



La compétitivité, jusqu'où ?

« *Ne pas être compétitif, c'est mourir* », nous dit d'emblée un dirigeant interrogé dans ce dossier. C'est en effet une donnée : l'entreprise doit être compétitive. L'enjeu de la compétitivité innerve l'entreprise dans sa relation au monde extérieur comme dans son organisation et son fonctionnement. Mais dans la compétition économique très rude qui se joue, sommes-nous réduits à hurler avec les loups ou à jeter l'éponge pour rester fidèles à nos valeurs ? Quel chemin, quelle ligne de crête proposent les intervenants de ce dossier ?

S'unir pour la compétition

L'alerte récente de Florent Menegaux, P.-D.G. de Michelin, a résonné fortement chez les dirigeants d'entreprise, quel que soit leur secteur d'activité : « *La compétitivité est un enjeu crucial pour l'industrie européenne. Nous devons innover et nous adapter en permanence pour rester compétitifs face à une concurrence mondiale de plus en plus féroce.* » (voir p. 17) Comment veiller à la compétitivité de l'entreprise ? Pourquoi la concurrence est-elle complexe ? Qu'est-ce qui se joue en interne ? Comment cette compétitivité se construit-elle ? Quelles limites poser ? En tant que chrétiens, comment discerner ? Extraits d'un échange entre Guillaume Juge et le père Stéphane Mayor.



Guillaume Juge : Comment se permettre de ne pas être compétitif ? Ne pas être compétitif, c'est moins vendre, et moins vendre, c'est mourir. L'entreprise doit être en mouvement permanent, se réinventer sans cesse. Une entreprise doit constamment faire évoluer ses produits, ses services et surtout, constamment prendre le pouls de son environnement. La compétitivité, c'est en effet avant tout regarder vers l'extérieur en restant agile : que veulent les clients ? Que font mes concurrents ? Les règles du jeu évoluent-elles ?... Certains éléments sont très factuels, d'autres, plus intuitifs.

Père Stéphane Mayor : La concurrence est complexe parce qu'elle existe aussi en interne. Dans quelle mesure vais-je utiliser, dans mon management, la stimulation de la concurrence entre les différentes unités qui constituent mon entreprise ? Est-ce que c'est sain ou pas ? La concurrence est en effet une donnée dont on voit bien qu'elle peut être abordée de façon très différente selon l'état d'esprit : en fait-on un stimulant ou une angoisse ? Comment mon management peut-il intégrer cet esprit concurrentiel sans détériorer, en conservant un équilibre ? Si c'est l'unique point de focus du dirigeant, l'entreprise va devenir un champ de bataille. Il faut tout de même qu'il y ait une sphère de communion, malgré tout.

G.J. : La question de la compétitivité en interne est en effet très importante et le rôle du management est



© DR

Antoine-Marie Arents
Gérant de franchise
Bureau Vallée, équipe EDC
Bordeaux sud Gironde,
Saint-Louis-Beaulieu

TÉMOIGNAGE

Fidéliser nos salariés

Le secteur de la fourniture de bureau et de la papeterie est un marché où la concurrence est historiquement très importante, que ce soit

avec des VPCistes, les géants d'internet, les grandes surfaces spécialisées comme nous, ou la grande distribution. Dans ce contexte, la compétitivité se joue sur plusieurs points. Tout d'abord, le

prix : nos clients viennent chez nous parce que nous sommes moins chers que nos concurrents, ensuite parce que nous avons du stock. Enfin, le critère humain est également fondamental. Nos vendeurs sont des spécialistes capables de conseiller les clients au mieux, mais aussi de les écouter gratuitement. Ce dernier facteur est le plus important pour moi en tant que chrétien. Pour réussir ce pari, il faut fidéliser nos salariés. Nous proposons des jobs de vendeur à des personnes qui ne sont pas forcément très qualifiées. Pour les garder, les salariés doivent

toucher le fruit de leur travail, par le salaire, des primes, de la participation... Mais il faut aussi qu'ils s'épanouissent et trouvent un intérêt à leur boulot. Cela passe par la subsidiarité. Chez moi, un chef de rayon passe ses commandes, gère ses promotions et arrange son rayon. Indirectement, l'application des principes de la pensée sociale chrétienne dans mon entreprise permet de gagner une énergie énorme en ne devant pas reformer les gens, en limitant le turnover. C'est un gain de temps et d'argent, et donc de compétitivité! **G.D.**

capital. En tant que dirigeant d'entreprise, en tant que manager, jusqu'à quel point est-ce que je mets en place une forme d'émulation, quelque chose de positif, qui va faire grandir l'ensemble des équipes? Et jusqu'à quel point je laisse s'installer une atmosphère concurrentielle qui peut devenir toxique et faire du dommage? L'équilibre est délicat à trouver.

S.M. : La compétitivité demande une certaine unité dans le travail et c'est très juste de distinguer l'émulation de la concurrence. L'émulation, c'est une forme de stimulation interne mais qui tend toujours vers un même but et ce but-là, dans un environnement compétitif et concurrentiel, c'est l'unité. C'est le produit qui fait l'unité, les gens sont capables de se bouger énormément quand ils savent pourquoi. Or, on ne se bouge pas simplement pour un *bottom line*. D'ailleurs, les grandes entreprises qui ont été prises en main par de purs financiers ont souvent mal terminé parce qu'en fin

de compte, ce sont des gens qui n'ont pas la culture produit. Il faut des éléments fédérateurs et attractifs, les gens doivent avoir envie de se battre pour un produit ou un service utile. L'utilité est importante, on n'est pas compétitif pour rien, juste pour gagner.

Si je prends l'exemple de la paroisse, c'est une invention incroyable : une communauté relativement stable, avec un ancrage géographique, une histoire... C'est hyper attachant et tu as envie de te fatiguer pour une paroisse, c'est stimulant! Or, nous sommes la génération

du canapé, notre principal concurrent, c'est nous-même, nos pulsions de paresse qui nous poussent à la facilité plutôt qu'à l'exigence. Il faut une stimulation forte et un idéal concret. En paroisse, on le vit vraiment.

G.J. : Rester compétitif ne se décrète pas. Cela se construit ensemble avec les forces vives de l'entreprise. C'est vrai que ce que l'on produit ensemble contribue à l'unité, mais c'est aussi un peu plus que cela ; l'attente des salariés et des parties ●●●

repères

« L'initiative économique est une expression de l'intelligence humaine et de

l'exigence de répondre aux besoins de l'homme d'une façon créative et en collaboration. C'est dans la créativité et dans la coopération qu'est inscrite la conception authentique de la compétition des entreprises : *cum-petere*, c'est-à-dire, chercher ensemble les solutions les plus appropriées, pour répondre de la façon la plus adéquate aux besoins qui émergent petit à petit. Le sens de responsabilité qui jaillit de la libre initiative économique apparaît non seulement comme une vertu individuelle indispensable à la croissance humaine de chaque personne, mais aussi comme une vertu sociale nécessaire au développement d'une communauté solidaire. [...] »

COMPENDIUM DE LA DOCTRINE DE L'ÉGLISE, 343 :

LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR ET DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE

●●● prenantes porte aujourd'hui sur le rôle complet de l'entreprise. C'est un changement profond qui touche toutes les générations. On rejoint la notion d'écologie intégrale. Dans l'entreprise, nous avons une vision et une stratégie en trois piliers : économique, social et environnemental. Une entreprise durable dans un monde durable. Si l'entreprise ne contribue pas à rendre le monde plus durable, elle passe à côté de quelque chose. Il faut prendre soin des salariés comme des clients et des actionnaires. Si on traite mal les salariés, ils le feront tôt ou tard payer à l'employeur, c'est une question de bon sens. Nous mesurons chaque année la satisfaction, l'engagement et la motivation des salariés. Leur engagement est fort car nous prenons soin d'eux et nous prenons en compte leur avis. Contribuer ensemble au bien-être de chacun est essentiel. Nous passons l'essentiel de notre temps éveillé ensemble, il faut que ce soit agréable. L'engagement général est un facteur de compétitivité. Dans tous les métiers, la non-qualité coûte cher. Il faut mobiliser les équipes autour d'un projet commun. Quand ce projet inclut le social et l'environnemental, c'est un argument de recrutement fabuleux. Et c'est aussi un super moteur de rétention et d'engagement, donc de compétitivité.

S.M. : C'est ce nous avons voulu faire à l'incubateur Saint-Joseph, en faisant grandir des start-up dans un environnement fraternel et positif. Nous souhaitons que les entrepreneurs puissent goûter la force d'une fraternité vécue de façon heureuse dans une entraide entre gens très différents. C'est un vrai facteur de compétitivité soft. Quand vous êtes dans une compétition, une guerre, il y a une ligne de front, mais l'arrière doit être un lieu de stabilité et de ressourcement. Aujourd'hui,

les gens ont de moins en moins d'assises familiales et il y a besoin d'autres lieux sécurisants. L'entreprise a une mission sociale qui doit recréer cette ambiance sécurisante. Il ne s'agit pas de mater les gens, mais de rendre possible des relations humaines riches et profondes, un lieu où il y a un peu de gratuité et où l'on sait que nous ne serons pas jugés toutes les cinq minutes.

G.J. : L'entreprise devient le lieu – peut-être l'un des seuls aujourd'hui – qui dépasse les animosités, les clivages. Dans l'entreprise, nous avons vingt-deux nationalités et des gens de tous bords politiques et religieux. Tout le monde travaille ensemble autour d'un même but. L'entreprise est un lieu social d'exception, de partage et de construction commune.

S.M. : Dans une précédente paroisse, nous avons une diversité sociale impressionnante. Le maire était venu me demander comment nous faisons. J'ai répondu que nous avons quelqu'un qui s'appelle Jésus, qui rassemble au-delà de beaucoup de différences. La foi, la fraternité autour du Christ ont beaucoup à nous apporter. Mais pour qu'une forme d'unité puisse exister, il faut savoir aussi poser certaines limites à la compétition.

G.J. : Le législateur en fixe quelques-unes qui s'imposent à tous. Chez Kayentis, nous avons la chance d'être dans le secteur des sciences du vivant qui est hyper régulé sur le plan mondial. C'est ensuite à chaque chef d'entreprise de définir les limites qu'il souhaite poser. Nous avons choisi, pour notre part, de les coécrire dans un road book : nous y définissons nos règles du jeu, ce qu'on fait, ce qu'on s'interdit de faire (notamment en matière managériale et d'éthique des affaires). Ces limites qu'on pose au sein de l'entreprise deviennent une forme de culture d'entreprise, un cadre général qui laisse néanmoins une certaine liberté sur le chemin à emprunter.

En tant que chrétien, cette question des limites interpelle. Il y a des cas difficiles. Si l'on veut, ne serait-ce qu'augmenter les salaires, on doit grandir et générer des marges. Jusqu'où aller, par exemple, en matière de compétitivité au service des marchés ? Faut-il délocaliser certains emplois ? On ne maîtrise pas toujours tout et parfois on doit aussi faire face à des épreuves qui s'imposent à nous. Quand j'ai repris la tête de Kayentis, j'ai placé l'entreprise en procédure collective parce qu'elle était dans une situation économique telle, que je n'avais pas le choix, c'était soit la mort de tous, soit des décisions difficiles à prendre pour certains.

repères

« Mais un système s'est malheureusement édifié sur ces conditions nouvelles

de la société, qui considérait le profit comme motif essentiel du progrès économique, la concurrence comme loi suprême de l'économie, la propriété privée des biens de production comme un droit absolu, sans limites ni obligations sociales correspondantes. Ce libéralisme sans frein conduisait à la dictature à bon droit, dénoncée par Pie XI comme génératrice de "l'impérialisme international de l'argent". On ne saurait trop réprover de tels abus, en rappelant encore une fois solennellement que l'économie est au service de l'homme. »

LETTRE ENCYCLIQUE POPULORUM PROGRESSIO, 1967, 26

Ce sont des choix très durs... Parfois même plus pour la compétitivité de l'entreprise, mais pour sa survie même. Ça fait toutefois partie de la compétitivité de savoir se couper un bras pour préserver le reste.

Dans ces périodes, le discernement chrétien est précieux. Nous avons la chance d'avoir la prière pour prendre du recul, nous porter dans l'espace de discernement. Nous pouvons aussi poser nos sacs à dos avec nos équipes EDC pour présenter la situation et avoir un éclairage de l'ensemble des membres de l'équipe.

S.M. : Ces limites se rappellent à nous également par la dimension du corps, à la fois au sens physique mais aussi relationnel. Le burn-out par exemple, est souvent lié à un manque de reconnaissance et de résultats palpables. Avant cela, il y a des signes avant-coureurs : le corps ne va pas bien et les relations se détériorent sans raison. Il est important de réguler la quantité de travail et de voir où sont les fruits. Au travail, il faut être attentif à cela, surtout dans les moments de tension, c'est au manager d'avoir cette attention et de donner à ses collaborateurs les moyens de bien se connaître.

G.J. : Cette dimension d'attention, cette dimension sociale est en effet capitale. On a parfois tendance à opposer la compétitivité et le prendre-soin. Or, je pense qu'on peut les concilier pour le bénéfice de tous et pour progresser vers le bien commun. Nous nous sommes rendu compte, par exemple, que deux divisions de l'entreprise avaient des rythmes différenciés : à tour de rôle, les salariés de l'une avaient des journées pas très denses et ceux de l'autre étaient à fond. Nous pouvions certes recruter d'un côté et licencier de l'autre, mais nous nous sommes dit que c'était dommage. Nous avons donc mis en place, avec les RH, un programme de formations croisées. Cette décision a permis d'une part de garder les salariés et d'autre part de nourrir leur CV et d'accroître leur savoir-faire. Tout le monde y gagne, la compétitivité comme les salariés.

S.M. : N'oublions pas la définition du bien commun que donne la pensée sociale chrétienne : ce sont d'abord des conditions pour que chaque personne et chaque groupe de personnes donnent le meilleur d'eux-mêmes. Il y a une dimension profondément sociale au bien commun. Le bien commun, ça n'est pas d'abord le partage de la richesse, qui n'en est qu'une conséquence.

G.J. : La question du croître-mieux est importante. Nous avons par exemple, mis en place une grille

TÉMOIGNAGE

Poser des limites, en cohérence avec mes valeurs

« J'ai beaucoup travaillé pour améliorer la compétitivité des entreprises, en leur apportant des informations stratégiques sur leurs marchés, leurs concurrents, leurs technologies. Et en même temps, en tant que dirigeant, il fallait que notre entreprise spécialisée en intelligence économique soit la plus compétitive dans un environnement concurrentiel. Notre travail est d'anticiper au mieux les évolutions du marché, de la concurrence, et des habitudes de consommation, tout en appréhendant les crises (pandémies, conflits internationaux, crises monétaires...) et autres évolutions du monde (changement climatique, intelligence artificielle...). Nous sommes dans le domaine du renseignement économique et certains de nos concurrents peuvent être des barbouzes ou des gens qui n'ont aucune déontologie. À l'Adit, nous avons fait le choix de l'éthique, en refusant par exemple de réaliser des prestations qui pourraient être néfastes aux intérêts de l'économie française et européenne. En tant que dirigeant chrétien, c'est important de poser ces limites en cohérence avec mes valeurs et la pensée sociale chrétienne. Et cela est aussi vrai en interne. Si tous vos collaborateurs se sentent respectés, valorisés, si leur travail a du sens et si vous faites preuve de bienveillance à leur rencontre, il n'y a pas un gros turnover au sein de l'entreprise. Le fait d'avoir une équipe fidèle est aussi un garant de compétitivité, surtout dans les métiers du service comme le mien. »

G.D.



Thierry Ferrari
Président de FIT,
ex-directeur du pôle
entreprises et territoires
à l'Adit (leader européen
de l'intelligence
économique), membre de
l'équipe EDC Strasbourg A

décisionnelle croisant les facteurs économiques, sociaux et environnementaux. Ça ne veut pas dire que les choix sont toujours faits au service du social, de l'environnemental, mais cela signifie qu'on se pose toujours la question de l'impact de nos décisions selon ces trois critères.

S.M. : Nous restons prisonniers du paradigme de Friedman, qui prône la maximisation des profits. Par ailleurs, nous évoluons parfois dans un contexte professionnel que nous ne maîtrisons pas complètement, avec ce que Jean-Paul II appelait des « structures de ●●●

péché ». Ces structures sont le fruit d'actes de personnes, une certaine façon de faire des affaires qui produit un environnement dans lequel « *je ne peux pas faire autrement* ». Cela pose des questions éthiques et il faut des indicateurs plus fins que l'EBITDA pour valoriser les entreprises sur leur capacité à retenir les salariés et à créer une ambiance stimulante. La présence et l'implication des personnes sont essentielles. Une productivité supérieure n'est pas forcément liée à davantage de travail, mais plutôt à une intensité de travail, une présence. L'enjeu aujourd'hui, c'est la présence ; nous sommes dans une culture de l'interruption permanente. Cette implication du cœur des personnes a une valeur incroyable. Cela demande aussi un peu de dépense en temps, et d'avoir des leaders charismatiques. Tout cela ne va pas forcément être valorisé alors que ça insufflé une certaine pérennité à l'entreprise et une profondeur d'impact dans la société.

G.J. : Les indicateurs non financiers, (taux de turnover, niveau d'engagement, équilibre hommes/femmes, bilan

repères

« Il est nécessaire aussi que, sur le marché, soient ouverts des espaces aux activités économiques réalisées par des sujets qui choisissent librement de conformer leur propre agir à des principes différents de ceux du seul profit, sans pour cela renoncer à produire de la valeur économique. »

LETTRE ENCYCLIQUE, CARITAS IN VERITATE, 2009, 37

carbone, etc.) sont importants et ont une répercussion financière. Une approche holistique prenant en compte tous les facteurs est bénéfique. Les entreprises les plus vertueuses en matière sociale et environnementale sont souvent les plus profitables. On ne peut que se réjouir qu'il y ait une écoute croissante des investisseurs sur ces éléments. ●

Propos recueillis par Sophie de Maillard

Les entreprises qui soutiennent la revue

DONAINT PIERRE

Médiateur du travail

55, rue Président Édouard Herriot

69002 LYON

E-mail : pierre.donaint@gmail.com

GENS DE CONFIANCE

Petites annonces, grande confiance!

30 000 locations de vacances à réserver pour cet été, de particulier à particulier.

(Ulric LE GRAND, Nicolas DAVOUST, Enguerrand LÉGER)

CORPET MANAGEMENT

(M. Didier CORPET)

20, Grande Rue

78290 CROISSY-SUR-SEINE

Pygmalion Communication

Coaching - Formation - Conférence

Prise de parole
en public

Gestion du stress

Communication
positive

Motivation

Pygmalion Communication, c'est du conseil, du coaching, des stages, de la formation en communication orale, comportementale, managériale et de la formation à la prise de parole.

Une spécialité : remettre l'humain dans l'entreprise.

Une ambition : permettre de mieux vivre en entreprise.

En communication, la performance est le privilège de ceux qui cultivent la singularité de leur expression.

Un savoir faire autour de la positivité et de l'autosuggestion consciente et positive avec le spécialiste français de la Méthode Coué.

Stage inter et Intra, coaching individuel et coaching d'équipe, teambuilding.

PYGMALION COMMUNICATION

117, Avenue Verdier - 92120 Montrouge

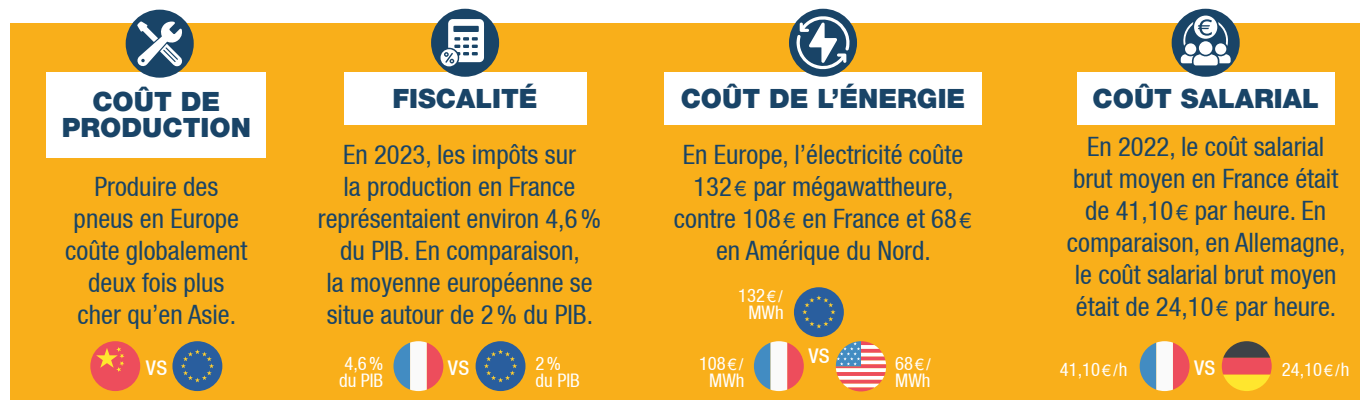
Tél : 01 47 46 07 77 - Fax : 01 47 46 15 14

C'EST AUSSI...

Prendre la parole

Lors de son audition, devant le Sénat, le 22 janvier dernier, Florent Menegaux, le P.-D.G. de Michelin, a tiré la sonnette d'alarme, rappelant l'urgence de

préserver la compétitivité des entreprises européennes. Il a partagé plusieurs chiffres ; parmi eux, les coûts de production en France mais aussi les coûts de l'énergie, la fiscalité ou le coût salarial.



Apporter une dynamique de fécondité

Un entrepreneur me confie un jour : « Poussé par mon équipe, j'ai embauché une personne avec un handicap mental.

L'engagement de cette femme a eu un tel effet d'entraînement pour l'ensemble de l'équipe que j'ai décidé d'en embaucher une autre. » Les personnes handicapées apporteraient-elles un petit truc en plus aux entreprises qui les emploient ? En 2022, le Cercle vulnérabilités et société, qui convertit le potentiel des vulnérabilités en progrès social et économique, a fait une étude sur l'influence des travailleurs handicapés sur la performance des organisations. Les conclusions sont sans appel. L'emploi de travailleurs handicapés n'est ni plus coûteux, ni plus entravant, ni plus compliqué, et

les employeurs font même souvent état d'effets positifs en matière d'économies, d'amélioration de l'activité et d'augmentation de la performance organisationnelle et sociale. Hubert de Boisredon, P.-D.G. d'Armor, témoigne dans la revue *Ombres & Lumière*, publiée par la Fondation OCH, que la personne avec un

handicap ou une fragilité est d'abord une richesse pour l'entreprise, et non un frein. Au-delà de sa compétence, elle peut transformer l'entreprise en lui faisant quitter le seul registre de la compétitivité pour lui apporter une dynamique de fécondité en plus de la performance. ●

FLORENCE GROS,
DIRECTRICE DE LA FONDATION OCH

À LIRE



Dévoiler son handicap au travail, *Ombres & Lumière* n° 256



« Une personne porteuse de handicap est d'abord une richesse pour l'entreprise. »

PAROLE D'ÉQUIPE

Mettre l'homme au cœur de tout

Loin des beaux discours et des grandes théories, tout entrepreneur ou dirigeant doit, pour garantir la pérennité de son entreprise, s'assurer de sa compétitivité. Épreuve darwinienne ou véritable opportunité ? Comment conjuguer son quotidien d'entrepreneur avec les valeurs de l'Évangile ? Retour sur l'expérience des membres de l'équipe normande de Saint-Wandrille.

« **I**l faut aborder la compétitivité comme un sportif », explique Nathalie Charlier. Essayer d'être le meilleur n'est pas une volonté d'écraser l'autre, l'objectif premier doit être de faire au mieux avec ses propres talents. Un objectif partagé par Émilie Bretteville, notaire, pour qui rester compétitif passe d'abord par « une recherche d'amélioration régulière pour le dirigeant, mais également le souci des équipes et de leur motivation ». « La performance et la compétitivité ne sont pas des gros mots, loin de là ! L'enjeu est de les faire rimer avec plaisir au travail », renchérit Alain Charlier, consultant et ancien cadre dans l'industrie. Cela passe par un management respectueux des personnes, explique-t-il : « Il ne s'agit pas de se séparer des moins bons pour être compétitif. Il faut renverser le raisonnement : aucune entreprise ne sera compétitive avec des employés qui ne sont pas dans le projet. Ces personnes seront sans doute plus à leur place ailleurs. » « Un départ ne doit pas être un échec, ni pour l'entreprise, ni pour l'employé, acquiesce Émilie. Il faut accompagner le salarié pour l'aider à trouver l'endroit où il pourra être efficace. »

Cependant, même avec des collaborateurs heureux et parfaitement alignés, l'entreprise ne sera jamais un îlot ; elle doit tirer son épingle du jeu. Dans l'univers très réglementé du notariat, par exemple, le nombre d'études a fortement augmenté et les charges fixes sont également en forte hausse : « Rester compétitif est donc central pour rester dans la course », précise Émilie. Une équation difficile, mais « l'équilibre, l'expérience et le respect » peuvent la résoudre.



La compétitivité, à quelles conditions ? Pour l'équipe EDC de Saint-Wandrille, cela passe notamment par le respect des personnes et la collaboration.

Les moines, « qui vivent une forme d'entrepreneuriat très original depuis des centaines d'années déjà », rappelle Nathalie, maîtresse de maison de l'hôtellerie de groupe de l'abbaye, peuvent nous inspirer : « Ils mettent tout en place pour être les meilleurs, mais en laissant les autres acteurs exister. » Ainsi, lorsque la communauté a été abordée par de gros groupes de la distribution pour développer leur bière, les moines ont refusé : « Leur production leur assure le nécessaire pour le bien-être de leur communauté. Ils n'ont aucune volonté d'écraser le marché et veulent au contraire laisser croître les autres. » Faire fructifier ses talents, mettre l'homme au cœur de tout et avoir la ferme volonté de développer la collaboration : et si la compétitivité était finalement une valeur très chrétienne ? ●

H.B.

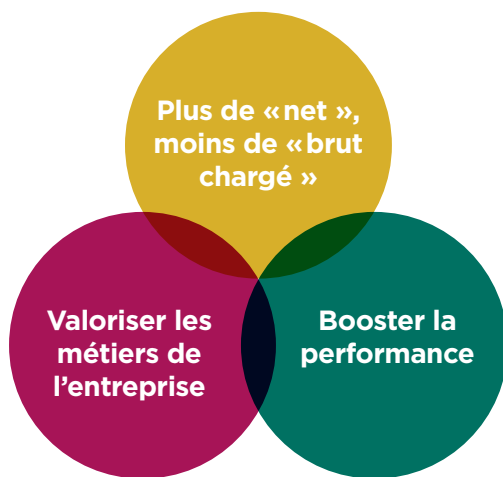
IL EST TEMPS D'AGIR EN ÉQUIPE

Questions à se poser en équipe

- Quels sont les enjeux de concurrence auxquels est confrontée mon entreprise ?
- Comment est-ce que je veille à sa bonne compétitivité ?
- Quels sont les principaux défis internes ?
- Comment encourager une saine émulation au sein des équipes ?
- Comment est-ce que j'intègre les valeurs sociales et environnementales dans ma stratégie de compétitivité ?
- Ai-je posé des limites éthiques pour garantir une compétitivité respectueuse de l'homme ? Quelles sont-elles ?
- Comment est-ce que je discerne ?
- Comment concilier la recherche de la compétitivité avec la mission de contribuer au bien commun ?
- Quels indicateurs non financiers puis-je utiliser pour évaluer la performance globale de mon entreprise ?

L'INTÉRESSEMENT INNOVANT

L'innovation au service de l'entreprise et de ses salariés



Site : accordinteressement.fr
Contact : contact@accordinteressement.fr

RÉMUNÉRER MIEUX, DÉPENSER MOINS, PARTAGER PLUS !

- ▶ Une rémunération efficace, responsable, solidaire et ainsi compétitive
- ▶ Une juste rétribution de l'amélioration collective de la compétitivité
- ▶ Pas de forfait social pour les entreprises de moins de 250 salariés (1€ net = 1,11 € de coût total)
- ▶ Possibilité d'un accord de 1 à 5 ans



REPORTAGE EN ENTREPRISE

« La compétitivité, c'est pouvoir travailler avec tous. »

Depuis 2020, l'entreprise d'équipements pharmaceutiques et chimiques De Dietrich tutoie une croissance de 10 % par an. Dans un environnement très concurrentiel, son président, Jacques Moulin, membre de l'équipe EDC Strasbourg E, veut dynamiser sa compétitivité, mais pas à n'importe quel prix.

Jacques Moulin est arrivé en 2019 à la tête de l'entreprise familiale De Dietrich, basée dans les Vosges du Nord, à Schiltigheim. Son mandat, défini par les 240 actionnaires, était de permettre une trajectoire à long terme, afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. L'entreprise fondée en 1684, qui a longtemps fabriqué des chaudières et des pompes à chaleur, a pris un virage décisif au début des années 2000 en se spécialisant sur les équipements pharmaceutiques et chimiques. « En 340 ans d'existence, le train de l'entreprise a déraillé plusieurs fois », s'amuse Jacques Moulin qui inscrit son action de dirigeant comme un maillon dans la chaîne de cette entreprise à l'histoire plurisécularisée, et la compétitivité comme condition de survie.

Ayant passé une grande partie de sa carrière à Paris, Jacques Moulin a découvert les EDC lors de son installation dans l'est de la France. Une découverte pour le dirigeant qui tient fermement à la notion de bien commun, un phare

dans la direction qu'il donne à De Dietrich. « La compétitivité, c'est notre aptitude à être en mesure de travailler avec toutes les parties prenantes : les salariés, les fournisseurs, les clients, les autorités... Sans rentabilité, je ne pourrais pas œuvrer pour le bien commun avec toutes ces entités. »

Pour le dirigeant, l'objectif est de rester compétitif sans amoindrir la qualité des produits et entacher la réputation de « cette vieille dame » : « Nous n'essayons pas de fournir des équipements low cost, mais plutôt de mieux accompagner le client, en lui proposant des solutions, et non plus seulement des équipements. »

Dans cette bataille féroce entre industries, Jacques Moulin assume ses défaites. « On ne remporte pas tous les appels d'offres auxquels on répond, mais c'est le jeu. » Il constate d'ailleurs que « jusqu'à 10 % d'écart de prix, on peut mettre en avant des avantages technologiques ou opérationnels ». Au-delà, le prix reste décisif.



Jacques Moulin

© Laif Berthelme

Jacques Moulin a pris la tête de l'entreprise familiale De Dietrich âgée de 340 ans et basée dans les Vosges du Nord, à Schiltigheim.

De Dietrich emploie 1 200 personnes (dont 500 en France), réparties sur 25 sites dans le monde.



© Laurent Dummer

Mais diminuer le prix des produits peut aussi passer par une meilleure organisation, qui engendre une plus forte productivité. À travers un nouveau département de performance opérationnelle créé par Jacques Moulin, l'entreprise essaie au maximum de réduire le prix de revient, en s'appuyant sur la digitalisation, la modernisation... et même l'intelligence artificielle. En effet, en septembre 2023, De Dietrich a pris une part minoritaire dans la start-up Alysophil, spécialiste de la chimie en flux continu piloté par l'IA, permettant notamment des gains de productivité. « *Je ne connais rien à l'IA, mon job, c'est de gérer des boîtes. Mais ce partenariat nous permet d'avoir accès à des personnes compétentes qui peuvent nous aider à nous développer* », explique le dirigeant d'une soixantaine d'années, qui n'hésite pas à oser s'engager dans les nouveautés. « *Sans jouer au casino, on aide une équipe et on profite de ses recherches.* »

Impossible de passer à côté des bouleversements du monde pharmaceutique depuis la crise du coronavirus, une aubaine pour l'entreprise qui a fait de son mieux pour se plier aux besoins très importants de ses clients fabricants de vaccins. « *L'activité chimique a pris beaucoup moins de place par rapport à l'activité pharmaceutique, nécessitant des ajustements* », souligne Jacques Moulin. La compétition entre entreprises ne peut en effet faire fi du contexte, et la capacité d'adaptation est alors essentielle. Les salariés ont été mobilisés pour augmenter les capacités de production et satisfaire les besoins des clients.



L'entreprise réalise 300 millions d'euros de CA, dont 60 % en Europe, le reste entre l'Amérique et la Chine.



Avec 10% de croissance par an depuis 2020, Jacques Moulin voit grand et orchestre depuis mai 2024 l'intégration de quatre sites de production du groupe européen Heinkel, dans le but d'étoffer l'offre produits de De Dietrich. Une manière de booster sa compétitivité, de s'internationaliser un peu plus et de porter « *une cause nationale et européenne, en partageant les mêmes valeurs que cet autre groupe familial.* »

Désormais, les performances énergétiques et écologiques des entreprises entrent dans l'équation globale de la productivité. C'est pourquoi Jacques Moulin insiste sur l'importance de produire local. « *Produire en Europe pour l'Europe* » évite le coût économique et écologique du transport. « *D'autres concurrents choisissent de tout produire en Inde, la compétition est bonne pour se challenger, tracer notre chemin et apporter le meilleur à notre client* », conclut l'industriel. ●

Désormais, les performances énergétiques et écologiques des entreprises entrent dans l'équation globale de la productivité. C'est pourquoi Jacques Moulin insiste sur l'importance de produire local.

Jean-Benoît Harel

REGARD D'UN CONSEILLER SPIRITUEL

Esprit de compétition

La concurrence est-elle une bonne chose ? Oui, si l'on en croit le *Compendium de la doctrine sociale de l'Église*, publié en 2005 : « *Un vrai marché concurrentiel est un instrument efficace pour atteindre d'importants objectifs de justice : modérer les excès de profit des entreprises ; répondre aux exigences des consommateurs ; réaliser une meilleure utilisation et une économie des ressources ; récompenser les efforts des entreprises et l'habileté d'innovation et faire circuler l'information de façon qu'il soit vraiment possible de confronter et d'acquérir les produits dans un contexte de saine concurrence* », n° 347.

« *Quand il remplit les importantes fonctions rappelées ci-dessus, le marché libre sert le bien commun et le développement intégral de l'homme* », poursuit un peu plus loin le texte. À une condition cependant : le marché ne doit pas être orienté par l'unique recherche du profit individuel, mais par le souci de l'utilité sociale. En perdant de vue cette finalité supérieure qui déborde le domaine de l'économie, il risque de dégénérer « *en une institution inhumaine et aliénante, avec des répercussions incontrôlables* », prévient le *compendium*, n° 348.

Le père Dominique Greiner, A.A., est directeur général de Bayard Presse et conseiller spirituel du comité de rédaction de la revue *Dirigeants chrétiens*.

Ce fut le cas en Europe au XIX^e siècle : le marché livré à lui-même a eu pour conséquence de livrer les travailleurs « *à la merci de maîtres inhumains et à la cupidité d'une concurrence effrénée* », pour reprendre les termes de Léon XIII dans *Rerum Novarum* (1891), l'encyclique qui a inauguré la tradition d'intervention des papes en matière sociale.

Notre période n'est pas immunisée. Le pape François nous met en garde contre une société où « *tout entre dans le jeu de la compétitivité et de la loi du plus fort, où le puissant mange le plus faible* », *Evangelii Gaudium*, n° 53. Il semble si difficile de rompre avec l'imaginaire d'un darwinisme social dans lequel l'entrepreneur ne connaît qu'une alternative : « *Hurler avec les loups ou jeter l'éponge, pratiquer une politique d'entreprise très dure pour les salariés, comprimer les coûts de production pour se maintenir dans la concurrence, ou tourner le dos au monde économique* », relève Arthur Rich, théologien réformé connu pour son *Éthique économique*.

Heureusement, l'économie ne fonctionne pas que sur ce modèle. Le plus souvent, les dirigeants se connaissent, se respectent, se parlent, échangent des informations. Ils mènent aussi des combats communs dans le cadre d'alliances, d'accords de filières, de groupements d'intérêt économique, d'organisations professionnelles ou de lobbies... Ils défendent leur secteur en même temps que leur entreprise.

Le « *vrai marché concurrentiel* », pour reprendre l'expression du *compendium*, n'est pas celui de la confrontation à mort. C'est plutôt celui où des mots comme alliance, partenariat, collaboration, solidarité ont du sens... Il en va en économie comme dans le sport où le respect de l'adversaire est une règle de base : l'esprit de compétition est un esprit de vie ; non de mort. ●

DOMINIQUE GREINER



© Bruno Levy pour La Croix

ALLER PLUS LOIN

Pour prolonger ce dossier « La compétitivité, jusqu'où ? », quelques propositions.



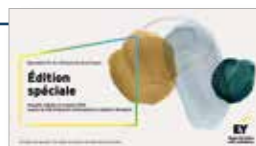
L'ENTREPRISE ET LE BIEN COMMUN

SANDRINE FRÉMEAUX

NOUVELLE CITÉ, 2022

Comment pourrions-nous poursuivre le

bien commun dans le monde du travail, alors que la plupart des entreprises demeurent rivées aux résultats économiques et à la compétitivité ? Nous considérons trop souvent le bien commun comme une jolie formule utilisée à des fins de communication par quelques dirigeants des organisations contemporaines. C'est sans doute la raison pour laquelle le bien commun dans l'entreprise est peu étudié en France, alors même que les chercheurs en sciences humaines, sociales et de gestion se confrontent désormais à la question suivante : le travailleur disposant d'une possibilité d'action dans l'entreprise peut-il poursuivre le bien commun ? La perspective du bien commun nous aide à allier souci de l'autre et souci de soi, en participant à un bien communautaire qui est tourné vers le développement humain, et qui autorise le plein accomplissement du bien personnel.



BAROMÈTRE EY DE

L'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE

ÉDITION SPÉCIALE - NOVEMBRE 2024

Face à la situation politique actuelle et aux incertitudes qui en découlent, les questions sur l'attractivité de la France sont nombreuses : les entreprises étrangères ont-elles annulé, réduit ou maintenu leurs plans d'investissement ? Quelles sont leurs préoccupations à court et moyen termes ?

La dissolution de l'Assemblée nationale et la situation politique ont un impact sur les investissements étrangers en 2024. Les dirigeants comptent toujours sur la France, notamment pour l'investissement dans l'innovation et les services, mais sont plus réservés sur l'implantation d'usines et de sièges.



LE RAPPORT DE DRAGHI SUR LA COMPÉTITIVITÉ EUROPÉENNE

SGAE.GOUV.FR

Le rapport propose trois axes principaux pour

réformer et relancer la croissance durable :

- innover et combler le retard technologique ;
- avoir un plan commun pour la décarbonation et la compétitivité ;
- renforcer la sécurité et réduire les dépendances.

Plus en détail, le rapport formule 170 propositions.

Voici certaines propositions phares :

- accroître l'innovation : doubler le budget du programme-cadre de recherche et d'innovation pour le porter à 200 milliards d'euros sur sept ans, et créer une agence européenne pour l'innovation de rupture ;
- harmonisation juridique : créer un nouveau statut d'entreprise européenne innovante et unifier le droit des sociétés pour favoriser la croissance des start-up ;
- développement de l'intelligence artificielle : investir dans l'intelligence artificielle dans dix secteurs stratégiques (automobile, énergie, santé, etc.) ;
- transition écologique : réformer le marché de l'électricité et découpler la rémunération des énergies renouvelables et du nucléaire de celle des combustibles fossiles ;
- souveraineté stratégique : créer une plateforme pour sécuriser les approvisionnements en matières premières critiques ;
- simplification administrative : nommer un commissaire européen à la simplification.



L'ENTREPRISE DU TRAVAIL VIVANT, COMMENT CRÉER L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL ?

OLIVIER MASCLEF, JOHAN GLAISER ET FRANÇOIS GALLON (PRÉFACE, PIERRE-YVES GOMEZ)

NOUVELLE CITÉ, 2024

Un constat s'impose : la motivation, l'engagement et l'implication des

salariés semblent s'effriter dans le monde du travail. Face à une véritable crise de l'engagement, les enjeux managériaux ont évolué. La priorité ne réside plus

seulement dans la stratégie ou l'organisation, mais dans la capacité à mobiliser les collaborateurs et à raviver leur implication.

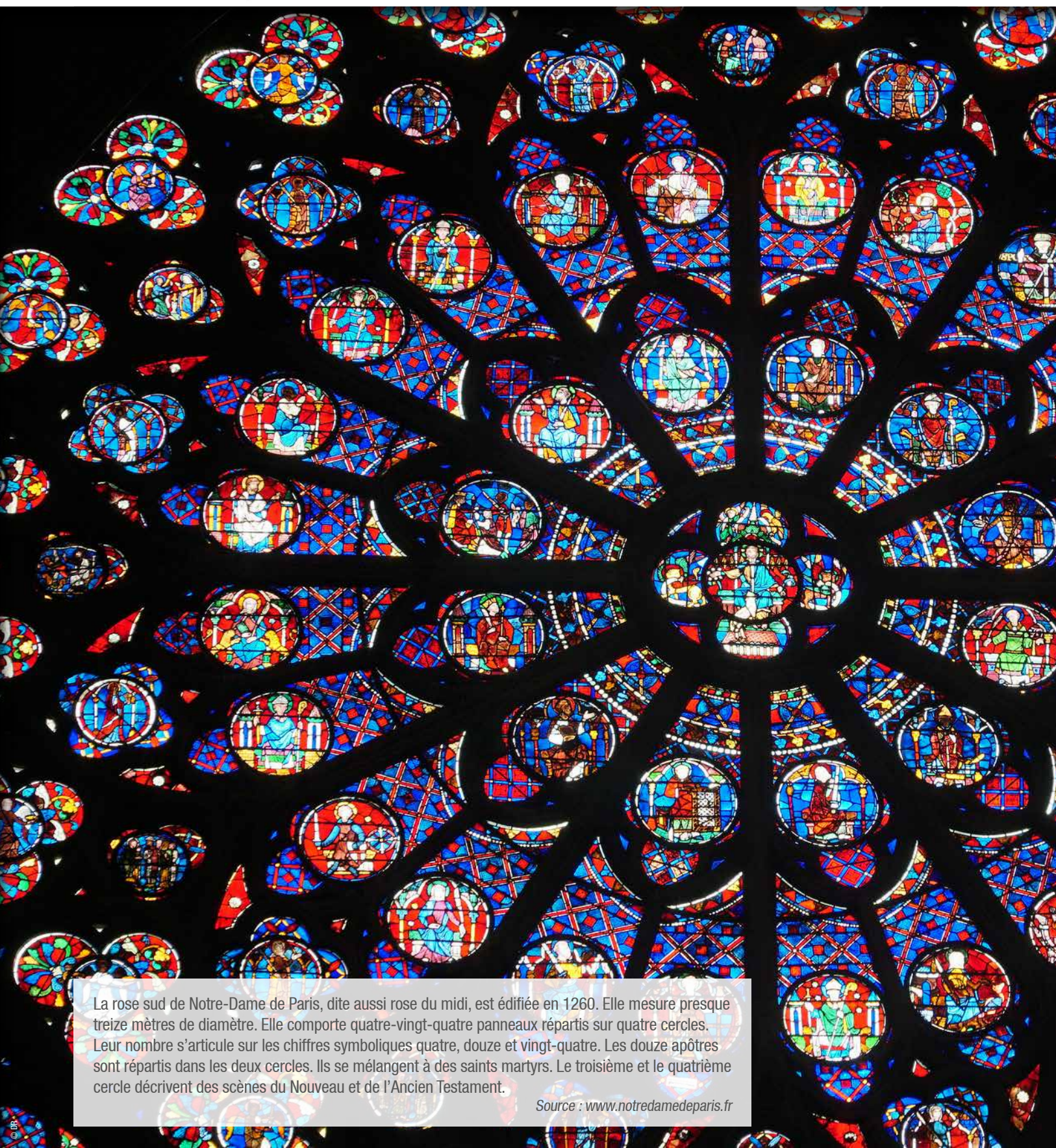
Comment redonner du sens au travail ?

Comment motiver et réengager les salariés autour du projet d'entreprise ?

Ce guide pratique propose une vision du

management respectueuse de la réalité en entreprise. Cette approche valorise la richesse et la complexité de la vie au travail et incite à ne pas seulement considérer la personne comme un facteur de production mû par des processus mécaniques. Lorsque l'entreprise néglige cette réalité, elle devient un terreau d'insatisfaction, d'ennui, de frustration et, inévitablement, d'inefficacité.


À LIRE



La rose sud de Notre-Dame de Paris, dite aussi rose du midi, est édifée en 1260. Elle mesure presque treize mètres de diamètre. Elle comporte quatre-vingt-quatre panneaux répartis sur quatre cercles. Leur nombre s'articule sur les chiffres symboliques quatre, douze et vingt-quatre. Les douze apôtres sont répartis dans les deux cercles. Ils se mélangent à des saints martyrs. Le troisième et le quatrième cercle décrivent des scènes du Nouveau et de l'Ancien Testament.

Source : www.notredamedeparis.fr

PAROLE ET SOURCES



*QUEL QUE SOIT VOTRE TRAVAIL, FAITES-LE DE BON CŒUR,
COMME POUR LE SEIGNEUR, ET NON POUR LES HOMMES, SACHANT
QUE VOUS RECEVREZ DU SEIGNEUR L'HÉRITAGE EN RÉCOMPENSE.
LE MAÎTRE, C'EST LE CHRIST ; VOUS ÊTES À SON SERVICE.*

COLOSSIENS 3, 23-24 (TOB)