

**Entreprises et territoires
au défi de l'innovation
et de la compétitivité (ETIC)**

Étude en souscription

2011-2012

Exposé des motifs

Dans une note rendue publique le 2 février 2010 à Bruxelles, 50 dirigeants des plus grands groupes industriels européens réunis au sein de la table ronde européenne des industriels (*European Round Table of Industrialists*, ERT), en présentant leur « vision pour une Europe compétitive en 2025 », lançaient un cri d'alarme : « la capacité de l'Union européenne à fournir des emplois de qualité est menacée, la majorité des investissements des grandes entreprises industrielles européennes s'oriente de plus en plus vers les pays émergents, le déclin cependant n'est pas inéluctable, la plupart des industries ont leur chance en Europe, sous réserve que... »

Ainsi reprenaient-ils à leur manière l'analyse faite, 20 ans auparavant par le MIT (Massachusetts Institute of Technology), dont une synthèse parue en 1989 sous le titre *Made in America*¹, devint rapidement un *best-seller*. Cet ouvrage rendait compte d'une enquête de deux ans menée afin de cerner les causes du déclin industriel américain et de proposer des solutions. Suzanne Berger, directrice des sciences politiques au MIT, en résumait bien les conclusions : les États-Unis — comme la France — « ont été les meilleurs élèves du système taylorien mais les stratégies d'alors ne fonctionnaient plus ».

Le rapport du MIT, s'appuyant sur huit études sectorielles approfondies, imputait ce déclin à six causes majeures : nos stratégies sont périmées ; nous avons la vue courte ; nous avons du mal à transformer nos inventions en produits ; nous gâchons les ressources humaines ; nous n'arrivons pas à coopérer ; l'industrie et les pouvoirs publics ne s'entendent pas. En bref, beaucoup de faiblesses plongeaient « leurs racines dans des modes d'organisation et des comportements socioculturels » hérités du passé, inadaptés au nouveau contexte de mondialisation et de concurrence.

Ce constat nous apparaît aujourd'hui encore largement valable des deux côtés de l'Atlantique². Dans un tel contexte, que pouvons-nous faire en France et en Europe ? Réduire nos coûts salariaux pour essayer de les aligner sur ceux des pays émergents ? Massivement délocaliser nos entreprises et nos investissements dans ces pays ? Ou tenter de relever le défi « par le haut », c'est-à-dire fondamentalement par l'innovation sous toutes ses formes, aussi bien socio-organisationnelle que technologique ?

Seule cette voie nous paraît à la fois acceptable, compatible avec les valeurs que les pays européens prétendent incarner, et à la longue, réaliste. Comment définir et appliquer une telle stratégie gagnante ? Certainement pas en nous payant de mots comme l'ont fait les chefs d'État européens proclamant au sommet de Lisbonne en l'an 2000 qu'ils entendaient faire de « l'Union européenne l'économie de la connaissance la plus compétitive du monde d'ici 2010 ». Nous sommes en 2010 et pouvons voir que l'objectif n'est pas atteint, et qu'il a peu de chances de l'être d'ici 2020 si aucune mesure n'est adoptée permettant de relancer la croissance économique sur des bases radicalement nouvelles. Pourquoi ? Sans doute faute d'une réelle volonté et en raison du flou qui entoure le concept « d'économie de la connaissance ». Nous préférons parler « d'économie de l'immatériel » sur la base des travaux³ menés avec plusieurs grands groupes par Futuribles International, dans le prolongement du premier rapport français consacré au sujet⁴. À notre sens, les facteurs de compétitivité dans l'économie de l'immatériel recouvrent aussi bien les talents, les connaissances, que ces modes d'organisation et comportements socioculturels mentionnés par le MIT. Ils déterminent la capacité des entreprises et des territoires à créer de la valeur en mobilisant plus ou moins bien les énergies et les compétences autour d'une vision partagée et d'un projet attractif pour les parties prenantes.

1. DERTOUZOS Michael L., LESTER Richard K. et SOLOW Robert M. (sous la dir. de). *Made in America: Regaining the Productive Edge*. Cambridge (Mass.) : MIT Press, 1989.

2. PORTNOFF André-Yves. « Le retour à l'industrie. Quand l'Europe se réveillera ». *Futuribles*, n° 364, juin 2010, pp. 5-23.

3. PORTNOFF André-Yves (avec LAMBLIN Véronique). « Le capital réel des organisations. La méthode VIP, instrument d'évaluation et de pilotage stratégique des organisations ». *Futuribles*, n° 288, juillet-août 2003, pp. 43-62.

4. GAUDIN Thierry et PORTNOFF André-Yves (sous la dir. de). Rapport sur l'état de la technique : « La révolution de l'intelligence ». Paris : ministère de la Recherche et *Sciences & techniques*, 1983 (deuxième édition en 1985).

L'ensemble de ces constats conduit l'association Futuribles International à lancer une étude en souscription sur les « entreprises et territoires au défi de l'innovation et de la compétitivité » en Europe, à l'horizon 2020-2030.

Objectifs de l'étude

L'objectif principal de l'étude est d'identifier, à partir de cas concrets, les facteurs clefs de succès durables et les facteurs d'échecs dans la stratégie et le management des entreprises, et leurs répercussions au niveau des territoires : quels sont les rôles respectifs des modes d'organisation, des stratégies adoptées, des méthodes de management et de gestion des ressources humaines, des politiques d'investissement et de partenariats, etc. ?

Par « succès » nous entendons une création de valeur jugée suffisante par les principales parties prenantes, clients, actionnaires, personnels, fournisseurs, territoires... Par « durables », nous entendons nous placer sur des périodes d'une décennie ou plus. Il ne s'agit pas là d'une position dogmatique ; l'étude des situations réelles devra confirmer la pertinence de ces critères.

Ce travail sera mené en quatre phases, suivies chacune d'une réunion de travail avec les souscripteurs :

► L'élaboration d'un **document de cadrage général** dressant un état des lieux du système productif français en dynamique, et rendant compte de ses forces et de ses faiblesses, de ce qui a pu faire le succès ou l'échec de certaines entreprises, avec des éléments de comparaison avec leurs concurrents ou partenaires, en France et à l'étranger. Les conséquences au niveau des territoires seront analysées.

► Une **enquête** destinée à identifier, en France, en Europe et dans le monde, les **bonnes pratiques**, les facteurs clefs de succès des entreprises ainsi que, inversement, les causes de leur déclin ou de leur stagnation. Cette enquête sera menée aussi bien dans des secteurs dits de pointe que dans des secteurs plus traditionnels. Elle portera résolument sur des entreprises de tailles différentes, avec une attention particulière aux petites et moyennes entreprises (PME) et à leurs possibilités de croissance.

Une relation sera recherchée entre dynamiques d'entreprise et dynamique territoriale. Des facteurs de contexte territorial seront recherchés dans les études de cas d'entreprise et, réciproquement, le rôle éventuel d'entrepreneurs locaux et de coopérations entre entreprises sera analysé dans les facteurs de développement local.

L'objectif, à ce stade, sera d'établir un catalogue de cas, d'actions et d'innovations au sens large, adoptées individuellement ou collectivement (mutualisations, partenariats...) par des entreprises et/ou des territoires et qui se sont révélés être les plus efficaces pour entraîner des succès durables. Une description succincte mais très concrète des mesures prises et de la manière selon laquelle elles ont été mises en œuvre figurera dans cet inventaire.

► Sur la base de ce recueil de cas, constituant le deuxième rapport de l'étude, sera établie une **typologie de facteurs clefs et de leurs combinaisons en différentes bonnes pratiques** jouant un rôle essentiel dans la performance globale des entreprises, la pérennité de leur succès et le développement du territoire, qu'il s'agisse des attentes des actionnaires, des visions stratégiques, de l'action des parties prenantes, de la nature et la qualité de leurs interactions, des technologies ou des portefeuilles de compétences... Chaque fois, les implications et conséquences territoriales (développement, niveau et qualité de vie, résilience...) seront analysées.

Sur chacun des principaux facteurs clefs de succès mis en évidence par cette typologie et des différentes bonnes pratiques les combinant, sera ensuite réalisée une **étude monographique** prenant appui, autant que possible, sur une entreprise ou une grappe d'entreprises s'étant avérée emblématique en la matière, et dont l'expérience pourrait être utilement transposée à d'autres organisations ou situations.

Ces monographies feront l'objet d'un **troisième rapport** assorti d'une typologie des facteurs et des bonnes pratiques, et permettront donc de dégager des indicateurs d'évaluation stratégique. L'ensemble fera l'objet d'une journée d'étude avec les souscripteurs de l'étude.

► **Un rapport de synthèse et de recommandations** sera établi sur la base de ce travail, et marquera l'achèvement du chantier.

Les produits

Quatre produits seront élaborés à mesure de l'avancement de ce travail :

► **Un document de cadrage** brossant, de manière synthétique, un panorama du système productif français, des facteurs clefs de succès et d'échec des entreprises, des conséquences territoriales. Le document sera envoyé dès le démarrage de l'étude aux souscripteurs et fera l'objet d'une première réunion de travail avec eux.

► **Un catalogue des bonnes pratiques** identifiées en France et dans le monde, assorti d'une brève description des mesures adoptées et de la manière selon laquelle elles ont été mises en œuvre. Ce catalogue d'actions concrètes et innovantes fera l'objet d'un séminaire de travail avec les souscripteurs qui aboutira à l'établissement d'une typologie et à l'identification des principaux facteurs de succès.

► **Des monographies de 10 à 20 pages** portant sur les bonnes pratiques identifiées, chacune étant assise sur l'expérience d'au moins une entreprise, et explorant comment ces pratiques pourraient être transposées dans d'autres entreprises et/ou territoires.

Ces monographies feront également l'objet d'un séminaire de travail avec les souscripteurs et les membres du comité scientifique.

► **Un rapport de synthèse général** rendant compte de l'ensemble de l'étude et surtout des enseignements qui s'en dégagent pour améliorer la performance durable des entreprises et des territoires. Tous ces documents seront réservés aux souscripteurs qui bénéficieront d'un site Internet à accès réservé leur permettant de suivre en permanence l'avancement des travaux et d'échanger sur le sujet.

Valorisation des travaux

À l'issue de l'étude, Futuribles International s'attachera — en bonne intelligence et, autant que possible, avec le concours des souscripteurs — à valoriser au mieux les travaux, qui entendent clairement contribuer à la nécessaire modernisation du tissu productif français et à sa performance globale sous la forme, éventuellement, de publications et de colloques.

Pilotage et équipe de réalisation

Les documents produits seront délibérément synthétiques.

Un comité scientifique garantira la qualité des travaux. Ses membres seront régulièrement consultés aux différentes étapes de l'étude. Ils pourront éventuellement être sollicités dans l'élaboration des produits de l'étude.

Les organisations ayant souscrit à l'étude se réuniront à chacune des étapes du projet pour discuter des productions et orienter la suite des travaux.

Directeurs de l'étude

Hugues de Jouvenel (directeur général du groupe Futuribles) et **André-Yves Portnoff** (directeur de l'Observatoire de la révolution de l'intelligence, Futuribles International).

Ils seront assistés de plusieurs chargés d'études ayant une solide expérience internationale sur la stratégie des entreprises, le développement de *clusters* et de pôles de compétitivité.

Comité scientifique

Didier Adès, journaliste, fondateur et producteur de l'émission « Rue des Entrepreneurs » sur France Inter pendant 28 ans ;

Jean-Luc Ansel, président de France-Clusters (CDIF), directeur général de la Cosmetic Valley ;

Michel Berry, animateur de l'École de Paris du management, responsable de la série « Gérer et comprendre » de l'École des mines ;

Jacques Chaize, président de Danfoss Water Controls & Danfoss Socla, président de l'APM (Association Progrès du Management) ;

Raymond Collard, professeur émérite aux Facultés universitaires Notre-Dame-de-la-Paix (FUNDP Namur), académie Louvain, coordinateur scientifique du groupe permanent Recherche-développement de Louvain ;

Éric Décosterd, responsable de l'Executive MBA, Haute École de gestion de Fribourg (Suisse) ;

Michel Drancourt, ancien Commissaire à l'industrialisation de la Lorraine, ancien chef d'entreprise, ancien délégué général de l'Institut de l'entreprise, conseiller scientifique de Futuribles International ;

François Guignot, délégué général du Comité Richelieu ;

Francis Mer, président-directeur général de Safran, ancien ministre français de l'Économie et des Finances ;

Michel Meunier, président du Centre des jeunes dirigeants (CJD), directeur d'Evalevo ;

Grégoire Postel-Vinay, chef de l'Observatoire des stratégies industrielles, conseiller pour la prospective au ministère français de l'Économie, des Finances et de l'Industrie ;

Hervé Sérieyx, vice-président de l'Union des groupements d'employeurs de France (UGEF), associé-conseil du groupe canadien CFC, ancien président-directeur général d'Eurequip et ancien directeur général adjoint du groupe Lesieur ;

Daniel Thomas, professeur à l'Université technologique de Compiègne (UTC), président du pôle de compétitivité « Industries et agro-ressources» (IAR).

Calendrier prévisionnel

► Phase 1 : mai-septembre 2011

- Élaboration du document de cadrage
- Première réunion des souscripteurs

► Phase 2 : octobre-décembre 2011

- Élaboration du catalogue des bonnes pratiques
- Deuxième réunion des souscripteurs

► Phase 3 : janvier-mars 2012

- Élaboration des monographies
- Troisième réunion des souscripteurs

► Phase 4 : avril-juin 2012

- Élaboration du rapport de synthèse
- Définition d'une politique d'innovation compétitive et de ses modalités de mise en œuvre.

Modalités de souscription et conditions de réalisation

Le prix de souscription à cette étude est de 15 000 euros HT, soit 17 940 euros TTC (dont TVA à 19,6 %, soit 2 940 euros), payable selon l'échéancier suivant :

- ▶ un premier acompte de 40 % lors de la souscription ;
- ▶ un deuxième acompte de 30 % à l'issue de la phase 2 ;
- ▶ le solde de 30 % à l'issue de la livraison des produits définitifs.

Les membres partenaires de l'association Futuribles International bénéficient sur ce tarif d'une remise de 25 % ; les membres associés d'une réduction de 10 %.

La souscription est lancée à partir du 10 novembre 2010. Si le nombre des souscripteurs s'avère en définitive insuffisant pour mener à bien ce programme, il va de soi que les souscripteurs seront intégralement remboursés du paiement de leur premier acompte.

Contacts

Hugues de Jouvenel

Futuribles International - 47 rue de Babylone - F-75007 Paris

Tél. 33 (0)1 53 63 37 70 - Fax 33 (0)1 42 22 65 54

hjouvenel@futuribles.com

Lucie de Villepin

Futuribles International - 47 rue de Babylone - F-75007 Paris

Tél. 33 (0)1 53 63 37 74 - Fax 33 (0)1 42 22 65 54

lvillepin@futuribles.com

André-Yves Portnoff

Observatoire de la révolution de l'intelligence

Tél. 33 (0)1 47 73 02 43

andre-yves.portnoff@laposte.net

Futuribles International est une association internationale de prospective dont le but est d'explorer quelles sont les tendances lourdes et émergentes d'évolution à moyen et à long terme, quels sont les enjeux qui y sont liés, les politiques et les stratégies pouvant en conséquence être adoptées. L'association assure au profit de ses membres une fonction de veille stratégique dans les domaines géopolitique, économique, technologique, social et culturel, ainsi qu'une fonction de catalyseur de réflexions sur ce qui peut advenir (les futurs possibles) et sur ce qui peut être fait (les politiques et les stratégies).

ENTREPRISES ET TERRITOIRES AU DÉFI DE L'INNOVATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

BULLETIN DE SOUSCRIPTION

À retourner à Futuribles International - 47 rue de Babylone - F-75007 Paris

Tél. + 33 (0)1 53 63 37 70 - Fax + 33 (0)1 42 22 65 54

E-mail forum@futuribles.com - Site Internet www.futuribles.com

N° TVA : FR 21.784314940 - N° SIRET : 784 314 940 00056

Nom

Prénom

Fonction

Organisation

Adresse

Code postal

Ville

Pays

Tél. Fax

E-mail

N° TVA

Membre partenaire de Futuribles International

Souscrit à l'étude « Entreprises et territoires au défi de l'innovation et de la compétitivité » pour un montant total de 11 250 euros HT soit 13 455 euros TTC (dont TVA à 19,6 % = 2 205 euros), verse un premier acompte de 4 500 euros HT, soit 5 382 euros TTC (dont TVA à 19,6 % = 882 euros).

Membre associé de Futuribles International

Souscrit à l'étude « Entreprises et territoires au défi de l'innovation et de la compétitivité » pour un montant total de 13 500 euros HT soit 16 146 euros TTC (dont TVA à 19,6 % = 2 646 euros), verse un premier acompte de 5 400 euros HT, soit 6 458,40 euros TTC (dont TVA à 19,6 % = 1 058,40 euros).

Non-membre de Futuribles International

Souscrit à l'étude « Entreprises et territoires au défi de l'innovation et de la compétitivité » pour un montant total de 15 000 euros HT soit 17 940 euros TTC (dont TVA à 19,6 % = 2 940 euros), verse un premier acompte de 6 000 euros HT, soit 7 176 euros TTC (dont TVA à 19,6 % = 1 176 euros).

Correspondant principal pour Futuribles

Nom

Prénom

Fonction

Service

Tél. Fax

E-mail

Réglement :

par chèque bancaire ou postal
à l'ordre de Futuribles International

par virement bancaire : Banque Neulize OBC,
F-75410 Paris cedex 08
Code banque 30788, code guichet 00107
N° de compte 10202041200 clé 24
IBAN FR76 3078 8001 0710 2020 4120 024
BIC NSMBFRPPXXX

par carte Visa ou American Express
N° Expire

au reçu d'une facture

**et s'engage à verser le montant restant dû
selon l'échéancier indiqué.**

Fait à

Le

Signature

Cachet de l'organisation

futuribles
INTERNATIONAL

47 rue de Babylone - F-75007 Paris

N° TVA : FR 21.784314940 - N° SIRET 784 314 940 00056

Tél. 33 (0)1 53 63 37 70 - Fax 33 (0)1 42 22 65 54

E-mail forum@futuribles.com

Site Internet www.futuribles.com

Explorer ce qui peut advenir
(les futurs possibles)
et ce qui peut être fait
(les politiques et les stratégies)

GROUPE *futuribles*

L'anticipation au service de l'action

→ Une association internationale de prospective, **Futuribles International**

☐ **Veille :**

- Sur qui fait quoi, où et comment, dans le domaine des études prospectives
- Vigie : système de veille mutualisée sur l'environnement stratégique des entreprises et des organisations

☐ **Forum prospectif**

Plate-forme de rencontres entre experts et décideurs, Futuribles International organise des tables rondes, des journées d'étude et des colloques internationaux

☐ **Formation**

- Des sessions de formation aux concepts et aux méthodes de prospective
- Des sessions de formation à la prospective appliquée

☐ **Études et recherche**

Des études en souscription sont lancées sur différentes problématiques économiques, sociales, environnementales, etc.

→ Une société de presse et de communication

- ☐ Futuribles, revue mensuelle pluridisciplinaire et prospective sur les grands enjeux du monde contemporain et ses évolutions possibles
- ☐ Une action permanente de sensibilisation aux futurs possibles au travers des médias (édition, production audiovisuelle...)

→ Un pôle d'expertise en prospective et stratégie

- ☐ Des études de prospective appliquée
- ☐ Une activité de conseil en veille, prospective et stratégie auprès des entreprises et organismes publics

GROUPE
futuribles

L'anticipation au service de l'action

47 rue de Babylone - F-75007 Paris

Tél. : 33 (0)1 53 63 37 70

Fax : 33 (0)1 42 22 65 54

E-mail : forum@futuribles.com

Site Internet : www.futuribles.com