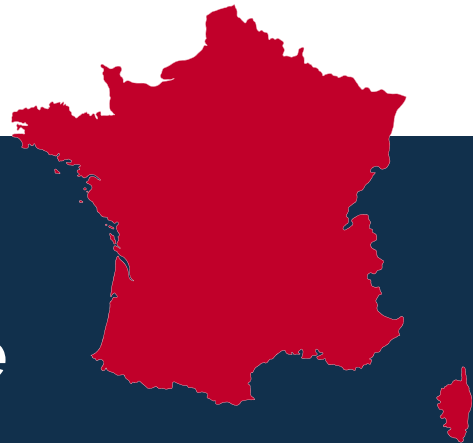




Peut-on faire notre renaissance industrielle sans héros ?

Après avoir interrogé la relation complexe entre l'industrie et les territoires qui l'accueillent, la résidence « Penser notre renaissance industrielle » s'est emparée du sujet de la figure du leader qui façonnerait. Partant ainsi d'un postulat simple « notre naissance industrielle, notre réindustrialisation, sera un grand récit », la conférence a cherché à identifier les protagonistes capables de porter ce récit. Trois parcours entrepreneuriaux marquants ont esquissé le portrait de ce qu'un héros d'industrie peut être. Les discussions ont exploré la légitimité, les défis et les contradictions, de ces « héros » du secteur industriel.

Qu'est-ce qu'un héros industriel ?

Le principe d'un grand récit implique l'existence de héros qui doivent franchir des épreuves pour atteindre des objectifs, aidés par des alliés. La question de savoir si les « patrons » d'industrie peuvent être ces héros suscite une dichotomie de perception.

Dans un micro-trottoir, qui n'est donc pas nécessairement de la population française, mais illustratif, les interviewés expriment des doutes : certains considèrent les « patrons » comme de simples « entrepreneurs d'abord » ou des « gestionnaires », bien loin de notion de sauveur, souvent associée aux héros.

Alternativement, la vision héroïque semble réservée aux figures qui « inventent des choses » ou qui « se sont fait tout seuls » mais « à quel prix ? ».

Pourtant, la définition cambellienne du héros (le monomythe) englobe celle d'une « personne ordinaire qui, un jour, sort de chez elle, s'embarque dans une aventure. Amène avec lui plein de gens. Franchit ces étapes et ces épreuves. Revient chez lui avec un 'élixir', une solution conceptuelle ou réelle ». Or cette description correspond souvent au parcours de l'entrepreneur, même si ceux-ci ne souhaitent pas incarner cette figure. Comme l'a souligné un intervenant : « vous êtes des héros qui s'ignorent ».

Les trois intervenants ont illustré la diversité des chemins menant au leadership industriel, chacun représentant une étape ou une forme de l'engagement entrepreneurial :

« C'est un combat personnel mais au service de la collectivité. ».

1. Michael (Le Créateur et Consultant) : Michael est le co-créateur, en 2012, d'un cabinet de conseil visant à accompagner les dirigeants industriels pour créer des champions européens. Il représente la phase de départ de l'entreprise, ayant commencé de zéro, faisant face au rejet des clients et ayant vu son salaire divisé par quatre pendant deux ans. Son début a été marqué par une forte « forme de résilience ».

2. Caroline (La Repreneuse Familiale) : Co-dirigeante d'une petite ETI familiale et industrielle, Caroline a repris l'entreprise de son père avec son frère et un troisième actionnaire en 2013. L'histoire de cette ETI est celle d'une réussite née dans un garage en 1971, ayant survécu à une période « extrêmement difficile » à la suite de la guerre du Koweït (1991), où le père avait dû licencier 70 % du personnel. Pour Caroline, l'entrepreneur ne « réfléchit pas trop » et y va, mû par une « passion » et le sentiment de porter sur ses épaules la continuité et la garantie des emplois.

3. Henri (Le Repreneur et le Survivant) : Henri a démarré son aventure industrielle dans les années 1980 en reprenant des entreprises en difficulté, faisant ce qu'on appelle aujourd'hui du restructuring. Il représente le cycle complet de l'entrepreneur, ayant connu l'euphorie des succès initiaux, la « vraie consécration », suivie d'une « épreuve » de dix ans après avoir racheté une entreprise qui était « l'affaire de trop ». Cette période difficile lui a enseigné l'humilité. Son enjeu actuel est de transmettre son groupe familial à la génération suivante, soulignant l'importance du Pacte Dutreil pour éviter un « désastre fiscal ».

Les Archétypes du Leader Industriel : Un Tissu Diversifié

Au-delà de ces parcours, trois types de dirigeants concourent à notre réindustrialisation : Le Dirigeant Actionnaire / Entrepreneur (l' deux tiers du tissu industriel en valeur ajoutée et en emplois), souvent fondateur ou descendant de fondateur, ce qui lui confère sa légitimité. Il est « ancré dans un territoire » et mène une carrière souvent interne à l'entreprise. Il est le « catalyseur de l'économie locale » et sa projection est sur le « très long terme ». Ces « petits patrons » de PME/PMI sont généralement considérés comme « sympathique, entreprenant et c'est mon héros de proximité » par la société.

Le Gestionnaire / Dirigeant non Actionnaire (un tiers du tissu industriel en valeur ajoutée et en emplois) est quant à lui plutôt issu des grandes écoles, il a une vision souvent mondialisée et un parcours international. Il gère la complexité et apporte les meilleures pratiques mondiales. Cependant, sa vision peut être perçue comme plus courte et plus financière, faiblement ancrée dans une géographie, le rapprochant parfois de la figure de l'anti-héros (le grand patron qui divise).

« Les actifs qu'on a en gestion, les entreprises... sont des biens très fragiles. ».

Enfin, le Dirigeant Mutualiste ou Coopératif est souvent élu et axé sur une mission et un sens fort, ce qui lui permet de se projeter très loin. Ce modèle, moins connu, marginal dont le potentiel de croissance est indéfini mais qui est potentiellement l'un des plus attractifs pour les jeunes générations.

Le Combat Quotidien, les Barrières et les Obstacles

L'entrepreneuriat industriel est dépeint comme un « combat de tous les jours », où le dirigeant doit être « souple... comme le roseau et fort comme le chêne ».

« Moi je me bats tous les jours contre des lois, pas contre des concurrents. Parce que eux les concurrents, ils font leur job ».

La première étape de la réindustrialisation est de « tout faire pour conserver les industries existantes ». L'entrepreneur est soumis à la conjoncture internationale et à la concurrence interne. Les décisions sont des « prises de risques tous les jours » et impliquent parfois de trancher, d'abandonner, car « Choisir, c'est renoncer ».

Les Obstacles Politico-Réglementaires constituent peut-être le véritable « Dragon », celui qui terrasse, celui auquel tous s'opposent dans le récit de la réindustrialisation : La fiscalité française est considérée comme « absolument dingue » par rapport à celle des concurrents européens. La France est jugée « hostile » à la réussite et impose une « multiplication des obstacles » pour créer des usines. Un autre problème fondamental est que l'horizon logique de raisonnement de l'industrie « est plus long qu'une élection présidentielle », créant un « vrai souci avec cette notion de temporalité » et le besoin de continuité politique. L'héroïsme consiste donc moins à combattre un ennemi défini (clients, banquiers, concurrents) qu'à s'adapter au contexte, au « dragon ».

La Performance au Service du Bien Commun

Les intervenants insistent sur ce point : le combat du « patron » n'est pas pour sa seule personne, mais « au service de la collectivité ». L'entreprise est perçue comme un « bien commun ». Cette présentation est a rebours de nombre de présupposés : ces présupposés sont-ils erronés ? nos intervenants sont-ils représentatifs ?

La rentabilité c'est la liberté. Pour pérenniser les emplois et financer les restructurations parfois inévitables, « sans drame », l'entreprise doit gagner de l'argent. « Le vrai facteur de liberté pour tout le monde, c'est que l'entreprise ait l'identité forte... Mais qu'au bout du bout, ça gagne de l'argent. ». Sans fonds propres et sans résultats solides, il n'y a pas d'avenir pour l'industrie.

Le « patron » de demain doit devenir un « héros un peu moral, acceptable de la société », qui parvient à concilier l'exigence de performance avec une « ligne éthique forte » dans un monde « qui n'a jamais été aussi instable qu'aujourd'hui ».

« Pour moi, [le héros], c'est l'industrie, parce qu'en fait sans industrie on n'aurait rien du tout, donc c'est l'industrie, la véritable héroïne de l'histoire. ».

Le débat a exploré d'autres pistes : le héros c'est l'industrie. Plutôt que de placer l'espoir sur une ou plusieurs figures providentielles, voir une communauté de dirigeants, l'héroïsme pourrait être incarné par l'industrie elle-même.

Michael poursuit cette exploration : et si la figure du héros, c'était en fait celle du « technicien », car l'industrie reste la transformation de la matière, le côté physique et technique, ce qui génère une forte émotion.

En conclusion, la réindustrialisation sera le fruit d'une articulation complexe entre les chefs d'entreprise, leurs équipes, les investisseurs, le monde académique et l'écosystème territorial. L'entrepreneur industriel, qu'il soit créateur, repreneur ou gestionnaire, est le leader nécessaire qui traverse les épreuves non seulement pour son propre compte, mais pour apporter « l'élixir » de l'emploi et de la prospérité à sa communauté, à son territoire.

L'entrepreneur industriel présente à coup sûr des caractéristiques que l'on attribuerait volontiers à l'héroïsme. Mais il s'appuie sur une industrie toute entière qui est en définitive le véritable héros collectif.

Synthèse des échanges dirigés par Caroline Delloye, Henri Morel et Michaël Valentin
rédigée par Benjamin Somson, Étudiant des Mines de Paris