

Pour une nouvelle mondialisation,

réconciliée avec le bien des sociétés et des personnes

Poclain Hydraulics :

La croissance d'une entreprise au cœur de la mondialisation

POCLAIN, la société que je préside est aujourd'hui une ETI familiale, qui a cru de 50M€ de chiffre d'affaires en 1985 à presque 500M€ en 2022, et de 600 personnes à 2300 personnes dont 650 en France et 1650 hors de France.

Poclain est l'expert mondialement reconnu dans la conception, la fabrication et la commercialisation de systèmes de transmission de puissance et les services associés pour les machines agricoles, de construction, de manutention et miniers, ainsi que pour les véhicules routiers. Un métier de niche quand on regarde nos produits, mais un métier très large quand on regarde nos clients et les machines que l'on équipe.

Notre activité est mondiale. Le groupe POCLAIN dispose de filiales de vente dans plus de 20 pays, de 9 sites de production. Il dépense plus de 6 % de son chiffre d'affaires (CA) en Recherche & Développement (R&D) et réalise plus de 85% de son chiffre d'affaires hors de France –

Plus de 70% des collaborateurs de l'entreprise sont hors de France.

La 4^{ème} génération de la famille Bataille vient de se réengager pour la continuité familiale de cette entreprise industrielle ancrée en Picardie. La Première génération, autour de Georges, a développé un atelier de mécanique de matériel agricole et participé notamment à la transition de la traction animale à la traction mécanique. La deuxième génération, autour de Georges et Pierre, a développé les pelles hydrauliques, connues mondialement dans les années 1970. La troisième génération, autour de Pierre et moi-même, a développé l'hydraulique et la transmission de puissance. La quatrième génération s'engage aujourd'hui à la transition énergétique.

Le Président d'ETI que je suis, a la chance de circuler partout dans le monde et de rencontrer les personnes et notamment de faire du benchmark.

On peut aborder la mondialisation par différents angles. **Ceci n'est qu'un témoignage de mon expérience.**

Une mise en perspective

La mondialisation est une réalité que nous vivons tous les jours comme entrepreneur, comme citoyen, comme consommateur.

Pour moi, la mondialisation est très positive et a permis par tous les échanges commerciaux mondiaux un développement important de tous les pays du monde, et une sortie de la misère pour beaucoup d'entre eux.

On mesure depuis 3 ans avec la crise du Covid d'une part, et la guerre en Ukraine ces 6 derniers mois d'autre part à quel point l'interdépendance de tous les pays est devenue extrêmement forte, au point de porter atteinte, en situation de tension, à la souveraineté des pays et à la pérennité des entreprises.

Je suis un Européen convaincu, et c'est la maille à prendre en compte aujourd'hui. Ma propre expérience me montre que l'Europe forte de ses atouts et au-delà du grand marché commercial qu'elle constitue, pourrait montrer une voie vers une nouvelle mondialisation. L'Europe peut peser de manière crédible et engagée sur le monde à côté des Etats-Unis et de la Chine.

Le contexte : évolution du monde depuis 40 ans

1990, année de bascule vers un modèle mondial

- Nous sommes rapidement passé d'une économie plutôt protégée et nationale à une économie ouverte et mondiale.
- L'ouverture de la circulation des capitaux et la pression croissante sur leur rentabilité a impacté toutes les entreprises
- Le modèle soviétique s'est effondré avec la chute du mur. Le modèle économique libéral avec la suprématie des marchés s'est généralisé. L'interdépendance des pays est devenue une réalité forte.
- Les pays dits émergents avec leurs bas coûts du travail (Chine, Asie, Brésil, Inde) sont montés en puissance et sont entrés en concurrence avec les pays dits développés

Conséquences de cette mondialisation accélérée

- Les impacts de cette mondialisation sont économiques, industriels, sociaux, culturels, environnementaux et politiques
- Le modèle de « société de consommation » s'est affirmé ;
- Dans les pays dits « développés » Le pouvoir d'achat des familles a augmenté, souvent au détriment de l'emploi qui pour des raisons de compétitivité s'est déplacé dans les pays à bas coût.
- Ceci a conduit à une amélioration significative du niveau de vie au sein de nombreux pays en développement
- Les pays dont la France qui n'ont pas réussi à se réformer ont souffert : notamment pour la France par une dégringolade de l'industrie passant en 40 ans de 25% à 13% du produit intérieur brut (PIB) ; Nous sommes devenus l'avant dernier pays industriel de l'Europe juste avant la Grèce !

En 2022, nous sommes entrés un monde multipolaire et imprévisible

- On constate la montée des nationalismes, l'affrontements des blocs commerciaux et une accélération des nouvelles technologies.
- 2 modèles politiques s'affrontent (autocratie contre démocratie).

Les démocraties naviguent à vue au gré des élections, sans forcément de vision stratégique cohérente et lisible. Les politiques industrielles sont à des entreprises sont à la merci de brusques virages politiques

Les autocraties déploient leurs influences et nourrissent les populismes.

- Enfin la pandémie du covid, la guerre en Ukraine et l'urgence climatique rebattent beaucoup de cartes.

Pour Poclain, la mondialisation s'impose car source de croissance

Ce qui fait vivre une entreprise comme la nôtre, ce sont ses clients ; il faut aller les chercher et les servir partout dans le monde. Ils nous font progresser et ont permis notre développement.

Ouverture des marchés et accords internationaux avec baisse des droits de douane

Pour nous industriels, la première réalité positive de cette mondialisation de l'économie est l'ouverture des marchés

- La taille du marché potentiellement accessible pour Poclain est sans commune mesure avec l'étroitesse du marché français.
- De la même manière, nous achetons des matières premières et des composants dans le monde entier et particulièrement dans des pays à bas coûts.
- Il faut bien mesurer que notre zone de chalandise est mondiale ; nos concurrents sont allemands, américains, japonais, et chinois.

L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) régule tous ces échanges ; la baisse des droits de douane qui a résulté de tous ses accords a permis à l'ensemble des pays de bénéficier de créations d'emploi, de croissance et de développement.

En ce qui concerne Poclain, nous avons progressivement couvert le monde de nos filiales commerciales ce qui a permis une croissance organique de presque 6% par an.

L'enjeu majeur est le lien client. Je passe mon temps à expliquer que le client est le décideur majeur de l'entreprise, toutes les parties prenantes sont à son service. Pour assurer cette croissance, nous avons déployé nos usines sur tous les continents, avec pour chacune des objectifs un peu différents :

- Aux États-Unis et en Chine, il s'agit simplement de donner confiance à nos clients. On ne vend pas significativement dans ce pays sans donner confiance sur un engagement long-terme. Nous ne sommes pas là pour faire un coup, nous sommes là sur le long terme.
- En République Tchèque et en Inde, nous sommes allés chercher de la compétitivité. Nos clients veulent les prix les moins chers. Depuis plus de 20 ans, nous vendons certains produits à des prix de vente inférieurs à nos prix de revient français.

Comparaison des coûts salariaux :

Pour donner des comparaisons, un opérateur indien qui travaille 2150h/an coûte à l'entreprise 1500€ ; un opérateur en République Tchèque, ou en Slovénie coûte autour de 20K€, en Chine 14K€, en France, en Italie on parle de 40k€, et aux États-Unis de 60K€ ; tous travaillant autour de 1800 à 1850h/an.

Plus étonnant que les écarts internationaux, c'est l'amplitude des salaires qui entre un Opérateur et un directeur d'usine va de 1 à 5 en France, mais de 1 à 33 en Inde.

Pénurie de main-d'œuvre généralisée

- Partout dans le monde, nous manquons de main d'œuvre disponible et compétente. En République Tchèque, nous faisons venir des Ukrainiens, en Slovénie, des Croates ou des Serbes.
- Aux États-Unis, Amazon nous débauche tous nos opérateurs qualifiés avec un bonus de bienvenue (« welcome bonus ») de 1000\$ et un salaire multiplié par 1.5. Nous faisons venir des ingénieurs de France pour suivre nos grands clients.
- Le seul pays grand réservoir de main-d'œuvre qualifiée est l'Inde.
- Un enjeu pour nous est donc de renforcer notre attractivité et de former les personnes pour améliorer leurs qualifications.

Adaptation de l'entreprise à des réalités sociales & culturelles différentes

La mondialisation est donc pour nous un formidable accélérateur de croissance. Il a fallu nous adapter et construire au fur et à mesure de notre déploiement géographique.

Quelques exemples :

- Nous avons rapidement choisi l'anglais comme langue. C'est un critère d'embauche.

- Nous avons dû gérer les différences de niveau de vie et de rémunération. Une bière à 2€ au bar de l'hôtel après une journée de travail n'est pas vu de la même manière si on vient d'Inde ou des États-Unis.
- Le rapport au travail et les structures de coûts familiaux ne sont pas les mêmes. Quand on a un enfant aux États-Unis, on commence à épargner pour payer ses études. En Chine, on ne veut pas d'enfant car c'est trop cher à élever. La structure des retraites est différente si on est par répartition comme en France ou par capitalisation.
- La participation aux résultats (« profit sharing ») que nous pratiquons et qui est le prolongement de l'intéressement français est évident dans certains pays comme la Slovaquie et l'Italie. Il est « exotique » dans d'autres.

La mondialisation de la finance permet le financement de cette croissance

- Tous les outils de financement, de paiement, de sécurisation des transferts sont aujourd'hui disponibles pour faciliter les échanges commerciaux et les investissements.
- Les fonds de pension américains ou autres fonds souverains ont conduit à une rigueur de management qui ont été globalement bénéfiques. Ils s'engagent tous aujourd'hui dans l'ESR (environmental and social responsibility) que l'on peut traduire en français par la RSE, responsabilité sociétale ou sociale de l'entreprise.
- À contrario, ce moteur de développement indispensable est entre les mains d'une petite minorité qui impose son rythme à l'économie mondiale, en se préoccupant trop peu du temps long, et n'est qu'au service des actionnaires.
- Une part importante des sociétés du CAC 40 sont dans les mains des investisseurs étrangers.

Les impacts de la mondialisation en France

Activité industrielle de Poclair Hydraulics en France

Nous gardons dans nos pays à coût élevé comme la France, l'Italie ou les États Unis la fabrication et l'assemblage des produits à très forte valeur ajoutée.

Pour Poclain, grâce à notre croissance et notre innovation permanente, nous n'avons jamais fait de délocalisation massive. Mais l'ensemble des micros-décisions prises par les responsables industriels et commerciaux nous a conduit à fabriquer certains produits dans des pays low-cost pour capter des marchés et être compétitif.

De la même manière, notre base de fournisseurs s'est déplacée dans un premier temps vers l'Europe de l'Ouest, puis vers l'Asie.

Quand nous avons redémarré Poclain-Hydraulics en 1985, nous avions 100% de la valeur ajoutée industrielle du groupe en France, maintenant elle ne représente que 20%. Nous avons transformé le site principal en France en « société de services » pour le groupe.

Désindustrialisation de la France

La désindustrialisation de la France est une réalité ; la part de l'industrie dans le PIB est descendue à 12%. Elle était de 35% en 1970, 25% en 1990. Tous les bassins d'emploi ont été touchés. La disparition des usines sur les territoires a été source de grande difficulté pour les familles. La crainte pour les jeunes générations de s'engager dans l'industrie est très prégnante.

Le manque de compétitivité, la rigidité du marché du travail et des relations sociales et surtout les 35h ont été très préjudiciable à l'industrie. Ceci malgré des atouts indéniables comme par exemple un prix d'électricité bas, une situation géographique et des infrastructures solides,

L'innovation, un atout pour la France

En ce qui concerne l'innovation, la France est très bien placée ; nous avons des ingénieurs et des techniciens bien formés, et le crédit impôt recherche (CIR) a contribué à rendre très compétitives les équipes.

Certains clients produisent dans le monde entier, mais la maîtrise de la conception (design control) est très concentrée, en Europe, au Japon et aux États-Unis.

Et aujourd'hui c'est quoi la mondialisation

La mondialisation a été un formidable vecteur de croissance et de développement, elle change aujourd'hui de nature. La compétition entre les pays est exacerbée et renforce la politique des blocs.

À l'intérieur des blocs, les « laissés pour compte » se réveillent et réclament plus de justice ou de protectionnisme (Gilets jaunes, Brexit, Hongrie etc.)

Démographie : les pays jeunes mettent sous pression les pays riches

L'évolution de la démographie mondiale est une clé du dynamisme des pays.

- L'Europe, le Japon et particulièrement la Chine sont des pays de vieux.
- Les États-Unis gardent un dynamisme fort.
- L'Afrique et l'Inde sont des continents très jeunes ;

La poussée migratoire vers l'Europe venant du sud restera très forte pour des années ; Idem vers les États-Unis en provenance du Mexique. Ceci d'autant plus que nous manquons de main-d'œuvre.

Nos hommes politiques européens ne préparent pas vraiment cet afflux inéluctable de gens du sud.

Quand on demande aux jeunes Sénégalais à quoi rêvent-ils pour leur avenir : 9 sur 10 répondent vouloir venir en Europe.

On voit la montée des populismes qui construisent un discours d'enfermement autour des peurs, notamment celles liées à l'immigration : en Europe, il s'agit de la Suède, de l'Italie, de la Hongrie et de la Pologne. Aux États-Unis, il suffit d'écouter Trump.

Les pays se protègent. Ce qui était ouverture et coopération devient protectionnisme et populisme.

Un monde régulé :

La mise en œuvre de dispositifs de régulation mondiaux marque une évolution importante depuis de nombreuses années.

Une grande partie ont été mise en place

- Pour faciliter les relations commerciales internationales, ce sont les règles de l'Organisation Mondiale du Commerce,
- Pour améliorer la gouvernance et diminuer la corruption, ce sont les règles de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE).

- Pour protéger les citoyens comme la RGPD comme le Règlement Général de Protection des Données en Europe.

Les banques sont elles mêmes soumises à des contrôles très importants dont l'objectif est par exemple d'éviter le blanchiment.

Enfin toutes les lois sur la transition énergétique imposent des rythmes de mutations extrêmement rapides

Il y a aussi des lois très protectionnistes qui sont déployées.

Extra-territorialité du droit :

La régulation et le droit devient une arme au service des intérêts des puissants.

Les États-Unis imposent leur hégémonie avec l'extra-territorialité du droit américain. Ils infligent des amendes exorbitantes chez eux, mais aussi aux sociétés étrangères.

- Nous, Poclair, ne pouvons pas vendre en Iran, ni aujourd'hui en Russie sous peine de quasiment perdre accès au marché américain qui représente plus de 30% de notre CA.

- Dans le « Piège Américain », Frédéric Pierucci explique comment, avec la complicité du gouvernement américain, General Electric a fait main basse sur Alstom.

-

On entend aussi aujourd'hui que les Chinois veulent mettre en œuvre une extra-territorialité de leur droit. Les Européens ont beaucoup de mal à s'imposer sur ce registre.

Remise en cause de nos valeurs occidentales

Dans notre entreprise, nous avons essayé d'ancrer cette entreprise sur des valeurs fortes qui sont de notre point de vue d'occidentaux très universelles : les hommes, l'International, l'innovation et l'indépendance.

C'est très significatif, voire préoccupant de constater que ces valeurs et le modèle économique qui mettent la dignité de l'homme en premier sont aujourd'hui remis en cause par certains pays.

Je n'ai pas l'expérience de pays où la charia s'impose et les femmes sont dévalorisées.

La Chine, la Russie, l'Inde viennent de prendre une initiative au sein de l'OCS (Organisation de Coopération de Shanghai) pour développer une alternative qui rejette l'idée d'un monde gouverné par les valeurs universalistes définies par le monde occidental. Cette organisation régionale représente une partie du monde

très dynamique sur un plan économique avec une volonté forte autour notamment de la nouvelle route de la soie.

Un monde en rupture

Tous ces sujets s'inscrivent dans un temps plutôt long, mais aujourd'hui, plusieurs éléments majeurs ont bouleversé l'environnement international il s'agit de véritables ruptures :

- La pandémie ne finit pas et paralyse encore certaines régions du monde.
- La guerre en Ukraine et la crise de l'énergie.
- L'urgence climatique et la pression environnementale.

La pandémie du Covid

Les chaînes d'approvisionnement inopérantes

L'interdépendance de tous nos pays dans le domaine économique et commercial est bouleversée par la crise du Covid. Cela a conduit à l'incapacité de voyager pour les personnes et de circuler pour les marchandises. La désorganisation de la logistique mondiale en a résulté.

Comme tous les industriels, nous avons souffert du manque de containers et de l'engorgement des ports. Pendant plus de deux ans nous avons été incapable de livrer nos clients au niveau requis.

Il est intéressant de mesurer plus généralement le questionnement stratégique qu'a suscité cette période dans les entreprises. Faut-il mettre en œuvre des circuits plus courts et des capacités de production au niveau régional ?

Remettre en cause toutes les stratégies industrielles et réorganiser les chaînes d'approvisionnement (supply-chain) mondiales prendra du temps. Cela passe par des investissements importants et par la disponibilité des compétences à un niveau plus compétitif.

La crise du covid a engendré un nouveau regard sur le travail.

Le développement du télétravail en est une des conséquences majeures. Les rencontres physiques sont remplacées par des échanges par écrans interposés. C'est bon pour les comptes d'exploitation, mais sans doute préjudiciable aux échanges d'expériences et la relation humaine en entreprise.

La guerre en Ukraine

Cette guerre a apporté une véritable sidération et au-delà des drames humains elle conduit à une remise en cause profonde des relations et des équilibres entre les pays.

Nous avons une petite filiale commerciale que nous avons mis en hibernation,

L'arrêt de l'approvisionnement en gaz russes exacerbent toutes les décisions gouvernementales, très politiques, et parfois contradictoires avec le bon sens. La taxonomie Européenne qui classe les énergies en fonction de leur durabilité conduit à des compromis étonnants entre les Allemands qui veulent du gaz et brûlent du charbon, et les Français qui veulent du nucléaire.

Beaucoup de matières stratégiques proviennent de l'URSS et ne sont plus disponibles

L'électrification des véhicules lancée à marche forcée par tous les gouvernements est en train notamment de détruire l'industrie automobile européenne.

Poclain Hydraulics avait investi plusieurs dizaines de millions d'euros en pure perte. Nos projets n'ont pas abouti.

L'urgence climatique

Le réchauffement climatique et la décarbonation nécessaire de l'industrie bouleversent aussi profondément la manière d'appréhender toutes les politiques industrielles. La transition énergétique heurte aux intérêts économiques des différents pays et conduisent à des compromis qui complexifient les stratégies des entreprises.

Les choix mis en œuvre par les différents pays accroissent les difficultés. L'industrie a besoin de temps long, les calendriers électoraux sont beaucoup trop courts.

L'écologie politique préconise des solutions utopiques dans des délais impossibles à tenir.

L'Europe fait des choix radicaux et quelque fois irréalistes comme la suppression des moteurs thermiques qui sont en train de détruire des pans entiers de l'économie.

Accès aux matières premières stratégiques

La localisation en Chine ou en Russie de certaines matières premières nécessaires à la transition énergétique est très préjudiciable à l'indépendance et l'autonomie de nos industries européennes.

Ces matières premières stratégiques, existent néanmoins dans d'autres régions du monde, notamment l'Afrique. Mais ouvrir une mine aujourd'hui prend 10 ans avant qu'elle ne soit productive.

Les sociétés occidentales sont fragilisées, c'est pourquoi il faut revenir à l'essentiel et se doter en tant que chef d'entreprise d'outils de discernement et de décisions solides ;

« Les hommes au centre » :

Dans ce contexte de nombreux défis, l'impératif est de remettre au centre de nos préoccupations les Hommes.

Je vous invite à ce titre à lire le livre de Hubert Joly : *L'entreprise, une affaire de cœur* Il décrit comment sa préoccupation des hommes avant le business et la finance a révolutionné son entreprise et lui a permis de renaître

Équilibre des parties prenantes :

Ce qui a fait le succès de Poclain, c'est l'équilibre des parties prenantes sur le long terme, actionnaires, salariés, fournisseurs, banquiers et milieu environnant.

Dans une Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI) comme la nôtre, les relations entre salariés et actionnaires n'ont pas la conflictualité que l'on trouve dans les grandes sociétés cotées.

Notre enjeu à nous est de faire travailler tout le monde en harmonie, autour d'une vision et des valeurs partagée.

En ce qui me concerne, les principes de la Pensée Sociale Chrétienne sont un bon guide qui permet un bon discernement pour avancer.

- Il s'agit de définir le bien commun.
- De remettre la dignité de l'homme au centre,
- De pratiquer la subsidiarité,
- D'organiser la participation,
- De croire à la destination universelle des biens
- Et de construire la solidarité

Et concrètement

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)

La RSE est un bon vecteur de bien commun et de solidarité. Toute l'entreprise est concernée.

Nous venons de créer une fondation d'entreprise pour fédérer et communiquer sur toutes les initiatives que nous prenons en termes de développement durable et d'impact social.

C'est assez simple, il faut exprimer où on veut aller, c'est la vision de l'entreprise ; ensuite, on déploie en tenant compte de la spécificité de chacun des pays.

Au sein de l'UNIAPAC, qui est la fédération mondiale de toutes les associations de Chefs d'Entreprises et de Dirigeants Chrétiens, nous travaillons ensemble pour comprendre ce que signifie dans chacun des pays et des cultures les principes de la Pensée Sociale Chrétienne.

Notre objectif en Europe est de faire une synthèse (européenne) de ces expériences afin de définir un business model qui fonctionne. Nous ne sommes pas comme les Américains dirigés par la finance court terme, nous ne sommes pas comme les Chinois qui organisent un capitalisme d'état où les libertés individuelles peuvent être mises à mal ; nous pensons qu'il y a une voix d'essence chrétienne qui correspond totalement à ce que nous souhaitons.

Nous sommes dans un monde libéral. Notre enjeu est de mettre en œuvre une économie qui donne toute sa place à l'Homme. Nous pouvons aujourd'hui témoigner que la performance économique et financière est au rendez-vous. C'est ma propre expérience chez Poclair.

Conclusion sur le besoin d'une nouvelle mondialisation

Cette nouvelle mondialisation, dans un monde imprévisible et à risques, doit trouver les moyens de conserver une économie ouverte, plus équilibrée mais mieux régulée, en premier lieu au niveau des pays et des blocs continentaux, mais aussi au niveau des échanges mondiaux

- Pour exister dans cette nouvelle mondialisation, les pays européens doivent mettre en œuvre une vision stratégique commune et forte dans un temps long.
- Agir ensemble et sortir de la naïveté de la stratégie européenne d'ouverture à la libre concurrence « à tout crin »
- Avoir l'obsession de la confiance et de la subsidiarité en mettant au centre de toutes les politiques, les territoires et les personnes comme acteurs de leur développement
- Soutenir les entreprises actives sur le marché mondial dans leurs stratégies de long terme et dans la durée leur mise en œuvre