

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Entrepreneurs,  
villes et territoires**

*Séance organisée avec le soutien de la  
Fabrique de l'industrie et de l'Université  
ouverte des compétences, et grâce aux  
parrains de l'École de Paris :*

Algoè<sup>2</sup>  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
EADS  
École des mines de Paris  
Erdyn  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
HR VALLEY<sup>2</sup>  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
Ministère de la Culture  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> juin 2012)

**LA RELANCE DE FORGE DE LAGUIOLE  
OU UNE STRATÉGIE DU TERRITOIRE  
ET DES MÉTIERS**

par

**Thierry MOYSSET**  
Gérant de Forge de Laguiole

Séance du 2 mai 2012  
Compte rendu rédigé par Jean Béhue Guetteville

**En bref**

Après avoir travaillé dans cinq multinationales pendant plus de vingt ans, Thierry Moysset a le coup de cœur pour Forge de Laguiole, perdue au milieu de l'Aubrac, sa terre natale. Les Laguiole sont tellement copiés dans le monde que l'entreprise historique ne peut plus lutter au point d'être au bord du dépôt de bilan en avril 2007. Associé à deux investisseurs industriels, il reprend l'entreprise pour jouer d'atouts jusque-là négligés : miser sur la tradition et le métier au lieu de se lancer dans une course vaine à la baisse des coûts et aux marchés coûte que coûte. Il forme une équipe qui fait un grand feu pour détruire les plans et se débarrasse des machines automatiques, instruments de la standardisation, pour relancer et surtout valoriser les individus et leurs métiers de coutelier. Les objets ainsi produits ont une âme et deviennent recherchés. Cinq ans plus tard, les commandes sont au rendez-vous. Il ne peut fournir tout le monde et ralentit certains marchés : il faut d'abord servir notre marché européen (Français, Allemands et Suisses) qui fera la réputation de l'entreprise. Son nouveau défi : attirer et former assez de vrais couteliers...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 94, boulevard du Montparnasse - 75014 Paris  
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

# EXPOSÉ de Thierry MOYSSET

## Un retour aux sources

Mon grand père était originaire de Laguiole, je n'avais jamais imaginé revenir dans le village de mes ancêtres. Après un cursus standard en école d'ingénieur, j'ai intégré un grand groupe et n'ai plus quitté cet univers pendant plusieurs années, jusqu'au moment où j'ai été contacté par les élus locaux fin 2006 qui m'ont proposé de racheter la Forge. Avec une expérience du démarrage d'entreprises à l'étranger, notamment en Chine, en Pologne ou en Turquie, j'apparaissais comme l'homme "local", probable associé à deux autres personnes. Mais il a fallu du temps avant que je ne considère sérieusement cette offre. Et ce n'est qu'en 2007, après avoir été de nouveau sollicité, que j'ai enfin décidé de me lancer dans l'aventure.

En revenant vivre à Laguiole, j'ai redécouvert un petit village loin d'être perdu. Peuplé de mille deux-cents habitants, et d'une population de vaches bien plus nombreuse, il n'en est pas moins à l'intersection de trois régions et de trois départements. Ce qui fait que, tout en vivant au rythme des saisons, au beau milieu du magnifique plateau de l'Aubrac, notre village, dont le nom signifie en patois « petite église d'en haut », reste bien connecté et dynamique. En témoigne un taux de chômage inférieur à 5 % et, pour notre entreprise de 100 salariés, une vraie difficulté à recruter.

## Comment on forge une légende

Le Laguiole, c'est deux cents ans d'histoire et de légendes. C'est en 1827 que s'installa dans le village le premier coutelier, monsieur Moulins. À l'époque, cet outil qu'on appelait couteau était le meilleur allié des paysans. Servant à météoriser les vaches, autrement dit à libérer les animaux de gaz de fermentation potentiellement mortels par le perçage de leur estomac, il était transmis à l'enfant lorsqu'il était en âge de garder le troupeau. Forgé sur le modèle d'une grande lame rustique, le Laguiole n'évolua pas jusqu'en 1870. L'usage en restait cependant le même : c'était le couteau du paysan, le signe d'autorité de toute une société. Ainsi, je me rappelle que lorsque mon grand-père refermait son couteau en fin de repas, ça signifiait que les enfants pouvaient aller jouer, et que la grand-mère pouvait débarrasser.

Avec la première guerre mondiale, et le départ des forgerons de Laguiole pour le front, une étape fut franchie. Découvrant au fil des discussions dans les tranchées qu'il était possible d'exercer son métier tout en gagnant un salaire, ceux qui avaient jusqu'ici travaillé pour le gîte et le couvert décidèrent après la guerre de gagner d'autres horizons, comme le proche bassin ouvrier de Thiers. Et c'est ainsi que l'industrie du laguiole s'y développa jusque dans les années 1960. En 1909, l'abeille fit son apparition sur l'extrémité des couteaux Laguiole, à l'endroit que les spécialistes appellent la mouche, c'est-à-dire au niveau de l'excroissance métallique sise en fin de ressort. C'est ainsi que la mouche en forme d'abeille devint progressivement la signature emblématique des couteaux Laguiole.

Les décennies suivantes furent difficiles. Avec l'aspiration au progrès et le déclin de la société et des valeurs paysannes, les ventes de Laguiole chutèrent, et la fabrication s'éteignit progressivement. Jusqu'à un jour de 1985 où un élu de Laguiole et monsieur Costes, célèbre entrepreneur aveyronnais installé à Paris, créateur des hôtels et cafés Costes, décidèrent de former cinq jeunes à la fabrication de couteaux et, surtout, de confier leur design au jeune talent Philippe Starck. En un trait, le couteau de paysan se transforma en objet moderne, et les ventes de Laguiole repartirent presque instantanément. Une nouvelle ère s'ouvrait, qui aiguisa à nouveau les appétits commerciaux.

En 1993, un homme d'affaires parisien qui pressentait le potentiel commercial du nom Laguiole, décida de déposer la marque dans toutes les autres classes de produits que celle du couteau. Une plainte fut bien sûr déposée au tribunal de grande instance, qui donna raison à la

Forge de Laguiole. Cependant, le jugement fut cassé en appel, le juge considérant que, dès les premiers mouvements de délocalisation à Thiers dans les années 1900, Laguiole avait cessé d'être un nom propre pour devenir un nom générique. Galvaudé, le nom Laguiole ne put dès lors que porter atteinte aux producteurs du véritable couteau, et en 2007, la Forge devait déposer le bilan.

### **Une société qui travaille avec les mains**

Lorsque j'ai repris la Forge, je me suis vite rendu compte que nous étions les seuls à fabriquer des couteaux Laguiole à Laguiole, de A à Z. Nous avons donc fait le pari de redorer la marque en revalorisant le métier et le terroir. Plutôt que de suivre la tendance des grands groupes à automatiser, nous avons choisi de dé-mécaniser. Cela ne veut pas dire que nous refusons le progrès technique, car nous sommes passés en quelques années à la conception en 3D et avons modernisé nos presses et nos fours. Mais le travail de forge est, lui, redevenu entièrement manuel. Loin de nous affaiblir, cela nous donne de la force par rapport à la concurrence, en nous permettant de travailler tous les matériaux à un niveau de qualité inégalé. Cette excellence a d'ailleurs été primée à deux reprises, deux de nos artisans ayant ainsi acquis le titre envié de Meilleur ouvrier de France. Ils sont aujourd'hui une chance pour l'ensemble de l'équipe, car ils sont au cœur de la transmission d'un savoir-faire d'excellence.

Cette dynamique humaine, nous l'avons voulue et même encouragée. Notre action la plus symbolique en la matière a été de rassembler dans la cour l'ensemble des plans et de la documentation, que l'on a ensuite brûlés lors d'un événement festif. Ainsi, nous voulions faire comprendre aux membres de l'entreprise qu'une seule chose était importante : eux. Après avoir travaillé dans les départements méthodes et processus de grandes entreprises, je savais que ce genre de discours, qui clame en chœur que « *C'est l'homme qui compte* », est fréquent, mais finalement peu crédible, car tout reste généralement conçu pour pouvoir changer n'importe quel homme par un autre, à la demande. En brûlant tous ces documents, j'étais obligé de considérer que les hommes étaient vraiment importants, et agir en me disant : « *Je ne peux plus faire sans, donc je dois faire avec.* » D'ailleurs, il nous arrive souvent d'aller interroger les ouvriers sur tel ou tel processus de fabrication, et ils voient bien ainsi que l'on a besoin d'eux.

### **Des tandems d'exception pour des objets uniques**

Au-delà de ce travail autour des valeurs de l'entreprise, un gros travail a été entrepris pour transformer les besoins. À contre-courant des tendances du marché, et de l'influence du marketing sur notre société, nous avons décidé de faire des couteaux de qualité, quand ce ne sont pas des couteaux d'exception. Avec un vieil adage paysan en tête, « *Je n'ai pas assez d'argent pour acheter de la merde* », on s'est remis à fabriquer des couteaux pouvant se transmettre de génération en génération. Des couteaux incassables. Aujourd'hui, nous pouvons ainsi nous enorgueillir de fournir une très grande majorité des restaurants trois étoiles Michelin français. Parallèlement à la clientèle des restaurateurs, nous vendons aux magasins de décoration et de design, et fabriquons des objets de collection en profitant des partenariats improbables que nous nouons régulièrement depuis 2008 avec les plus grands créateurs et designers, mais également avec les personnalités du showbiz. On a ainsi fait travailler ensemble l'urbaniste et designer Jean-Michel Wilmotte et le chef Cyril Lignac, les designers Catherine et Bruno Lefevre et le chef Anne-Sophie Pic, et même, plus exceptionnel encore, l'acteur Alain Delon et le designer Ora-ito.

Ce qui fait la différence pour les clients, c'est le sentiment de posséder un objet unique. Quand un prince demande un couteau surmonté d'un aigle en or, il sait qu'il peut l'obtenir facilement. Ce n'est qu'une question de prix. Mais, quand le manche est sculpté en corne de vache d'Aubrac, et que l'aigle en or est lui aussi sculpté par la main de l'homme, ce couteau devient un objet unique. Tout comme le couteau en corail réalisé pour un prince Arabe, avec une huître qui s'ouvre et se referme avec la lame, laissant apparaître une perle noire. Cette

approche, personnalisée, qui met l'accent sur la force des métiers, nous a finalement permis d'attirer une clientèle d'exception toujours plus nombreuse parmi les familles royales ou les grandes fortunes mondiales pour laquelle nous créons des objets de collection.

### **Pas de stratégie mais de la confiance**

« *Combien ça coûte ? Combien de temps ça prend ?* » On pourrait dire qu'aujourd'hui, on s'en moque. Pour moi, le rôle premier d'une entreprise n'est pas de faire du résultat, mais de générer de l'emploi. Et ça marche ! En 2007, l'entreprise comptait 70 personnes et perdait l'équivalent de 15 % de son chiffre d'affaires. En 2012, ce sont 102 personnes qui travaillent pour nous, et nous réalisons un chiffre d'affaires en croissance. Je ne peux pas dire que ce fut facile, car en 2009 il nous a fallu passer par un plan social, et passer à 50 personnes, du fait de la violence de la crise économique qui a suivi la crise des *subprimes*. Mais, sur les 19 salariés qui ont dû nous quitter à l'époque, nous en avons repris 16.

À ce stade, la dynamique est bien enclenchée et même si je n'ai pas vraiment le temps de faire de la stratégie, je crois que nous sommes bien lancés dans la course à l'innovation. Multipliant les collaborations avec les laboratoires de recherche, nous avons par exemple développé une technologie permettant au hêtre de passer au lave-vaisselle, et travaillons actuellement sur la maîtrise de la fusion laser pour graver les manches des couteaux. Cependant, nous ne nous centrons pas uniquement sur l'innovation produit. Afin d'améliorer le bien-être de nos ouvriers, tout en améliorant l'efficacité de la production, nous avons ainsi beaucoup travaillé sur l'impact psychologique du bruit pour ne retenir dans nos ateliers que les bruits "utiles". Capitalisant sur ce travail, nous voulons aussi développer un parcours très original, qui permet aux touristes de découvrir, avant d'entrer dans l'usine, le cycle de fabrication des couteaux dans le noir, guidés par le bruit et les odeurs. C'est que, lorsque vous travaillez dans l'entreprise ou la visitez, vous pouvez circuler librement, y compris dans mon bureau. J'ai beau être seul à prendre la plupart des décisions concernant l'avenir de l'entreprise, je n'ai rien à cacher. C'est une conséquence logique de la relation de confiance que j'essaie de nouer quotidiennement avec mes salariés, comme avec mes clients.

### **Made in France : un combat au couteau**

Si notre entreprise démontre chaque jour qu'il est possible de produire en France, d'utiliser de la matière première provenant de France, de créer de l'emploi en France, et cela même dans les situations concurrentielles les moins évidentes, certaines choses restent choquantes. Imaginez-vous qu'à l'occasion de l'un des derniers salons de l'agriculture, un producteur de couteaux pakistanais a pu librement installer un stand arborant l'enseigne Coutellerie de France. Comment est-ce possible ? Tout simplement parce que la loi française ne définit pas le made in France et laisse ainsi le champ libre à toutes les usurpations, empêchant surtout toute action en justice de la part de ceux qui se battent pour l'emploi français. En réaction, nous avons alors travaillé avec le cabinet du secrétaire d'État Frédéric Lefebvre sur une indication géographique de provenance. Il s'agissait de reproduire pour les modèles manufacturés, ce qui existe déjà pour les produits alimentaires, avec l'indication de territoire. À ce stade, c'est passé à l'Assemblée, mais la loi a été amendée au Sénat... puis sont survenues les élections présidentielles.

Qu'est-ce que cela signifie ? Que beaucoup de petites entreprises passent leur temps à créer et à produire et qu'on les laisse trop souvent sur le bord de la route. C'est la conséquence d'une dynamique de production et de consommation à outrance, qui n'a plus de sens et, pire encore, supprime jour après jour des emplois. Au contraire, comme nous le montrons avec la fabrication de couteaux de qualité à Laguiole, on peut aller à l'encontre de la production et de la consommation de masse pour continuer de produire en France et générer des emplois nationaux. C'est un changement de mentalité.

## DÉBAT

### Une question de bon sens

**Un intervenant :** *Beaucoup de patrons semblent aujourd'hui dépassés. Au contraire, vous semblez tout maîtriser avec une merveilleuse efficacité. Comment s'organisent vos journées ?*

**Thierry Moysset :** Pendant les deux premières années, je ne me suis accordé ni week-end ni vacances. J'ai ainsi gagné beaucoup de temps. Plus fondamentalement, je suis avec toute mon équipe engagé dans une multitude de projets qui nous portent en avant. C'est une dynamique. Certes, parfois ça ressemble un peu à un grand "foutoir", mais finalement, est-ce différent dans un grand groupe ? C'est souvent la même chose, avec l'investissement personnel des gens en moins, parce que la dynamique ne vient pas d'eux-mêmes, qu'elle leur est imposée.

**Int. :** *On a le sentiment d'être face à un prestidigitateur : vous avez semble-t-il le don pour être partout en même temps. Comment faites-vous ?*

**T. M. :** Primo, il n'y a jamais de problème de temps. Ce n'est qu'un problème d'argent. Avec internet, la communication ne connaît plus les distances, avec l'avion je peux être en quelques heures auprès de clients ou de partenaires importants. Quand les gens invoquent un problème de temps, c'est qu'ils ne veulent pas faire. Ensuite, j'ai l'avantage d'être secondé depuis douze ans par Jérôme Gras. Quand je suis à Laguiole, il n'y est pas, et inversement. Cette osmose de fonctionnement, c'est l'une des clés de notre succès.

**Int. :** *Votre histoire nous met face à plusieurs dichotomies. C'est d'abord l'histoire d'une PME face à une France des grands groupes. Puis, c'est l'histoire de la vie rurale versus la vie citadine. Mais n'est-ce pas surtout celle d'un homme qui, plutôt que de s'encombrer de mille vérités toutes faites sur le monde, sait raisonner d'une façon juste, et s'appuie en cela au moins autant sur ses capacités intellectuelles que sur ses capacités sensorielles ? Cela veut-il dire que vous ne comptez que sur vous-même ?*

**T. M. :** C'est une réflexion dans laquelle je me retrouve bien. C'est vrai que je suis quelqu'un de très sensoriel. Quant à ne faire confiance qu'à moi-même, c'est sans doute vrai. Mais je peux sans doute le justifier par mon expérience, et l'expliquer par le problème de la délégation, auquel se confronte tout chef d'entreprise, petite ou grande.

### Après moi, ce sera un autre

**Int. :** *Votre témoignage est vivifiant, mais j'ai une peur : que se passera-t-il après vous ?*

**T. M. :** Je ne suis pas très inquiet sur ma succession. Pour être diplômé d'une école d'ingénieurs, je pense que le problème se situe à ce niveau. On n'y transmet ni la passion pour un métier, ni la passion pour les gens, ni l'envie de devenir entrepreneur. Du coup, les PME vivent repliées sur elles-mêmes, se transmettant de père en fils, sans apport de l'extérieur. C'est une tendance qui me semble problématique, et qui nous distingue de la situation allemande. Là-bas, et sous l'impulsion des universités comme des entreprises, les jeunes diplômés – qui sont ingénieurs mais aussi bien souvent docteurs – n'hésitent pas à commencer leur carrière dans de petites entreprises, leur insufflant ainsi de nouvelles compétences. On devrait inventer un système de parrainage entre PME et grands groupes.

**Int. :** *Quelle est votre pyramide des âges ?*

**T. M. :** Notre pyramide des âges est une vraie catastrophe. C'est bien simple, ceux qui ont commencé en 1985 ont vingt cinq ans de plus. Nous avons donc commencé un travail de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences avec le GRETA (Groupement d'établissements pour la formation continue). C'est un vrai défi, car la France a perdu deux

métiers : la forge et la métallurgie. Nous sommes les derniers à forger nos lames et à utiliser pour cela de l'acier français. Il ne faut pas perdre cette richesse.

**Int. :** *Comment faites-vous pour attirer des jeunes ?*

**T. M. :** Il est clair que nous rejoindre, c'est rejoindre le premier coutelier de France, mais c'est aussi venir habiter à Laguiole. Il faut donc être attiré par ce type de vie, être par exemple passionné de chasse, de pêche, de randonnée, ou encore de VTT. Or, je pense que la vie à la campagne a aujourd'hui tout pour attirer. On met cinq minutes en voiture pour aller travailler, il n'y a pas de feu tricolore, pas de radar automatique non plus. Il n'y a pas de théâtre, mais quand avez-vous marché pieds nus dans l'herbe pour la dernière fois ? Avez-vous déjà été pique-niquer le midi au bord de la rivière avant de reprendre le travail ? Et puis, quel salaire faut-il désormais pour vivre décemment dans les grandes villes ? Vivre à Laguiole, c'est sortir de ce grand problème français qui a créé des villes monstrueuses, où les gens habitent à des heures de leur lieu de travail, et où les centres-villes ne vibrent plus qu'au rythme des franchises commerciales.

**Int. :** *Pensez-vous que votre succès soit reproductible ailleurs en France ?*

**T. M. :** Oui, les PME de métiers installées en milieu rural ont de l'avenir. Salariés comme consommateurs sont en demande des valeurs tournant autour de l'authenticité et de la confiance. Le souci est qu'on ne va pas vers ça. L'État n'a de cesse de centraliser les services publics sous prétexte d'économies. Or, ce n'est pas parce qu'un bureau de poste ou une banque installée dans un petit village représentent un coût qu'il faut les fermer. Désengorger les grandes villes et repeupler les territoires, c'est résoudre une partie des grands problèmes sociétaux et environnementaux. Quant aux grandes entreprises, elles ont tout à gagner à y installer leurs filiales : en s'installant dans des régions qui revendiquent des valeurs paysannes, elles travailleront dans des conditions qui leur feront faire des économies.

### **La confiance, ou la clé des affaires**

**Int. :** *Pouvez-vous en dire davantage sur vos réseaux de distribution : pourquoi développez-vous votre propre réseau de magasins ?*

**T. M. :** Avoir nos magasins en propre a plusieurs avantages. D'abord, ce sont des actifs immobiliers qui font augmenter notre capital social. Puis, c'est une opportunité unique de plonger le consommateur dans notre univers, en prenant soin pour cela de créer des magasins différents pour chaque ville, pour chaque population. Enfin, c'est un canal de vente très contributeur : on économise la marge du détaillant. Par contre, nous ne sommes pas présents sur internet, pour ne pas faire concurrence à nos partenaires.

**Int. :** *Quelle relation entretenez-vous avec vos partenaires extérieurs ?*

**T. M. :** Dire et faire savoir me semble essentiel. À l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise. Je considère que mon rôle est de fédérer mon équipe et mes partenaires. Pour cela je n'hésite pas à m'investir, et à imaginer toutes les configurations pour créer du lien. Ainsi, pas un seul designer n'a jamais travaillé pour nous sans venir à Laguiole. Il n'y a que là qu'ils peuvent découvrir ce que c'est que de fabriquer un couteau, à quel point c'est difficile. En même temps, ça permet aux équipes de connaître les designers avec qui ils vont travailler. C'est une nécessité technique, mais aussi une fierté. Les gens ne fabriquent pas le couteau dessiné par Philippe Starck, ils font le couteau de Philippe. On se doute que grâce à ce climat d'échange et de confiance, l'attitude au travail n'est pas la même. Par contre, j'ai une règle : celui qui triche s'en va.

## **Il n'y a pas de secret**

**Int. :** *Vous êtes sur le créneau du luxe, mais curieusement vous n'affichez pas leurs marges...*

**T. M. :** En fait, je considère que, contrairement aux acteurs du luxe, nous faisons réellement de l'authentique. Aujourd'hui, nous produisons des couteaux d'exception en France. Mais connaissez-vous beaucoup d'acteurs du luxe qui continuent de faire de la tannerie ou de la lunetterie en faisant travailler des salariés français ? Si ces acteurs ont des marges supérieures, c'est qu'ils produisent à l'étranger, dans les pays à bas coût. Moi aussi, je pourrais très bien tout faire faire en Chine et faire aussitôt exploser mes marges.

**Int. :** *Un aveugle a toujours une canne. Quelle est la forme juridique de votre entreprise ? Avez-vous pensé à la forme coopérative ?*

**T. M. :** Créer une SCOP (société coopérative de production), j'en rêve ! Mais il faut plusieurs conditions préalables : il faut que la société gagne de l'argent, qu'elle soit sur les rails et que les salariés aient confiance. Pour autant, je ne suis pas sûr que la coopérative soit le bon système, car je me méfie toujours des tendances au communisme. À l'heure actuelle, l'entreprise est donc composée de deux SARL, une pour la forge et une autre pour les magasins, avec une SA au-dessus qui joue le rôle de holding.

**Int. :** *Il y a toujours un "côté obscur de la force" : y a-t-il des acteurs dans votre système, parmi vos partenaires, banquiers, clients, salariés, qui refusent de jouer votre jeu ?*

**T. M. :** Quand j'ai repris l'entreprise, notre banquier était si engagé financièrement qu'il ne pouvait que jouer notre jeu. Mais, globalement, je ne dois pas me plaindre. Quant aux designers, nous sommes entrés dans une dynamique vertueuse qui fait que ce sont eux qui nous sollicitent. Il est vrai cependant que, du côté des salariés, les jeunes nous donnent parfois l'impression qu'ils n'ont plus le culte du travail. Mais c'est sans doute une faute partagée : nous avons privilégié les diplômés sur les métiers. Et nous en payons le prix. Quant à ceux qui posent problème, ce sont les contrefacteurs, qui se multiplient, mais aussi l'État qui ne nous facilite pas la tâche pour les poursuivre.

## **Si seulement l'État faisait la loi**

**Int. :** *Quel est votre point de vue sur les aides publiques au développement ? En avez-vous bénéficié ?*

**T. M. :** Lorsque j'ai repris l'entreprise en 2007, j'ai contacté Oséo, la banque publique d'aide aux PME. Savez-vous ce qu'ils m'ont répondu ? : « *On n'aide pas les entreprises qui sont ou ont été deux ou trois ans auparavant en redressement judiciaire.* » C'est comme si un médecin ne voulait pas de malades ! Aujourd'hui, ils nous aident alors que je n'ai plus besoin d'eux. Quel courage !

Mais ce n'est pas tout. Quand j'ai été en mesure à mon tour de racheter une entreprise, un fabricant de lampadaires, rien n'a été fait pour nous aider. J'avais contacté le tribunal de commerce qui m'a informé qu'il restait vingt jours pour monter un dossier. On a travaillé comme des fous, et on a bien déposé le dossier en temps voulu, mais il me fallait encore six jours pour obtenir l'accord des banques. Résultat, notre dossier a été refusé. Pourquoi, en vérité ? Parce qu'un administrateur judiciaire se rémunère sur les liquidations d'entreprises, non sur les reprises. Voilà comment une centaine de personnes se retrouvent aujourd'hui sans emploi. Je pense que ces deux exemples illustrent bien la situation : on arrive vraiment au bout d'un système. Il est temps que tout s'arrête et que tout s'écroule. Pour que tout reparte.

**Int. :** *Vous avez une vision politique très affirmée : est-ce le début d'une vocation ?*

**T. M. :** Je ne cache pas que je trouve le débat politique affligeant, et l'ego des hommes politiques surdimensionné. Que des individus qui ont une idée claire de ce qu'il faudrait changer entrent en politique serait peut-être souhaitable. Mais j'aurais toutes les difficultés à

jouer le jeu des partis. Songez que, si je devais me définir, je dirais que je suis à la fois communiste et libéral !

Pour dire le fond de ma pensée, je considère que l'État n'est pas là pour subventionner les entreprises, ni pour les aider en aucune façon d'ailleurs. Son rôle, c'est de créer un cadre : créer de bonnes lois et... ne pas oublier de signer le décret d'application ! Aujourd'hui, il serait urgent de légiférer sur certains sujets, comme les normes, qui sont devenues drastiques à l'excès. De même, le code des douanes, qui est conçu pour taxer les entrées, est totalement obsolète. Et comme les processus pour faire bouger les choses n'existent pas, c'est à nous, entrepreneurs, d'aller voir les députés et les sénateurs...

Présentation de l'orateur :

Thierry Moysset : de 1991 à 1997, responsable de la production tôlerie, puis méthode générale tôlerie chez Peugeot Sochaux ; de 1997 à 2000, mise en place plan de progrès, fermeture d'un site et redémarrage de l'activité sur un nouveau site d'Alcatel ; de 2000 à 2002, directeur d'un site de société aéronautique ; de 2002 à 2007, directeur de site Ameublement Cauval ; et en 2007, il reprend Forge de Laguiole.

Diffusion juin 2012