

*Assemblée Générale Annuelle des Délégués Consulaires  
Maubeuge le lundi 11 juin 2001*

## **Conférence de M. GODET**

### **"L'AVENIR A CONTRE-COURANT DES IDEES RECUES"**

version corrigée

"Mon métier, vous l'avez évoqué M. le Président, c'est la prospective. Pour nous, prospectivistes, toute forme de prédiction est une imposture. L'avenir n'est pas écrit. Il reste à faire et c'est une bonne nouvelle, car si le monde était certain, si le monde devenait prévisible, la vie deviendrait insupportable. Si l'on pouvait connaître d'avance le résultat d'un match, on n'aurait pas envie de le jouer.

Le monde a besoin d'un peu d'incertitude. Face à l'avenir, il y a donc plusieurs attitudes possibles et j'en évoquerai simplement quatre.

Je prends l'image d'un joueur sur un terrain :

- celui qui est **passif**, ne reste pas longtemps joueur ; reconnu comme tel, on le sort du jeu puisqu'il ne bouge pas ;
- celui qui est **réactif**, court en permanence après le ballon ; c'est bien, mais ce n'est pas nécessairement la bonne solution ; trop souvent, les personnes sont accaparées par la réactivité, les urgences. C'est un des paradoxes de la société moderne.
- Ce qu'il y a de mieux en prospective, c'est d'être **pré-actif**, agir pour se préparer à des changements attendus ; à condition naturellement que l'on ne se trompe pas de représentation sur ces changements attendus. On s'est préparé à l'euro il y a deux ans, trop tôt. Aujourd'hui il va arriver et on n'est pas prêt. On s'était préparé pour le bug informatique et il ne s'est pas produit. Certains disent qu'il ne s'est pas produit parce qu'on s'y est préparé. Ce que j'ai constaté, c'est que ceux qui ne s'y étaient pas préparé, ne l'ont pas subi non plus.  
Etre pré-actif pour se préparer aux changements attendus, c'est bien mais ça ne suffit pas non plus.
- Il faut aussi être **pro-actif** ; sur un terrain il faut essayer non seulement d'anticiper les coups et bien se placer, mais aussi de tenir le ballon, de mener le jeu pour marquer des buts. La pro-activité dans notre jargon, c'est une autre manière de dire l'initiative, c'est agir pour provoquer les changements souhaités. Même s'il y a beaucoup d'urgences, de changements annoncés auxquels il faut se préparer, cela ne doit pas nous faire oublier d'avoir un projet.

En tant que responsables, acteurs de la société civile, responsables économiques, retenez ces trois volets :

- la réactivité : il y a des urgences ;

- la pré-activité : il y a des changements qui sont annoncés, il faut s'y préparer, qu'est-ce que je fais pour m'y préparer ;
- la pro-activité : mon projet. Ce projet doit naturellement être d'autant plus fort que les hommes ont besoin de donner du sens à leur action ; une action qui n'a pas de but n'a pas de sens. Ce qui compte lorsqu'on se donne un objectif, ce n'est pas simplement d'y parvenir, c'est aussi le processus qui y conduit. Les hommes ont besoin d'aventures collectives, de vécus communs. Un certain nombre de pièges sont à éviter lorsqu'on réfléchit au projet local. Ma longue expérience me permet de le dire : la prospective n'est pas seulement une "indiscipline intellectuelle", elle nécessite également l'art et méthode. J'y ai découvert ce que je n'aurais jamais dû ignorer : les meilleures idées ne sont pas celles que l'on a, ni même celles que l'on donne, mais celles que l'on suscite. J'ai découvert aussi à mes dépens, en tant qu'acteur local sur le Vendômois, qu'il ne suffit pas d'avoir une idée, il faut aussi faire en sorte que les responsables locaux se l'approprient. Par ailleurs, si le monde change, les problèmes demeurent, car ils sont liés aux hommes qui eux ne changent pas.

Je voudrais relever un point important. Il ne faut pas, lorsqu'on réfléchit à l'avenir, trop surestimer les changements, l'importance de l'époque dans laquelle on se trouve. Je ne l'ai pas entendu aujourd'hui, mais cela aurait pu être le cas, M. le Président, c'est souvent le cas depuis 30 ans ; j'entends dire que l'on vit une époque de mutation sans précédent. Et chaque génération a l'impression qu'elle vit une période exceptionnelle, parce que c'est l'époque qu'elle vit. Il faut donc être vigilant à ne pas trop surestimer l'ampleur des changements, notamment techniques. Ce n'est pas parce que la technique rend possible des avancées que celles-ci sont économiquement rentables ou socialement souhaitables. C'est le cas par exemple des technologies de l'information et d'internet qui ne répondent pas nécessairement aux besoins fondamentaux des populations. Dans un de mes articles, j'ai comparé internet à une poubelle informationnelle. On trouve de tout dans une poubelle, ce n'est pas une raison pour passer son temps à chercher dans les poubelles. On a néanmoins besoin d'une poubelle chez soi. Ce n'est pas en mettant des micro-ordinateurs dans les écoles que l'on résout le problème fondamental, à savoir que 25 % des élèves qui entrent en 6<sup>ème</sup>, ne savent pas lire, écrire ou compter correctement. C'est davantage une réflexion sur l'éclatement des structures familiales et du lien social.

Ne pas surestimer les changements et ne pas sous-estimer les inerties. Il y a un domaine où je suis fier de ne pas m'être trompé pour ma part en tant que prospectiviste, c'est l'évolution des Pays de l'Est. Si je ne me suis pas trompé c'est parce que je n'ai pas travaillé sur cette question. Les meilleurs spécialistes des Pays de l'Est se sont trompés parce que la réalité est la suivante : la carte de

l'Europe du 21<sup>ème</sup> siècle et notamment de l'Europe de l'Est, sera plus proche celle du 19<sup>ème</sup> siècle et des siècles antérieurs, que de celle du début du 20<sup>ème</sup>, avec le retour en force des facteurs identitaires, culturels et historiques. Si l'on n'a pas connaissance de ses racines, si l'on ne connaît pas son histoire, on ne sait pas où on peut aller. Aujourd'hui, on redécouvre, avec la mondialisation, que l'essentiel, ce n'est pas ce qui vient de l'extérieur, mais ce qui est en nous.

Voilà ce que je voulais aborder en guise de liminaire. Retenez les trois attitudes face à l'avenir : réactivité, pré-activité, pro-activité, qui sont indispensables ?

Retenez qu'il ne faut pas surestimer les changements parce qu'il y a des hommes qui ne changent pas. L'homme est capable du meilleur comme du pire. Et les nouvelles technologies font qu'il est encore, s'il est capable du pire, plus redoutable qu'auparavant. Comment arriver à tirer le meilleur parti des hommes. C'est le rôle de l'investissement éducatif, qui est très long, jamais gagné d'avance.

L'occasion m'est donnée d'introduire les cinq questions fondamentales de la prospective stratégique. Car il y a naturellement un certain nombre de règles du jeu collectif à accepter.

Il convient en particulier de bien séparer le temps de l'anticipation, c'est-à-dire la prospective des changements possibles et souhaitables et le temps de la préparation de l'action, c'est-à-dire l'élaboration et l'évaluation des choix stratégiques possibles.

Cette dichotomie entre l'exploration et la préparation de l'action conduit à distinguer cinq questions fondamentales :

1°/ que peut-il advenir ?

2°/que puis-je faire ?

3°/ que vais-je faire ?

4°/ comment le faire ?

et une question préalable : qui suis-je ?

Il ne faut pas se tromper sur ce que l'on est. Il faut partir de soi et ne pas essayer d'être ce qu'on n'est pas. Quand on a fait le tour de France des initiatives locales, on s'est rendu compte de la nécessité de cette réflexion sur l'identité pour les entreprises. Il est très important de connaître ses racines de compétences, son histoire, ses savoir-faire, ses métiers, ses fonctions de production et ses branches produits - marchés. Vous avez une histoire industrielle, marquée par des grandes entreprises. Il faut à la fois tenir compte de cette réalité et être conscients que certains projets réussiront mieux que d'autres.

J'ai eu la chance d'être nommé pour un certain nombre de missions sur l'éducation, l'emploi, le développement local. J'ai pu constater que, sur la plupart des grands problèmes, les diagnostics et les prescriptions étaient connus depuis

longtemps, on savait ce qu'il fallait faire et pourquoi, mais on se trompait sur la méthode. Comme l'a dit Carlos Ghosn, le dirigeant de Nissan : la stratégie, c'est 5 % de pensée, et 95 % d'implémentation. On peut avoir une bonne idée et ne pas réussir à la mettre en oeuvre. C'est le cas par exemple du fameux Contrat d'Insertion Professionnelle (CIP) pour les jeunes. C'était une bonne idée qui reste d'actualité. Quand il sort d'université, quel que soit son diplôme, il manque au jeune une expérience professionnelle, que la majorité des professeurs ne peuvent lui apporter, car la plupart n'ont pas d'expérience autre que celle de l'école. Le CIP est une idée qui a été rejetée parce qu'elle a été mal vendue et imposée. Vos élites n'ont pas compris que, pour passer de l'anticipation à l'action, il faut passer par une phase d'appropriation. C'est fondamental. Or, une bonne idée comme le CIP, dès lors qu'elle a été rejetée, ne peut plus ensuite être représentée. Le Cnrf l'a tenté sous la forme de stages diplômants, également rejetés par les jeunes puisque venant du patronat. En termes de méthodes, il aurait fallu faire en sorte que ce soit une revendication étudiante arrachée de force au patronat.

Ce qui ne se fait pas d'en haut, se fait d'en bas. La région Poitou-Charentes a eu, quelque temps après, l'idée de l'opération "passerelle pour l'emploi pour les jeunes diplômés". C'est exactement le CIP sous un autre nom. La région Bretagne a lancé l'équivalent avec le "chèque insertion". Ce n'est pas d'en haut qu'il faut attendre les solutions, mais d'en bas. Trouvons la solution qui nous convient, adaptons-la à notre contexte.

Et finalement, le plus malin c'est Claude Allègre, grâce à lui, au nom de l'harmonisation européenne, on est passé du bac + 2 à bac + 3, et du bac + 4 à bac + 5. C'est donc une année de plus d'études, qui est en fait une année de stage, avant le diplôme, donc non payée. Après le diplôme, c'était un stage payé la moitié du SMIC, c'était scandaleux. Mais avant le diplôme, un stage non payé, c'est acceptable et personne dans les médias ou l'opinion n'a fait le rapprochement et encore moins protesté,. Au contraire, la réforme a été ressentie comme intelligente et positive . Ceci démontre bien que ce qui compte, ce n'est pas seulement d'avoir une idée, c'est aussi trouver le mode d'emploi pour la faire passer. Il faut être conscient que ce qui est imposé de manière technocratique, sera rejeté.

Je voudrais revenir à présent sur les anti-clichés et sur le local, puisque je vous ai dit que le développement était endogène, qu'il dépendait des hommes.

Tout d'abord, il y a lieu de relativiser les discours que l'on entend sur la mondialisation et les nouvelles technologies.

Il se trouve que j'ai présenté à l'Université d'été du MEDEF en septembre dernier une intervention que j'ai appelée : "nouvelle croissance ou vieilles lunes". Avec la période de croissance retrouvée et l'envol des nouvelles technologies de

l'information et de la communication, certains analystes croient à nouveau aux fameux cycles longs de Kondratief, qui auraient scandé tous les 50 ans les économies de marchés au rythme des vagues d'innovations technologiques. Pour ma part, je me méfie toujours de ces théories. Je considère que dans les sociétés modernes, trop souvent le déterminisme religieux a été remplacé par le déterminisme technologique. On a l'impression que finalement l'on est guidé par des mouvements qui nous dépassent. J'ai constaté que ce n'était pas la première fois que les Etats-Unis connaissaient une nouvelle croissance, une croissance forte. Il y avait eu dans les années 50 et 60, plusieurs périodes aussi longues et même plus fortes. A l'époque, il n'y avait pas l'informatique. J'ai constaté aussi que les Technologies de l'Information et de la Communication induisent, dans bien des secteurs, une meilleure transparence de l'information, un renversement du rapport de force entre l'offre et la demande au bénéfice du consommateur. Dans l'automobile, c'est particulièrement clair aujourd'hui. La circulation de l'information et la construction européenne, la libéralisation des marchés, entraînent une concurrence plus forte qui, dans l'ensemble, sera plutôt bénéfique, à condition qu'elle reste réglementée par la société dans son ensemble et non pas par les entreprises. Personne aujourd'hui ne va regretter qu'il y ait concurrence dans le domaine des télécommunications, sous réserve de maintenir un certain service public. On gagne toujours à avoir une certaine émulation, et de ce point de vue-là, les technologies de l'information, la libéralisation des marchés sont positives, à condition qu'on ne laisse pas les marchés l'emporter sur tout.

L'Etat et ses interventions publiques sont également nécessaires là où le marché ne pense pas assez à long terme, notamment tout ce qui concerne l'éducation, la santé, l'environnement, l'urbanisme. Ceci dit, je ne nie pas l'importance des technologies de l'information qui, dans certains secteurs, feront que le meilleur va coûter de moins en moins cher. C'est le cas aussi dans la grande distribution. On s'oriente donc vers une course au rendement et à la productivité, notamment parce qu'on se trouve face à des marchés saturés.

La société de technologie de l'information explique-t-elle la nouvelle croissance ? non. Si l'on analyse la différence de croissance entre les Etats Unis et l'Europe, on constate effectivement que les Etats-Unis ont eu une croissance de 2 points supérieure en moyenne à celle de l'Europe pour la décennie 90. Comme dans le même temps ils ont investi deux fois plus que l'Europe dans les technologies de l'information, on estime qu'il y a une corrélation, et on cherche à rattraper le retard dans ce domaine. En réalité, quand vous regardez la croissance non pas par zone, mais par tête d'habitant, elle est quasiment la même aux Etats-Unis et en Europe dans la décennie 90. S'il y a un retard par rapport aux Etats-Unis, c'est en termes de population. Les chiffres le montrent : les Etats-Unis ont augmenté leur population dans les 25 dernières années de 50 millions d'habitants, soit 25 % de plus ; ils ont également créé 40 millions d'emplois. Il y a un lien très fort entre dynamique de population et dynamique de création d'emplois. Ce sont

les hommes qui créent la richesse. Plus les hommes s'activent, plus le nombre d'emplois augmente. De son côté, l'Europe n'a augmenté que de 7 % sa population, ce qui s'accompagne d'une création d'emplois moindre. Le Japon se trouve dans une situation intermédiaire. Il a augmenté sa population de 12 % et les emplois de 13 %.

Si cette corrélation entre dynamique économique et croissance démographique était une causalité, il y aurait lieu d'être inquiet pour l'avenir. Car la population des Etats-Unis va encore augmenter de 63 millions d'ici 2025, alors que celle de l'Europe va stagner et celles de la Russie et du Japon vont baisser en valeur absolue. Jusqu'ici les autorités étaient aveugles face à ce problème. Mais depuis quelques mois, le Conseil d'Analyse Economique auprès du Premier Ministre, a constitué un groupe de travail Démographie, dont j'ai l'honneur de faire partie, pour examiner ces questions. Jusqu'ici, on refusait même de se poser la question des liens entre croissance économique à long terme et dynamique démographique. Je ne suis pas sûr que les réponses apportées soient encore tout à fait entendues. La question des flux migratoires, la dynamique démographique autochtone et l'ouverture des frontières sont des questions qui sont à étudier globalement. Elles me semblent pour l'avenir beaucoup plus importantes que les questions technologiques.

Une autre incertitude pour l'avenir, c'est le prix du pétrole. On a eu un petit choc pétrolier en septembre dernier. Si celui-ci devait retrouver le niveau du 2<sup>ème</sup> choc pétrolier de 1979, le prix du baril serait de 80 dollars. En réalité, il y aura de nouveaux chocs pétroliers, si la croissance devait repartir durablement, parce qu'on ne peut pas continuer à avoir une croissance économique mondiale des pays en développement calquée sur le modèle des Etats Unis, qui consomment deux fois plus d'énergie par tête qu'en Europe, et refusent de se poser des questions d'économies d'énergie. Ce qui modifiera nos comportements, c'est la pénurie d'énergie bon marché, et l'augmentation du prix de l'énergie pour réduire la consommation et la demande, exploiter de nouveaux gisements et de nouvelles technologies. On dira, ce sont des chocs, on ne les avait pas vu venir.

La croissance économique repartira-t-elle durablement ? Je n'en suis pas sûr. Pour des raisons démographiques, nous aurons plutôt en Europe ce que j'appelle "cheveux gris et croissance molle". En effet, la mondialisation dont on parle tant, est d'abord une régionalisation. La France exporte 25 % de ce qu'elle produit. Ce qui veut dire que les 75 % restants sont d'abord consommés sur le marché intérieur ; c'est une bonne nouvelle. On dit ainsi que la France résiste aux crises car la dynamique de notre demande soutient la croissance. Sur les 25 % exportés, 70 % le sont vers l'Europe de l'Ouest, ce qui veut dire que 93 % de ce que l'on produit en France est consommé en Europe. Cette progression est croissante depuis 1950. Nonobstant tout ce qui a été dit à propos de la mondialisation des échanges, de la concurrence des pays à bas salaires, la

mondialisation, sur le plan économique a d'abord été un développement de l'intégration régionale dans les grandes zones. Ce qui veut dire que l'avenir de nos entreprises dépend d'abord de l'avenir de l'Europe, notre principal marché. Or, pour les raisons démographiques que j'évoquais, il y a lieu d'être inquiets car c'est un marché qui se réduit. Mais on continue à s'appuyer, depuis 1997, sur une confiance liée à une prospérité que l'on espère durable et une situation de l'emploi meilleure. Il y a des ressorts qui nous échappent dans la dynamique de la confiance.

Par ailleurs, il va falloir entreprendre dans ce pays à un moment ou à un autre, la grande réforme de l'Etat. On se rend bien compte qu'il ne peut pas y avoir d'entreprises d'excellence s'il n'y a pas un Etat d'excellence. Or, on est incapable de faire la réforme fiscale, qui ne pourra aboutir que s'il y a explication débat et appropriation.

J'arrive maintenant à l'essentiel : ce n'est ni la mondialisation, ni la régionalisation, qui font la différence ; ce sont les facteurs endogènes de développement, la volonté des hommes et des organisations. Tout dépend de leur capacité à se battre ensemble autour de projets communs. En 1986, Jacques Barrot alors Ministre de l'emploi, m'avait confié une mission informelle sur l'activité et l'emploi. Nous étions partis du constat suivant : tous les pays sont soumis aux mêmes contraintes extérieures et pourtant comment expliquer que le taux de chômage varie du simple au triple en Europe ? Il est d'environ 5% au Portugal, 15 % en Espagne et 10 % en France, à degré d'ouverture internationale comparable. Les statistiques montrent qu'en France le taux de chômage des étrangers est deux fois plus élevé en moyenne que celui des français. Il y a une exception historique à cela. Ce sont les Portugais. Ils ont un taux de chômage inférieur à celui des Français, à degré de qualification comparable. Ce qui montre bien qu'il y a sans doute des facteurs familiaux, culturels qui jouent un rôle. Par contre, cela n'explique pas les différences entre les taux de l'Espagne, du Portugal et de la France. L'explication réside telle dans le coût du travail, plus bas au Portugal qu'en France? Il est vrai que le marché du travail est soumis à la loi de l'offre et de la demande avec ses implications sur le coût de la main d'œuvre. J'ai participé en 1993 à la commission Mattéoli sur les obstacles structurels à l'emploi. C'était le premier constat qui avait été fait par la commission avec la question posée : le SMIC, une barrière à l'emploi ? En réalité, si aujourd'hui l'emploi est reparti, c'est parce que le coût du travail non qualifié a fortement diminué. Cette baisse a mis du temps pour produire ses effets, mais cela s'est réalisé. Naturellement, avec la croissance, les résultats sont plus rapides. L'explication du coût du travail ne suffit pas. Même en France, à degré de rigidité donné de la société française, avec son SMIC tel qu'il était, le taux de chômage en 1997 variait du simple au triple suivant les bassins de vie ; 5 % dans le pays de Vitré et 15 % dans le Valenciennois. Les facteurs endogènes spécifiques à ces territoires, sont plus importants que les facteurs exogènes liés

aux conditions sociales, économiques et réglementaires du pays. Nous avons pu faire 5 constats expliquant l'origine de ces différences.

**Premier constat: ce sont les hommes qui sont au cœur de la différence.**

Il y a des entreprises performantes dans des secteurs dits en déclin et d'autres déficitaires dans des secteurs dits porteurs. Le même constat s'applique aux territoires plus ou moins bien dotés par la nature. L'explication de la différence est toujours la même, elle n'est pas liée aux infrastructures, aux technologies, mais aux hommes. Les hommes d'un territoire ou d'une entreprise se battent-ils ensemble ou les uns contre les autres sur des projets communs ? L'union fait la force et la faiblesse provient des divisions. Ce constat transcende même les partis politiques. Il faut partir des hommes et en tirer le meilleur. Car les mêmes hommes qui sont capables de se diviser, sont aussi capables de se battre ensemble pour des projets communs. Il faut se placer dans une dynamique de projets collectifs, avec un enjeu à relever.

Une enquête internationale réalisée en 1998 par Bain & Company auprès de milliers d'entreprises, s'interroge sur les performances des champions de la croissance, ceux qui ont les meilleurs résultats en termes de profitabilité et de développement. La croissance ne dépend pas du secteur économique. Seuls 20 % de nos champions opèrent dans des secteurs en essor. Les meilleurs se situent sur des marchés qui ne sont pas toujours les plus dynamiques. La croissance ne dépend pas de la taille, la corrélation étant très médiocre. Le mythe de la taille critique fait encore partie des clichés. Combien de fois ai-je entendu des dirigeants, estimer ne pas avoir la taille suffisante pour se battre à l'échelle mondiale ?

En réalité, la bonne question à se poser n'est pas celle-là., mais plutôt comment être rentable à la taille où l'on se trouve ? On trouve toujours des plus petits que soi plus performants. J'ai constaté que lors de fusions et au nom d'économies d'échelle, on oublie trop souvent les hommes. Or, des économies d'échelle peuvent être obtenues en mettant les moyens en commun sans nécessairement fusionner les structures. La recherche d'alliances contre-nature entraîne dans ce cas une perte d'énergie en interne et en externe. De ce point de vue, il y a lieu de s'interroger sur les récentes mégafusions . Si l'on veut que les hommes se battent pour une équipe , il faut qu'ils disposent de repères et d'objectifs clairs et partagés. Selon la même enquête, la croissance ne dépend pas non plus des ruptures technologiques ; 6 % seulement des champions appartiennent à des secteurs de haute technologie, qui peuvent être très risqués financièrement.

Mais le manque d'opportunités ne constitue pas un obstacle à la croissance. Moins d'un quart des chefs d'entreprises l'invoquent. Quelles sont alors les

causes ? Si ni le secteur économique, ni la taille, ni les ruptures technologiques, ni les opportunités ne sont des facteurs déterminants de la croissance, ce sont les comportements de management qui font la différence : ces champions de la croissance se focalisent sur des métiers de base. Il faut être le meilleur dans son métier. C'est pour cela d'ailleurs qu'il faut le faire avec plaisir. Je dirais que la compétence est le fruit de la passion. Quand on aime ce qu'on fait, on le fait encore mieux que les autres qui ne l'aiment pas. On peut rechercher des voies d'expansion vers des activités adjacentes aux métiers de base. On peut essayer de vendre un produit nouveau sur un marché qu'on connaît bien, ou un produit qu'on connaît bien sur un marché nouveau, mais pas de vendre un produit nouveau sur un marché qu'on ne connaît pas. Ce sont des règles de bon sens stratégique. Il faut également avoir une aptitude à se développer et à se défendre mieux que d'autres contre les turbulences. La question qui se pose n'est pas d'éviter les turbulences, mais de savoir comment réagir au mieux.

Je reviens sur les constats : ce sont les hommes qui font la différence, ce ne sont pas les infrastructures qui font le développement. Je donne souvent deux exemples, l'un dans la Haute-Loire, à Sainte-Sigolène qui est devenue l'une des capitales françaises de la plasturgie, en étant loin de tout et alors qu'il n'y a jamais eu de desserte ferroviaire. Il y a deux manières de réagir quand on est loin de tout. On s'en va. C'est ce qui s'est fait dans la plupart des autres villes de la région. Et il y a ceux qui disent non, on veut faire quelque chose là où on est. Aujourd'hui à Sainte-Sigolène il y a plus d'emplois que d'habitants. C'est-à-dire qu'il y a des actifs qui viennent d'ailleurs. Un autre exemple est celui de la Vendée, où l'industrialisation s'est faite à partir de réseaux de bourgs ruraux, alors qu'il n'y avait ni réseau routier performant, ni chemin de fer. Le désir de revanche collectif a joué. Au lieu de baisser les bras, les hommes ont retroussé leurs manches. Vendôme vit l'inverse. C'était à l'époque d'Henri IV pratiquement la capitale de la région Centre. Il y avait des tanneries plus importantes qu'à Orléans ou Chartres réunies. Vendôme dans le Loir et Cher a vécu l'inverse, cette sous-préfecture à l'époque plus importante que Chartres ou Orléans par sa taille et son rayonnement a été mise à sac par le bon roi Henri IV et quatre siècles après, elle ne s'en est pas remise. On parle toujours de "vendômite", c'est-à-dire de l'incapacité des habitants de ce territoire à se prendre en mains, et à décider de projets collectifs. En Vendée, il est intéressant de voir qu'une capacité entrepreneuriale collective a été développée parce que les hommes ont su garder leur jeunesse et susciter l'esprit d'entreprise, par des systèmes de formation et de liens sociaux assez spécifiques. Ces facteurs endogènes, liés au contexte socioculturel, sont déterminants.

**Deuxième constat : l'activité crée l'emploi.** Pour développer l'emploi, il faut développer l'activité. Il faut donc travailler plus pour travailler tous, et non l'inverse. Ce n'est pas le sujet d'aujourd'hui, mais je pense que l'on reviendra sur

les 35 heures comme on est revenu en 1939, sur les 40 heures dans l'administration, en passant aux 45 heures pour cause de guerre. Cette fois ce n'est heureusement pas la guerre qui est annoncée, mais le tournant de 2005 avec la baisse de la population active et la forte hausse du nombre de retraités. Si l'on ne veut pas trop augmenter les cotisations des actifs, il va falloir permettre à tous les retraités qui le souhaitent de continuer à travailler à temps partiel. Ceux qui ne le souhaitent pas pourront partir, mais auront une retraite moins élevée, parce qu'il ne faudra pas trop augmenter les cotisations. C'est évident, tout le monde le sait, mais pour l'instant personne n'agit. Il y a un refus du débat. Je fais partie de la commission prospective du Conseil Economique et Social de l'Ile-de-France, qui a produit un rapport à l'horizon 2025, proposant des actions aux responsables politiques. On a classé ces dernières de deux manières : les décisions consensuelles, sur lesquelles tout le monde était d'accord et des décisions prioritaires. Le résultat fut terrible : ce qui est consensuel n'est pas prioritaire, et ce qui est prioritaire n'est pas consensuel ! Mais le pire c'est qu'au de ses résultats la Commission s'est auto-censurée et n'a pas publié ce résultat révélant ce qu'il faudrait faire même si cela ne plait pas pas à tous ! Parmi ces tabous , il y avait la proposition de permettre aux retraités de continuer à exercer une activité rémunérée. Ceci illustre le problème des retraites. Il faudra bien à un moment donné lever ce tabou, comme d'autres d'ailleurs.

**Troisième constat : l'insertion crée l'employabilité et valorise les compétences.** Bien souvent, il vaut mieux insérer les hommes pour les former que les former pour les insérer. Et l'insertion est en soi formatrice. De ce point de vue, je voudrais donner les leçons de l'expérience de l'Institut Supérieur de Management et d'entrepreneur Régional de Vendôme. Cet institut a été lancé en 1994. Aujourd'hui 500 à 600 emplois ont été créés dans ce bassin, qui représente environ 60.000 habitants. 90 % des personnes accueillies par l'Institut sont des demandeurs d'emplois. Sur le plan national, jusqu'à il y a peu de temps, 50 % des créateurs relevaient de cette catégorie. Ce taux est passé à 40 % depuis maintenant un an, le marché de l'emploi étant meilleur. L'activité de l'Institut a concerné les demandeurs d'emplois souhaitant créer leur activité, mais aussi le développement d'activités nouvelles au sein des entreprises existantes, par la sélection des projets dormants, ce qui permet ensuite un croisement entre ces projets et les compétences des personnes en recherche d'emploi. Il s'agit donc d'une part du développement d'activités nouvelles au sein des entreprises existantes, par des personnes qui n'auraient pas d'emploi, et d'autre part d'aider des chômeurs à devenir entrepreneurs de leur projet . On a constaté, pour les chômeurs créateurs, que 5 ou 6 ans après, 80 % d'entre eux avaient retrouvé un emploi. Le taux de réinsertion est donc de 80 %, dont la moitié ayant renoncé à leur projet, après évaluation, mais étant devenus ré-employables et ayant ainsi trouvé un emploi. Cela montre l'effet de la dynamique de projet. Même s'ils ont

renoncé à leur projet, le simple fait de s'y impliquer, les a mentalement transformés en battants. Sur le plan national, il y a 40 % de créateurs chômeurs. Parmi eux, il y a aussi 40 % de chômeurs de longue durée. On sait par ailleurs que le taux de survie des créateurs au bout de 3 ans, n'est que de 50 %. Il est d'ailleurs de 80 à 90 % s'ils sont accompagnés, l'accompagnement n'étant pas seulement financier, mais aussi psychologique. Ce qui est extraordinaire, c'est que le taux de survie des créateurs chômeurs, même de longue durée, est exactement le même que le taux de survie des créateurs non chômeurs. Cela témoigne qu'il faut cesser d'assister les chômeurs, mais les aider à se prendre en charge par eux-mêmes, pour eux-mêmes. L'insertion ne peut pas être vécue sous l'angle social, mais aussi économique., il faut cesser d'assister mais plutôt accompagner, cesser de faire pour , mais faire avec !

**Quatrième constat : c'est l'initiative et l'innovation qui créent l'activité.** Il faut encourager l'initiative et l'innovation qui n'est pas seulement technique, mais aussi sociale, organisationnelle, financière.

**Cinquième constat déjà évoqué : c'est l'accompagnement qui augmente les chances d'aboutissement.**

\*

Vous l'avez compris mon inquiétude majeure porte sur les questions démographiques. Ces questions sont peut-être encore plus fortes dans votre région. Il est fondamental pour un bassin d'emploi de garder ses jeunes, quitte à ce qu'ils partent ailleurs, mais reviennent ensuite avec un esprit d'entrepreneuriat. Allez voir ce qui se passe ailleurs en France et en Europe, comment font les autres? Il y en a qui font mieux, avec les mêmes conditions. Jean-Claude Bouly, Directeur Général d'ARDAN, a développé en région Lorraine le dispositif Ardan (Association Régionale pour le Développement d'Activités Nouvelles), dont la CCI d'Avesnes est d'ailleurs partenaire. Plutôt que de redécouvrir ce qui existe déjà, capitalisons et mettons en synergie les 1001 initiatives locales ; ceci a conduit à la création d'un Centre National de l'Entrepreneuriat par le Conservatoire National des Arts et Métiers, qui a des centres associés dans toute la France, y compris dans votre région. Dans ce cadre, est lancée une opération intitulée "1000 projets" avec un financement du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat, pour mettre en synergie les initiatives de développement d'activités nouvelles. Ceci permet de mutualiser les expériences, de connaître les leçons des échecs et des succès des autres, en vue de renforcer les dynamiques collectives.

*(applaudissements)*



## QUESTIONS POSEES PAR L'ASSEMBLEE A M. GODET

M. Georges DEWITTE, membre associé, transporteur : "Dans six mois environ, entrera en vigueur la monnaie unique. Selon vous, l'euro constitue-t-il un véritable atout pour la croissance européenne future et son renforcement vis-à-vis des Etats-Unis ?"

M. GODET : "Il est bien évident qu'aujourd'hui les Etats-Unis bénéficient d'un privilège exorbitant puisque c'est le seul pays au monde qui peut se permettre de garder un déficit extérieur, donc ne pas avoir de contraintes extérieures : 400 milliards de dollars, 1 milliard par jour, puisqu'il le paie avec sa propre monnaie, c'est-à-dire par l'épargne des Japonais qui revient en bons du trésor américains, ou l'épargne des Européens qui part en actions.

De ce point de vue, on peut espérer que l'euro contribuera à modifier la donne. Je faisais partie de ceux qui étaient contre la monnaie unique, mais pour la monnaie commune. Je ne comprends pas pourquoi on a attendu. On aurait dû mettre en place depuis longtemps une circulation privée de l'euro, comme dans des pays où circule le dollar en même temps que la monnaie nationale. L'arrivée de l'euro ne va pas se faire sans traumatisme collectif parce qu'elle est brutale. Je crois que l'euro est un élément favorable, mais je ne suis pas sûr qu'il devienne fort aussi vite que cela. Il y a aussi une question d'hommes. Il semblerait que la manière dont soit gérée la Banque Centrale Européenne ne soit pas idéale. On verra. En tout cas, la monnaie ne suffit pas, pour construire l'avenir, mais elle peut être un atout supplémentaire. Je crois que pour la construction européenne nous en avons bien besoin. Cela va renforcer le sentiment d'appartenance collective."

M. Gérard DEHESTRU, trésorier, négociant en matériaux de construction : "Quelle est votre analyse de l'impact des technologies de l'information et de la communication sur l'économie et les échanges commerciaux dans les années à venir ?"

M. GODET : "Je crois qu'il ne faut pas surestimer l'importance de cet impact. On a redécouvert l'économie réelle aujourd'hui. Naturellement elle transforme les processus de production. On fait de plus en plus de production en juste à temps. Cela réduit les circuits, avec moins de stocks. Les technologies de l'information ont un impact sur tous les secteurs : baisse des prix, plus forte concurrence, plus grande transparence."

Mme Danièle BYNAU, gérante d'une station-service : "Pensez-vous que s'opérera un jour une baisse des charges sociales ?"

M. GODET : "Il y a déjà eu une baisse, même plusieurs avec les 35 heures, jusqu'à 1,8 fois le Smic. On l'a dit tout à l'heure, mais ce n'est pas une solution. J'ai envie de vous poser une question. Pourquoi les stations-service n'offrent plus de service à leurs clients ? Pour ma part, je serai prêt à payer plus cher pour cela. Je pense qu'il y a un problème spécifique dans ce pays où les services à la personne n'ont pas la place qui leur revient. C'est moins un problème de coût que de mentalité, alors que cela satisferait bon nombre de demandeurs d'emploi. La raison n'est pas seulement liée au poids des charges sociales.

M. le Président SEGUY : "Je voudrais revenir un instant sur les techniques de l'information et de la communication. Je constate que la mise en place des moyens se fait sans réflexion préalable sur l'aménagement du territoire, et il est important que l'accès à ces moyens soit possible pour l'ensemble des secteurs géographiques, avec la préoccupation de ne pas créer de nouvelles disparités et d'écarts dans le niveau d'équipement. Il y a une déficience majeure de ce point de vue."

M. GODET : "Effectivement, car cela est pensé de manière technocratique. Cessons d'avoir une image du développement des entreprises pensée autour des technologies nouvelles. Il faut partir d'une base entrepreneuriale. Plutôt que de subventionner, il vaudrait mieux analyser les projets, ceux qui méritent d'être développés, et surtout les hommes qui les portent. Ce qui fait défaut, ce ne sont pas tellement les projets, mais des hommes de qualité pour les porter, et l'accompagnement des initiatives relève de la responsabilité des acteurs locaux."

Mme Valérie PALMIOTTI, membre titulaire, responsable d'une entreprise commerciale : "Vous avez évoqué dans votre intervention la baisse de la démographie. Que pensez-vous du salaire maternel ? Beaucoup de femmes actives seraient peut-être amenées à élever davantage d'enfants, si elles recevaient un salaire. Il y a peut-être également lieu de développer les crèches."

M. GODET : "J'ai abordé ces aspects dans différents articles que j'ai publiés. Il faut savoir que, dans ce pays, sur 24 millions de ménages, ceux ayant deux enfants ou plus ne représentent qu'une part de 20 %. Quant aux familles de quatre enfants, elles sont passées de 600.000 à 420.000. Ceux qui vivent le mieux aujourd'hui sont ceux que l'on appelle en anglais les "DINKS" (Double Income, No Kids), qui cotisent au maximum pour des retraites qui se les enfants des autres, partent en vacances hors périodes scolaires, en bénéficiant de tarifs hors saisons. Par rapport à ces couples, une famille de deux enfants dispose d'un revenu inférieur de 12 %, une famille de quatre enfants de 24 % inférieur, par unité de consommation, après impôts et transferts. Le taux d'activité des femmes

passé effectivement de 70 à moins de 50 % au 3<sup>ème</sup> enfant. Le problème est de rendre compatible le désir d'enfants avec le travail féminin. Dans ce pays, c'est un vrai métier que d'être payé pour garder des enfants, à condition que ce ne soient pas les siens. Ce sont des paradoxes. Il faut reconnaître le travail d'utilité collective de la femme active au foyer. Seulement, cette idée est considérée comme dépassée. Au début des années 50, pour l'ouvrier, maintenir sa femme au foyer, c'était accéder au statut de bourgeois. Il y a donc une évolution des mentalités. Aujourd'hui, les femmes veulent travailler, elles en ont le droit. Mais elles peuvent aussi avoir le droit de s'occuper de l'éducation de leurs enfants, comme les hommes d'ailleurs ; vous avez tout à fait raison, je suis favorable au salaire parental. Les femmes aspirent à avoir 2,3 enfants, mais elles n'en font que 1,8 en moyenne. Une femme sur deux voudrait un enfant de plus. Cessons donc de confondre politique familiale et politique sociale. On a fait tout le contraire puisqu'on a baissé le quotient familial, c'est-à-dire qu'on a accentué la paupérisation des familles nombreuses, moyennes ou aisées."

M. Pascal LEVEL, Président de l'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis : "Avez-vous engagé une prospective sur les changements d'attitudes par rapport au travail des diplômés ? L'exemple type est celui des SSII où les jeunes, chefs de projets, vont monnayer plus cher avant la prise de responsabilités finale le savoir-faire qu'ils ont acquis dans l'entreprise et reproduiront par la suite ce même procédé de valorisation des compétences à titre personnel. Quelle citoyenneté doit-on donner à l'étudiant ou au futur diplômé, pour éviter cette fuite en avant de capitalisation des compétences à titre personnel, et non pour les entreprises ?"

M. GODET : "Sans avoir approfondi cette idée, je constate que les jeunes de moins de 20 ans sont aujourd'hui 1.700.000 de moins par rapport à 1975, et que leur éducation, leur motivation et leur rapport à la loyauté ont évolué. Il y a également une responsabilité collective de la part des entrepreneurs : ne pas faire de surenchère, éventuellement s'interdire de débaucher ceux qui se comportent de cette façon. Il peut aussi leur être proposé sur le long terme, une dynamique collective de projet qui vaut autant que le gain financier. Le fait d'avoir des équipes soudées, des projets, contribue à fidéliser les jeunes."

M. Daniel DELATTRE, membre titulaire, commerçant : "Mon entreprise se situe dans un village de 1.700 habitants. Quelle est votre vision du monde rural en général ?"

M. GODET : "On peut constater le renforcement des grandes métropoles, avec un coût économique et social considérable, alors que les nouvelles technologies, les nouveaux modes de transport rendent aujourd'hui possible une autre

organisation du territoire. Une autre politique d'aménagement permettrait à plus de citoyens qui le souhaitent de vivre ailleurs. Il y a là une question de volonté collective. Si l'on veut davantage d'entrepreneurs et de développeurs en zone rurale, il faut qu'une population s'y installe. Certes, le rural se vide, mais il faut prendre en compte l'excédent venu de l'extérieur. Quand on décompose l'urbain, le périurbain et le rural, l'urbain a perdu 900.000 personnes depuis 1990 ; le périurbain a augmenté seulement de 500.000, alors qu'il augmentait de 900.000 pendant la période de recensement précédente et le rural augmente de 400.000, presque autant que le périurbain, malgré un déficit naturel. La DATAR a publié des cartes intéressantes : beaucoup de personnes vont vivre dans ces nouveaux villages parce que les infrastructures permettent d'être à ailleurs tout en étant branchés sur la ville. Ils y retrouvent des lieux de racines. Il faut donc apporter en milieu rural les infrastructures et les services aux familles. L'avenir du monde rural dépend de la capacité à faire venir les familles, et leur proposer des lieux d'accueil, des infrastructures. S'il y a des enfants qui sont nés dans le pays, ils viendront vite le développer."

M. Bernard BAUDOUX : "Il a été question du chômage dans votre intervention. Quel est pour vous le taux de chômage incompressible dans notre pays ? Deuxième question sur les problèmes de démographie. Dans les études en général, on indique qu'il y aura de nouvelles vagues d'émigration. Pensez-vous qu'elles seront plutôt d'Europe Centrale ou d'Afrique ?"

M. GODET : "Sur le chômage, on a bien vu aux Etats-Unis ou au Portugal qu'on peut descendre à 4 %. Ce qui compte, ce n'est pas le nombre de chômeurs, mais la durée de chômage. Un taux de 4 % peut être tout à fait envisageable, à condition naturellement que l'on cesse de verser aux demandeurs d'emplois davantage que ce qu'ils toucheraient en travaillant.

Sur la question de l'émigration, cela ne viendra pas des pays de l'Est, compte tenu qu'ils se trouvent en pleine implosion démographique. Statistiquement, ce réservoir est en train de se vider. Si les populations viennent en Europe, c'est surtout parce qu'elles sont attirées par le développement comme en Allemagne. C'est en France que l'on compte le moins d'immigrants, parce que l'excédent naturel y est très fortement positif, le plus élevé d'Europe. L'arrivée de flux migratoires pose la question de l'intégration et de la répartition équilibrée sur le territoire. Une politique familiale volontariste et généreuse va de pair avec une politique d'ouverture des frontières intelligente. "

*applaudissements*

●

---

M. le Président : "La richesse de votre pensée en matière de stratégie et votre talent à l'exprimer sont tout à fait à la hauteur de ce que j'attendais. Mais j'aurais tendance à dire que votre réactivité s'améliore au fil du temps, il y a toujours un peu plus de dynamisme. Un grand merci, et j'ai toute l'humilité pour faire une conclusion après vous avoir écouté. Je ne dis rien d'autre qu'un grand merci de la part de tous qui sont venus nous rejoindre. Et je vous donne à titre de mémorisation le jeton de présence de la Chambre de Commerce pour une mandature de 3 ans.

M. GODET : "alors je vais revenir."

M. le Président : "c'est promis, on se reverra. Je vous propose de nous retrouver tous pour le verre de l'amitié. Et tous ceux qui souhaitent les livres de M. Michel GODET peuvent se présenter, il a accepté de les signer."