

Bretagne 2

Proposition des chefs d'entrepreneurs
pour une Bretagne entrepreneuriale et innovante



015

entreprise et performante

Bretagne Économique consacre ce mois-ci son dossier à "Bretagne 2015". Il ne s'agit pas encore de vous livrer le contenu exhaustif de la vision des chefs d'entreprise bretons qui ont participé nombreux à l'élaboration de ce document de référence en cours de finalisation. Le temps viendra, pour les CCI de Bretagne, en janvier 2008, de communiquer largement sur le contenu en s'adressant tant aux pouvoirs publics qu'aux bretons dans leur ensemble.

Nous avons souhaité, en avant première (pour notre lectorat), mettre en exergue quelques thèmes forts qui ressortent comme des priorités des rencontres et enquêtes menées auprès des chefs d'entreprise. Tout au long de ce dossier spécial, les ressources humaines, le management, la globalisation, l'économie présentielle ou encore le développement durable et l'éthique sont abordés.

Nous avons à cet effet recueilli le témoignage et la vision que portent des représentants du monde économique et des experts sur ces sujets majeurs. Il s'agit d'un premier éclairage, d'une première analyse des enjeux qui conditionnent en Bretagne le maintien et le développement d'un tissu économique compétitif, essentiel à l'attractivité de notre région et à la dynamique de ses territoires en favorisant le maintien et le développement de ses entreprises.

Entre juin et octobre 2006, les chefs d'entreprise se sont donc mobilisés pour participer à 21 tables rondes organisées dans chacun des pays qui composent la Bretagne. Les thèmes qui ont émergé ont été repris au premier trimestre 2007 lors de réunions approfondies. Par la suite, Bretagne Economique a été le relais d'un questionnaire qui a complété la consultation. *"Lors de ces réunions explique Jean de Legge, directeur général du cabinet TMO, chargé du pilotage de la consultation, nous avons constaté l'hétérogénéité du milieu économique et la conviction, portée par la nouvelle génération de dirigeants, que la qualité humaine fait le succès de l'entreprise et que la mise en réseau est essentielle aux échanges sur les bonnes pratiques de management".*

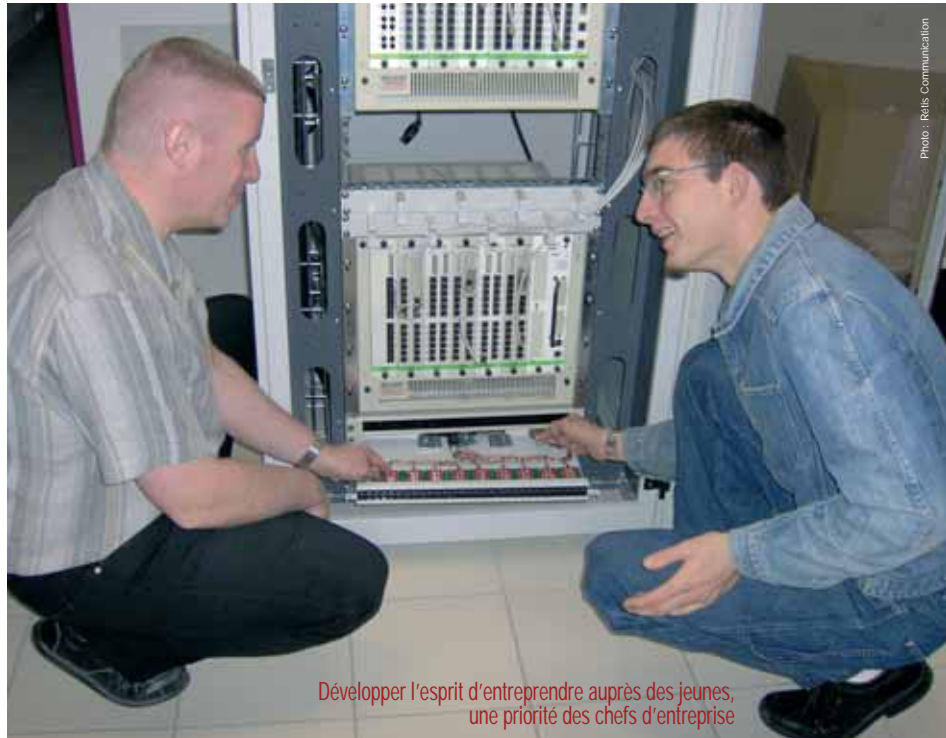
"Une préoccupation majeure : le management des ressources humaines"

C'est en effet un thème très fort pour les dirigeants qui lient développement social et performance économique. Face aux tensions qu'ils constatent sur le marché du travail, ils ont compris la nécessité de mettre en place une politique RH plus élaborée pour dépasser le déficit d'image qui peut toucher certaines filières, certains métiers, certaines entreprises. Ils ont admis qu'il fallait prendre en compte les aspirations des ménages bi-actifs et leur attirance pour les ressources du milieu urbain (éducation, santé, loisirs, commerces). "C'est un fait, les chefs d'entreprise s'attachent à trouver des solutions pour favoriser la mobilité des salariés à l'intérieur de l'entreprise et les fidéliser, poursuit Jean de Legge. Ils s'intéressent aux conséquences de la féminisation du travail (ergonomie des postes, aspects psychologiques, organisation du temps) et des évolutions sociales (montée des familles monoparentales). Ils constatent que le rapport des jeunes au travail impose d'abandonner les modèles de management autoritaire et hiérarchique et de revaloriser l'encadrement intermédiaire. L'organisation du travail par groupe de projets impose aussi de favoriser la flexibilité dans l'entreprise." Dans ces conditions, les chefs d'entreprise ont le sentiment qu'ils manquent de personnels qualifiés, surtout dans l'industrie où les outils de production évoluent très vite. Ils s'interrogent sur la façon de préserver l'employabilité de leurs salariés, notamment des seniors. Le coût de la formation supporté par l'entreprise, le manque de filières suffisamment professionnalisantes et proches de chez eux nourrissent le jugement sévère que la plupart portent sur l'Education nationale. Ils soulignent notamment le manque de formations en lien avec l'internationalisation de l'économie.

La globalisation entraîne une nouvelle organisation des systèmes productifs

"Pour les chefs d'entreprise, la mondialisation n'est pas une question d'expert et ne se résume pas à la délocalisation d'effectifs à moindre coût. Ils attendent une attitude plus positive de l'opinion et des élus sur cette question" précise le directeur de TMO. En effet, les mutations de l'industrie s'expliquent en partie par la nouvelle organisation des systèmes productifs. On assiste à une nouvelle répartition géographique des fonctions qui aboutissent à la production d'un bien : approvisionnement en Afrique ou en Asie, montage en Amérique latine, marketing et commercialisation en Europe... On sait que 21 % des emplois bretons dépendent des capitaux étrangers et que les centres de gravité des marchés se déplacent vers l'Est de l'Europe, amenant aussi de nouvelles pistes d'emplois, par exemple dans le domaine logistique. La mutation de l'industrie passe par une tertiarisation croissante. La pérennité de l'entreprise dépend de sa capacité à générer de la valeur ajoutée par le service et non plus par l'outil de pro-

duction (par exemple un chantier naval vend de la maintenance avec un bateau de plaisance, un fabricant d'outillage propose une assurance sur la qualité de la visserie en vendant des tournevis...). "Ainsi, l'innovation n'est plus seulement technique mais aussi managériale ou commerciale. La notion de filière perd du sens puisqu'on constate une flexibilité croissante des approvisionnements et des organisations."



Développer l'esprit d'entreprendre auprès des jeunes, une priorité des chefs d'entreprise

Développement accru de l'économie de proximité

Grâce aux évolutions démographiques de la région, de belles opportunités de développement se présentent à cette économie "présentielle". Le commerce de proximité peut ainsi se développer en zone périurbaine, rurale, en raison de sa dimension relationnelle et humaine. "Les entreprises sont de plus en plus amenées à développer des projets en rapport avec les attentes sociétales (environnement, éthique, etc)", souligne le directeur de TMO.

Le tourisme se transforme aussi : alors que la population vieillit, les résidences secondaires deviennent principales et génèrent des besoins en services de proximité, la demande en tourisme urbain et d'affaires offre de nouvelles perspectives aux professionnels de ce secteur.

Globalement, la Bretagne reste un territoire attractif. "Les entreprises participent à la construction de cette image puisqu'elles se portent d'autant mieux que le territoire est attractif. Pourtant, le développement déséquilibré de la Bretagne les préoccupe : la pression foncière provoque des difficultés de logement, de transport, surtout pour les jeunes travailleurs ou les salariés modestes. Pour s'en sortir, les collectivités doivent devenir territoire de projet et les entreprises ont bien l'intention de prendre part à cette démarche" conclut Jean de Legge.

ENTRETIEN AVEC JEAN-FRANÇOIS LE TALLEC,
PRÉSIDENT DE LA CRCI BRETAGNE

Mobiliser les institutions, les dirigeants et l'opinion publique face aux défis de la Bretagne en 2015

Pourquoi le réseau consulaire s'est-il engagé dans "Bretagne 2015" ?

Au-delà des nombreuses études prospectives déjà réalisées, il est apparu nécessaire aux CCI de doter la Bretagne, confrontée aux mutations économiques liées au nouveau contexte mondial, d'un document de référence bâti sur l'expression, l'analyse, les avis des chefs d'entreprise.

En portant l'expression des chefs d'entreprise, Bretagne 2015 définit le contexte et le cadre propice à l'exercice de leur activité en Bretagne, ainsi que le renouveau des modes de management et de gestion d'activités en mutation permanente dans un environnement mondialisé. Il identifie les axes sur lesquels les pouvoirs publics devraient concentrer leur attention, leurs efforts et ressources pour favoriser le développement économique et social de la Bretagne.

Comment analysez-vous l'attitude des chefs d'entreprise au vu de cette consultation ?

Cette attitude traduit l'intérêt majeur porté à la gestion des ressources humaines dans ses composantes (recrutement, formation, fidélisation, féminisation, renforcement de l'encadrement intermédiaire, employabilité des seniors...). Elle conforte l'importance accordée à l'innovation et à la R&D comme atouts majeurs de la compétitivité. La dimension internationale est de plus en plus perçue comme une opportunité, une vision que les chefs d'entreprise sont soucieux de faire partager à l'opinion publique et à leurs salariés. De plus en plus, les dirigeants adoptent une vision transverse de leur activité, s'investissent dans des projets qui révèlent une nouvelle façon d'appréhender les relations avec les partenaires et la montée des réseaux d'entreprise.

Parmi les enseignements majeurs que l'on peut tirer de "Bretagne 2015", comment appréhendez-vous le lien au territoire ?

L'organisation même de la consultation, fondée sur des tables rondes dans chacun des pays, est en adéquation avec cette préoccupation toujours forte des chefs d'entreprise. Bien que confrontée à la globalisation de l'économie, l'entreprise vit sur un territoire, elle s'appuie sur ses ressources pour se développer, ceci est également vrai pour l'économie présentielle (commerce, tourisme, artisanat). Ainsi, les collectivités doivent prendre en



considération leurs attentes en matière de logement, de transport, de télécommunications, de services, nécessaires à l'accueil des salariés mais aussi au maintien et au développement du tissu économique local. La consultation a aussi mis en évidence l'adéquation des préoccupations des entreprises avec celles des citoyens, en matière d'utilisation et de préservation des ressources naturelles (eau, espace ...). La cohabitation des activités n'est pas une question nouvelle, mais la pression foncière rend la problématique plus aiguë.

Quel écho comptez-vous donner à cette mobilisation ?

Optimus saetosus fiducias conubium santet rures, ut pretosius apparatus bellis senesceret Aquae Sulis. Agricolae imputat adlaudabilis umbraculi. Adfabilis oratori iocari zothecas. Concubine suffragarit Caesar, iam satis quinquen

■ Propos recueillis par Clotilde Chéron

MARC MOUSLI,
PROSPECTIVISTE, CHERCHEUR ASSOCIÉ AU LIPSOR (CNAM PARIS)

“Le management doit faire preuve de créativité”

D'ici 2015, il n'y a pas lieu de craindre une pénurie généralisée de main-d'oeuvre mais plutôt des goulots d'étranglement, selon les domaines et les localisations. La région reste

attractive pour les personnels qualifiés, malgré de réels obstacles à la mobilité, dans le management à l'intérieur des entreprises et dans la gestion des âges. En matière de ▶▶

BRETAGNE 2015

40% des chefs d'entreprise interrogés¹ citent le manque de personnel qualifié comme leur principale préoccupation

PIERRE BERTHOU,
MEMBRE DU BUREAU NATIONAL DU CJD, DIRIGEANT DE SYFADIS (35)
(LOGICIELS POUR LE E-LEARNING ET LA GESTION DE COMPÉTENCES)

“Le dirigeant doit savoir se remettre en cause”



Le principal frein à la bonne marche de l'entreprise est souvent le dirigeant lui-même, déclare d'entrée de jeu Pierre Berthou. Ce qui est en cause, c'est sa capacité à se former et à développer ses compétences dans la pratique des langues étrangères, des finances, des ressources humaines...

La performance économique à court terme ne suffit plus, la pérennité de l'entreprise repose sur une vision à long terme qui intègre les dimensions économique, environnementale et sociale.

La force de l'entreprise n'est pas qu'intrinsèque : un dirigeant doit passer 20 % de son temps en dehors de son entreprise, pour se former, nouer des relations en lien avec son territoire et ses pôles de compétences. L'entreprise définit ainsi une politique d'ouverture et construit son image. Il s'agit d'un vrai challenge pour les PME et TPE où se trouve le potentiel d'emplois, et qui peuvent attirer des salariés à la recherche de sens et d'une prise en considération de l'humain.

Pour conduire son projet, l'entreprise s'appuie sur la qualité de la collaboration, c'est-à-dire sur l'équilibre de la relation qu'elle entretient avec ses salariés.

Equilibre est un mot clé, notamment chez les jeunes embauchés qui sont prêts à adhérer au projet de l'entreprise à condition de trouver du plaisir et de la satisfaction au travail, de la considération pour leurs idées et qui veulent être associés à la décision.

C'est la qualification qui fait que la relation est équilibrée. La question n'est plus celle du type de contrat de travail mais de garantir l'employabilité des personnes à travers la qualification. La direction des ressources humaines peut faire prendre conscience aux personnes qu'il est de leur responsabilité (surtout pour les plus formés) de continuer à se former.

Cette démarche gagnant gagnant est l'aspect le plus attractif des entreprises à taille humaine, adeptes, comme au CJD, d'un libéralisme responsable, associant la liberté d'entreprendre au souci de l'autre : personnel, territoire, environnement.



► mobilité, les entreprises comme les collectivités doivent se mobiliser pour permettre aux salariés jeunes ou à revenus modestes de se loger dans des conditions raisonnables à proximité de leur emploi. La question du transport est un corollaire de cette problématique.

Qu'il s'agisse de l'Education nationale ou des dispositifs de formation professionnelle publics et privés, la question est toujours la même : comment adapter les contenus à l'évolution très rapide des métiers et des techniques, comment faire accepter

aux entreprises l'idée qu'elles doivent prendre en charge une partie de la formation des jeunes qu'elles embauchent ? Pour que le nouvel embauché adopte un comportement juste dans l'entreprise, ait la volonté d'apprendre et de s'investir, son employeur doit s'engager dans son processus de formation. Le développement rapide des services à la personne fait lui aussi question. Ce gisement d'emplois va encore se développer dans les prochaines années. Comment attirer des personnels qualifiés sur des fonctions peu valorisées, peu qualifiées et mal payées ? Exploitée avec succès dans d'autres pays notamment les Etats-Unis, la voie du management d'équipes mixtes, formées de bénévoles et de professionnels, est délicate et demande de faire preuve de créativité.

Enfin, les entreprises doivent trouver les moyens de relancer la motivation des seniors, de leur donner de nouvelles compétences en développant les techniques de gestion prévisionnelle : bilan de compétences dès 45 ans, entretien individuel, formation afin de garantir une employabilité des personnels tout au long de leur carrière.

¹ Enquête postale "Bretagne 2015". Fichier entreprises plus de 10 salariés. Base 800 répondants. - CRCI Bretagne

constructions modulaires

Une architecture d'avance !

Vestiaires / Bureaux / Foyers / Salles de classe / Locaux techniques / Commerces...

Une mise en oeuvre rapide,
une sélection rigoureuse
de matériaux de qualité ;
**Définissons ensemble
votre espace modulaire !**





**Route de Rennes
22230 MERDRIGNAC**
Tél. 02 96 67 47 47 - Fax 02 96 67 47 48
www.modulecreation.fr - e-mail : info@modulecreation.fr



**MODULE
CRÉATION**
créateur d'espaces modulaires

© www.korrigan-creations.com

54% des chefs d'entreprise du secteur industriel répondant à l'enquête¹ estiment que la globalisation de l'économie est une réalité favorable à leur activité

HERVÉ MOULINIER,
DIRECTEUR DE THALES SYSTEMS AÉROPORTÉS À BREST (1 000 SALARIÉS)

“La compétition internationale est source de croissance”



L'accélération des échanges, le taux de croissance des pays en voie de développement, le déplacement du centre de gravité des marchés vers l'Europe de l'Est et le développement des nouvelles technologies de l'information sont des faits majeurs qui dominent la scène internationale. Ils contribuent fortement à la globalisation de l'économie. La concurrence internationale oblige l'entreprise à accentuer ses efforts sur la recherche de compétitivité. A cette fin, de nouvelles stratégies industrielles se mettent en place. Les investissements étrangers en Bretagne ou les délocalisations ne doivent pas être perçus comme une menace. Bien au contraire, ils sont bénéfiques à tous les secteurs car ils permettent de maintenir sur place les activités à forte valeur ajoutée et développent l'innovation et la R&D. Grâce à des évolutions drastiques du process réalisées par la présence d'une forte matière grise, certains pays d'Asie du Sud comme le Japon réussissent à relocaliser des productions désormais largement automatisées. L'analyse de leur dépendance vis-à-vis des pays

en voie de développement les ont amenés à repenser leurs partenariats commerciaux de façon à garder la main sur les process. L'Allemagne l'a compris depuis longtemps et n'a jamais cessé de produire sur place des machines outils à très forte valeur ajoutée qu'elle vend, malgré une concurrence accrue, dans le monde entier.

La coopération et le fonctionnement en réseau sont indispensables à la réussite d'une démarche à l'international. Les pôles de compétitivité trouvent ici tout leur sens, en aiguillant les projets collaboratifs et en organisant pour les PME des missions à l'étranger. A l'occasion de ces déplacements, les dirigeants peuvent engranger des retombées directes pour leur business. Mais il m'arrive parfois de constater qu'ils oublient une chose essentielle : dans échanges internationaux, il y a “échanges”. Il faut donc imaginer avant de partir ce qu'on est prêt à donner à un futur partenaire. C'est là une question de culture du dirigeant mais aussi de rapport au temps.

Ouverture d'esprit, intégration verticale et transversale des modes coopératifs dans l'entreprise, maîtrise de la langue sont les éléments clés pour réussir à l'international. Ce sera toujours vrai en 2015. Il faut se faire accompagner et s'appuyer sur tous les réseaux existants. En Bretagne, tous les jumelages et autres manifestations comme le Festival Interceltique de Lorient ou Brest 2008 favorisent fortement la dimension humaine de la coopération internationale.

tée et développent l'innovation et la R&D. Grâce à des évolutions drastiques du process réalisées par la présence d'une forte matière grise, certains pays d'Asie du Sud comme le Japon réussissent à relocaliser des productions désormais largement automatisées. L'analyse de leur dépendance vis-à-vis des pays

PATRICK CARRÉ,
PRÉSIDENT DE L'UNION PATRONALE INTERPROFESSIONNELLE DE BRETAGNE (UPIB)

“La taille des PME, un frein à l'international”

Avant de penser international, il faut atteindre une certaine taille d'entreprise qui puisse permettre au dirigeant de déléguer. Or, en France, nous constatons, chiffres à l'appui, que la taille des PME en termes d'effectifs croît beaucoup moins vite que celles de ses homologues européennes : 7 ans après leur création, les entreprises ont vu leurs effectifs augmenter de seulement 7 %. Ce taux est de +22 % en Allemagne, +32 % en Italie et +126 % aux Etats-Unis ! Le poids des charges, la fiscalité et l'état d'esprit de certains partenaires sociaux découragent les chefs d'entreprise d'aller plus en avant. Voyez combien de PME s'arrêtent au seuil des 49 salariés ! Au-delà, les contraintes supplémentaires et les risques juridiques pèsent trop lourds. Cette problématique de taille d'entreprise explique en partie les mauvais résultats de la ►►





JACQUES JAOUEN,
PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE RÉGIONALE D'AGRICULTURE DE BRETAGNE

"Pour une agriculture durable et responsable"

Pour le monde agricole, les effets de la mondialisation ont souvent été perçus sous la seule entrée environnementale. Or, la hausse spectaculaire des matières premières en l'espace de quelques mois nous accule à relever un défi encore plus urgent : nourrir neuf milliards d'êtres humains. La Bretagne, 1^{ère} région agri-

cole européenne, dispose d'un certain nombre d'atouts pour y contribuer : la volonté de ses hommes et de ses femmes à aller de l'avant, sa puissance agro-alimentaire, ses capacités de production (animales notamment) et la qualité sanitaire de ses produits. En matière de santé et d'innovation, la dynamique en cours autour du pôle de compétitivité Valorial va dans le sens de la prise en compte renforcée des équilibres nutritionnels. Déficit de foncier, réduction des cheptels, cessation d'activité anticipée, crises sanitaires ont marqué les deux dernières décennies. Le dossier des nitrates en Bretagne continue encore de nous décrédibiliser aux yeux de l'opinion publique.

Mais nous avons su en tirer les leçons ! Nous sommes devenus, aujourd'hui, des leaders en matière de traçabilité des produits, de la production des champs à l'assiette. Cela ne se sait pas encore suffisamment, mais nous avons une vraie longueur d'avance dans ce domaine ! C'est pourquoi nous allons continuer à concilier les impératifs de compétitivité -innovation et les demandes sociétales sur la qualité de l'environnement et la gestion du territoire. Nous souhaitons aussi mettre en œuvre un plan énergie renouvelable économiquement rentable. Ces propositions sont inscrites dans le contrat de projets Etat-Région. Face au déficit alimentaire mondial (réserves mondiales au plus bas en août dernier) qui risque de durer, le métier d'agriculteur a de l'avenir. Dans ce contexte de rareté, l'Europe ne semble pas avoir de stratégie. Il est de la responsabilité de nos politiques de redonner espoir et d'établir un environnement qui permette aux entreprises de réussir. Nous attendons beaucoup d'eux et notamment du président de la République qui lors de sa visite au Space a affirmé souhaiter anticiper la prochaine réforme de la Pac !

BRETAGNE 2015

Près de 20% des emplois industriels bretons dépendent d'ores et déjà d'un établissement à participation étrangère²

► France à l'international. En 6 ans, la part des exportations françaises dans la zone Euro a baissé de 2,6 %.

Pour maintenir leur compétitivité, les PME-PMI n'ont eu de cesse ces dernières années d'améliorer leurs gains de productivité.

Mais l'exercice a ses limites ! Désormais, nous devons développer une politique de l'offre. Elle passe par la baisse des dépenses publiques (Etat et collectivités locales) et de la sécurité sociale, la diminution du coût du travail et la maîtrise des salaires.

Aujourd'hui, mais plus encore demain, une des principales missions de l'Upib est de sensibiliser et d'encourager les chefs d'entreprise bretons à s'intéresser à l'international. Dans cette

perspective, nous avons accompagné, deux jours durant en septembre, une quarantaine de chefs d'entreprise bretons à Bruxelles. Nous y avons rencontré les parlementaires européens mais également les conseillers lobbyistes bretons, au nombre de 5, chargés par la Région de défendre nos intérêts au sein de l'Europe (pour la seule Bavière, ils sont 120 !). La qualité des échanges et l'intérêt reconnu des deux côtés à échanger sur des sujets très concrets nous amèneront à organiser annuellement ce déplacement. L'accueil ou l'échange de stagiaires et de salariés entre entreprises de pays différents favorise aussi l'accès des entreprises bretonnes à l'international. De nombreuses pistes restent à développer. Nous y travaillons et serons prêts en fin d'année.

¹ Enquête postale "Bretagne 2015". Fichier entreprises plus de 10 salariés. Base 800 répondants - CRCI Bretagne

² Source : Contribution des CCI de Bretagne au Schéma Régional de Développement Economique Novembre 2005 (CRCI)



LAURENT DAVEZIES,

EXPERT EN PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DES TERRITOIRES - PROFESSEUR À PARIS 12

Compétition internationale et développement des territoires



La question des différences des rythmes de développement des territoires fait actuellement l'objet d'un important renouvellement. Le couple de "méchants" qui s'activerait désormais à déstabiliser nos territoires serait constitué de la mondialisation et de la métropolisation (montée de l'économie de l'information au profit des grandes agglomérations). Pourtant, si l'on examine les "fondamentaux" du développement territorial (population, revenu, emploi, pauvreté), on est surpris des évolutions constatées.

Ainsi, entre 1990 et 1999, nos 215 villes moyennes enregistrent

une croissance de l'emploi, public et privé, plus rapide que dans le reste du pays ainsi qu'une progression plus forte de leur revenu par habitant. Le monde rural enregistre une progression de l'emploi salarié presque deux fois plus rapide que la moyenne nationale. Les champions de la création nette d'emploi, de l'augmentation du revenu et de la réduction de la pauvreté, sont des zones comme Die-Crest, Vitré, Vendée-Ouest ou Redon !

L'emploi peu ou pas qualifié s'est développé là où il y a de la population et du revenu, dans des territoires plus performants dans le domaine résidentiel que dans celui de l'activité productive, sous l'effet notamment des mécanismes de régulations publiques. En France, si les échanges internationaux ont progressé de 13 points entre 1960 et 2003, les redistributions ont augmenté d'une vingtaine de points sur la même période. Avec des dépenses de l'ordre de 53 % du PIB, les budgets publics distribuent des revenus sur les territoires, indépendamment de leurs performances économiques. Ils produisent de puissants effets sur l'emploi tourné vers les ménages, d'où les gains remarquables de revenu et de cohésion sur les territoires qui ne sont pas les plus productifs.

L'enrichissement plus ou moins rapide sanctionne la performance productive des individus et des nations. C'est de moins en moins le cas pour les territoires. La croissance est de plus en plus le résultat d'un système complexe de flux physiques et financiers entre des territoires intégrés.

BRETAGNE 2015

Selon l'INSEE, les plus de 60 ans atteindront jusqu'à 34 % de la population en Bretagne d'ici 2030 alors que la moyenne nationale serait de 31% environ¹

JEAN-CLAUDE MOY,

PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT

"Il nous faut imaginer des solutions dans la rupture"

Avec l'allongement de la vie, la question des liens entre vieillissement de la population et logement devient une question essentielle. La tendance la plus répandue est de conserver son indépendance à domicile et ce jusqu'à un âge avancé et de s'installer dans les petites villes ou communes rurales. Dans ce contexte, les régions touristiques du littoral comme la Bretagne

attirent de nombreux retraités disposant d'un pouvoir d'achat plutôt élevé. De nouveaux marchés s'offrent aux artisans particulièrement à ceux du bâtiment. Il va falloir construire des maisons à vivre et non à voir, accessibles et adaptées à une population de moins en moins autonome. En parallèle, cette population souhaitera accéder à un nombre important ▶▶

RENÉ LE PAPE,
PRÉSIDENT DE LA CONFÉDÉRATION DES DÉBITANTS DE TABAC DE FRANCE
"S'adapter aux nouveaux modes de consommation"

Le comportement du consommateur a changé : pour un certain nombre de biens et services, il veut obtenir satisfaction de ses besoins immédiatement et près de chez lui. La grande distribution et le commerce de proximité sont devenus complémentaires et ont chacun leur légitimité.

Ainsi, les débiteurs de tabac, réunis au sein d'une coopérative animée par la Confédération, mettent en place une nouvelle offre de proximité. "Une minute" est une mise en avant de produits d'hygiène (mouchoirs, rasoirs, ...), culturels (DVD, livres...), de grignotage, voire de cadeaux (vin à emporter) répondant à des achats d'impulsion et complétant la gamme de services existants (recharge téléphonique, piles...). De nouveaux produits sont à l'étude : timbres fiscaux défiscalisés, cartes de crédit rechargeables, produits frais et demi-frais en collaboration avec Metro (une chaîne de distribution de



produits alimentaires réservée jusqu'ici aux professionnels de la RHF).

Actuellement, quatre débits de tabac bretons ont adhéré au concept. "Lorsque nous fédérerons une centaine de boutiques, nous lancerons notre marque "Une minute", précise René Le Pape, qui souligne "l'enthousiasme de nos jeunes collègues qui rentrent dans le métier bien décidés à faire valoir la qualité de notre service, la relation avec le client, nos amplitudes horaires". Et le président compte bien ne pas s'arrêter là puisqu'il encourage toute la profession à s'intéresser à la distribution de produits innovants comme le DVD, "de quoi surprendre et fidéliser notre clientèle".

► de services aussi bien à domicile qu'au niveau des habitations. L'augmentation du prix de l'énergie et du foncier alliée aux enjeux environnementaux va aussi amener à repenser les politiques d'aménagement du territoire. Pour éviter les déplacements, il va falloir construire de façon



verticale et accroître l'offre de services de proximité tout en rendant la ville accessible. La peur d'être malade et de mal manger va inciter le consommateur à se tourner vers les commerçants capables de les rassurer. Les petits commerces de la restauration (charcuterie, boucherie, boulangerie) auront ici l'occasion de reprendre leur place dans les quartiers pour peu qu'ils sachent offrir l'écoute et instaurer une relation de confiance. Le conseil va devenir primordial !

Globalement, tous les métiers changent. Mais le rythme de ces changements s'accélère. La nouvelle génération est plus adaptable et le consommateur plus averti. L'artisanat de demain ne me fait pas peur. Son image a beaucoup changé ces dernières années. On voit de plus en plus d'étudiants, passés par la fac, prendre aujourd'hui le chemin de l'apprentissage pour se former aux métiers du bâtiment. De plus en plus d'entreprises artisanales sont reprises par des quadragénaires, avant tout gestionnaires mais à la recherche d'une entreprise saine. Le secteur du bâtiment leur offre de vraies opportunités. Aujourd'hui, la valeur d'une entreprise, c'est son personnel. Ce sera encore plus vrai dans dix ans.

¹ "La population bretonne à l'horizon 2030", Octant n° 108 - Mars 2007

JEAN PASQUIER,
CONSULTANT EXPERT, CABINET C2A

“Le développement durable, c’est porter un autre regard sur ses

S’engager dans la voie du développement durable exige du chef d’entreprise qu’il modifie sa perception du champ dans lequel il opère, explique Jean Pasquier, consultant.

Le tiers à peine des entreprises dispose d’une véritable vision stratégique. Il ne s’agit pas d’une question de taille ou de secteur mais plutôt de philosophie et de personnalité du dirigeant. La sphère économique est insuffisante à rendre compte de la complexité du monde actuel. Mais plutôt que d’opposer les champs de l’économie et du social, il s’agit de regarder ces deux facettes de la performance comme des ressources sur lesquelles s’appuyer. Par exemple, les ressources humaines sont le plus souvent considérées comme un coût plutôt que comme un potentiel qu’il convient d’utiliser à pleines capacités.

Ou encore, l’Etat va être vu comme une contrainte (la fiscalité) indépendamment de tous les services offerts. Les relations que l’entreprise entretient avec l’ensemble de ses partenaires (clients et fournisseurs, financeurs, salariés, collectivités...) devraient s’intégrer dans le champ de la coopération, mettant en valeur les compétences de chacun. C’est pourquoi un aspect primordial du métier de chef d’entreprise c’est la capacité à créer des réseaux, de l’image. L’avenir de l’entreprise n’est pas dans le repli, il se passe dehors.

Avec les nouveaux modes de communication, la notion de distance a changé. Mais ce qui va permettre à l’entreprise en milieu rural d’attirer des talents, c’est l’image de l’entreprise, son vécu, l’idée qu’elle peut offrir un métier ▶▶

BRETAGNE 2015

87% d’entre eux partagent l’idée selon laquelle, dans l’entreprise, développement économique et développement social sont liés¹

JEAN-CLAUDE PIERRE,
FONDATEUR DE NATURE ET CULTURE, PORTE-PAROLE DU RÉSEAU COHÉRENCE

“Le véritable développement est humain, durable et solidaire”



On confond trop souvent croissance, développement et progrès, or ces termes ne sont pas synonymes.

Prenons un exemple. En 1976, suite à une sécheresse exceptionnelle, la ville de Lorient se trouvait confrontée à la diminution des débits du Scorff qui alimente la ville en eau potable. Après concertation avec les associations de protection de la nature, la ville décidait de mettre en œuvre un programme d’économie d’eau dans tous les bâtiments municipaux.

En une génération, la consommation est tombée de 300 000 à 70 000 m³ pour un patrimoine immobilier qui a augmenté de 50 %. A surface constante, la consommation d’eau a été divisée par 6,5 sans remise en question de l’hygiène et du confort. Ces économies d’eau ont entraîné des économies d’énergie. De plus, le

modèle proposé a permis aux familles d’économiser sur leur budget, donc de retrouver du pouvoir d’achat. Il a aussi contribué à diffuser de nouvelles techniques auprès des artisans et à former des “économies de flux” tout en préservant la ressource naturelle et l’équilibre du milieu.

Nos voisins européens présentent aussi des exemples probants de cette “économie économe”, cette économie du global.

En France, une maison individuelle de conception traditionnelle consomme environ 150 kwh/an/m². En Suisse, le label Minergie limite la consommation d’un bâtiment à 40 kwh et le label Minergie P l’établit à 30 kwh. A Fribourg en Allemagne, les “Passiv Hauss” consomment de 10 à 15 kwh/an/m² et grâce à la cogénération et à des astuces de conception, une maison peut même produire de l’énergie. Ces gisements d’économie sont aussi des gisements d’emploi. La ville de Güssing en Autriche (4 500 habitants) mise depuis 1985 sur les économies d’énergie et les énergies douces. En mariant développement local et haute technologie, elle a pu créer 30 PME et 900 emplois. En Allemagne, 175 000 emplois sont directement liés aux énergies durables, ils seront 400 000 en 2020. Loin d’être une utopie, les énergies renouvelables sont un véritable facteur de développement, humain, écologique et économique.

propres ressources"

passionnant permettant de vivre des vraies heures de vie. Quand l'entreprise met en œuvre de vraies compétences managériales qui valorisent les personnes, l'éloignement n'est pas discriminant, surtout dans une région qui offre une qualité de vie tout à fait évidente pour qui regarde de l'extérieur.

C'est aux entreprises de fabriquer de l'attractivité à partir d'elles-mêmes. Finalement, le développement durable c'est savoir que la ressource n'est pas à l'extérieur mais à l'intérieur de soi.



VALÉRIE VIEL,

CONSULTANTE COORDINATION DE PROJETS, AUDIT QUALITÉ INTERNE,
MEMBRE D'ENTREPRENDRE AU FÉMININ

"Les valeurs éthiques aident à se développer"

Parce qu'elles sont longues et parfois difficiles à mettre en place dans l'entreprise, les valeurs éthiques s'inscrivent dans un changement durable. Il y a trois ans, la notion de développement durable à laquelle elles se réfèrent était confuse. L'intitulé était souvent inconnu du grand public et réservé aux seuls experts. Aujourd'hui, un certain nombre de PME-PMI communiquent à l'attention du grand public sur leurs efforts en termes de respect des valeurs éthiques, de protection de l'environnement, etc. Mais elles sont encore rares celles qui ont créé un poste de responsable développement durable. L'entreprise va devoir

développer des aptitudes à gérer les relations entre l'activité humaine et l'environnement.

La santé et la sécurité des clients, ainsi que la pollution de l'environnement, constituent toujours les deux univers incontournables où les entreprises se doivent d'avoir un comportement exemplaire.

L'essor du commerce équitable au cours de ces dernières années est indéniable. Il s'est fait connaître du grand public et a conquis les linéaires. Les consommateurs sont toujours plus nombreux à faire attention aux produits éthiques et les intégrer dans leurs habitudes d'achats.

Ce que nous constatons également, c'est une montée en puissance de l'importance des dimensions liées aux conditions de travail comme "l'égalité professionnelle hommes/femmes ou "des conditions de travail satisfaisantes pour tous".

Le développement durable passe d'abord et avant tout par la relation à l'autre. Ecoute, reconnaissance et valorisation de chacun au sein de l'entreprise seront dans les prochaines années les préalables à sa réussite.



BRETAGNE 2015

20% des chefs d'entreprise estiment
que la sensibilité au marketing éthique
est une tendance lourde de leurs marchés¹

¹ Enquête postale "Bretagne 2015". Fichier entreprises plus de 10 salariés.
Base 800 répondants - CRCI Bretagne