

# « La mondialisation ne définit pas des règles du jeu »

Daniel Cohen

Cette phrase de Daniel Cohen donne le sens de notre Forum. La mondialisation génère des incertitudes, mais ne définit aucun modèle de sortie de crise ou de pilotage des entreprises.

Nous terminons par contre cette journée avec une certitude. La demande adressée aux industries reste forte et restera forte.

Deux exemples

## 1. Sur l'aéronautique

« Un américain prend l'avion deux fois par an

Un Européen une fois par an

Un chinois, une fois tous les dix ans », ce qui ouvre des perspectives...

## 2. Sur l'énergie

Henri Proglio : « Un point de croissance génère 1,5 point de demande énergétique ».

Croissance de la demande donc, mais aussi, nous l'avons entendu croissance des investissements des industriels.

Mais la crise change tout et va conduire à reconsidérer des fondamentaux. Nous cherchons tous des explications, nous, voudrions des repères, des balises qui nous indiquent une sortie ou une issue. Nous rêvons, comme les enfants pour Noël, d'un 24 décembre qui marquerait la proclamation officielle de la fin de la crise. Nous savons que cet espoir est dérisoire et si nous avons besoin des économistes pour éclairer le chemin, nous avons bien compris que le temps des croissances linéaires, des perspectives sûres, des cycles annoncés est derrière nous.

Nous vivons nous dit Daniel Cohen « une crise de l'endettement des états développés », vues les sommes en jeu, surtout aux USA, ce sera long pour trouver des solutions.

La navigation calme, les eaux tranquilles, les succès faciles sont finis, nous sommes en haute mer avec des temps redoutables. Et pourtant les capitaines d'industrie doivent garder le cap, préserver leur équipage et leur navire pour arriver à bon port.

Nous avons entendu ce matin des chefs d'entreprises qui assument ces temps incertains Une incertitude, a souligné Henri Proglio aggravée par les échéances politiques, les mouvements des opinions publiques.

On enseigne depuis quelques années le « management de l'incertain ». Il faut le mettre en œuvre.

Avec quels ingrédients ? J'en ai relevé cinq.

- La prise de risque mesurée responsable prudente mais inéluctable. « L'audace » chère à André Einaudi.
- La vitesse et la réactivité : Marc Ventre l'a souligné : « ne pas freiner quand les autres accélèrent ». On ne peut faire un « wait and see ». Les hélicoptères en Corée, on y va ou pas. Entraîner les agriculteurs français à investir au Brésil, on y va ou pas. Intervenir à Fukushima, on y va ou pas. La "French touch" d'Arnaud Gay d'Areva c'est nous a-t-il dit : « la réactivité et l'innovation ».
- L'inventivité. Il n'y a plus de modèle. Dure pour les écoles de management ! Et nous aimerions avoir des modèles. Dans ce que nous avons entendu aujourd'hui, nous n'avons pas deux entreprises similaires, pas deux chemins identiques, pas deux stratégies ressemblantes. Non, nous avons perçu, une capacité à saisir les opportunités, une construction originale de chaque entreprise. Une construction neuve, inédite, parfois surprenante. Qui aurait pu prédire que l'on peut construire une multinationale sur un produit basique comme le sucre ? C'est l'aventure de Tereos.
- Le temps long et le temps court. Les crises passées, les crises à venir, les soubresauts du marché, les opportunités de développement exigent évidemment des réactions rapides. Nous l'avons vu. Ne négligeons pas qu'elles sont génératrices de désorganisation, de stress et de perte de

sens, en particulier pour els managers. Philippe Vivien nous l'a rappelé.

Mais les entreprises qui réussissent et que nous avons entendues ce matin ont donné du temps long à leurs projets stratégiques :

Le développement d'un moteur, d'un équipement

Le temps d'une implantation dans un pays porteur,

Le temps d'avoir des partenaires financiers de long terme,

Le temps de former des hommes et des équipes. Bref la gestion du temps court et du temps long est un vrai défi.

- Passer les frontières. Daniel Cohen nous l'a dit ce matin, la croissance de nos vieux pays est pour longtemps handicapée par l'endettement. Il faut aller chercher la croissance là où elle est. Et la chacun a construit ses convictions, mais ce qui est commun, est la nécessité de passer les frontières, d'aller dans les pays émergents sans préjugé, non pour faire un coup, pour une opération, mais pour participer au développement dans un univers mouvant, avec des risques. Avec un objectif : trouver des relais de croissance. La Chine, l'Inde le Brésil bien sûr, mais aussi l'Afrique qui avec 6 % de croissance, avec une croissance à deux chiffres dans certains pays est beaucoup plus attractive que ce que nous le croyons.

Pour cela, il faut investir, respecter les pays et les peuples, s'impliquer dans le développement local. « Avoir l'esprit ouvert » comme déclare Henri Proglia. « Amour et fidélité » comme disait Alexandre Fargier. Et il y a parmi la jeune génération des cadres mondialisés, mobiles, dans leur culture et dans leur tête, qui sont prêts à y aller, prêt à aller dans des pays parfois difficiles.

Pour ce développement international nous avons longuement débattu des relations donneurs d'ordre prestataires. « Équipe de France du nucléaire », « Team France » nous l'avons évoqué, mais je retiens surtout l'idée et surtout l'expérience d'Arnaud Gay : la constitution de réseau d'experts, de réseaux de confiance, de réseaux mobilisables. Des réseaux qui traversent les groupes, les entreprises, les pays et qui ont une capacité de mobilisation vérifiée.

Je terminerai par l'enjeu décisif que vous avez tous mentionné et qui va clore notre journée : comment attirer des talents et les meilleurs vers l'industrie. L'enjeu de compétences renouvelées Philippe Vivien nous en a donné les clefs : « il faut responsabiliser, donner du sens et de la reconnaissance ».

Cette journée a démontré que l'industrie a du ressort, elle peut donner du sens, il faut que ces messages traversent les murs de cette salle, c'est à vous, à chacun d'entre vous, de les porter pour que la nouvelle génération porte nos espoirs de redéveloppement de l'industrie.

Christian Apothéloz

Le 23 septembre à 16 heures