



Comment développer davantage les entreprises de tailles intermédiaires en France ?

Pour voir l'émission [cliquer ici](#)

ANIMATEUR :

Brigitte Boucher

INVITÉS :

Nicolas Manardo - Directeur d'investissement fonds stratégique d'investissement – FSI

Dorothee Kohler - Consultante C&C Kohler

Erwan Coatnoan de Kerdu - Chef d'entreprise de Bizinnov Group

Guillaume Beure d'Augeres - Chargé de missions entreprises - Caisse des dépôts

Animatrice

Il existe en France 4700 ETI ou Entreprises de taille intermédiaire ; ces entreprises qui comptent entre 250 et 5 000 salariés ne sont plus des PME mais pas encore des grands groupes ; elles représentent 21% des emplois salariés, 33% des emplois industriels, autant dire qu'elles participent activement à la croissance de notre pays en particulier et au développement de notre économie en général.

Pour autant ces ETI ont du mal à se développer, elles sont 2 à 3 fois moins nombreuses en France que chez notre voisin allemand.

Pourquoi, comment rattraper notre retard et développer des entreprises innovantes : ce sont les questions auxquelles nous allons essayer de répondre avec nos invités, alors pour en parler nous accueillons :

M. Nicolas MANARDO : bonjour vous êtes directeur au Fonds d'Investissement ou F.S.I. Vous travaillez souvent avec des ETI.

Erwan COATNOAN, vous êtes chef d'entreprise de Bizinnov, c'est une entreprise spécialisée dans l'intelligence économique et le financement de l'innovation.

Dorothee KOHLER, bonjour : vous êtes consultante et puis vous réalisez actuellement pour le FSI justement une étude sur les facteurs clés du succès du Mittelstand allemand.

Enfin Guillaume BEAURE D'AUGERES : vous êtes chargé de mission au sein de la Direction Régionale de la Caisse des Dépôts des Pays de Loire, de la Bretagne et du Centre.

Pour savoir de quoi on parle, pour mieux comprendre exactement ce qu'est une E.T.I., nous sommes allés à Grenoble chez S.O.I.T.E.C : cette société de 1300 collaborateurs est devenue en moins de 20 ans le leader mondial des semi-conducteurs haute performance, une réussite française, reportage.



Reportage

Voix Off :

Toujours plus innovants, ces panneaux par exemple produisent 3 fois plus d'électricité que n'importe quelle autre cellule photovoltaïque, présente sur le marché. A l'intérieur de l'entreprise, dans des laboratoires ultra sécurisés, les ingénieurs travaillent à fabriquer les éclairages de demain.

Ils seront plus petits et plus performants que ceux d'aujourd'hui.

André-Jacques AUBERTON-HERVE a de quoi d'être fier : SOITEC, son entreprise a été fondée, il y a 20 ans. A l'origine ils sont 2 chercheurs issus du CEA LETI ; ils parviennent à industrialiser des semi-conducteurs très performants : une première usine et c'est parti !

André-Jacques Auberton-Hervé : « En 1992, avec Jean-Michel Lamur, nous avons décidé de porter un produit, une idée, une technologie surtout nouvelle vers ces marchés en créant le produit silicium-sur-isolant qui a fait et qui fait toujours le succès de Soitec et sa croissance. »

L'entreprise est aujourd'hui leader mondial sur son marché, 4 centres de production dans le monde, et bientôt une usine solaire qui va être construite en Californie. Aujourd'hui, Soitec, c'est 1300 salariés pour un chiffre d'affaire de 300 Millions d'euros.

Une croissance financée le plus classiquement du monde.

André-Jacques Auberton-Hervé : « Nous avons fait appel au marché, qui est pour SOITEC la ressource naturelle pour aller financer cette croissance, auprès des investisseurs. »

Dernière levée des fonds : 150 millions d'euros drainés cet été, pour financer le développement de Soitec. Son directeur financier reconnaît l'apport du fonds stratégique d'investissement dans un contexte boursier délicat.

Olivier Brice : « Cette opération en fait, avait été structurée avec 2 points importants : le premier point, c'est une décote significative pour qu'il tienne compte de l'environnement du marché et le deuxième, c'est l'entrée du FSI dans cette opération qui a pleinement rassuré l'ensemble de nos investisseurs. »

Autre piste de développement, profiter du développement de son territoire. SOITEC est insérée dans un maillage d'entreprises de haute technologie. Son voisin n'est autre que ST Micro Electronics ; qui développe une technologie complémentaire aux productions de SOITEC. C'est vrai dans un sens comme dans l'autre

Jean-Marc Chéry, Vice-Président de STMicro Electronics : « L'avantage évident de les avoir à côté de nous, c'est le fait par exemple de monter et d'organiser des réunions techniques lorsqu'on fait face à une difficulté ou à un changement rapide ».

Grâce à ces entreprises, 9 000 emplois ont été créés à Grenoble, en 10 ans.



Retour Plateau

Brigitte Boucher : Alors, Nicolas MANARDO, Directeur d'investissement au FSI, on va commencer avec vous : vous allez nous dire pourquoi le FSI a investi dans Soitec ?

Nicolas Manardo : Alors bonjour, tout d'abord, nous avons donc été sollicités par Andre-Jacques AUBERTON dont on a vu une présentation dans le reportage : il est le co-fondateur de cette entreprise en 1992. Il a surfé en fait sur des brevets développés dans sa carrière précédente au Commissariat à l'Energie Atomique, et il a fait tout un chemin de croissance assez remarquable, arrivant à près de 300 millions d'euros de chiffre d'affaires en 25 ans. Et il arrive un moment où cette entreprise a besoin d'un financement tellement important, compte tenu de l'intensité capitalistique du secteur, que le simple appel au marché, est compliqué, particulièrement dans l'environnement actuel, où les marchés sont chahutés. Il est donc venu trouver le FSI en demandant d'accompagner l'augmentation de capital dont il avait besoin ; cela se chiffrait à 160 millions d'euro pour mener à bien ses projets. Sur ces 160 millions d'euro, le FSI a choisi, après avoir beaucoup travaillé avec le management de cette entreprise, de l'accompagner avec un investissement d'environ la moitié des besoins, c'est à dire 80 millions d'euro.

Brigitte Boucher : Ca veut dire que SOITEC répondait à des besoins précis, et quel est donc le rôle du FSI ?

Nicolas Manardo (FSI) : Le rôle du FSI est double pour SOITEC : le premier, c'est d'essayer de catalyser les fonds disponibles. Avec 1 euro d'argent public, on est allé chercher un euro d'argent privé. Cela a donc permis de doubler la capacité d'intervention du privé et du public pour accompagner SOITEC ; le deuxième point clé, c'est que SOITEC a aujourd'hui des technologies, de l'emploi et est facteur de compétitivité - on la vu dans le territoire local autour de Grenoble - et que l'ensemble de ces facteurs ont fait que de la mission du FSI était d'accompagner cette entreprise.

Brigitte Boucher : Guillaume Beure d'Augères (Caisse des Dépôts), vous, vous êtes en région, les entreprises viennent vers vous, comment vous les aidez, est-ce que vous vous tournez vers le FSI, comment est-ce que cela se passe ?

Guillaume Beure d'Augères (Caisse des Dépôts) : Les entreprises peuvent venir vers nous naturellement : elles ont entendu parler du F.S.I, elles cherchent un contact, elles contactent naturellement la direction régionale, mais une grosse partie de notre activité, c'est d'essayer de détecter les entreprises à potentiel, les E.T.I. souvent elles sont connues parce que bien existantes dans le paysage mais aussi, les grosses PME qui sont en passe de devenir des E.T.I, et qui sont un peu à un cap important de leur développement.

Pour les identifier, on s'insère dans un mode de veille économique, d'intelligence économique, avec l'ensemble des acteurs du développement économique des régions, avec les élus locaux qui connaissent bien les entreprises de leurs territoires, les services de l'état - les préfets connaissent bien les entreprises également - la banque de France aussi. On se réunit donc régulièrement et on échange nos



informations sur la santé des entreprises, leur développement, leur potentiel, leurs ambitions. Et c'est de cette manière-là que nous avons un large panel d'entreprises qui nous arrivent, qui exposent leurs projets, parfois dans l'urgence, parfois à plus long terme.

Et puis, avec elles, on regarde quelle est la meilleure orientation possible vers une solution de financement ; parfois ce sont des besoins bancaires, et pour cela, on peut activer des circuits, et parfois c'est un besoin de financement qui peut faire l'objet d'un investissement du F.S.I. soit en direct, soit via des fonds régionaux, aux côtés des régions, un peu sur le modèle allemand, mais vraiment, dans une mesure beaucoup plus minime.

Brigitte Boucher: Erwan COATNOAN de KERDU, vous, vous financez des entreprises d'innovation : comment est-ce que vous repérez ces entreprises ?

Erwan Coatnoan de Kerdu (PDG de BIZINNOV) : Nous avons deux outils pour les repérer : soit elles sont déjà dans une vision de transformation, soit on les accompagne à avoir cette vision. En fait, l'exemple de SOITEC est très bon, parce qu'on a eu une personne qui, au démarrage, avait déjà une vision de son métier, qui lui a permis de passer d'une entreprise SARL de 50 000 Frs à l'époque, à une E.T.I. mondialement reconnue, et introduite en bourse ; parce qu'il avait cette vision. Donc en fait, le patron de PME ou de TPE qui s'entoure de conseils lorsqu'il passe un certain stade, peut passer de PME - à moins 250 - à des structures entre 250 et 5000 grâce à cette vision, grâce à son entourage, parce qu'il a su s'entourer.

Brigitte Boucher : Mais vous, vous apportez plus que le financement ?

Erwan Coatnoan de Kerdu : ..et après le financement devient un outil pour ces passages, ce sont des clés qui aident à passer, et les financements permettent le passage de façon plus sereine.

Brigitte Boucher : Dorothee KOHLER, peut-être une précision, tout simplement, puisque vous étudiez bien cette différence entre la France et l'Allemagne que vous connaissez bien. Une ETI en France, c'est 250 à 5000 salariés. Est-ce qu'on est sur la même base en Allemagne ?

Dorothee Kohler : Il n'y a pas de catégorie statistique en Allemagne correspondant aux ETI. En Allemagne, on parle du Mittelstand : ça embrasse à la fois des entreprises d'un salarié et ça va jusqu'à 500 personnes. Ce n'est pas la taille qui est déterminante, mais l'identité de l'entreprise. Ce sont à 95% des entreprises familiales. Quant on dit aux allemands Mittelstand , presque automatiquement ils pensent : entreprise familiale.

Brigitte Boucher : C'est vrai qu'en France, on n'est pas sur des entreprises familiales, mais sur des entreprises qui empruntent.. ?

Nicolas Manardo : En France, c'est vrai qu'on a effectivement une approche statistique et non pas socioculturelle de l'ETI, mais pour autant, la plupart des entreprises de taille intermédiaire qui viennent voir le FSI, ou que nous contactons, sont des entreprises qui ont eu, à un moment ou un autre, un fondateur, emblématique en général, et qui est plus ou moins présent au capital ; André-



Jacques AUBERTON, dans le cas de SOITEC, a encore 6% du capital de l'entreprise, il n'a pas eu d'autre choix que de se diluer. Mais dans d'autres cas d'entreprises que nous avons eues, comme CEGEDIM, le fondateur a 52% encore aujourd'hui, chez ALTRAD, il en a encore 80%...

Brigitte Boucher : Ça veut dire qu'il faut ouvrir son capital, il ne faut pas hésiter à le faire ?

Nicolas Manardo : Ça veut dire qu'à un moment ou un autre, il faut potentiellement accepter d'ouvrir son capital, ça ne veut pas dire que c'est permanent, ça peut être transitoire, mais ça veut dire qu'il faut être ouvert. Et nombre de chefs d'entreprises d'E.T.I en France le sont.

Brigitte Boucher : Quelles différences, Erwan COATNOAN de KERDU, voyez-vous entre une PMI et une E.T.I, à quel moment allez-vous les aider, et de quelle manière particulièrement les aider ?

Erwan Coatnoan de Kerdu : Souvent c'est lié à l'activité, à la capacité de passer de 0 à 30, de 30 à 250, et à plus, si on est dans les services ou dans l'industrie : ce sont deux choses différentes, parce que les seuils sont différents pour l'activité. En dessous de 30 personnes, ça reste très axé autour des chefs d'entreprises ; au dessus de 250, il faut qu'il fasse des concessions, qu'il donne du capital, qu'il partage, qu'il sache s'entourer, et ça c'est des problématiques complètement différentes.

Brigitte Boucher : Et quels sont les besoins que vous avez répertoriés, pour ces entreprises qui passent de PME à E.T.I ?

Erwan Coatnoan de Kerdu : Des besoins de financements, justement : trouver des partenaires financiers,...

Brigitte Boucher : Des fonds propres ?

Erwan Coatnoan de Kerdu : Des fonds propres, parce qu'aujourd'hui, les partenaires bancaires ou les partenaires institutionnels financent en fonction des fonds propres ; souvent 1 pour 1 comme disait tout à l'heure mon voisin, ça c'est très important et surtout, il faut avoir une stratégie pour rassurer aussi les partenaires, j'insiste là-dessus. Les fonds propres, on en parle souvent, mais s'il y a une stratégie, si la personne sait s'entourer, il y a forcément la conséquence que les partenaires comprendront et iront avec lui.

Brigitte Boucher : Guillaume Beure d'Augères, dans les entreprises que vous voyez, chez les entrepreneurs que vous rencontrez, quels sont leurs problèmes, de quoi vous parlent-ils pour essayer de se développer ?

Guillaume Beure d'Augères : Souvent ils arrivent avec une idée pas extrêmement qualifiée de leurs besoins, c'est à dire, ils voient par exemple qu'ils ont un marché et qu'ils pourraient l'atteindre, mais ils n'ont pas nécessairement les moyens financiers pour se développer sur ce marché-là : donc ils sentent des choses à leur portée, donc ils nous expriment ce besoin là : « je peux me développer, je voudrais faire de



la croissance externe, voilà. Donc dans ce travail de détection, il y a un échange qui peut être même assez long avec eux, de qualifier, de sérier un peu la situation, pour voir si effectivement, on va aller vers un besoin de fonds propre, et puis après on peut enclencher sur des outils existants qui savent très bien les prendre en charge. Au début, on a vraiment, sur le terrain en prospection des cas de figure très différents, des niveaux d'entreprises de taille assez hétérogène, donc notre rôle, c'est vraiment d'essayer de leur proposer une solution entre guillemets « sur mesure » pour les aider à avancer.

Brigitte Boucher : Dorothée COHLER, peut-être un autre comparatif entre la France et l'Allemagne, nous avons souvent le problème des charges sociales, nous avons aussi le problème de la spécialisation, on avance aussi le problème de la spécialisation des allemands par rapport aux français et du coup une meilleure exportation ? Est-ce que c'est le bon diagnostic et le passage de la PME à l'E.T.I. ?

Dorothée Kohler : C'est en train de bouger et je trouve que c'est rassurant : en Allemagne, ce qu'on constate, c'est un tissu très dense d'acteurs maillés, et on évoque souvent, et à juste titre, les relations qu'entretient le chef d'entreprise avec sa « Hausbank », relation sur la durée, et c'est cette relation de confiance qui fait aussi une des forces du « Mittelstand » ; outre cette relation, il y a toute une interconnexion d'acteurs avec le rôle des chambres consulaires, le rôle des syndicats professionnels ; il y a également la formation professionnelle. Il faut voir que l'entreprise en Allemagne, c'est un lieu de socialisation, on évoque l'apprentissage à juste titre, c'est aussi un lieu de cohésion sociale.

Brigitte Boucher : On s'y sent bien, donc on a envie de la développer et on y arrive mieux ?

Dorothée Kohler : Je pense qu'il y a une responsabilité du dirigeant d'entreprise, qui est là, parce que comme je vous l'ai dit, ce sont souvent des entreprises familiales, et puis elles sont insérées dans un tissu, qui est à la fois côté université, institut de recherche : institution très dense et qui est porteuse pour l'entreprise.

Brigitte Boucher : Alors arrêtons-nous maintenant, si vous le voulez bien, sur un chiffre : 15% de la recherche et développement français vient des PME contre 33% en Allemagne. Les entreprises françaises ont du mal à favoriser l'innovation, alors nous nous sommes rendus chez VIVALIS, c'est une filiale d'une ETI nantaise ; elle est spécialiste de vaccins innovants, les brevets représentent 90% de son chiffre d'affaires, son développement dépend donc de sa capacité à innover et à protéger son innovation, regardez :



Reportage*Voix Off*

Une façade plutôt discrète, pour le leader mondial de la biopharmacie VIVALIS ; cette société nantaise est la première, sinon la seule, à produire de nombreux vaccins contre la grippe, le cancer ou le SIDA, à partir de cellules souches d'oiseaux. Exit l'œuf embryonné, voici la révolution : l'EB66. Une technologie plus efficace, plus économe, ultra protégée.

Franck GRIMAUD, PDG de Vivalis : « On a été les premiers à développer ces technologies et on les a brevetées très vite. On a dû mettre nos premiers brevets dès 2001 et depuis, on a maintenant une famille qui représente à peu près à travers le monde, 250 à 300 brevets qui protègent cette technologie. Ça représente pour maintenir ce portefeuille et le développer, à peu près 400 000 euro de budget. »

Voix Off

Une protection maximale à 400 000 euro par an, pour un chiffre d'affaire de 10 millions réalisé auprès des plus grands industriels de la pharmacie : en Europe, aux Etats-Unis ou au Japon. Pierre MINIOU responsable de la propriété intellectuelle déploie une armée de brevets et de licences pour contrer toute attaque illégale ou contre façons des procédés développés.

Pierre MINIOU, protection des brevets : « On a eu la volonté de protéger par des brevets, ces technologies, pour éviter qu'il y ait de nouveaux entrants, et que VIVALIS ait des compétiteurs ; pour pouvoir exploiter la cellule EB66, VIVALIS a obtenu des licences exclusives mondiales ; de fait, on a verrouillé également l'accès en prenant ce type de licences. Et ensuite il faut s'assurer que personne ne contrefait tous ces brevets délivrés ; on a une surveillance active pour vérifier qu'il n'ait pas de contrefacteurs qui apparaissent dans ces pays. »

Voix Off

Dépôt de brevets systématique, veille active sur le marché, l'arsenal juridique comprend aussi des mesures de prévention confidentielle à la signature des contrats.

Dominique MARY, Chef du Service Juridique : « Par rapport à ces clients qui signent des licences, on va leur interdire de faire un certain nombre de choses, pour protéger notre lignée qui est notre produit commercialisé à ce jour. On peut expliquer certaines parties, mais pas l'ensemble. Le but de cette stratégie, c'est justement d'assurer cette protection ; donc en dévoilant nos armes, on peut dévoiler certains aspects très dangereux qui pourraient l'être aussi pour notre cellule, donc motus.

Voix Off

Une culture du secret, qui jusqu'ici a protégé VIVALIS de toute contrefaçon, son savoir faire restant la meilleure des protections.



Retour Plateau

Brigitte Boucher : Alors Guillaume BEAURE D'AUGERES, vous vous êtes intéressé justement à VIVALIS : pourquoi ?

Guillaume Beure d'Augères : Parce que cette société avait un potentiel de croissance important. Cette société a été aidée par le groupe GRIMAUD via le FSI directement, et encore une fois, on a été en action sur le repérage ; VIVALIS, c'est une filiale du groupe GRIMAUD qui a bénéficié d'un investissement plus global dans le groupe GRIMAUD.

Brigitte Boucher : Mais elle avait selon vous un fort potentiel ?

Guillaume Beure d'Augères : Oui, elle avait un fort potentiel, et elle le démontre chaque jour.

Brigitte Boucher : Est-ce qu'il y a une veille stratégique en région pour repérer les entreprises innovantes ?

Guillaume Beure d'Augères : Bien sûr, on essaye de repérer les entreprises innovantes en échangeant quotidiennement avec les pôles de compétitivité, avec les technopôles, on croise l'information autant que possible, pour mettre en place un système d'alerte, en disant : cette entreprise arrive à maturité, et va passer un cap, là immédiatement, elle est orientée vers nous pour qu'on puisse prendre en charge la suite de son développement aux côtés d'autres investisseurs, mais aussi avec le F.S.I.

Brigitte Boucher : Même question pour Nicolas MANARDO : comment repérez-vous une entreprise innovante en tant que directeur d'investissement ?

Nicolas Manardo : Nous avons au F.S.I une veille extrêmement fine, puisque nous avons mené depuis la création du F.S.I l'élaboration d'études filières, définies donc par filières : filière pharmacie, filière chimie, filière ferroviaire et ainsi de suite, pour essayer de comprendre quelles sont les dynamiques de marchés ; et en France, quels sont les acteurs sur le territoire français, qu'ils soient français ou à capitaux étrangers, qui sont actifs dans cette industrie.

Brigitte Boucher : Erwan COATENAN, l'innovation c'est une des clés du succès de l'ETI ou du développement de la société ?

Erwan Coatnoan de Kerdu : C'est certain que l'innovation est un levier de croissance très intéressant pour la PME, si l'entreprise innove, elle a beaucoup moins de concurrents et peut vendre beaucoup plus cher : donc plus investir en R & D à hauteur de 15%, donc devenir meilleure et peut exporter plus, sachant que 80% de son marché est à l'export, c'est la voie de conséquence.

Brigitte Boucher : Dorothee KOHLER, vous avez entendu les chiffres : pourquoi l'Allemagne est si loin devant la France ?



Dorothee Kohler : Je crois qu'il faut relativiser le comparatif, et ne pas faire de l'Allemagne un mythe. La France n'a pas non plus à rougir de ses résultats. Ce qui est intéressant en lien avec la question de l'innovation, c'est qu'en Allemagne, l'Etat fédéral s'est donné comme priorité le renouvellement du tissu industriel. Et ça on le voit, lorsqu'on regarde ce que font les fonds régionaux, les mini F.S.I au niveau des landers, ils se sont focalisés sur l'amorçage, sur l'aide aux entreprises innovantes.

Brigitte Boucher : En France, on a le crédit d'impôt recherche : c'est quelque chose ? Il y a des incitations importantes en Allemagne ?

Dorothee Kohler : C'est vrai que les allemands regardent avec intérêt cette incitation fiscale en France ; maintenant, ils sont dans une autre logique, un autre état d'esprit. Ils cherchent davantage à favoriser la coopération entre acteurs institutionnels ; par exemple, le ministère de l'économie a mis en place, un programme qui favorise l'innovation, qui favorise l'aide aux entreprises ; c'est plus encourager la coopération entre acteurs qui est un sujet, que le développement d'outils comme le crédit impôt recherche.

Brigitte Boucher : Guillaume BEAURE D'AUGERES, les entreprises qui vous sollicitent, prennent-elles en compte cette dimension de l'innovation ?

Guillaume Beure d'Augères : La question de l'innovation, du brevet par exemple, arrive systématiquement dès qu'une entreprise a un petit peu de technologie, surtout si elle est assez jeune ; forcément, elle a va essayer de valoriser au mieux ses brevets. On est approché souvent en disant : « j'ai une invention technologique, je veux la développer et il me faut du capital... », donc le fonds propre est un moyen d'aider l'entreprise à grandir, mais nous, on y associe plus souvent la dimension plus commerciale et notamment d'expansion à l'international, parce qu'innover pour innover, cela n'a pas de sens en soi ; ce qu'il faut, c'est qu'il y ait une rencontre de l'innovation avec le marché.

Brigitte Boucher : Erwan COATENOAN, vous pensez qu'aujourd'hui l'innovation est assez protégée en France ?

Erwan Coatnoan de Kerdu : Je vais donner des définitions très rapides ; la recherche, c'est : on a une idée, on sait pas trop ce que ça va donner ; là, c'est de la recherche ; l'innovation, c'est la valorisation économique de la recherche. Et forcément, au moment où on veut évoluer économiquement, il faut...

Brigitte Boucher : il faut un statut juridique ?

Erwan Coatnoan de Kerdu : il faut pouvoir avoir des fonds effectivement liés à des fonds propres pour développer ; aujourd'hui, on parle souvent de brevets pour protéger sur les thèmes immatériels de la technologie - en défensif c'est les brevets, qui défendent bien les technologies - est-ce que c'est suffisant pour aller ensuite exporter, ça, en ce moment, ce sont de gros débats parce que ça devient public au bout d'un an et demi ; est-ce que ça protège bien la PME ? Ca dépend de la



stratégie qui est choisie. Après, on a effectivement autre chose : c'est, quand on a un brevet, on a une solution technologique, et la grosse problématique, c'est de trouver les produits. La solution, c'est la technologie et le produit, c'est ce qui est vendu. Or, comment faire l'un avec l'autre ? Là, il y a peut-être une difficulté française.

Brigitte Boucher : Dorothee KOHLER, vous parliez tout à l'heure des entreprises patrimoniales, donc avec une vision à plus long terme : est-ce que vous pensez que l'innovation est plus importante...pour ces raisons là ?

Dorothee Kohler : C'est vrai que le fait d'être dans une entreprise familiale, on va chercher à fructifier ce qu'est l'entreprise, à la développer, on va être porté par l'innovation ; mais je dirai un des points qui me semble important, ça a été évoqué tout à l'heure, c'est la capacité des allemands à passer de la solution, de la recherche au produit. C'est cette dimension éminemment pragmatique chez les allemands, parce qu'il y a cette culture de l'ingénieur, ce goût du produit ; le made in Germany n'est pas un mythe ; quand vous rentrez dans un grand magasin d'électroménager, en Allemagne ce n'est pas du tout la même chose qu'en France. Donc il y a cette capacité de passer de la recherche au produit et puis il y a la dimension internationalisation. Je pense qu'un des facteurs clés du « Mittelstand » allemand, c'est le fait qu'il soit tiré par l'internationalisation. Une société allemande cherche avant tout à conquérir des parts de marché, à s'exporter.

Brigitte Boucher : Et ça on le voit bien dans les chiffres, puisque les exportations et la balance commerciale allemande sont excédentaires ; il y a un vrai avantage au niveau de l'exportation en Allemagne, il vient d'où, à quel endroit ça se situe ?

Dorothee Kohler : Les allemands ont misé sur les produits hauts de gamme, à forte valeur ajoutée, et par conséquent, ils ont plus de facilités à trouver des marchés à l'export...

Brigitte Boucher : C'est eux qui font les prix ?

Dorothee Kohler : Ils sont spécialistes, alors qu'en France, peut-être à vérifier, on va plus trouver des généralistes ; ils se sont volontairement positionnés sur des niches. C'est aussi toutes ces spécialisations techniques, technologiques poussées...

Brigitte Boucher : Guillaume BEAURE D'AUGERES, les pôles de compétitivité se développent en région : est-ce que vous pensez que c'est là aussi une des clés du succès de l'entreprise ?

Guillaume Beure d'Augères : Aujourd'hui, les pôles sont établis ; ce qui se développe, ce sont les instituts régionaux de technologie, I.R.T., dans le cadre des investissements d'avenir, donc pour inciter à mélanger les entreprises de technologie, grandes, petites, les laboratoires de recherche, à mettre des équipements en commun pour optimiser ces innovations, et les amener à les développer, à baisser les coûts.

Brigitte Boucher : Alors il y a un problème de réseaux, on le dit souvent, pour une entreprise qui veut se développer en région ; et au niveau national, les liens se font-



ils bien entre les acteurs ?

Nicolas MANARDO : C'est une question complexe. Je sais qu'entre la direction régionale de la Caisse des Dépôts et le F.S.I., ça marche, on a fait quelque chose d'assez simple depuis 18 mois : c'est que le directeur régional de la caisse des dépôts est le représentant du F.S.I dans la région. Donc on essaye de fusionner, d'une certaine manière, la personnalité du directeur régional de la Caisse des Dépôts et le F.S.I. pour la région ; sans doute que l'on pourrait pousser la logique beaucoup plus loin avec d'autres entités publiques qui participent au développement de la compétitivité des entreprises...

Brigitte Boucher : Dorothee KOHLER, quelles sont donc les raisons d'espérer en France ?

Dorothee Kohler : Les raisons d'espérer, pour moi, c'est qu'on sent une France qui est entrain de renouer, de devenir amoureuse de son industrie, bien sûr au sens large. C'est le général de Gaulle qui disait : la France n'aime pas son industrie... Là, je pense que c'est en train de changer.

Brigitte Boucher : Merci, c'est la fin de cette émission, merci à vous d'avoir participé : Dorothee KOHLER, Guillaume BEAURE DAUGERES, Erwan COATENAN, et Nicolas MANARDO.

C'est la fin de cette émission, merci à tous.

