



conférence débat | mercredi 3 novembre 2010

# | Quelle vision de l'entreprise pour notre territoire ?

Invité :

*Yann ROLLAND*

Président du MEDEF 44



## [Yann ROLLAND



- > **Président du MEDEF 44** depuis 2010
- > **PDG entreprise BEL'M** depuis 1995 – spécialisée dans les portes d'entrée – leader sur le marché français. Entreprise créée en 1986 basée à Machecoul, dont 3 sites sur le territoire. 500 salariés – a obtenu en 2009 le label LUCIE récompensant les efforts de l'entreprise en terme de développement durable et responsabilité sociale
- > **Ancien président du CJD**
- > **Membre du conseil municipal** de Nantes dans l'opposition



## [*Mon parcours*

Avant de rentrer dans le vif du sujet, je souhaite vous donner quelques clés pour que vous me connaissiez mieux. Je suis de formation sup de co mais pourtant aujourd'hui je suis un industriel. Je dirige plusieurs usines. C'est une grande fierté de travailler avec des personnes qui créent de la valeur à partir de la matière et la transforment. Si j'en suis là aujourd'hui, c'est que j'ai toujours beaucoup travaillé. Je fais partie des gens qui aiment travailler. Chez moi, l'esprit rigoureux et la soif de justice côtoient l'intuition, le doute permanent et l'impatience.

En préparant cette intervention, j'ai pris conscience que je travaillais depuis 31 ans : 15 ans en tant que salarié et 16 ans en tant qu'entrepreneur. J'ai ressenti assez vite dans mon parcours de salarié la volonté de m'affranchir de la situation de subordination. Le management des groupes nous laisse une certaine incertitude sur notre avenir. J'ai donc participé avec des actionnaires financiers à la reprise d'une entreprise sous la forme d'un LBO<sup>1</sup> (effet de levier par le remboursement de la dette). J'ai effectué 3 fois cette opération. C'est ce qui m'a permis de prendre la main au niveau du capital par rapport aux actionnaires financiers et de m'affranchir de leur subordination. Aujourd'hui, j'ai 57% du capital. Parallèlement, j'ai invité les salariés à être dans le capital. Au début, ils étaient 3, ensuite 13, puis 90. Et aujourd'hui, 150 salariés sont actionnaires. Je suis à l'origine un salarié et j'ai choisi mon camp : celui des salariés. Je pilote mon entreprise, bien sur avec les intérêts des actionnaires, tout en préservant l'intérêt des salariés en priorité.

---

<sup>1</sup> Si on souhaite racheter une entreprise cible, on crée une holding financière dans laquelle on apporte des fonds propres. Quand on est simple personne physique, nos économies qui nous paraissent importantes sont en réalité assez faibles par rapport à la valeur de l'entreprise. On fait appel alors à des financiers qui mettent des fonds propres et comme ce n'est pas suffisant, on fait une grosse dette qui sera remboursée par les dividendes de l'entreprise.



## [*Ma vision de l'entreprise*

Ma vision de l'entreprise peut se résumer derrière une phrase : donner du sens à la performance. Le chef d'entreprise développe un métier c'est-à-dire un savoir faire (fabrication de moyen de transport, commerce de produits alimentaires, informatique, application WEB, service à la personne...). Ce savoir faire est au service de la société. Nous sommes un acteur économique, un maillon d'une chaîne mondiale avec l'objectif de créer de la valeur et du profit. Quand il y a des difficultés, l'entrepreneur ne peut compter que sur lui-même. Il faut qu'il ait suffisamment de réserve économique et de santé financière pour pouvoir passer les caps difficiles. Le devoir du chef d'entreprise est de constituer un modèle économique très profitable pour constituer des réserves financières.

## [*Innovation et différenciation*

L'un des paramètres essentiels de la performance, c'est l'innovation. Les PME doivent apporter un service ou un produit qui n'existe pas encore et que personne n'attendait. Un exemple : le baladeur de Sony. Personne ne l'attendait et le succès a été très important. Aujourd'hui, c'est l'iPhone et ses applications dont nous sommes tous dépendants désormais. Donc, c'est soit l'innovation en créant un produit qui n'existait pas, soit la différenciation sur un marché mature. Un autre exemple : Nespresso. On était tous capable de se faire un café à la maison mais le concept a créé le succès. Donc, il faut faire autrement sur le produit, sur le service, sur le process de fabrication, dans la communication et dans le modèle économique en général. L'exemple que j'aime bien donner, ce sont les low costs dans le domaine aérien. C'est toujours un transport aérien sauf que ce sont l'ensemble des composantes de l'entreprise qui sont différentes. Ces compagnies n'ont qu'un seul type d'avion sur l'ensemble de leur flotte. Leurs destinations durent entre 1 heure et 3 heures. Ils négocient avec les plates formes aéroportuaires des rotations extrêmement rapides. Le but est d'avoir un taux d'occupation des avions très important. C'est grâce à cela que le consommateur, en règle générale, paie moins cher son billet d'avion et l'entreprise est très profitable. La capitalisation foncière de Ryan Air est plus importante que celle d'Air France. On ne répond pas à une demande du client. On anticipe et on favorise des nouveaux comportements.



L'un des contres exemples, c'est la sous-traitance. Les sous-traitants reçoivent un cahier des charges où il n'y a pas de marge de manœuvre pour l'entreprise et en plus, on leur impose un prix. L'innovation ou la différenciation n'a pas beaucoup de place. 2ème exemple bien connu dans notre région : la dictature du prix bas imposée par la mondialisation sur le prix de la chaussure. On a vu les fabricants de chaussures disparaître un à un dans les Mayennes parce que les grands de la distribution trouvaient plus intéressants d'acheter en Chine. Nos fabricants locaux ne pouvaient pas faire face. Quand on est face à la dictature du prix bas, on ne peut plus en sortir.

## [Qualité

Il est nécessaire de faire de la qualité et bien du premier coup. On sait ce que ça coûte dans les entreprises de bâtiment de faire une reprise sur un chantier. Cela peut faire basculer la marge vers le négatif. La marque automobile SAAB lorsqu'elle a été reprise par le constructeur américain General Motors a commencé à produire des accessoires de moindre qualité et l'image de la marque a été fortement impactée.

La culture de la différenciation, de l'innovation et de la qualité, est vraiment une obligation pour les PME et il faut s'organiser autour de cela. Cette culture permet de faire des choses extraordinaires avec des gens ordinaires. Et vous remarquerez que je n'ai ni employé le terme élite, excellence ou personnalité brillante. Ce sont des gens de notre territoire, des gens ordinaires.

## [Rigueur de gestion

La rigueur de gestion est aussi très importante : faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait. Il faut bien tenir ses comités stratégiques et son comité d'administration, son comité d'entreprise et ses réunions avec les délégués du personnel. En ce qui me concerne, je n'ai jamais délégué ces réunions mensuelles obligatoires avec les délégués du personnel.



Un autre élément de la performance, c'est la gestion par le cash. Pour qu'une entreprise soit saine, performante et durable, cela n'a aucun intérêt de dire : « je serai le n°1 de..., je serai plus gros que... ». Il faut faire en sorte que la trésorerie soit toujours disponible pour faire face à toutes les échéances car c'est nécessaire pour ne pas être tributaire des banques ou des fournisseurs. Un autre paramètre, c'est l'anticipation : faire des business plans. On travaille tous avec des prévisionnels. Bien sur les statistiques ne sont pas toujours exactes mais permettent de faire un réglage régulier tous les ans et de partager ces repères.

Il est important de communiquer les trajectoires, orientations et choix stratégiques au personnel de l'entreprise pour que toutes les parties prenantes prennent la même direction. Dans l'entreprise que je dirige, nous n'avons aucun contentieux, aucun litige. Pourtant nous travaillons beaucoup avec les avocats par anticipation, par prévention et tout est prévu pour que chacun s'y retrouve avec rigueur, transparence et communication.

## [*Donner du sens à la performance*

L'entreprise est au service de l'homme et non l'inverse. C'est d'abord un projet collectif : l'intérêt général doit passer avant l'intérêt individuel. C'est un sujet de plus en plus compliqué surtout avec les générations Y avec une mentalité individualiste qui prime de plus en plus. Personnellement, je me bats pour rendre compatible les intérêts généraux de l'entreprise et les intérêts individuels. In fine, c'est l'intérêt général qui doit l'emporter.

## [*Gouvernance*

Pour donner du sens, la gouvernance est essentielle. A mon sens, l'entreprise n'est pas une démocratie. Le dirigeant doit être à l'écoute, il consulte et doit prendre des décisions justes et les assumer. Il a un devoir d'exemplarité. Il ne devrait jamais faire ce qu'il n'accepterait pas de l'un de ses collaborateurs. Par exemple, c'est très facile en tant que chef d'entreprise de tomber dans l'abus de bien social avec les notes de frais, les repas, les kms. Lorsqu'on



achète un produit fabriqué par sa propre entreprise, on s'impose le même tarif. Quand j'achète une porte chez Bel'M, je la paie au même tarif que les salariés. Par respect pour les salariés moins aisés, le dirigeant doit faire attention à ne pas avoir de signes extérieurs excessifs de train de vie. Le dirigeant doit aussi s'imposer le respect des horaires. Cela peut paraître simple mais s'appliquer ces règles de vie au quotidien participent au bon fonctionnement de l'entreprise. Le dirigeant est responsable des résultats. Il a une responsabilité pénale. Il est aussi le garant d'un climat de bienveillance entre les salariés. J'emploie ce terme bienveillance parce qu'il est vrai que depuis quelques mois, nous avons dans notre société une atmosphère de plus en plus délétère avec des dérapages verbaux. Moi, je veille dans mon entreprise à ce qu'il y ait toujours cette bienveillance et ce respect. Et ça, on l'obtient grâce au management de proximité. Je préconise dans nos PME de ne pas centraliser la gestion sociale auprès des DRH. Je demande à chacun de mes collaborateurs d'avoir le souci de la proximité et de la compréhension des spécificités de chacun. Par exemple, chacun des managers de mon entreprise a l'obligation de veiller à l'employabilité de ses collaborateurs. Si on enferme petit à petit un salarié dans une situation irréversible, on a une lourde responsabilité. L'employabilité n'est pas nécessairement dans l'entreprise, elle peut être à l'extérieur. Ce n'est pas grave si un collaborateur nous quitte, ce qui est important, c'est la dynamique.

## [*Devoirs du dirigeant*]

Depuis que l'actionnariat salarié s'est développé, nous tenons des assemblées générales qui m'amènent à expliquer aux salariés la politique que nous menons. Quand on s'adresse à des salariés actionnaires, l'engagement est encore plus fort. On s'adresse à des personnes qui au quotidien, pourraient contredire les propos tenus. J'en suis arrivé à la conclusion que le meilleur mode de management est de rendre compte aux salariés. C'est la pyramide inversée : à partir du moment où un manager est capable de tout expliquer et communiquer, qu'il en ait la motivation, le plaisir et qu'il transmette cela aux salariés, on crée une dynamique de motivation positive. En termes de gouvernance, le dirigeant a des droits mais il a surtout beaucoup de devoirs.



## [L'actionnariat salarié

Je suis un grand partisan du partage des résultats. Il y a la rémunération de base liée à la loi de l'offre et la demande : tel métier, tel salaire. Au dessus de cela, des salariés ont une lettre de mission, surtout quand ils prennent des responsabilités. Je préconise qu'il y ait une rémunération variable qui vienne s'ajouter au salaire de base, liée à l'atteinte des objectifs cités dans la lettre de mission. Ça oblige à des rendez vous périodiques pour voir s'il y a un bon résultat par rapport à l'objectif demandé dans la lettre de mission. A cela s'ajoute la participation légale et peut s'ajouter également un accord d'intéressement qui n'est pas obligatoire mais qui est possible à l'initiative du chef d'entreprise. Je le préconise fortement.

Lors de ma montée en puissance en capital, je ne comprenais pas pourquoi on venait me féliciter, je trouvais que c'était un peu technique et surtout je ne trouvais pas normal d'être mis au pinacle et qu'on ne dise rien aux autres et qu'ils continuent à bosser comme avant. Je trouvais ça normal que ceux qui veulent le faire aussi puissent le faire. J'ai proposé à ceux qui voulaient devenir actionnaires de faire un chèque pour acheter des titres de la société. Je suis opposé aux stocks options. L'entreprise gagne, tu gagnes. L'entreprise perd, ce n'est pas ton problème. Ce n'est pas ma conception de la prise de risques et de l'enrichissement possible sur une performance. En plus, en général, on rajoute souvent des stocks options pour la garde rapprochée ! Je ne comprends pas pourquoi en plus de nos responsabilités et nos salaires plus importants, on devrait faire partie d'un monde privilégié qui bénéficierait de la plus-value réalisée sur la performance de l'entreprise. Je trouve qu'il est plus simple et plus basique que les salariés qui le souhaitent, prennent le risque et achètent des actions. Ceux qui n'ont pas acheté d'actions dans mon entreprise, je me suis attaché à ce qu'ils ne soient pas montrés du doigt. C'est une liberté et un choix qu'il leur est offert. L'avantage, c'est que l'on connaît l'entreprise et que donc, on analyse un peu mieux son risque. Ainsi, le salarié peut s'enrichir et améliorer son niveau de vie. Dans la mesure où il s'enrichit, il favorise le développement de la consommation puisque son pouvoir d'achat est plus élevé.



## [ *Lutte contre la financiarisation des PME* ]

Il faut défendre l'ancrage de nos entreprises sur notre territoire. A partir du moment où le capital est cédé aux groupes industriels ou aux financiers, nos unités de production deviennent une variable d'ajustement sur le plan social. On n'a plus d'interlocuteurs. Je trouve que le MEDEF ou les politiques sont très timides sur ce sujet. Quand les collectivités locales ont investi dans les infrastructures ou dans les instances de formation pour former nos salariés, je trouverais légitime qu'il y ait un engagement ou un retour. Regardons l'entreprise GOSS : même les responsables politiques, à la fin, ne savaient même plus si le repreneur était chinois ou américain ! Cette entreprise s'est épanouie et développée sur notre territoire mais comme cela ne les arrange plus, ils choisissent de tout déménager ailleurs. C'est la responsabilité du chef d'entreprise de ne pas oublier que si son entreprise se développe, c'est aussi grâce à un ensemble de dispositions prises par les collectivités locales. C'est l'argent des contribuables de nos collectivités qui sert de façon indirecte. Quand on recrute des personnes compétentes, on enracine l'entreprise sur le territoire. On attire les talents ce qui peut favoriser la mise en place de laboratoires de recherche et de formations dans les écoles et universités.

## [ *Responsabilité sociale et environnementale (RSE)* ]

Aujourd'hui, des entreprises s'engagent dans la RSE c'est-à-dire rendre compatible la performance économique avec le respect de l'environnement et une éthique sociale et sociétale. C'est le passage d'un management basé sur le respect du droit au management basé sur l'éthique.

Concrètement, dans mon entreprise, nous avons des actions qui allaient dans le sens du développement durable. En 2008, nous avons souhaité nous faire auditer par l'entreprise VIGEO, société de notation extra financière et ça s'est bien passé ! J'ai sollicité l'obtention d'un label « Lucie » que nous avons obtenu en 2009. Ce label atteste que nous sommes une entreprise RSE. Nous avons un plan d'actions et des engagements d'amélioration sur le process industriel, sur les produits eux même ainsi que sur le comportement social et sociétal. On a été notamment à l'initiative de la crèche interentreprises à Machecoul.



Au moment où l'Etat recommandait aux entreprises de donner aux salariés une prime de transport, pour les transports collectifs dans les grandes villes, les délégués du personnel nous demandaient une participation aux transports et nos usines sont plutôt à la campagne. On leur a proposé de mettre en place une prime éco transport. Ils ont fait un groupe de travail et ont cherché de quelle manière ils pourraient polluer moins en venant travailler. Et, l'entreprise verse 1 euro par jour à tous ceux qui font cette démarche. Certains salariés ont préféré plutôt que de toucher cette prime de transport la verser à un organisme humanitaire ou qui agit dans le développement durable. Nous sommes bien sur dans une démarche d'achat de bois éco certifié. Nous cherchons à tendre vers le 0 accident de travail via une méthode très simple. Nous choisissons deux ouvriers qui se rendent dans un atelier qui n'est pas le leur et en 5 minutes, ils observent les autres ouvriers travailler et en 5 minutes, leur signifient ce qui pourrait être dangereux. On a aussi tout un travail pour réduire l'impact sur l'eau, l'air, la consommation d'énergie. Et nous avons fait un travail important sur le caractère éco-conçu de nos portes. Toutes nos portes d'entrée passent par le filtre de l'éco conception, depuis l'extraction de la matière première jusqu'à la recyclabilité en fin de vie du produit. Nous avons été à l'initiative d'une étiquette environnementale qui n'existait pas dans notre métier. Depuis peu, nous avons des actions de mécénats et l'année dernière, nous avons été partenaires de la Solidaire du Chocolat. Tout cela se fait avec la participation des salariés via des groupes de travail qui sont constitués de salariés motivés, compétents dans tel ou tel sujet. Trois fois par an, nous nous sommes engagés à diffuser des indicateurs de performance qui atteste des résultats des actions menées. Lorsque l'on fait du développement durable, on doit toujours publiquement énoncer l'état des lieux, nos objectifs, les performances.

Il y a un an, j'ai créé une association « Dirigeants responsables de l'Ouest » avec Hubert de Boisredon, PDG d'Armor. Aujourd'hui, une trentaine d'entreprises nous ont rejoints. Ce que j'aimerais, c'est convaincre mes collègues chefs d'entreprise que la politique RSE n'est ni un frein ou un coût mais c'est grâce à la créativité, à la culture de l'innovation et surtout au fait de faire participer l'ensemble du personnel, on rentre dans une spirale vertueuse qui est vraiment créatrice d'énergie et de valeur. Je voudrais aussi qu'un jour on puisse dire, en Loire Atlantique ou dans les Pays de Loire, les entreprises sont plus responsables qu'ailleurs pour que cela donne envie et que cela participe à l'attractivité de notre territoire.



## [*Quel projet pour le MEDEF 44 ?*]

Je n'étais pas programmé à titre personnel à devenir président du MEDEF. Personne ne voulait y aller... Etre militant et entrepreneur, c'est presque antinomique. C'est mon prédécesseur Jean Leroyer qui a réussi à me convaincre en me disant qu'ils avaient besoin de quelqu'un qui représente l'industrie. J'ai réfléchi, avec l'association que je venais de créer, à rester un observateur critique ou à plutôt me mettre en première ligne. J'ai choisi cette deuxième option même si porter le costume du MEDEF, ce n'est pas toujours facile parce qu'aujourd'hui l'image du MEDEF n'est pas très bonne. Mais aujourd'hui, quelles sont les institutions qui peuvent encore remplir une fonction structurante et porteuse de projets pour des jeunes ? Au moment où beaucoup de jeunes vivent l'échec du système de l'éducation nationale, face à la perte d'influence de la famille, de la religion et de l'armée, seule l'entreprise apporte un ensemble de valeurs dont certains de nos concitoyens ont besoin. Malgré cela, l'image de l'entreprise n'est pas toujours très bonne, celle du MEDEF souvent caricaturée par les démagogues. Mon enjeu, c'est d'essayer de redonner une image juste du MEDEF.

J'ai pris des dispositions : j'ai notamment renouvelé 50% du conseil d'administration. J'ai souhaité que l'image soit moins celle des notables mais plus accessible. J'ai fait rentrer des personnes plus jeunes. Il n'y avait qu'une seule femme, il y en a 10. Je ne les ai pas prises parce qu'elles étaient des femmes mais pour leurs compétences. Ó mois après, je m'en réjouis : cela crée une dimension plus moderne. Les « Jules Verne » annuels qui prenaient la forme d'une remise de trophées ont été transformés en instance de réflexion, une sorte d'université d'été. Figurez-vous que pour financer cet événement, on fait appel à différents partenaires. J'ai constaté qu'on sollicitait Nantes Métropole pour financer les Jules Verne du MEDEF. Là, je ne peux pas : nous sommes entrepreneurs dans le domaine privé et on sollicite l'argent des contribuables. Nous avons donc cessé de les solliciter.

En tant que membres du bureau du MEDEF, nous avons réfléchi sur nos valeurs, en séminaire à la rentrée de septembre. Nos valeurs sont les suivantes : l'exemplarité, le respect de la personne et des opinions, l'audace, l'engagement et la cohésion, la valeur travail, et l'esprit d'entreprendre dans le sens de l'ouverture d'esprit, donner l'envie et l'esprit de dialogue. Moi, mon objectif,



c'est de fédérer les chefs d'entreprises de toutes tailles, de structures de capital varié (entreprises patrimoniales, filiales de groupes représentées par leurs structures locales...), de représenter les entreprises de toute origine culturelle et de toutes les branches professionnelles. Notre rôle au MEDEF, c'est de favoriser le développement des entreprises et de promouvoir la contribution positive des entreprises sur le territoire. Le MEDEF a un rôle important dans les mandats : 350 en Loire Atlantique (CCI, tribunaux de commerce, CPAM, universités, CCO...). Par leurs engagements bénévoles, les chefs d'entreprise participent à une représentation équitable dans nos institutions.

## [Conclusion

Je voudrais mettre en avant trois aspects sur ma vision de l'entreprise. Ma vision n'est pas si originale : elle est largement partagée par une très grande majorité de chefs d'entreprise. Les réseaux de chefs d'entreprise ne sont pas très visibles du grand public mais ils constituent une toile d'araignée dense, efficace et solidaire : CJD, CCI, Réseau Entreprendre, les clubs de chefs d'entreprise par pays (Machecoul, Ancenis, St Nazaire...), toutes les branches professionnelles, la CGPME et le MEDEF.

Vous ne serez pas surpris si je vous dis que pour moi l'attractivité économique et sociale de notre territoire vient de cette dynamique de nos entreprises, plus que de l'Eléphant. Moi, j'aime bien l'Eléphant comme tous les Nantais. Même si je partage l'idée que donner accès à la culture à tous est un devoir, ce n'est pas la culture qui va renforcer nos PME contre la mondialisation et permettre de créer des emplois.

Le Président de notre Région écoute avec pragmatisme les chefs d'entreprise et la Région prend des mesures qui vont dans le bon sens pour notre économie locale (P2RI, soutien à Techno campus), bien sûr à condition de ne pas faire des usines à gaz qui entraînent une inflation des budgets de fonctionnement. Je voudrais terminer mon propos par un hommage à la dignité de tous ceux qu'on n'entend pas car ils ne sont pas représentés par une force dominante et qui apportent pourtant une contribution déterminante dans notre parcours collectif. Je pense à tous les ouvriers, les employés, les cadres de nos PME ainsi qu'aux responsables des petites entreprises qui ne peuvent compter que sur eux même et qui s'en sortent grâce à leur conscience professionnelle et à leur qualité de travail. Ce tempérament qui caractérise notre génération depuis plusieurs années est un rempart mais aussi un formidable espoir contre les dérives actuelles de notre société.



# | Echange avec le public :

## **1. Je trouve qu'on arrive difficilement à identifier quelles sont les entreprises sur notre territoire et cela me semble dommage.**

Notre territoire se situe entre la Bretagne et la Vendée. Il y a beaucoup d'entrepreneurs performants en Bretagne ainsi qu'en Vendée. Nous sommes à ce carrefour et en plus, nous sommes une région portuaire donc une région ouverte. Les Vendéens ne sont peut être pas si ouverts, ils sont assez méfiants et défenseurs de leurs intérêts. En ce qui concerne la lisibilité, sur notre territoire, on n'a pas de M. Millier comme dans le Nord, ni de M. Michelin comme à Clermont Ferrand. On n'a pas de grand capitaine d'industrie qui nous fédère. Nous sommes plutôt une somme de PME performantes avec une multitude de métiers. Quand Jacques Auxiette parle de création de filières, il a sans doute raison mais ce n'est pas une tâche évidente. Pour être à l'intérieur de ces réseaux, je peux vous dire qu'il y a une solidarité et une complicité saine. Nous sommes dans une région où il ne fait pas bon de montrer que l'on est riche, que l'on a réussi. On est dans une culture judéo-chrétienne très présente. Je pense que les chefs d'entreprise qui ont une certaine réussite cherchent à être discrets. Compte tenu de la taille de leurs entreprises, ils sont peut être moins enclins à la disponibilité.

## **2. Vous avez conscience qu'avec le portrait que vous nous avez fait, vous êtes un entrepreneur atypique ! Comment analysez-vous les conditions de réussite de votre entreprise ? Puis, pour moi, la capacité à être libre est la clé de beaucoup de choses au niveau politique, entrepreneurial, et même dans la vie privée. Aujourd'hui, c'est ce qui manque. Dans des montages financiers où de grands groupes interviennent, on perd assez vite cette liberté. Est-ce que votre modèle n'est adaptable qu'aux PME ?**

L'économie est une dynamique. Je suis tout à fait favorable à la multiplicité des formes juridiques d'entreprises. Je suis pour le système coopératif, l'économie sociale et solidaire, l'économie libérale et le CAC 40. Nous sommes fiers que Total, EDF, EADS soient des champions internationaux dans leur domaine sur le plan mondial. Nous avons besoin de ces entreprises et heureusement qu'ils nous tirent vers le haut. Les réponses ne sont pas binaires ! Dans mon entreprise, nous nous sommes fixés l'objectif de développer notre groupe de manière significative et par conséquent nous allons être confrontés à certains problèmes. Si aujourd'hui je suis actionnaire majoritaire, c'est avant tout pour préserver l'indépendance de mon entreprise. L'autre risque, c'est la hiérarchie. Je me rends régulièrement dans les bureaux et les ateliers pour repérer les signaux faibles et les corriger.



**3. La création de la valeur est effectivement le but de toute organisation. Cela passe forcément par la mobilisation des hommes. Cela passe aussi par une autre dimension dont je n'ai pas du tout entendu parler dans vos propos : la satisfaction du client.**

Quand on fait de l'innovation, on doit anticiper le besoin. Mais par contre, je ne crois pas aux enquêtes clients. On doit aussi être innovant dans le service au client. C'était implicite dans mon propos.

**4. Au début de votre exposé, vous disiez que l'innovation, c'était surtout les PME. L'INSEE vient de sortir un dossier qui tente à prouver que l'innovation vient surtout des grands groupes.**

Oui, l'innovation vient surtout des grands groupes. Ce que j'ai voulu dire, c'est que les PME, pour performer, doivent être dans un mental d'innovation et c'est la responsabilité du dirigeant d'apporter quelque chose de différent. Celui qui copie quelque chose qui existe déjà est condamné à terme puisque le prix sera le seul critère.

**5. L'économie sociale ne représente que 12% des emplois dans la région. Est-ce que sur ce sujet une ouverture pourrait être envisagée avec le MEDEF ?**

Au MEDEF, nous sommes d'accord pour que l'économie sociale et solidaire soit membre adhérent du MEDEF à condition que toutes les règles de concurrence soient équitables.

**6. Dans votre propos, vous avez insisté sur la place de l'économie industrielle sur notre territoire. Aujourd'hui, je m'interroge sur le devenir de cette économie qui peut être fragile (AIRBUS, STX...). Comment percevez-vous son évolution ?**

Le devenir de l'économie industrielle est avant tout au niveau national. Je voudrais souligner le choix du gouvernement de favoriser la recherche et le développement par le crédit d'impôt. C'est une avancée très forte. Au niveau international, la France est attractive et cela favorise l'innovation. Il fallait prendre cette mesure à un moment où nos recettes internationales ne sont pas très bonnes. Dans notre région, la part de l'activité industrielle recule d'années en années malgré cette culture très forte. J'essaie aujourd'hui de défendre un modèle qui donne envie à nos salariés de venir dans nos entreprises. Nos entreprises sont attractives par les conditions de travail et le plaisir à participer à



une œuvre collective innovante. Nous devons donner envie. Il y a aussi le problème de la compétitivité et je ne pense pas qu'on va la trouver en bloquant les salaires. Je demande à mes collègues de ne pas bloquer les salaires. La compétitivité, on doit la trouver dans l'innovation et dans le fait de faire baisser le coût du travail par la productivité. Moi, j'ai quand même une chance : mes portes d'entrée ne viennent pas de Chine. Et si, on pouvait les fabriquer en Chine, je ne serais peut-être pas là à vous parler. Notre responsabilité de dirigeants, c'est de développer la performance économique. Moi, je crois que c'est possible en faisant ce que les autres ne font pas. Je pense qu'il faut se battre et qu'il n'y a pas de fatalité. Peut être qu'un jour la Chine et l'Inde redeviendront plus cher. Et, on va se placer sur d'autres produits.

**7. Votre parcours est atypique et à l'évidence, vous n'êtes pas vraiment représentatif de l'image que l'on peut se faire du MEDEF. Est-ce que le MEDEF avait besoin de se donner une image plus sociale ou est-ce qu'un virage se prépare à travers la nouvelle génération de chefs d'entreprise que vous représentez ?**

Beaucoup de chefs d'entreprises partagent ces valeurs. C'est peu connu parce que peu médiatisé. Je ne suis jamais mal à l'aise par rapport aux choix de Laurence Parisot. Son message, c'est de défendre la compétitivité éthique. Nous sommes assez proches. La mauvaise image du MEDEF est un vrai problème. Il y a quelques patrons voyous. Je pense à MHS. Je leur ai dit : « je ne vous soutiens pas ». Je ne pense pas être un faire-valoir.

**8. Les Français aiment l'entreprise mais par contre je ne suis pas sur qu'ils aiment les chefs d'entreprises. (...) Quelle est votre conception du chef d'entreprise citoyen qui s'engage en dehors de son entreprise ?**

Vous faites allusion à mon mandat en tant que conseiller municipal de l'opposition à la ville de Nantes. Mes amis chefs d'entreprises m'avaient dit : « tu n'y arriveras pas ». Et ils ont eu raison. C'est un monde dont les codes sont tellement différents que les compétences du chef d'entreprise ne servent pas beaucoup. Cela nécessite tellement de temps. J'étais débutant aussi dans ce domaine. J'ai découvert le caractère impitoyable et sans merci de ce monde que l'on appelle la démocratie.



**9. Ma question était moins ciblée que cela. C'est l'engagement politique mais aussi l'engagement associatif. Est-ce qu'on peut être chef d'entreprise et en même temps avoir un engagement pour une cause forte ? Est-ce qu'on peut mettre au service de cette cause toutes les qualités que l'on a développées en tant que chef d'entreprise ?**

Il y a un problème de temps et de disponibilité. Et mes compétences de chef d'entreprise ne sont pas en adéquation avec les compétences requises pour faire de la politique. C'est une frustration pour moi. Ce qui aurait pu me combler le plus, cela aurait été de m'occuper de mes concitoyens au sens large et pas uniquement dans le domaine de l'entreprise. Mais pour y arriver, les façons de faire ne sont pas éthiques.

**10. Quelles sont vos motivations profondes pour suivre cet itinéraire de partage ? Vous avez évoqué la culture judéo chrétienne.**

Pour être clair, je suis athée. Mais, je crois beaucoup en l'Homme et il est vrai que je ne supporte pas que certains surconsomment et que d'autres soient lésés. Je pense qu'on a la responsabilité, en tant que chef d'entreprise, de faire profiter tout le monde. Certains ont moins de facilités et cela a du sens que les hommes s'entraident. Cela n'a pas de sens d'être sur des écarts énormes même si je ne suis pas du tout pour la soviétisation. Je me donne un vrai salaire de PDG. Je ne vous dis pas que je suis l'Abbé Pierre dans mon entreprise. J'ai un vrai train de vie de PDG... mais c'est possible de l'avoir et d'en faire profiter les autres.

**11. Pour vous, l'entreprise n'est pas une démocratie. Alors, quelle idée avez-vous de la gouvernance d'une PME ?**

Plus l'entreprise fonctionne bien et plus, le chef d'entreprise a des devoirs. Mais c'est un devoir noble : ce n'est ni une sanction, ni une contrainte. Je n'ai pas voulu de système coopératif dans mon entreprise. Je pense que cela fonctionne mieux quand il y a un patron. C'est une question de conscience professionnelle et d'éthique. Il faut prendre des décisions justes sur le plan humain pour que chacun s'y retrouve. Et quand les décisions ne sont pas justes, la motivation des salariés décline donc c'est tout notre intérêt d'être juste. Je veux que chacun de nos salariés viennent avec du plaisir. Je sais que cela peut paraître naïf...



**12. J'entends beaucoup de chefs d'entreprises qui me disent que les gens ne veulent pas bosser, que les salariés ne sont pas motivés. Trouvez-vous vos salariés facilement ? Quel est votre sentiment à ce sujet ?**

Nous ne sommes pas très représentatifs puisque nous sommes une usine à la campagne et proche de la Vendée. On a des personnes qui aiment sincèrement leur entreprise. Quand ils ont fini de bosser, ils sont contents : ils ont leur maison, leur jardin, leur vie. Tout cela me paraît simple et équilibré. Je trouve que c'est différent dans les grandes villes. Toutefois, nous avons également une usine à Roanne, à côté du GIAT (fabrication de chars). Quand on a repris cette affaire, on m'a dit : « tu vas être embêté par les syndicats, tu ferais mieux de tout rapatrier à Machecoul ». On rachète une entreprise avec 50 salariés : il y a des compétences, des salariés. Aujourd'hui, j'adore y aller, je n'ai aucun problème de tension sociale. Ça se passe très bien. Aujourd'hui, compte-tenu de l'image de Bel'M, l'entreprise est attractive et nous n'avons pas de difficultés pour trouver des salariés. C'est aussi pour cela que je crée cette association RSE, je dis à mes collègues chefs d'entreprise : « ayez une politique sociale équitable et vous verrez, les gens motivés vont venir chez vous ». Et nous avons plein de gens non qualifiés et on leur apprend.

**13. Vous êtes partis de l'écosystème de votre entreprise et vous avez proposé implicitement une sorte de généralisation possible qui pourrait faire penser au capitalisme allemand : un tissu d'entreprises très solidaires avec un système financier différent de ce que l'on peut trouver en France.**

A chaque L.B.O., j'ai constitué une holding pour racheter notre entreprise. Donc, j'étais en conflit d'intérêt avec les financiers qui sortaient. Je me suis battu pour que les sortants ne vendent pas l'entreprise trop chère. Plus ils vendaient cher, et plus la fin de dette aurait été élevée. Et, ce sont ceux qui restaient dans l'entreprise qui allait payer cette dette. Aujourd'hui, on a des financiers dans le capital. C'est important et bien sûr, tous les financiers ne sont pas des voyous. Dans mon entreprise, nous avons des financiers de proximité qui sont engagés sur le territoire. Je ne connais pas suffisamment le système allemand pour pouvoir vous en parler. Je suis favorable à une sorte de mixité. Dans mon entreprise, j'ai 57% du capital, les salariés ont 10% et les financiers 23%.



#### **14. J'aurais voulu connaître vos rapports avec les syndicats. Est-ce que c'est un outil sur lequel vous vous appuyez ou quelque chose auquel vous devez consentir ?**

Jusqu'il y a un an et demi, il n'y avait pas de syndicats dans mon entreprise. J'étais un petit peu gêné. Je me suis dit : cela ne fait pas très bien dans le paysage. A Rouanne, nous n'en avons toujours pas. Il y a deux ans, une déléguée du personnel s'est faite agresser verbalement par un opérateur parce qu'il n'était pas d'accord. Il a été mis à pied par sa hiérarchie et le lendemain, il est venu avec sa carte FO. Je me suis dit que ça tombait bien. Bel'M sans syndicats, c'est louche. Ça s'est très bien passé, il a été accueilli dans nos instances. C'est quelqu'un de respectable, c'est un bon ouvrier. Petit à petit, on lui a fait comprendre qu'il devait défendre l'intérêt des salariés et pas uniquement l'intérêt individuel. Depuis peu, il est élu et cela se passe très bien. Je n'ai pas une grande expérience des syndicats. Je suis pour les syndicats salariés. Nous avons 8% de salariés syndiqués, je rêve qu'ils soient 70% parce que s'ils étaient aussi puissants, ils ne rentreraient peut-être pas dans les surenchères. Pour parler des événements récents, être obligé de bloquer l'économie pour se faire écouter, je pense que ça n'existerait pas si jamais ils représentaient 70% des salariés parce qu'ils auraient une vraie légitimité pour dialoguer.

