

## Exportation : Avons-nous encore quelque chose à vendre ?

André Safir,  
Président de Squarcle,  
Ancien Président de l'Association des Docteurs en Sciences Economiques

**A** la fin octobre 2004, le Ministère des Finances déclarait s'inquiéter du tassement de nos exportations. Selon lui, à l'exception de quelques leaders, les entreprises françaises n'exportent pas assez ! Il propose donc de contribuer à renforcer la capacité commerciale des PME.

Heureusement que les entreprises ne l'ont pas attendue, et qu'elles se sont employé pendant les trente dernières années à sillonner la planète à la recherche de nouveaux marchés avec des résultats remarquables d'ailleurs. Il faudrait une fois pour toutes abandonner cette idée cent fois rabâchée, que les PME manquent de dynamisme en matière d'exportation et rendre enfin justice à tous ces patrons de PME qui s'emploient jour après jour à convaincre le monde entier de ce que nos entreprises savent faire pour lui. Il faudrait aussi abandonner toutes ces idées fausses sur notre manque d'audace ou de ténacité, sur notre non maîtrise des langues, sur notre incompréhension des autres cultures. Il ne faut jamais avoir pris de façon régulière les avions du petit matin au départ de Roissy pour proférer de telles insanités.

Oui, les PME bougent ! Oui leurs chefs prospectent, Oui ils parlent anglais ! Chaque fois qu'il m'est arrivé d'animer une réunion, un comité, un groupe de travail, politique ou professionnel, la première proposition est toujours la même : « nos cadres doivent apprendre les langues étrangères ! ». Mais quand réalisera-t-on qu'enfin après vingt cinq ans d'efforts, ils les parlent, ces foutues langues ! et la plupart du temps, mieux que leurs collègues européens. Peut-être pas toujours avec le meilleur accent, mais assez pour travailler efficacement.

Alors pourquoi les exportations stagnent-elles ? Le problème ne serait-il pas ailleurs ? Se pourrait-il que nous n'ayons plus rien d'intéressant à vendre à part bien entendu nos avions, nos voitures, et quelques exemples bien connus ? Les résultats de deux études qui viennent d'être communiquées au Premier Ministre constatent, nous dit-on, qu'en matière de high-tech : numérique, biotechnologies ... nous ne sommes nulle part.

Pourtant ça n'est pas faute de disposer d'une recherche collective, reconnue mondialement. Personne n'ignore la qualité des travaux comme du

LETI, de Pasteur ou de l'Ifremer, pour n'évoquer que des domaines d'actualité. Les évaluations ininterrompues depuis des mois, des performances de notre recherche publique montrent évidemment que beaucoup de progrès restent à faire. Mais ce que l'on sait moins, c'est que notre effort de recherche privée progresse insuffisamment et qu'il ne parviendra pas à atteindre les 2 % du PIB souhaitables en 2020.

### DES ENTREPRISES FIGEES

Pourquoi une progression aussi insuffisante de la recherche privée ? La situation peut être analysée simplement. Alors que les veines de richesses issues du grand tumulte de la guerre et de l'après-guerre s'épuisent, les générations qui en ont déjà tiré profit arrivent pour réclamer les moyens d'une retraite longue et distrayante.

Nos dirigeants en sont réduits à parer au plus pressé, et à passer de "re-engineering" en "downsizing" et à découvrir avec douleur qu'on ne peut faire "saigner les pierres".

L'innovation est bien entendu l'alternative, mais tout dépend de la façon dont elle est gérée. Seule une innovation de rupture, c'est-à-dire une innovation qui autorise la conquête de nouveaux marchés via des produits ou processus radicalement différents, permet la vraie différenciation et une remontée pérenne des marges.

Tout le monde se souvient de l'époque où nos fabricants d'appareils téléphoniques se languissaient, victimes de nouveaux concurrents, d'origine déjà asiatique, qui offraient des appareils beaucoup moins chers. Le téléphone sans fil vint des USA et redonna (un bref instant seulement) des couleurs à une industrie moribonde. C'est la rupture du téléphone portable qui a rajeuni le secteur en Europe (personnifié par Nokia, Ericsson, mais aussi Sagem), et qui a permis de retrouver des performances économiques, sources d'emplois qualifiés et de profits satisfaisants.

Dans un ouvrage, intitulé *Avantage France* et publié en 1999, j'évoquais l'alternative qui s'offre aux décideurs : "Pour donner à son entreprise un

caractère anti-sismique alors que les tremblements de terre technologique, monétaire, géopolitique ou écologique se succèdent, le dirigeant d'entreprise ordinaire n'a que deux possibilités : la mutation, c'est-à-dire reconfiguration, plus ou moins permanente de l'organisation, c'est la stratégie de l'entreprise caméléon, qui pour survivre et se développer prend successivement les formes requises ; la migration, c'est-à-dire redéploiement plus ou moins permanent des activités. C'est la stratégie de l'entreprise phénix qui meurt ici pour renaître ailleurs, mais toujours sous les mêmes apparences ...

Le choix du redéploiement comporte des risques. Fermer des usines, abandonner des produits qui sont l'histoire et le patrimoine de l'entreprise, n'est jamais une partie de plaisir. Andy Grove, l'ancien patron d'Intel, décrit cet épisode comme "la traversée de la vallée de la mort"... La souffrance et les difficultés rencontrées, restent toutefois relatives par rapport à ce que doit surmonter l'entreprise mutante". Elle en meurt au moins une fois sur deux ! J'opterais donc malgré tout pour la migration !

La question devient dès lors : y a-t-il suffisamment de possibilités ? Celles-ci ne manquent pas aujourd'hui : numérique, biotechnologies, nouveaux matériaux. Avec un peu de vision, c'est donc quantité de secteurs traditionnels que l'on pourrait faire basculer.

Encore faudrait-il que les décrieurs d'intelligence arrêtent de ne considérer comme vrai que ce qu'ils observent dans le rétroviseur. Comme nous le rappelle H. Jouve, ce n'est pas avec une étude de marché des lampes à huile qu'on a découvert l'électricité !

En 73, après la crise du pétrole, les esprits se sont mobilisés sur les économies d'énergie. Peugeot s'est alors concentré sur sa spécialité, les moteurs diesel à faible cylindre, alors que simultanément, les premières préoccupations pour la protection de l'environnement se faisaient jour. La commission européenne s'est alors concentrée sur le développement des pots catalytiques, ce que notre constructeur a tenté d'ignorer, cet entêtement lui a coûté cher par la suite.

Mais le manque de vision ou l'excès de pression du court terme domine. Un de mes proches amis, responsable d'une grande entreprise électronique, se plaignait récemment que certaines de ses divisions aient refusé d'envoyer une mission au Japon. Il y avait négocié un accord de licence sur un processus de traitement de surface métallique particulièrement performant à des conditions exceptionnelles. Mais les divisions ont préféré économiser le prix ... des billets d'avion !

Nombreux sont ceux qui laissent à d'autres le soin de prospecter de nouvelles sources de progrès et

de richesse et se réservent prétendument la possibilité d'y revenir pour les exploiter. Malheureusement pour eux, les chiffres montrent que les prospecteurs de rupture ont six fois plus de chances de l'emporter que les améliorateurs. Messieurs et Mesdames les chefs d'entreprise, en ces temps difficiles, il nous faut plus que des gestionnaires dont l'attention est focalisée par la valeur de leurs options, il nous faut des visionnaires prêts à risquer leur peau pour assurer la prospérité du pays.

On sait aujourd'hui que deux processus permettent d'améliorer notre efficacité dans le domaine : une démarche rationnelle de conceptualisation, d'évaluation et de mise au point des idées, une approche émotionnelle de stimulation et de mobilisation des individus afin de constituer des équipes inspirées et enthousiastes.

Chaque étape s'appuie sur des méthodes ou principes tirés de l'expérience et maintenant solidement établis. A titre d'exemple, la loi de la "conservation des profits attractifs" permet souvent de prévoir là où il faut mobiliser son attention. En simplifiant, elle stipule que dans toute chaîne de valeur ajoutée se produisent simultanément des processus de « commoditisation » et de « décommoditisation », de telle sorte que tout acteur de la chaîne qui subirait une dégradation de ses marges peut, par un déplacement adéquat, se repositionner ailleurs sur cette chaîne où le processus inverse est en cours. Exemple : IBM qui a marginalisé sa position d'assembleur pour se concentrer sur certains composants (hard ou soft) et passer ensuite au support client. Bosch, équipementier de sous-ensembles automobiles complexes, le pharmacien "Millenium", qui dégage des marges considérables en développant un outil de criblage particulièrement performant.

Les problèmes difficiles proviennent de l'incompatibilité des profils des anciens collaborateurs avec le nouveau contexte. Mais ce problème concerne surtout les leaders. Pour les autres, la question est de convaincre et de mobiliser les enthousiasmes. Or, malgré des efforts considérables, cette capacité est plus ou moins bien maîtrisée par les entreprises. Pourtant la révolution de la connaissance du cerveau et de son fonctionnement permet dès à présent d'énormes progrès en la matière. Les écoles de gestion les plus avancées le font et améliorent ainsi les aptitudes à travailler ensemble des jeunes générations. Demain s'annonce donc prometteur. Malheureusement, pour les générations précédentes, il est déjà trop tard !

Dans l'intervalle, il conviendra cependant que l'on s'assure de quelques points : les qualités du dirigeant avant tout, son profil, son intelligence émotionnelle et la maîtrise de son environnement

; le bon fonctionnement de l'équipe dirigeante et l'équilibrage de sa composition ; la conscience de soi (appliquée à l'entrepreneur et à l'entreprise) ; une vision raisonnable du futur ; une imagination suffisante pour au moins sentir, même vaguement, le potentiel des idées qui passent, enfin, une empathie et une connaissance suffisantes des besoins et processus psychologiques qui font la nature humaine, pour comprendre les craintes et les espoirs des autres et de soi-même, afin que le fait de saisir une opportunité ne se transforme en un plongeon dans l'inconnu.

Augmenter nos exportations suppose donc moins la mise en place de forces de ventes supplémentaires, que la mise sur le marché de produits fortement innovateurs. Alors dirigeants ou collaborateurs, posez-vous la question : votre entreprise est-elle réellement prête à :

- refuser autre chose que les innovations radicales ?
- revoir son marché afin de s'ouvrir un espace d'opportunité plus large ?
- se mettre en quête d'une cause qui transformera une armée d'employés de bureau en croisés ne rêvant que d'en découdre ?
- se mettre à écouter vraiment les jeunes, les nouvelles recrues et tous ceux qui se trouvent à sa périphérie géographique ?
- s'ouvrir à toutes les idées intéressantes, d'où qu'elles viennent ?
- financer des idées confinant à la folie furieuse ?
- émanciper ses meilleurs collaborateurs pour bâtir les modèles d'entreprise de demain ?
- veiller aux graines d'innovation qui luttent pour sortir de terre ?
- refuser la construction d'un vaste empire au profit de jeunes bâtisseurs d'affaires ?
- partager la richesse avec ceux qui pensent radicalement nouveau et avec audace ?

Si la réponse est non, ou si vous ne voulez pas intervenir pour qu'elle change, les ministres pourront se succéder à la tribune, l'économie de notre pays continuera à s'enfoncer.

Les dirigeants en sont réduits à parer au plus pressé, et à passer de "re-engineering" en "downsizing" et à découvrir avec douleur qu'on ne peut pas faire "saigner les pierres". Ils savent bien entendu que l'innovation est l'alternative. Mais, soucieux de réconcilier des attentes contradictoires, de conserver la valeur en même temps que de la démultiplier, ils ont une propension naturelle, on les comprend, pour une innovation progressive ou d'amélioration. Il s'agit de faire évoluer produit et processus, de remonter en gamme afin de

maintenir les marges pour les clients que l'on tente de conserver.

Mais cette démarche atteint vite ses limites. L'évolution globale de la profitabilité des entreprises rapportée à leurs chiffre d'affaires est négative au moins depuis cinq ans, ce qui signifie qu'en matière de prospérité, nous pédalons au mieux dans le vide, plus certainement à reculons. Seule une innovation de rupture, c'est-à-dire une innovation qui autorise la conquête de nouveaux marchés via des produits ou processus radicalement différents, permet la vraie différenciation et une remontée pérenne des marges qui, à son tour, encourage l'investissement en R&D.

Tout le monde se souvient de l'époque où nos fabricants d'appareils téléphoniques se languissaient (cf. la fin de la CGCT et de sa reprise par Matra), victimes de nouveaux concurrents, déjà d'origine asiatique, qui offraient des appareils simplifiés et moins coûteux. Une réponse technologique vint des USA : le téléphone sans fil, et redonna des couleurs à une industrie moribonde, mais un bref instant seulement. C'est la rupture du téléphone portable par toutes les nouvelles technologies qu'il rassemble qui a rajeuni le secteur en Europe (personnifié par Nokia, Ericsson, mais aussi Sagem), et qui a permis de retrouver des performances économiques, sources d'emplois qualifiés et de profits satisfaisants. Le problème, c'est qu'entre temps, les grands du téléphone ont pratiquement quitté la scène.

J'ai été pendant des années, pour cause de compétitivité, l'avocat de la convergence des différentes composantes du système de management des entreprises : outils, savoir-faire, systèmes opérationnels, valeurs. Je me rends compte que, ce faisant, nous avons mis en place les œillères qui rendent ces entreprises incapables d'identifier les "tsunami" qui s'annoncent et de prendre conscience du carcan qui les immobilise.

#### DES BOULEVERSEMENTS INDISPENSABLES

Dans un ouvrage, intitulé *Avantage France* et publié en 1999, j'évoquais l'alternative qui s'offre aux décideurs : "Pour donner à son entreprise un caractère anti-sismique alors que les tremblements de terre technologique, monétaire, géopolitique ou écologique se succèdent, le dirigeant d'entreprise ordinaire n'a que deux possibilités :

- **mutation**, c'est-à-dire reconfiguration, plus ou moins permanente de l'organisation, c'est la stratégie de l'entreprise caméléon, qui pour survivre et se développer prend successivement les formes requises,

- **migration**, c'est-à-dire redéploiement plus ou moins permanent des activités. C'est la stratégie de l'entreprise phénix qui meurt ici pour renaître ailleurs, mais toujours sous les mêmes apparences.

Le choix du redéploiement comporte des risques. Fermer des usines, abandonner des produits qui sont l'histoire et le patrimoine de l'entreprise, n'est jamais une partie de plaisir. Andy Grove, l'ancien patron d'Intel, décrit cet épisode comme "la traversée de la vallée de la mort"... La souffrance et les difficultés rencontrées, restent toutefois relatives par rapport à ce que doit surmonter l'entreprise mutante". Elle en meurt au moins une fois sur deux ! J'opterais donc davantage pour la migration !

La question devint dès lors : y a-t-il suffisamment de possibilités pour la mettre en oeuvre ? Les ruptures technologiques ont toujours plus ou moins suivi les découvertes scientifiques. Celles-ci ne manquent pas aujourd'hui : numérique, biotechnologies, nouveaux matériaux et comme évoqué précédemment, nous y bénéficions en la matière d'atouts certains. Avec un peu de vision, c'est donc quantité de secteurs traditionnels que l'on pourrait, grâce à elles, faire basculer dans le mieux être.

Encore faudrait-il que les décrieurs d'intelligence arrêtent de ne considérer comme vrai que ce qu'ils observent dans le rétroviseur. Comme nous le rappelle H. Jouve, ce n'est pas avec une étude de marché des lampes à huile qu'on a découvert l'électricité !

Aujourd'hui, seule Toyota mise à part, s'est lourdement investi dans les motorisations hybrides. Tous les autres, dont nos constructeurs, attendent l'hypothétique sortie du moteur à hydrogène. Encore a-t-il fallu que les gouvernements décident de subventionner massivement cette recherche à laquelle ces constructeurs, malgré toutes leurs déclarations, ne croyaient guère. Pendant ce temps, nos amis nippons descendent sereinement la courbe de la traction électrique.

Les grands du BTP qui engrangent aujourd'hui dans notre pays des résultats exceptionnels sont les derniers en R&D et n'envisagent pas une seule seconde de construire différemment. L'acier par les progrès de ses performances a repris dans d'autres pays une place prépondérante dans l'élaboration des ossatures du bâtiment. Mais, en dehors des ouvrages d'art où le matériau s'est imposé, tout le monde dans le secteur se trouve toutes les raisons de ne pas bouger jusqu'au jour où il sera trop tard.

Malheureusement et pour les raisons évoquées plus haut, le manque de vision ou l'excès de pression du court terme domine.

Un de mes proches amis, responsable d'une grande entreprise électronique, se plaignait

récemment que certaines de ses divisions aient refusé d'envoyer une mission au Japon. Il y avait négocié un accord sur un processus de traitement de surface métallique particulièrement performant à des conditions exceptionnelles. Mais les divisions ont préféré économiser le prix ... des billets d'avion !

Nombreux sont donc ceux qui laissent à d'autres le soin de prospecter de nouvelles sources de progrès et de richesse et se réservent prétendument la possibilité d'y revenir pour les exploiter.

Malheureusement pour tous ces gens, les chiffres montrent que les prospecteurs de rupture ont six fois plus de chances de l'emporter que les améliorateurs.

### UNE DEMARCHE ACCESSIBLE

Il existe aujourd'hui les outils pour limiter la difficulté. Certains scientifiques de progrès sont en effet devenus promoteurs d'une recherche plus systématique de la discontinuité. Grâce à quelques cerveaux têtus, la boîte de l'innovation qui paraissait bien "noire" a commencé à montrer ses tripes et autorise dès lors une démarche plus prévisible.

On sait aujourd'hui que deux processus permettent d'améliorer notre efficacité dans le domaine :

- une démarche rationnelle de conceptualisation, d'évaluation et de mise au point des idées,
- une approche émotionnelle de stimulation et de mobilisation des individus afin de constituer des équipes inspirées et enthousiastes.

**1) la démarche rationnelle** se décompose en cinq étapes :

- localisation du domaine de rupture potentiel,
- développement du concept,
- identification des cibles,
- inventaire des modèles économiques possibles,
- prototypages et expérimentation créative.

Chaque étape s'appuie sur des méthodes ou principes tirés de l'expérience et maintenant solidement établis.

A titre d'exemple, la loi de la "conservation des profits attractifs" permet souvent de prévoir là où il faut mobiliser son attention. En simplifiant, elle stipule que dans toute chaîne de valeur ajoutée se produisent simultanément des processus de « commoditisation » et de « décommoditisation », de telle sorte que tout acteur de la chaîne qui subirait une dégradation de ses marges peut, par un déplacement adéquat, se repositionner ailleurs

sur cette chaîne où le processus inverse est en cours. Exemple : IBM qui a marginalisé sa position d'assembleur pour se concentrer sur certains composants (hard ou soft) et passer ensuite au support client; Microsoft qui est passé, à l'inverse, de l'offre de systèmes d'exploitation à une offre plus généraliste. Suivent d'autres exemples dans le transport : l'automobile assiste au succès de Bosch ou ZF, fournisseurs de sous-ensembles complexes, les véhicules industriels comme Mc Truck perdent la maîtrise de leurs moteurs ; quant au pharmacien "Millenium", il dégagne des marges considérables en développant un outil de criblage particulièrement performant.

Bientôt ce sera le tour du transport aérien, ensemblier de services dont l'offre est devenue progressivement une commodité. Ainsi le futur emplacement de la discontinuité devient repérable. Le reste, est également maîtrisable par l'usage d'instruments adaptés.

## **2) L'approche émotionnelle :**

Les problèmes difficiles proviennent de l'incompatibilité des profils des anciens collaborateurs avec le nouveau contexte. Mais ce problème concerne plus les leaders. Pour les autres, la question est de convaincre et de mobiliser les enthousiasmes. Or, malgré des efforts considérables, cette capacité est plus ou moins bien maîtrisée par les entreprises.

En effet, les organisations occidentales n'ont pas réussi à mettre en place un système d'interaction robuste entre leurs membres. Alors que les problèmes deviennent plus complexes et nécessitent la collaboration d'une kyrielle de spécialistes, souvent jargonneux, et de personnalités aux styles contrastés, les difficultés de communication s'accroissent. La connectivité ne facilite pas les choses, elle les dégrade en créant la saturation. Malgré la disparition des hiérarchies qu'autorise et suscite une demande renouvelée de

collaboration, les participants ont perdu toute illusion sur la possibilité de travail en commun.

Pourtant la révolution de la connaissance du cerveau et de son fonctionnement permet dès à présent d'énormes progrès en la matière. Les écoles de gestion les plus avancées le font et améliorent ainsi les aptitudes à travailler ensemble des jeunes générations. Demain s'annonce prometteur, et ceci indépendamment de toutes TIC, n'en déplaise à l'Education Nationale. Malheureusement, pour les générations antérieures, il est déjà trop tard !

Dans l'intervalle, il conviendra donc que l'on s'assure de quelques points :

- les qualités du dirigeant avant tout, son profil, son intelligence émotionnelle et la maîtrise de son environnement,
- le bon fonctionnement de l'équipe dirigeante et l'équilibrage de sa composition,
- la conscience de soi (appliquée à l'entrepreneur et à l'entreprise),
- une vision raisonnable du futur,
- une sensibilité réelle aux besoins et à la vie des gens de toute génération,
- une imagination suffisante pour au moins sentir, même vaguement le potentiel des idées qui passent,
- une authenticité et une humilité pour créer la confiance et interagir sans crainte avec l'extérieur,
- enfin, une empathie et une connaissance suffisantes des besoins et processus psychologiques qui font la nature humaine, pour comprendre les craintes et les espoirs des autres et de soi-même, afin que le fait de saisir une opportunité ne se transforme en un plongeon dans l'inconnu.

Novembre 2004