenu de main-d'œuvre, donc à niveau d'investissement élevé, ainsi que les activités de haute technologie, les services à forte valeur ajoutée ou les activités « de proximité », nécessitant des liens étroits avec les clients, pouvaient rester durablement compétitives dans les pays industrialisés. Mais les choses ont changé depuis quelques années.

Certains pays, et notamment la Chine, semblent capables de réaliser des investissements de niveau technique moyen,

voire élevé, à des coûts sensiblement inférieurs aux nôtres. Dans beaucoup de régions du monde (l'Europe orientale, l'Asie...) la main-d'œuvre développe des capacités techniques et des niveaux de productivité comparables à ceux des pays industriels, tout en ayant des coûts très inférieurs. Mais surtout, la capacité d'adaptation de cette main-d'œuvre à des changements rapides, voire brutaux, est incomparable.

Les déficits quantitatifs de nos économies (y compris celle des États-Unis) en ingénieurs et techniciens qualifiés poussent certaines activités techniques, notamment dans le domaine du traitement de l'information, vers un pays comme l'Inde,

capable de former chaque année d'importants contingents de jeunes techniciens capables d'utiliser la langue de travail internationale qu'est l'anglais.

La possibilité de transmettre instantanément l'information la plus complexe de façon à peu près indépendante de la distance réduit l'avantage de la proximité, et permet une localisation plus libre de nombreuses activités, en particulier de services.

Face à ces défis nouveaux, quelle peut être la réaction de la société et de l'économie françaises, et quel rôle jouent nos grandes entreprises à développement international ?

LA COMPÉTITIVITÉ, AFFAIRE DE VOLONTÉ COLLECTIVE

Le patron d'une grande entreprise française racontait, il y a quelques années, une anecdote révélatrice : pour réaliser une production nouvelle, son usine de Singapour envisageait un coût inférieur de 30 % à celui projeté dans son usine française. Confrontés au défi, les dirigeants et le personnel de l'usine française furent capables, en changeant l'organisation et en acceptant des comportements innovants, de ramener leurs coûts au niveau de ceux de

L'attachement au groupe se traduit par des valeurs et des principes d'action partagés et par la diffusion permanente des meilleures pratiques.

Singapour, et finalement d'emporter le choix.

On voit bien que la compétitivité est d'abord affaire de volonté, et que la préférence nationale, même quand il s'agit d'une entreprise internationale, peut donner à cette volonté l'occasion de s'exercer. Aujourd'hui, face à la Chine, le chef d'entreprise en question demanderait-il à l'usine française de relever le même défi, le cadre réglementaire le permettrait-il, les acteurs en auraient-ils encore la volonté ?

Les années du gouvernement Jospin ont été marquées par la réduction autoritaire du temps de travail, et par une attitude vis-à-vis de l'entreprise qui a profondément découragé les dirigeants. Face à la concurrence internationale, les réactions de protection et de défense des « acquis sociaux » sont plus fréquentes que les réflexes de conquête commerciale et de recherche de performance.

Nos amis et concurrents allemands, qui souffrent de handicaps compétitifs similaires aux nôtres, semblent envisager la concurrence dans un esprit plus combatif, comme le montrent de nombreux accords, moins médiatisés que celui récemment passé par Siemens, qui avait pour objectif de réduire de 30 % le coût salarial par unité produite, pour l'amener au niveau d'une alternative hongroise. Travailler plus sans gagner plus d'argent n'est certes pas idéal, et il y a probablement des possibilités de réduction des coûts plus attrayantes. Mais au moins cela montre-t-il une volonté de se battre, et de ne pas céder à la fatalité de la délocalisation.

Les champions nationaux peuvent certainement jouer un rôle de catalyseur pour améliorer la compétitivité globale du pays. Mais ce rôle ne sera effectif que s'il est soutenu par les autres partenaires au sein de l'entreprise et par l'opinion publique.

Si, au contraire, l'attitude de la société française dissuadait les entreprises de se battre sur place, les délocalisations seraient pour elles, non seulement la

bonne réponse économique, mais aussi une façon d'échapper aux contraintes réglementaires, aux problèmes sociaux et aux attaques médiatiques.

Le déploiement international de nos entreprises n'est pas néfaste à notre économie, bien au contraire. Il joue un effet d'entraînement important auprès des firmes françaises sous-traitantes, offrant ainsi à des entreprises de taille souvent plus modeste la possibilité de se développer sur de nouveaux marchés.

Les Français ne sont pas, comme les Japonais, connus pour privilégier dans tous les cas leurs fournisseurs nationaux. Une préférence nationale systématique ne serait ni efficace, ni réaliste. Mais l'observation concrète montre que, le plus souvent, lorsque les solutions techniques développées en France sont adoptées à l'étranger, elles offrent un domaine privilégié d'expansion aux fournisseurs français. Un chroniqueur de radio aux vues étroitement nationales, qui ne comprenait toujours pas pourquoi Lafarge se développait à l'étranger, avait finalement été convaincu en découvrant des automates Télémécanique, à côté, bien sûr, de gros équipements allemands, en parcourant une des usines du groupe au Maroc.

Il est clair, d'autre part, que les entreprises françaises internationales conservent le plus souvent sur le territoire français, non seulement leurs sièges sociaux, mais aussi une partie importante de leurs états-majors, leurs services fonctionnels et leurs centres de recherche.

L'EXEMPLE DES ENTREPRISES JAPONAISES

Des problèmes de localisation ont commencé à se poser du fait de certains handicaps propres à la France. Ainsi, pour les services financiers, le

poids excessif de la fiscalité personnelle, si on la compare notamment avec ce qui existe à Londres, est un obstacle à l'implantation des états-majors à Paris.

Pour la recherche, il est apparu que, malgré l'efficacité des chercheurs français, le climat général plus propice à l'innovation, et donc les contacts plus profitables qui peuvent s'instaurer avec le marché ou la recherche publique, donnait un avantage important à une localisation aux États-Unis par rapport à l'Europe.

Ce n'est pourtant que si ce handicap de compétitivité devenait important que la localisation historique serait remise en cause. Il est tout à fait possible pour notre pays, s'il en a la volonté, de renverser la tendance. Ainsi, les dispositions récentes sur la

fiscalité des expatriés en France vont dans le bon sens. Quant au problème de la recherche, il appelle un réexamen complet de notre politique dans ce domaine. Il semble que nous y soyons décidés.

Il est un domaine encore plus important, où les entreprises peuvent jouer un rôle déterminant en matière de délocalisation. Elles ont pour mission de produire et de vendre au moindre prix les biens et les services les meilleurs. Dans un monde où les coûts des différents facteurs sont très différents d'un pays à l'autre, mais où les productivités, les attitudes des travailleurs ou des consommateurs le sont aussi, on ne saurait maintenir un modèle figé de production et d'accès aux marchés. Des lieux géographiques différents pour produire ou pour vendre peuvent être un facteur essentiel de performance, permettant à l'entreprise de prospérer, en trouvant un nouvel équilibre.

Le meilleur exemple est sans doute celui des entreprises japonaises. Confrontées à une société encore plus attachée que

Le déploiement international de nos entreprises joue un rôle d'entraînement important auprès des firmes françaises sous-traitantes, offrant ainsi à des entreprises de taille plus modeste la possibilité de se développer sur de nouveaux marchés.



PEUT-ON SE PASSER D'INDUSTRIE ?

la nôtre à ses habitudes, confrontée aussi à une Chine voisine et menaçante, elles ont su y transplanter la fabrication de certaines pièces ou de certaines étapes de production, tout en conservant sur place les opérations d'assemblage ou l'incorporation des logiciels. Ainsi les entreprises japonaises ont-elles pu améliorer considérablement leur productivité, réduire leurs coûts et rétablir leur position concurrentielle.

Les résultats ne se sont pas faits attendre, et les échanges entre les deux pays ont énormément progressé, le Japon devenant le premier partenaire commercial de la Chine. Au même moment, après des années de stagnation déflationniste, l'économie japonaise renoue avec la croissance. Cette coïncidence ne suffit pas à prouver une relation de causalité, et d'autres éléments de politique macroéconomique ont sûrement pesé dans le renouveau japonais. Mais les structures apparemment « délocalisées » des entreprises japonaises ont sûrement joué leur rôle.

C'est la même approche qu'ont adoptée les entreprises américaines, faisant de l'*outsourcing*¹ un moyen d'asseoir leur compétitivité sur le marché intérieur. Ainsi Carly Fiorina, présidente de Hewlett-Packard, s'inquiète-t-elle des tonalités protectionnistes de la campagne électorale, expliquant que la réalisation en Inde de certaines parties de software était pour son entreprise la meilleure façon de défendre sa position, et donc des emplois américains, puisque les États-Unis ne disposent pas de programmeurs en nombre suffisant.

Une étude américaine a par ailleurs estimé que le transfert d'un dollar d'activité en Inde générerait 1,14 dollar de revenu aux États-Unis, soit un accroissement net de 14 %. De telles approches des problèmes posés par les délocalisations ne sont même pas évoqués dans les débats français.

LE RÔLE DES ACTIONNAIRES ÉTRANGERS

Le rôle des actionnaires, et notamment des emblématiques « fonds de

pension » américains, est souvent évoqué dans les débats sur le comportement de l'entreprise. Mais dans ce domaine, plus peut-être que dans d'autres, le mythe est souvent très éloigné de la réalité.

La globalisation financière qui s'est développée depuis les années 1980 a mis les firmes du monde entier en concurrence vis-à-vis de l'ensemble des investisseurs internationaux. Cela a été l'un des aspects les plus importants de la mondialisation : cette mise en concurrence a obligé les entreprises à mieux répondre aux attentes des investisseurs, attentes concernant d'abord la performance et les résultats, mais aussi, de plus en plus, la transparence, l'information et sa fiabilité.

La France a participé à ce mouvement d'ouverture, et nos entreprises subissent maintenant l'aiguillon des marchés financiers. Fondamentalement saine, cette incitation à la performance a conduit les groupes français à se mesurer à des concurrents plus performants et à se fixer de grandes ambitions en matière de création de richesses.

Deux risques menacent cependant la relation entre monde financier et entreprise. Un déficit de compréhension d'abord, lorsque des actionnaires éloignés – géographiquement et culturellement –, comprenant mal la situation d'un pays, réagissent abruptement à des évolutions politiques ou sociales qui les surprennent. C'est pourquoi il est important pour les entreprises françaises de ne pas dépendre excessivement des fonds américains et de garder un actionariat diversifié.

Le deuxième risque, de loin le plus important, est le décalage entre le temps financier et le temps industriel : d'un côté, des gestionnaires de fonds dont l'horizon n'est guère supérieur à dix-huit mois, dont la performance est jugée tous les trois mois, et que leurs clients

peuvent quitter à tout moment. De l'autre, des entreprises dont la stratégie ne peut parfois s'apprécier que sur trois, cinq, ou même dix ans.

Dans cette opposition, les fonds de pension, loin d'être les « vilains » que l'on dit parfois, sont au contraire les alliés naturels de l'entreprise : parce que leur horizon de temps est de trente à quarante ans, période pendant laquelle se constitue l'investissement retraite de leurs adhérents ; parce qu'en investissant – le plus souvent eux-mêmes – l'argent qui leur appartient, ils sont moins vulnérables que les fonds de placement, soumis aux réactions à court terme de leurs clients.

Dans tous les cas, les actionnaires ne souhaitent pas dicter leur stratégie de localisation aux entreprises qui ont su trouver les voies du succès. Certains chefs d'entreprise se croient obligés de « flatter le marché » en allant dans le sens de ses préjugés ou d'idées préconçues. Mais c'est rarement une stratégie efficace : les modes financiers changent vite, et on s'épuise en tentant de les suivre !

Dans le débat sur la désindustrialisation de la France, il faut d'abord se souvenir que les grandes entreprises sont les acteurs essentiels de notre économie, et qu'elles peuvent jouer un rôle important en améliorant la compétitivité du pays tout entier. Encore faudrait-il admettre que leur comportement dépend aussi des choix de la société française, de ses hommes politiques, des partenaires sociaux et finalement de l'opinion publique. Des « champions nationaux », des leaders mondiaux dont le siège serait ou resterait en France, donnent à notre pays de meilleures chances. À condition de bien vouloir les saisir. ■

La globalisation financière qui s'est développée depuis les années 1980 a mis les firmes du monde entier en concurrence vis-à-vis de l'ensemble des investisseurs internationaux.

¹ *Outsourcing* : externalisation avec ou sans délocalisation à l'étranger.