

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

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des affaires**

*organisé grâce aux parrains de l'École  
de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
EADS  
École des mines de Paris  
Erdyn  
ESCP Europe  
ESSILOR  
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>  
Institut de l'entreprise  
Kurt Salmon  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
Ministère de la Culture  
Ministère du Redressement productif,  
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  
UIMM  
Unicancer  
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> mai 2013)

**TIRER SON ÉPINGLE DU JEU  
DANS UN MONDE MOUVANT  
ET CONCURRENTIEL**

par

**Pierre GATTAZ**

Président du directoire de Radiall  
Président du GFI – Groupe des fédérations industrielles  
Membre du conseil d'administration de La Fabrique de l'industrie

Séance du 22 mars 2013

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

**En bref**

Une entreprise familiale, partie d'un atelier parisien dans les années cinquante et qui est devenue aujourd'hui fournisseur unique de Boeing pour des produits de très haute technicité : voilà enfin une *success story* à la française, remarquable dans un contexte pour le moins morose d'austérité, de désindustrialisation et d'exil fiscal. Pierre Gattaz, qui a piloté le redressement de Radiall et son envol vers les très hautes technologies, parle de son combat pour maintenir son entreprise en France, malgré les multiples contraintes et les lourdeurs du système français. Et il proclame son amour de l'industrie, de ses métiers et de ses hommes, ainsi que son attachement à la France. Il parle aussi du désamour, trop souvent injustifié, que les chefs d'entreprise vivent face à une opinion corsetée dans des a priori nourris par les excès et les scandales de l'économie financière. Rude tâche que de réconcilier les Français et les entreprises !

*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.*

## EXPOSÉ de Pierre GATTAZ

Après une formation initiale d'ingénieur télécom, je suis parti deux ans aux États-Unis, au début des années 1980, en tant qu'attaché au poste d'expansion économique et j'en ai profité pour y passer un diplôme de management. À mon retour, je suis entré chez Dassault Électronique où je me suis occupé de vente de systèmes monétiques, ensembles complexes de concentrateurs, de réseaux et de terminaux. J'y suis resté cinq ans mais je rêvais de créer une entreprise. Le groupe Dynaction m'a offert l'opportunité de reprendre une société en difficulté, Fontaine Électronique, qui fabriquait des convertisseurs et des alimentations électriques pour les laboratoires. J'y suis resté trois ans et c'est là que j'ai découvert la vraie vie du chef d'entreprise : on a des problèmes de trésorerie, de contrôles fiscaux, de recherche de marchés, d'exportation, de compétitivité, de partenaires sociaux, de motivation des hommes et des femmes, etc. Et dans une PME de cinquante personnes, vous êtes vraiment seul pour le faire. J'y ai donc appris un métier dur, stressant mais, au fil des mois, la société s'est consolidée et redressée.

Après 1989, la chute du mur de Berlin a induit une baisse d'activité de la société Radiall, société créée en 1952 par deux jeunes ingénieurs, mon père Yvon et son frère Lucien. Ils avaient commencé à fabriquer, dans un atelier parisien, des connecteurs coaxiaux pour la télévision dont c'étaient les débuts. Très vite, ils se sont positionnés sur les marchés professionnels et militaires, les marchés de grande consommation étant trop peu rémunérateurs pour une petite société comme Radiall au regard des énormes volumes demandés. Ils sont ainsi devenus fournisseurs de Thomson avec des produits très techniques destinés aux radars et autres équipements militaires. Mais, à partir de 1992, les budgets militaires ont été revus à la baisse. Il leur a donc fallu faire face à la première crise de leur société et, ayant passé largement le cap de la soixantaine, ils se sont posés la question de sa survie.

Voyant la croissance considérable des marchés des télécoms aux États-Unis et conscient de la force du nom Radiall, je les ai convaincus de ne pas désespérer et de me faire confiance. Je suis donc rentré dans la société en période de crise, ce qui me convenait parfaitement parce que je n'aurais pas aimé être le fils qui reprend la société du père en pleine croissance sans avoir eu à faire ses preuves. Mon père et mon oncle ont donc eu la gentillesse et l'intelligence de ne me laisser qu'un an "sous surveillance", comme directeur général délégué, avant de me confier la présidence du directoire en 1992 et de se retirer en me laissant la pleine responsabilité de l'affaire familiale.

Avec mon expérience de redressement d'entreprise, mon positionnement télécoms et ma connaissance des marchés américains, l'avènement des réseaux hertziens et de la téléphonie cellulaire me paraissait offrir à Radiall des opportunités de croissance importantes. Et, en effet, nous avons triplé le chiffre d'affaires entre 1992 et 2000. Nous avons continué à faire des connecteurs et des cordons coaxiaux pour les télécoms ainsi que des antennes, et nous avons bénéficié, pendant cette décennie miraculeuse, du boom de tous les faisceaux hertziens GSM (*Global System for Mobile Communications*). Nos clients étaient Nortel, Motorola, Alcatel, Ericsson et tous leurs sous-traitants. Nous avons également fait beaucoup de connecteurs optiques et de composants passifs, surtout avec des opérateurs comme France Telecom ou British Telecom, pour lesquels nos connecteurs équipent leurs réseaux encore aujourd'hui.

Fin 2000, nos clients nous incitaient à nous développer et à ouvrir des usines partout dans le monde, nous prédisant une croissance annuelle du secteur de 25 %. Bien nous en a pris de ne pas les écouter parce que, en février 2001, de façon extrêmement brutale, leurs belles prévisions de croissance ont explosé avec la bulle internet pour passer à -25 % en 2001 et -20 % en 2002.

Réduire son chiffre d'affaires de 40 % en deux ans est terrible. Nous avons perdu tous nos clients français : Nortel est mort, Motorola a mis du temps à mourir et, des trente clients que nous avions avant la crise, il ne reste guère aujourd'hui qu'Alcatel Lucent. Certains de mes fournisseurs, comme Flextronic à Bordeaux, grosses entités de sous-traitance de deux mille personnes, ont également disparu. On apprend beaucoup plus des crises et des difficultés que des réussites et des succès. Quand vous vivez cela à la tête d'une entreprise patrimoniale, dans laquelle votre famille a mis de l'argent depuis un demi-siècle, avec quatre usines représentant mille personnes, les nuits sont difficiles.

### **Investir face à la crise**

Nous nous sommes efforcés d'adapter la société de la façon la plus humaine possible, sans plans de licenciements à tout va. Nous sommes une entreprise patrimoniale : les gens que nous avons embauchés, nous les avons formés. Nous avons donc pris le temps de faire des plans de reconversion, avec de l'outplacement, en nous assurant que ceux que nous étions obligés de licencier retrouvaient un travail.

Le secteur des télécoms s'étant effondré, il a fallu repositionner l'entreprise sur nos autres marchés, hors télécoms et électronique professionnelle. Nos clients français étaient soit "morts", soit partis en Chine et la mondialisation a fait que ces filières, une fois parties, ne sont jamais revenues. Nous nous sommes donc réorientés très fortement vers l'aéronautique, le militaire, le spatial, le médical et l'instrumentation tests et mesures. On trouve sur ces marchés de la radiofréquence, de l'optique et des connecteurs multicontacts, domaine sur lequel nous avons déjà une bonne image et que nous avons donc privilégié en développant des couples produit-marché. Dans le médical, nous avons ainsi développé, en particulier avec Philips, des produits de connectique amagnétiques nécessaires pour ne pas distordre le champ magnétique des IRM (imagerie par résonance magnétique). Nous avons poussé les feux sur des domaines très techniques, en particulier ceux pour lesquels nous avons une meilleure visibilité à long terme, soit vingt ou trente ans lorsqu'il s'agit du développement d'un avion. Nous sommes alors revenus à des niveaux de rentabilité acceptables en deux ou trois ans.

Après ces deux années de pertes, il nous a fallu investir et c'est pour cela que Radiall a toujours géré au plus près le cash. Pour une entreprise, le cash, c'est la vie. Faire face à une telle crise en étant endetté, c'est quasiment impossible. Avec un matelas de trésorerie, vous pouvez vous séparer de collaborateurs dans de bonnes conditions, vous pouvez tenir le temps que la crise passe et vous pouvez investir.

Dans l'aéronautique, nous travaillons depuis vingt ans avec Airbus et Eurocopter, sur de très beaux projets et de grosses commandes. Mais, durant ces dernières années, nous avons choisi d'investir trois années de R&D, à Château-Renault et en Isère, pour développer un connecteur rectangulaire en composite très léger, destiné à remplacer chez Boeing, un nouveau client, les connecteurs circulaires à vis, lourds et encombrants, de Souriau ou Deutsch. Ces connecteurs, destinés au nouveau Boeing 787, qui transmettent signaux électriques, optiques et coaxiaux, peuvent être clipsés sur des racks, ce qui fait gagner du poids, de la place et du temps lors de l'assemblage des multiples tronçons d'un avion. Et il y en a trois mille cinq cents par appareil ! À ces trois années de R&D, il a ensuite fallu ajouter les trois années de qualification, la pièce devant avoir des spécifications lui permettant de fonctionner de +150° C à -55° C et de résister aux chocs, aux vibrations, à l'humidité, au kérosène, aux arcs électriques, etc. Nous sommes maintenant leader mondial des connecteurs rectangulaires aéronautiques et faisons désormais partie des huit membres de la *French supplier team* de Boeing, aux côtés de Safran, Labinal ou Thales, ce qui est une vraie réussite et une grande fierté personnelle. Durant les quatre années supplémentaires d'attente de la sortie du Boeing 787, nous avons réussi à entrer chez Bombardier et Embraer avec ce type de connecteurs. Ils représentent maintenant un tiers du résultat annuel de Radiall.

Nous continuons par ailleurs à faire des connecteurs et des cordons coaxiaux SHF, destinés à la très haute fréquence des systèmes d'armes. Nous avons également obtenu des commandes d'antennes pour les soldats américains qui sont désormais équipés de systèmes de

communication très sophistiqués, disposant d'une antenne unique, extrêmement robuste, intégrant toutes leurs fonctions : radio, GSM et autres.

Nous avons également réussi, il y a deux ans dans notre usine de l'Isle-d'Abeau, spécialisée dans le spatial, à concevoir et développer un commutateur radiofréquences que Giga-Tronics, sous-traitant d'Apple, a sélectionné comme étant le meilleur commutateur au monde et le seul garantissant quinze millions de cycles, deux fois plus que son meilleur concurrent. Et ils nous en achètent par milliers, pour les bancs test des iPhones et iPad fabriqués par Foxcom, chaque unité de ce produit valant 1 000 euros !

En 2012, nous sommes à 220 millions d'euros de chiffre d'affaires, soit au même niveau qu'en 2000, à ceci près qu'à la part du secteur télécom, de 70 % à l'époque, s'est désormais substituée une part de 70 % en militaire, aéronautique, spatial et instrumentation. Cela me fait très plaisir car je suis contre la notion de *pure player*. On nous a bercés d'illusions avec de telles stratégies, mono client, mono marché. Nokia s'est ainsi débarrassé de toutes ses autres activités pour être *pure player* dans les mobiles, ce qui s'est avéré éminemment risqué. Siemens, dans le même temps, a fait l'inverse, se désengageant des télécoms et se développant sur les secteurs de la santé, de l'énergie, du ferroviaire, des services financiers, etc. Mon modèle est donc davantage un modèle allemand qu'un modèle de *pure player* anglo-saxon. Je ne veux pas me séparer de Radiall au plus vite, auquel cas je baisserais drastiquement la R&D, pour en tirer trois fois le chiffre d'affaires à la vente. L'idée est que cette saga puisse continuer, ce qui demande une stratégie à long terme, en plus d'être très conquérant !

### **L'impérieuse nécessité d'exporter**

Les marchés évoluent en tous sens, rapidement et avec des conséquences imprévisibles. Les entreprises sont des systèmes qui s'adaptent en permanence, entre des clients sans cesse en quête de nouveauté et la sphère des technosciences en perpétuelle évolution, le tout dans le cadre de la mondialisation, c'est-à-dire dans un contexte de crise de l'euro, de baisse du dollar, d'évolutions de la Chine, etc.

Dans un tel monde, une entreprise doit exporter, parce qu'elle est perdue si elle reste sur son marché national. Quand je suis arrivé à la tête de Radiall, les exportations représentaient 50 % de notre chiffre d'affaires ; vingt ans plus tard, nous en sommes à 80 %. J'ai ouvert deux filiales aux États-Unis et cinq usines en Inde, au Mexique, en Chine, au Japon et à Taïwan. Les États-Unis sont le grand marché de l'aéronautique et du militaire, ce qui n'est pas simple pour qui veut s'y développer car les Américains sont très protectionnistes. Les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), qui réunissent 50 % de la population mondiale et vont consommer dans les années à venir de plus en plus d'infrastructures de transports, de télécommunications, d'adductions d'eau, etc., sont pour nous, Français, des opportunités incontournables. Au Brésil, nous vendons de l'aéronautique à Embraer ; en Inde et en Chine, où nous avons commencé à travailler en 1996, nous avons acheté une société de 3 millions d'euros dans chaque pays. Aujourd'hui, la société indienne installée à Bangalore vaut 6 millions d'euros : dans cette culture des services, il n'y a que peu d'équipementiers et l'Inde ne consomme que peu de nos produits.

En revanche, en Chine, nous avons multiplié par dix la valeur de l'entreprise. Nous y avons réussi notre implantation en rachetant une usine fabriquant des coaxiaux puis, en 2000, en construisant une usine à Shanghai dédiée au décolletage et au traitement de surface. Nous avons fait beaucoup de prospection et tous nos clients qui avaient quitté l'Europe, comme Alcatel, Ericsson ou Motorola, ont retrouvé Radiall sur place. Nous avons donc été portés par les commandes locales de gens qui nous connaissaient. Il a été plus compliqué de travailler avec UAB et ZTE, qui sont deux équipementiers chinois importants dans les télécoms et, pour UAB, de niveau international : travailler avec des Chinois demande de la patience, particulièrement sur un marché où les prix baissent de 10 % par an depuis des années. Il vous faut donc être en Chine si vous voulez survivre mais, quand vous êtes en Chine, tout n'est pas résolu pour autant car vos concurrents y sont aussi et vous avez des ateliers locaux qui vous

copient à bas prix. La Chine, ce n'est donc pas simple, mais elle a besoin de technologies et d'autonomie. En cela, elle jalouse beaucoup la Corée du Sud et le Japon qui ont rapidement réussi à s'affranchir des technologies occidentales. Alors, si on amène des technologies et que l'on parvient, une fois sur place, à les verrouiller, on a encore une chance de rester un acteur sur le marché chinois.

### **La stratégie de Radiall**

Le slogan de Radiall est « *Be the best and work for the best* » : être les meilleurs dans ce qu'on fait et travailler avec les meilleurs. Nous essayons de travailler avec les deux ou trois leaders de chaque marché et avec des produits très techniques. Nous avons donc fui les marchés à grand volume et faible prix, typiquement ceux des télécoms. Notre stratégie opérationnelle est « *Deep, focus, double broad* ».

Le *deep*, pour une entreprise de taille intermédiaire, technique et industrielle, comme Radiall, est fondamental : c'est la profondeur technologique et scientifique, par exemple la possibilité de maîtriser des composites. Il y a quarante ans, nos connecteurs étaient en bronze, lourds et volumineux, plus adaptés aux métros ou aux navires qu'aux avions. Nous sommes ensuite passés à l'acier, puis à l'inox, à l'aluminium et, désormais, aux composites. À chaque avancée, vous devez non seulement maîtriser le nouveau matériau mais également sa mise en œuvre. L'innovation ne se résume pas à la R&D, encore faut-il savoir produire, livrer à l'heure de la bonne qualité et, tant que vous n'avez pas encaissé le chèque du client, vous êtes en danger de mort. En France, on oublie malheureusement un peu trop ces étapes de maîtrise des exigences opérationnelles.

Le *focus*, c'est notre capacité à nous concentrer sur de bons couples produit/marché, typiquement Boeing, Bombardier ou Apple.

Le *double broad*, c'est, en premier lieu, savoir nous développer en investissant 8 % du chiffre d'affaires en R&D. Pour cela, vous avez besoin d'un effet de levier que je trouve dans une croissance multimarchés. Je ne veux pas dépendre que de l'aéronautique car je suis dans une vision à long terme. Je veux que Radiall soit encore vivant dans vingt ans et, pour cela, je ne veux pas quitter l'aéronautique mais je veux que, pour tous les efforts que je fais dans ce domaine, je puisse en faire autant ailleurs, parce que je sais, qu'un jour, il y aura une crise dans l'aéronautique.

Le second *broad*, c'est le développement géographique : notre terrain de jeu est mondial. Aujourd'hui, l'Europe ne va pas bien mais les États-Unis redémarrent et l'Asie est toujours en croissance. Pour une entreprise française, il est donc fondamental, tout en restant en Europe, d'être présente sur tous ces autres terrains.

### **Facteurs de succès, facteurs de risques...**

Radiall est le laboratoire d'idées qui me permet d'avancer dans mes réflexions sur le pays, son économie et ses difficultés à l'exportation. Durant la crise de 2001, voyant les entreprises tomber les unes après les autres, je me suis toujours posé la question de ce que nous allions laisser à nos enfants si notre industrie continuait à être ainsi décimée. Dans ce monde où l'on parle de *fabless* (sans fabrication), d'économie numérique ou, plus moderne encore, d'économie post-industrielle de l'intelligence, que deviennent mes connecteurs ? Pendant qu'on nous annonçait toutes ces choses, avec des phrases grandiloquentes et des postures avantageuses, les Allemands ont agi avec un pragmatisme à toute épreuve. Depuis vingt ans, j'ai perdu, sous les coups des LBO (*Leveraged buy-out*), tous mes concurrents français patrimoniaux, pourtant techniquement très forts, tous repris par des Américains. Dans le même temps, mes quarante concurrents allemands sont tous restés patrimoniaux et en Allemagne. Ils se portent désormais très bien, ont multiplié leur chiffre d'affaires par quatre et ont conquis le monde. Pourquoi suis-je, en France, le seul survivant et pourquoi mes quarante concurrents allemands sont-ils toujours là ? Cette question m'a hanté pendant dix ans et c'est elle qui fait qu'aujourd'hui je suis candidat à la présidence du Medef (Mouvement des entreprises de France).

L'Allemagne a toujours fait preuve d'un énorme bon sens quant à une industrie nationale dont les outils technologiques créent des emplois. Ils ont compris que la moitié du monde allait se développer, qu'il y aurait des riches qui voudraient des voitures de luxe et qu'il leur faudrait se différencier. Radiall se positionne de la même façon dans le haut de gamme, la créativité industrielle et la maîtrise des processus industriels : R&D, *lean engineering*, maîtrise des flux et de la qualité, automatisation, etc.

Le problème crucial en France est celui des plus de 10 % de chômeurs. C'est une situation extrêmement dangereuse. Vous avez des gens à la rue, des jeunes sans emploi, des anciens dans la précarité, des problèmes d'intégration dans les banlieues, etc., et tous ces gens ont besoin d'un travail. La sphère publique ne peut aider qu'en augmentant les prélèvements, ce qui est devenu insupportable pour tous. Il ne reste donc que la sphère privée à qui il faut impérativement faire confiance. La France n'a pas fait sa révolution économique et c'est une question apolitique. De gauche comme de droite, il faut que nos élites, nos gouvernants et nos élus comprennent qu'il peut y avoir des performances économiques et des réussites mondiales qui créeront de l'emploi en France et qu'elles nous fassent confiance. Mais aujourd'hui, pour garder mes quatre usines en France, il m'a fallu être tenace et me battre sans répit. J'ai récemment dit à un responsable politique que, pour garder une usine en France, il fallait être soit un fou, soit un saint !

Il faut arrêter de présenter l'économie française sous le seul angle de la croissance, du profit et du cash. Il faut expliquer aux Français que, forcément, l'économie d'aujourd'hui, c'est de la mondialisation et de l'exportation, donc de la compétitivité et que cela peut créer des emplois. Mais, pour y parvenir, deux choses sont nécessaires. Nous avons besoin de meilleures marges pour investir et innover : en France, elles sont de 22 % à comparer aux 34 % en Allemagne. Cette compétitivité hors coûts relève certes de facteurs endogènes aux entreprises et de notre responsabilité d'industriels. Mais pour améliorer ce point, il faut aussi régler le problème des facteurs exogènes que subit l'industrie française et qui l'asphyxient : coûts du travail, de l'énergie, de la fiscalité, des matières premières et de l'euro fort. Notre travail, c'est de garder des usines en France mais, pour cela, il faut que nos gouvernants nous fassent confiance et règlent ce problème de compétitivité, en particulier celui du coût du travail, ce qui serait un symbole fort pour les chefs d'entreprise. L'écart du coût de la protection sociale entre la France et l'Allemagne est estimé à 2,5 % du PIB. C'est aussi là l'urgence absolue.

Ensuite, il est nécessaire de remettre en place un environnement de confiance et d'estime. J'attends qu'en France, on nous dise haut et fort : « *Chefs d'entreprise, on vous aime, car c'est vous qui allez relancer le pays.* » Angela Merkel répète à ses chefs d'entreprise qu'ils sont des héros, des exportateurs formidables de produits fantastiques, des conquérants de parts de marché exceptionnelles et elle les en remercie. Quand elle leur dit ensuite que, au regard de la situation délicate de l'Europe, elle leur demandera probablement de faire des efforts, ils y souscrivent alors sans rechigner.

En France, on nous traite d'exploiteurs du peuple et on nous taxe en tous sens. J'attends donc des gouvernements, quels qu'ils soient, qu'ils inversent ce discours faute de quoi les chefs d'entreprise qui n'ont plus ni la confiance, ni l'estime du pays, vont baisser les armes, ne plus embaucher, ne plus prendre de risques en attendant que ça passe et, au pire, vendront leur entreprise et s'en iront. Mais il va falloir aussi que le Medef fasse preuve de beaucoup de pédagogie, en particulier auprès de nos élus qui viennent majoritairement de la sphère publique. Il faut rapprocher l'entreprise des mondes qui la méconnaissent : ceux de la représentation nationale, de la recherche, de nos grands corps, et notamment l'École nationale d'administration, qui sont déconnectés des problèmes qui nous inquiètent. Il faut dire aux Français : « *Si vous voulez que des gens se démènent pour créer de l'emploi, respectez-les.* » C'est là ma conviction, profondément ancrée dans mon expérience et ma fierté de chef d'entreprise.

## DÉBAT

**Un intervenant :** *Les affaires de famille sont, en général, beaucoup plus brillantes que les autres, que ce soit en France, aux États-Unis ou ailleurs. Est-ce le secret de la famille Gattaz ?*

**Pierre Gattaz :** Je crains toujours de parler avec emphase des succès de Radiall parce que je ne suis pas seul à leur origine, mais la campagne actuelle pour la présidence du Medef m'oblige à montrer que je ne suis pas que l'héritier de la famille Gattaz, ce que mes détracteurs ne manquent pas de mettre en avant, et à dire alors que j'ai créé tant d'emplois ou signé tel ou tel contrat.

Aujourd'hui, l'aéronautique va très bien et j'ai délégué les commandes de l'entreprise à quatre de mes très proches collaborateurs, ce qui va peut-être me permettre d'avoir quelques années de sérénité devant moi si mes pairs m'élisent à la tête du Medef. Mais je me prépare toujours à la prochaine crise...

En réalité, il y a en France quatre mille cinq cents entreprises comme Radiall, des entreprises de taille intermédiaire (ETI) très secrètes, très humbles, dont un tiers sont des entreprises familiales. Il y a parmi elles des gens brillantissimes, qui s'inscrivent tous dans la durée, ce qui fait la force d'une famille, et qui tous ont, fondamentalement, l'amour de notre pays et de leurs salariés.

Pour ma part, j'essaie de faire en sorte, en particulier par le biais du *lean management*, d'avoir des équipes motivées. Il y a dix ans, elles étaient enfermées dans les gestes répétitifs de la production industrielle classique. Je leur ai alors dit que ce qu'ils faisaient, les Chinois allaient le faire pour vingt fois moins cher et les robots pour cent fois moins cher et qu'il nous fallait donc agir autrement pour garder leurs emplois en France. Au bout de deux ans, le *lean management*, avec la formation permanente et la mise en confiance qu'il implique, a transformé ces personnes passives en des acteurs critiques très positifs : désormais, ils pilotent cinq ordinateurs, réalisent des tests optiques ou des assemblages complexes, etc. Non seulement, ils sont beaucoup plus heureux et épanouis, mais ils pourraient sans difficulté être employés dans une autre entreprise. Ce qu'ils auront appris chez Radiall leur sera utile toute leur vie.

**Int. :** *L'innovation est-elle le seul vecteur de développement ?*

**P. G. :** La différenciation absolue par l'innovation est nécessaire mais pas suffisante, il faut également acquérir la maîtrise des processus. Beaucoup de PME ou TPI françaises sont certes très innovantes, mais, même avec la meilleure idée du monde, si vous livrez en retard un client comme Volkswagen faute de maîtriser vos processus, vous vous décrédibilisez durablement. C'est ce qu'ambitionne la Marque France : être les plus créatifs grâce à la recherche mais parfaitement fiables. C'est grâce à cela que, chez Boeing, nous sommes mono source : nous avons 100 % du marché, sans concurrent activé à ce jour, parce que nous sommes super bons sur ce point. Nous ne nous autorisons pas une heure de retard.

**Int. :** *Comment travaillez-vous avec la sous-traitance ?*

**P. G. :** Nous gardons pour nous les technologies complexes et très différenciantes, tel le traitement de surface qui intègre beaucoup de recherche, utilise des matériaux très spécifiques selon des processus qui doivent être maîtrisés au micron près et nécessite des équipements de test très coûteux. Nous ne confions aux sous-traitants que des opérations moins sensibles. Comme nous sommes organisés en *lean management*, que nous cherchons à réduire les stocks et la durée des cycles, nous avons quelques fournisseurs stratégiques qui partagent les mêmes convictions. Nous leur demandons d'avoir toujours des réserves de capacité pour faire face aux fluctuations du marché sans que nous soyons contraints de faire des stocks tampons. Tout cela marche évidemment d'autant mieux qu'il y a des commandes et que les marchés sont porteurs : quand j'ai des commandes, je peux embaucher. C'est la clef de tout. Je ne peux faire du social et du sociétal que si j'ai des commandes, point final. C'est là la réalité, brutale, des entreprises.

J'ai deux marchés qui sont les télécoms et l'aéronautique. Sur le premier, quand tout est parti en Chine, mes meilleurs fournisseurs m'y ont suivi, les moins bons ont tenté de se reconverter ou ont disparu. En revanche, quand vous avez des produits techniques avec une forte visibilité, ce qui est le cas avec l'aéronautique, vous avez du temps pour peaufiner votre stratégie et chasser en meute avec vos fournisseurs. Nous avons ainsi ouvert une usine au Mexique et nous avons embarqué dans cette aventure des fournisseurs qui ont joué le jeu en investissant sur place à nos côtés.

### ***Affectio societatis et financiarisation***

**Int. :** *En France, il n'y a que 10 % de transmissions familiales d'entreprise alors que ce pourcentage atteint 60 % en Allemagne et 80 % en Italie.*

**P. G. :** Je serai brutal : ce qui est en cause, c'est la fiscalité française. Depuis trente ans, on a fait de la fiscalité politique et coercitive. L'impôt de solidarité sur la fortune (ISF) est un impôt stupide : non seulement les chefs d'entreprises et leur famille partent, mais les cadres supérieurs, voire moyens, commencent à être touchés. Nous sommes fatigués de tels symboles politiques, nous voulons juste créer de l'emploi. Jusqu'aux lois Dutreil, en 2005, qui ont réduit les droits de succession, certains actionnaires familiaux, imposés sur la part de patrimoine qu'ils détenaient, payaient au titre de l'ISF beaucoup plus que les dividendes qu'ils recevaient annuellement. Cela a amené les entreprises à pousser les dividendes qu'elles versent pour que ces personnes puissent payer. C'est insensé !

Ensuite, les droits de successions sont confiscatoires. Face à une telle incompréhension des gouvernants alors que vous vous battez à corps perdu pour essayer de garder des emplois en France, certains renoncent et vendent. Désormais, quand elles créent leur entreprise, les nouvelles générations le font dans la perspective de la vendre au plus vite et non plus de la transmettre. Dès lors, si vous avez une plus-value imposée en France à 60 %, ils le font ailleurs. La fiscalité devrait accompagner la reprise des entreprises, non pas inciter à leur vente et à l'évasion. Qu'elle taxe à de tels taux la spéculation, la rente, le trading haute fréquence, pourquoi pas, mais pas les entreprises. On devrait au contraire donner la médaille de l'ordre national du Mérite à tous ceux qui créent des emplois aujourd'hui !

**Int. :** *Dans le patronat français, beaucoup font l'exact contraire de ce que vous faites : l'employé devient jetable au gré des courbes de résultats et l'affectio societatis, à l'échelle mondiale, se fait de plus en plus rare. Comment un actionnaire peut-il sérieusement exiger 15 % de marge bénéficiaire ? Cela participe d'une méconnaissance totale de ce qu'est une entreprise et constitue un moyen radical de la tuer. De tout cela, l'État ne me paraît guère responsable.*

**P. G. :** Il y a douze mille cinq cents ETI en Allemagne, dont huit mille sont familiales, à comparer aux quatre mille cinq cents ETI françaises, dont un tiers seulement est de type patrimonial. Dans de telles sociétés, l'*affectio societatis* est généralement très forte, ce qui évite qu'à la première difficulté, la relation avec les actionnaires ne dégénère en conflit ouvert. Dès lors qu'une telle entreprise se vend à un fonds, elle court le risque, à la première baisse de rentabilité, d'être fermée par un centre de décision déporté à l'autre bout du monde. La financiarisation de l'économie pousse à des décisions insensées.

L'État n'est certes pas directement responsable de cela mais, alors que dans nos entreprises, depuis trente ans, nous avons comprimé l'informatique, le contrôle de gestion, la finance, le *back office*, etc., les structures de l'État et des collectivités publiques sont restées pléthoriques. Les 56 % de PIB que représentent les dépenses globales de cette sphère publique, face au 45 % en Allemagne, pèsent lourdement sur les entreprises. Les dépenses de santé et de protection sociale sont très lourdes et continuent d'augmenter. C'est un problème qui n'a été réglé par aucun gouvernement depuis quarante ans.

La démotivation de toutes les forces vives de la Nation, professions libérales, artisans et chefs d'entreprises, est devenue très préoccupante. Tous tiennent le même discours : coût trop élevé du travail, marché du travail trop contraint, problèmes de financement, fiscalité asphyxiante, etc. Alors que toutes ces personnes pourraient chacune créer ne serait-ce qu'un seul emploi, si elles étaient en confiance, elles n'osent plus en prendre le risque.

Quand le président Hollande est venu visiter notre usine de Château-Renault, accompagné d'Arnaud Montebourg, je leur ai suggéré d'appliquer les principes du *lean management* à l'Administration. Les méthodes contraignantes, telles le non remplacement systématique d'un fonctionnaire sur deux, ont montré leurs limites. Les services publics sont remplis de gens talentueux qui, eux aussi, sont découragés par la lourdeur de leur environnement, mais que l'on ne sollicite pas pour qu'ils contribuent à la résolution des problèmes qu'ils subissent. Appliquer les méthodes du *lean management* pourrait peut-être contribuer à débloquer la situation. Encore faut-il en avoir la volonté et, à la différence des entreprises, l'État n'est en concurrence avec personne qui l'y contraigne...

**Int. :** *Comment peut-on redynamiser notre industrie dans le contexte actuel de désindustrialisation ?*

**P. G. :** En vingt ans, j'ai créé quatre cents emplois en France. Pour cela, il faut être capable de s'adapter aux moments de crise. J'ai aujourd'hui besoin, sur un site, de réaliser une trentaine d'embauches pour le spatial. Je vais le faire, mais avec une crainte majeure : si, à l'avenir, le spatial en vient à traverser une crise, vais-je pouvoir m'adapter et que vais-je faire de ces salariés ?

Il faut reparler correctement de l'industrie. Nous venons de passer dix années calamiteuses : nous avons perdu sept cent mille emplois dont un tiers dans la sous-traitance. Depuis les États généraux pour l'industrie, le Conseil national pour l'industrie, La Fabrique de l'industrie de Louis Gallois, la Semaine de l'industrie, nous essayons de montrer des réalisations et des projets. Je suis choqué de n'entendre parler dans les journaux télévisés que de Florange, Goodyear Amiens Nord ou Fralib car l'industrie ne se résume pas qu'à ces échecs. En Allemagne, ces sujets sont bien sûr couverts, mais on parle aussi du dernier champ d'éoliennes installé au Maroc, la dernière réalisation de Siemens, de l'ascenseur ultra rapide installé dans un nouveau gratte-ciel, etc. À côté de la lutte des classes chez Goodyear Amiens Nord, où la situation est dramatique pour les salariés, il faudrait aussi montrer Goodyear Amiens Sud, là où le personnel s'est adapté et a préservé son emploi.

L'industrie et toutes les entreprises sont aussi un endroit d'intégration pour des jeunes en difficulté, sans formation. Là où un *call center* ne leur offrira aucune chance de progression, ceux qui, dans l'industrie, auront appris à faire un réglage ou un décolletage, verront leur salaire progresser de 40 % en quatre ou cinq années. Les métiers industriels sont de très beaux métiers qu'il faut faire connaître. Nous manquons de soudeurs, de tôliers, de chaudronniers, de spécialistes de la micro mécanique... J'anime des classes en entreprise, grâce auxquelles les élèves sont immergés pendant trois jours dans l'usine. Ils y suivent leurs cours habituels mais, toutes les deux heures, ils rencontrent un salarié qui leur présente son métier in situ, ce dernier étant toujours très fier de faire partager sa passion à ces jeunes. Il faut arrêter de faire de la lutte des classes quand on parle de l'industrie, sinon, on aura bientôt 15 % de chômeurs.

### **L'exemplarité des patrons**

**Int. :** *Pourquoi les Français ne comprennent-ils pas ce problème de compétitivité ?*

**P. G. :** L'exemplarité des patrons est essentielle : il faut dire ce que l'on fait mais aussi faire ce que l'on dit. Nous avons tous en tête ces parachutes dorés et ces retraites chapeaux indécentes, qui nous ont profondément choqués et qui font la une des médias. Pour quelques cas de non exemplarité, c'est l'image de tous les chefs d'entreprise qui se dégrade dans l'opinion. Il faut donc être mesuré quant aux salaires des patrons, en particulier dans les ETI, alors que l'on observe parfois des écarts de rémunération de 1 à 50 dans les grandes entreprises, voire plus, quand le salaire moyen des patrons de PME est de 5 200 euros nets mensuels, ce qui est très peu.

Il faut aussi être capable, en temps de crise, de faire des efforts. Dans une entreprise familiale, on diminue ou on supprime les dividendes pendant un temps, on réduit son salaire le temps de franchir l'obstacle. Cela se pratique sans qu'on le sache, ni qu'on en parle à la télévision.

Dans une entreprise internationale, que recevrait un patron qui ferait 25 % de résultat net en ayant supprimé tous ses emplois en France ? Ce serait un type formidable pour ses actionnaires mais, socialement, ce serait une catastrophe absolue pour le pays. Ne mériterait-il pas plus en ne faisant peut-être que 15 % mais en gardant ses usines en France ?

**Int. :** *Pour beaucoup de ces grands patrons, la France ne représente plus grand chose, 10 % des effectifs tout au plus. Progressivement, les états-majors du CAC40 se détachent de la France.*

**P. G. :** C'est perceptible dans nos fédérations patronales mais cela est lié à l'évolution des marchés, aux commandes sur les territoires. Il y a quinze ans, à la fédération des industries électriques, électroniques et de communication (FIEEC), c'étaient les grands patrons, issus d'Alstom, d'Alcatel ou de la CGE (Compagnie générale d'électricité), qui pilotaient eux-mêmes la structure. Désormais, autour de la table, on trouve des numéros deux ou trois, ou bien des permanents, et les ETI et PME participent au pilotage des fédérations. Les préoccupations de certains patrons sont malheureusement de moins en moins tournées vers le pays.

**Int. :** *La fiscalité française n'y est pas pour rien !*

**P.G. :** Il serait souhaitable de réunir rapidement toutes les intelligences autour de ce problème afin de lister l'ensemble des questions que notre fiscalité pose et de définir une doctrine, partagée par tous les acteurs économiques, à soumettre aux futurs candidats à la présidentielle afin qu'ils s'engagent à l'intégrer à leur programme.

Il serait également impératif de rationaliser nos grands systèmes d'assurances paritaires qui ne peuvent plus être en déficit. Il n'est plus possible de laisser le système continuellement dériver. Le problème des retraites est crucial et il faut avoir le courage de l'expliquer sans passion.

Présentation de l'orateur :

Pierre Gattaz : président du directoire de Radiall, président de la FIEEC, président du GFI ; candidat à la présidence du Medef ; diplômé de l'École nationale supérieure des télécommunications de Bretagne et titulaire d'un *Certificate in Administrative Management* à Georges Washington University (USA), il est ingénieur d'affaires et, de 1984 à 1989, chef de projet export chez Dassault Électronique ; de 1989 à 1992, directeur général de Fontaine Électronique, puis de Convergence (filiale du Groupe Dynaction) ; il devient directeur général de Radiall en décembre 1992 et en est le président du directoire depuis janvier 1994 ; il est aussi président du Groupement des industries de l'interconnexion, des composants et des sous-ensembles électroniques de 1999 à 2003, président fondateur de la Filière des industries électroniques et numériques de 2002 à 2007, avant d'être élu président de la Fédération des industries électriques, électroniques et de communication en 2007, date à laquelle il intègre le comité exécutif du Medef ; depuis juin 2010, il est également président du Groupe des fédérations industrielles ; membre du bureau du Conseil national de l'industrie, membre fondateur de La Fabrique de l'industrie et membre du bureau de l'UIMM.

Diffusion mai 2013