

B^{le} Bulletin de l'ilec

Ceci n'est pas une newsletter

Attractivité, investissement, emploi (I)

SOMMAIRE

INVESTIR, HIC ET NUNC?

Éditorial

page 2

LA CARTE DU TERRITOIRE

*Entretien avec Caroline Leboucher,
directrice générale déléguée de Business
France*

page 1

LE TRAIN ET LE BUREAUCRATE

*Entretien avec Claude Bodeau, associé
chargé des activités ressources humaines
et management chez Kurt Salmon*

page 4

DÉCISION MONDIALISÉE

*Entretien avec Michel Ghetti, cabinet
France Industrie et Emploi (FIE)*

page 5

MAÎTRE MOT, GPEC

*Entretien avec Pierre-Emmanuel Boré,
vice-président ressources humaines
France, Kronenbourg-Carlsberg Group*

page 6

MOYEN TERME DÉGAGÉ

*Entretien avec Cécile Jolly, chef de
projet, France Stratégie*

page 7

La carte du territoire

Les acteurs internationaux de la grande consommation sont nombreux à considérer les atouts du marché français pour y investir. Pour surmonter les freins traditionnels liés au marché du travail, à la fiscalité et à la complexité réglementaire, ou spécifiques, comme la faiblesse des marges, la qualité de l'accompagnement par les pouvoirs publics est cruciale.

Entretien avec Caroline Leboucher, directrice générale déléguée de Business France

■ Vous dirigez depuis un an les activités de « Business France » visant à favoriser le « développement de l'emploi et des territoires au travers de l'accueil d'investisseurs étrangers ». Quels vous paraissent les freins majeurs des opérateurs internationaux à l'investissement en France ?

Caroline Leboucher : Avant d'évoquer ces freins, il me semble utile de rappeler quelques données et ce qui incite les investisseurs à s'intéresser à la France. Plus de vingt mille entreprises internationales sont déjà implantées en France, qui emploient plus de deux millions de salariés ; depuis quinze ans, la France est la première destination européenne pour les investissements étrangers dans l'industrie, d'après le baromètre de l'attractivité d'EY¹. En 2014, nous avons recensé 1 014 projets d'investissement étrangers, créateurs de plus de vingt-six mille emplois, en hausse de 8 % par rapport à 2013, dont plus de quatre cents projets accompagnés par Business France et ses partenaires.

La France dispose de nombreux atouts : c'est un grand marché, situé au cœur du plus grand marché mondial, le marché européen, fort de cinq cents millions de consommateurs. Notre position géographique est également très favorable et fait de la France une excellente porte d'entrée pour une entreprise souhaitant se projeter non seulement en Europe, mais aussi au Moyen-Orient et en Afrique. Nous disposons d'infrastructures de transport et de communication remarquables, qui nous relie efficacement à l'ensemble de l'Europe et au monde. La qualité

(suite page 2)

Investir, *hic et nunc*?

Il y a plus de dix ans, des filiales françaises de groupes internationaux adhérentes à l'Ilec s'étaient inquiétées de l'effet sur leurs marges, et partant sur leur attractivité spécifique à l'investissement de leur groupe, d'une loi visant explicitement à faire baisser les prix des marques. L'argument n'avait alors guère ému les pouvoirs publics.

Il est peu douteux que cette inquiétude a trouvé de nouveaux relais depuis deux ans, dans les secteurs où la concurrence par les prix exerce le plus d'empire. Mais le paysage des entreprises est contrasté, ce serait céder aux sirènes de la conjoncture que de s'intéresser à l'attractivité du « site France » sous ce seul aspect. D'autant qu'en cherchant à approcher les conditions de l'investissement créateur d'emploi pour les industries de grandes marques, ce *Bulletin* (et le suivant) ne pouvait manquer d'évoquer ce qui fait non seulement le volume, mais la qualité de l'emploi dans ces entreprises.

Selon la Banque mondiale¹, la France se situerait au dix-neuvième rang du classement des trente-deux pays de l'OCDE par la « *facilité d'y faire des affaires* », à mi-distance de ses principaux partenaires, voisins et concurrents (Royaume-Uni 4^e, Allemagne 10^e, Espagne 23^e, Italie 28^e).

Plus en détail des dix critères retenus par la Banque, et hors celui du « *commerce transfrontalier* » qui lui vaut une première place partagée à quatorze, la France se situe entre le douzième rang (« *protection des investisseurs* ») et le vingt-huitième (« *transfert de propriété* »).

Si le classement « *Doing business* » a quelque valeur, il faut croire qu'il n'y a matière ni à rire ni à pleurer. Mais est-il assez complet? Sans égard pour les passions qui animent la presse française, la Banque mondiale ne s'y intéresse pas à la « *réglementation du marché de l'emploi* ». Ni davantage à la qualification de la main-d'œuvre. À ce qui touche à la première, elle consacre en revanche un indicateur spécifique, assis sur près de quarante critères, dont elle ne se risque pas à tirer un classement synthétique. La vraie vie de l'investissement serait-elle ailleurs?

Là encore, un panorama tous secteurs des entreprises serait contrasté, mais ce qui réunit les points de vue de celles qui témoignent ici est que, si recommandable que soit la « *flexibilité* » vantée par la Banque mondiale dans son « *Doing business* »², les marques se recommandent d'une « *qualité* » des emplois dont le prix n'est pas à chercher dans une dérégulation à tous crins, mais plutôt dans la capacité générale des économies à favoriser l'investissement. Bref, à ne pas entraver la création de valeur, qui passe quelquefois par la reconnaissance de la valeur des choses.

François Ehrhard

1. *Doing business* 2016, octobre 2015, <http://français.doingbusiness.org/rankings>

2. « *Labor market regulation data* », www.doingbusiness.org.

>> *suite de la page 1*

de la main-d'œuvre française est plébiscitée par les investisseurs internationaux, qu'il s'agisse de la grande qualité des chercheurs, des ingénieurs, des concepteurs et des managers français, ou plus généralement de la productivité et de l'engagement des salariés français à tous niveaux.

Enfin, la France fait partie du peloton de tête des économies innovantes, notamment dans le numérique, l'aéronautique ou le secteur pharmaceutique, grâce non seulement au talent de ses chercheurs, ingénieurs et concepteurs, mais aussi à ses pôles de compétitivité, à ses nombreuses jeunes pousses, ses groupes multinationaux numéros un dans leur domaine, qui sont autant de partenaires d'affaires potentiels.

Au-delà de ces atouts, il y a bien sûr des freins, en partie liés à un déficit d'image ou d'information, en partie liés à un environnement des affaires jugé moins favorable, sous tel ou tel aspect, que celui de certains de nos voisins européens.

Des améliorations sont particulièrement attendues des investisseurs internationaux sur trois points: le fonctionnement du marché du travail, le niveau de prélèvements obligatoires, la stabilité et la simplicité réglementaires. Cela, c'est ce que nous entendons quotidiennement, au contact des investisseurs internationaux – nous en voyons cinq mille chaque année en entretien bilatéral approfondi. C'est ce qu'ils disent aussi au gouvernement, notamment dans le cadre du Conseil stratégique de l'attractivité.

Les réformes menées par le gouvernement sur ces points sont très bien reçues par les investisseurs, comme allant dans le bon sens. Les investisseurs attendent toutefois du gouvernement qu'il poursuive, amplifie et accélère ces réformes. La question du rythme est essentielle. Par ailleurs, force est de constater qu'à l'international, malgré la mobilisation collective pour expliquer et faire connaître ces réformes, réduire le décalage entre perception, idées reçues et réalité demeure un enjeu. Business France est fortement mobilisée pour répondre à ces deux missions.

■ *Y a-t-il des freins à l'investissement propres aux industries de consommation, alimentaires et autres ?*

C.L.: Là encore, ce qui frappe d'abord, c'est l'importance des investissements étrangers en France dans ces domaines: Shiseido, Nestlé, Mars, Coca-Cola, Barilla, Ferrero, Heineken, Kraft Foods, Mondelez, Ikea, par exemple, fabriquent en France.

Dans le seul champ de l'agro-alimentaire, nous avons recensé 320 projets d'investissement étrangers dans les huit dernières années (2007-2014), soit près de 7 % de

l'ensemble des projets d'investissement de cette période. Cette abondance s'explique par les atouts généraux que j'indiquais plus haut, et particulièrement la taille de notre marché et son rôle prescripteur. S'y ajoutent, concernant l'agro-alimentaire, des qualités spécifiques que sont le savoir-faire et la capacité d'innovation, les exigences de traçabilité et la sécurité alimentaire, l'importance de notre production agricole et donc l'abondance de matières premières et d'ingrédients, un vrai savoir-faire en matière de marketing et de gestion de marque, l'image de la France et sa réputation en matière de gastronomie. Témoigne de façon emblématique de ces atouts le projet du producteur chinois de laits infantiles Synutra, qui a décidé en 2012 d'investir 100 millions d'euros avec la coopérative Sodiaal pour créer à Carhaix, en Bretagne, une usine dont les produits sont destinés au marché chinois.

Outre ceux déjà mentionnés, un frein spécifique est évoqué par certains de ces grands groupes: la faiblesse des marges en France, vue comme résultant notamment du poids de la grande distribution dans notre pays et du caractère très concurrentiel du marché français, qui n'en demeure pas moins incontournable.

■ *Les sites industriels français sont-ils de plus en plus exposés à des risques d'arbitrages internationaux (concurrence entre un site français et un site étranger) au sein des groupes ?*

C. L.: Dans les secteurs où cela fait sens, la mise en concurrence entre différents pays au sein des multinationales est systématique. Donc tous les sites industriels d'un groupe, y compris ceux de son pays d'origine, sont confrontés à cette logique d'optimisation des investissements. Pas de spécificité française a priori. Le rôle de Business France est d'aider les responsables des filiales françaises de groupes étrangers à valoriser au mieux les atouts de l'offre française auprès des dirigeants de leur groupe et à construire des solutions compétitives, en lien avec les acteurs territoriaux.

■ *Quels sont les meilleurs atouts des sites français ? Les facteurs qui les affaiblissent ?*

C. L.: Il est difficile de répondre de façon globale. Il y a bien sûr tous les atouts et les freins déjà mentionnés, mais chaque cas est particulier, et tout dépend du secteur. Dans nombre de cas, les responsables des filiales françaises peuvent mettre en avant d'excellentes performances opérationnelles, une productivité et une organisation optimisée qui peuvent compenser certains coûts unitaires plus élevés.

Quoi qu'il en soit, la mobilisation des pouvoirs publics, tant localement qu'au niveau national, en réponse aux besoins de l'entreprise, est un atout supplémentaire très important pour une filiale d'entreprise étrangère confrontée à une mise en concurrence avec des filiales du même groupe installées dans d'autres pays. C'est parfois le facteur affectif, la qualité de l'écoute et de l'accompagnement dans la résolution des difficultés, qui peuvent faire la différence.

■ *R&D, communication, emploi... : quelles sont les variables d'ajustement des filiales de groupes internationaux, en période de pression sur les marges, pour maintenir leur attrait en interne ?*

C. L.: De façon générale, nombre de patrons de filiales françaises de multinationales mettent en avant l'excellence opérationnelle de leurs sites de production : productivité, qualité, innovation, et les progrès continus en la matière. La pression sur les marges, qui est générale, pousse à innover, à améliorer processus industriels et organisation. Dans un certain nombre de groupes, c'est d'ailleurs en France que peuvent être trouvés les sites les plus performants. Y compris en matière

environnementale. En ce qui concerne les activités de R&D, les talents français sont reconnus, tout comme est reconnue comme un clair avantage la capacité à nouer des partenariats public-privé en France, avec des laboratoires publics d'excellence.

Si à ces atouts on ajoute le différentiel de coût entre un ingénieur français et un ingénieur américain de la Silicon Valley, à l'avantage de la France, et les dispositifs incitatifs comme le crédit d'impôt recherche, la France est très compétitive, et un nombre croissant d'entreprises y développent leurs activités de R&D, notamment dans le numérique. Microsoft, Intel, Facebook, Cisco, pour ne citer qu'elles, l'ont bien compris et développent leurs activités de R&D en France.

■ *Pourquoi l'État a-t-il abandonné le programme « Marque France » destiné à défendre tant l'attractivité du territoire que le dynamisme à l'exportation ? N'en espérait-il pas spécialement d'effets bénéfiques pour l'emploi ?*

C. L.: Les travaux conduits sur la « marque France » ont nourri la réflexion sur la façon de valoriser les atouts de notre pays à l'international. La campagne de communication que le gouvernement a lancée en octobre dernier en a clairement bénéficié. Intitulée « Créative France », c'est une campagne de « nation branding », car la créativité est bien une caractéristique forte du tempérament national et identifiée comme telle à l'international. Il a donc été judicieux, de la part

des pouvoirs publics, de s'appuyer sur cet atout pour déployer l'image de la France et bousculer les idées reçues.

Cette campagne a été annoncée par le président de la République lors du Conseil stratégique de l'attractivité tenu en juin 2015, et elle a été lancée officiellement par le Premier ministre en octobre à Tokyo, à l'occasion de l'inauguration de l'année Innovation France-Japon. Elle sera menée pendant dix-huit mois et visera particulièrement une dizaine de pays, dont les États-Unis, l'Allemagne, le Royaume-Uni, le Japon, la Chine, l'Inde, le Brésil ou les Émirats arabes unis.

Et cette campagne défend non seulement l'attractivité du territoire, mais aussi le dynamisme des entreprises françaises à l'exportation, leur savoir-faire dans tous

les domaines, de la jeune pousse de rupture à la pépite innovante ou au grand groupe numéro un de son domaine.

Du reste, il ne saurait en être autrement : les entreprises françaises les plus performantes sont sans doute parmi les plus beaux atouts de la France et ses meilleurs ambassadeurs. C'est tout le sens de la création de Business France et de la réunion, dans une agence unique, de trois métiers qui se nourrissent mutuellement : promotion de l'image de la France, attraction des investissements internationaux, développement des exportations françaises.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

1. <http://is.gd/IVtWbU> (NDLR).

Le train et le bureaucrate

La qualité des infrastructures profite aux filiales françaises des grands groupes sur le marché français, dans les PGC particulièrement, mais elle n'est pas sans travers ni exception. Comme le cadre réglementaire ou le fret ferroviaire.

Entretien avec Claude Bodeau, associé chargé des activités ressources humaines et management chez Kurt Salmon

■ *Quels sont aujourd'hui les critères majeurs susceptibles d'encourager ou de dissuader une décision d'investissement en France, pour un grand groupe mondialisé ?*

Claude Bodeau : Le premier critère est le niveau des infrastructures, leur qualité et leur accessibilité selon les besoins des entreprises, l'accessibilité pouvant être portuaire, aéroportuaire, ferroviaire, par rapport au périmètre que l'on souhaite desservir. La France, en ce domaine, est jusqu'aujourd'hui bien placée, hormis dans le transport ferroviaire des marchandises et le fluvial.

Le deuxième critère est la clarté des éléments juridiques, particulièrement le droit de propriété, lors de la signature d'un bail ou de l'achat d'un terrain. Le niveau de transparence, donc de corruption ou bakchich, joue également, et parallèlement la simplicité ou la complexité administrative.

Les coûts, dont celui de la main-d'œuvre, peuvent également interférer. Contrairement aux idées reçues, la France n'est pas mal placée à cet égard, si l'on tient compte du temps de travail effectif. Malgré les trente-cinq heures, les congés, les jours fériés et les ponts, la productivité des salariés français, ouvriers et cadres, est bonne.

Dans la mesure où les entreprises concernées par une décision d'investissement en France sont majoritairement de culture anglo-saxonne, elles s'interrogent sur le coût d'un départ de France. Ici, nous sommes mal placés, en raison des coûts sociaux et de la complexité administrative.

Autre critère important : la stabilité fiscale et économique, des règles durables et claires. La France se distingue par ses aides et ses subventions, comme le crédit d'impôt recherche, qui a un rôle attractif important, ou les allègements de charges dits Fillon pour les entreprises à bas salaires.

Enfin, la stabilité politique et la sécurité entrent également en ligne de compte. Aujourd'hui, les attentats pourraient avoir un rôle répulsif.

■ *Et qu'en est-il en particulier des décisions d'investissement dans le secteur des produits de grande consommation ?*

C. B. : Les critères portent plus particulièrement sur les niveaux des infrastructures et l'importance des services connexes aux métiers de la grande consommation.

■ *Tous ces critères sont-ils pondérés différemment selon qu'un groupe est d'origine française (un « champion national ») ou étrangère ?*

C. B. : Oui, car les visions diffèrent. Un groupe français, déjà introduit en France, sera très demandeur pour supprimer tous les facteurs bloquants qui le pénalisent dans sa vie courante : les coûts, les règles sociales, le poids des syndicats... Un groupe international va plutôt se fonder sur les premiers critères, dont celui des infrastructures.

Une productivité favorable à l'investissement, mais une anticipation des "coûts de départ" qui peut dissuader... de venir.

■ Dans le magazine LSA du 12 novembre 2015, Christophe Bonduelle indiquait : « C'est la rentabilité à l'international qui finance nos usines en France. » Cas isolé ou de plus en plus fréquent chez les groupes français ?

C. B. : Certains groupes, comme Renault, Peugeot ou Arcelor, semblent le penser, au dire de leurs PDG. Ce problème doit se poser plutôt dans l'industrie lourde, mais je n'en ai pas d'autre écho dans l'univers agro-alimentaire.

■ L'évolution actuelle du coût de la main-d'œuvre (tous emplois) est-elle favorable à l'emploi direct dans les industries de grande consommation ?

C. B. : Quarante pour cent des emplois aux États-Unis ne sont plus des emplois salariés, et cette tendance s'observe maintenant en Europe, particulièrement en Grande-Bretagne. En France, le taux varie entre 17 et 20 %. Le coût de la main-d'œuvre n'est pas le seul déterminant, même s'il peut conduire à externaliser.

Décision mondialisée

Dans les grands groupes, les sites français sont de plus en plus mis en concurrence avec les sites étrangers. Pour des raisons très rationnelles.

Entretien avec Michel Ghatti, cabinet France Industrie et Emploi (FIE)

■ Votre étude Création et destructions d'emplois montrait qu'en 2014 de nombreuses entreprises industrielles ont réduit leurs effectifs mais ont développé le recours au conseil en sous-traitance : la tendance se confirme-t-elle ?

Michel Ghatti : Oui, il s'agit d'une tendance lourde, qui remonte au milieu des années 1980. La prise en compte de cette évolution est importante, car elle permet non de minimiser, mais de relativiser la perte d'emplois industriels en France. Par exemple, un poste de comptable dans un groupe industriel était considéré comme un « emploi de l'industrie » ; désormais, cette activité, sous-traitée à une société de services, sera considérée comme un « emploi de service ».

Ainsi, en 2013, l'industrie représentait encore 24 % des donneurs d'ordres du marché de la sous-traitance, devant le BTP et les activités de transport et de logistique. Le phénomène de sous-traitance devrait se poursuivre, notamment dans les activités de services, et plus spécifiquement pour des prestations

Beaucoup de gens ne veulent plus travailler dans une relation contractuelle de type CDI.

■ Les entreprises industrielles continuent-elles à externaliser ? Ce mouvement a-t-il atteint un palier, ou y aurait-il plutôt un retour de balancier (réinternalisations rendues nécessaires par le besoin d'innovation ou autre) dans certains secteurs ?

C. B. : On observe ce mouvement depuis deux ou trois ans, cela concerne par exemple les ressources humaines, où le service de la paie est réinternalisé, en raison des difficultés de traitement rencontrées en externe, ou le service des abonnements, qui souffre d'une déshumanisation.

La réintégration est privilégiée quand le service client est menacé, quand le coût ne correspond pas au service attendu par les salariés ou par les clients. Sur le plan de l'innovation... on ne pourra pas continuer à avoir des caisses automatiques sans présence humaine, pour conseiller les chalands par exemple.

Propos recueillis par J. W.-A.

liées au numérique, qui ne correspondent pas au cœur de métier des donneurs d'ordres. Les grands groupes deviennent des ensembliers, plus que des producteurs ou constructeurs ; c'est le concept d'« industrie 4.0 ».

■ Les industries manufacturières, notamment agro-alimentaires (IAA), continuent-elles à externaliser, ou ce mouvement a-t-il atteint un palier ?

M. G. : Les IAA n'échappent pas à la tendance lourde. En France, l'apparition des marques de distributeur puis du maxidiscount a fortement contribué à développer la sous-traitance dans l'agro-alimentaire. D'un côté, de grandes marques sous-traitent à des PME ; d'un autre, de grandes enseignes sous-traitent leurs produits MDD aux grandes marques. Mais les récents scandales sanitaires, la lutte contre la malbouffe, le développement des circuits courts et le renforcement de la réglementation pourraient se traduire par un ralentissement de la sous-traitance des IAA, voire par une « réinternalisation » de certaines activités, directement liées au cœur de métier de l'industriel. Les autres activités périphériques : entretien, logistique, finance, continueront à être externalisées, comme dans les autres secteurs industriels.

■ Quels sont leurs principaux besoins en termes d'emplois directs ou indirects pour l'avenir ?

M. G. : Il y a six cent mille offres d'emplois non

« Six cent mille emplois non pourvus attestent les carences de la formation, auprès des jeunes et des actifs. »

pourvues, notamment d'ouvriers de l'agro-alimentaire, de caristes, entre employés de la restauration et de l'hôtellerie, ingénieurs des TIC et contrôleurs de gestion. L'inadéquation entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi atteste les carences de la formation, auprès des jeunes mais également des actifs.

À long terme, la tendance est plus difficile à évaluer. Une étude d'Oxford montre qu'aux États-Unis 47 % des emplois actuels, auront disparu dans moins de vingt ans, et l'institut Bruegel situait en 2014 ce taux à 52 % pour la France !

L'actuelle décennie 2010-2020 devrait se caractériser par un recul des emplois industriels et agricoles, et par une forte hausse des emplois liés au commerce et aux services marchands, à commencer par les services aux entreprises. Les métiers de services représentaient 75 % des emplois créés en 2012, ce chiffre atteindra 90 % vers 2020.

Les compétences seront de plus en plus fines. Les entreprises recherchent des profils toujours plus spécialisés, maîtrisant parfaitement les nouvelles technologies : un de nos clients du secteur des TIC a dû supprimer trois cents emplois, dont une part importante d'ingénieurs et de techniciens, tout en mettant en place un ambitieux programme de recrutement (presque trois cents emplois), pour répondre aux évolutions techniques récentes ou en cours.

■ *Quelle part du volume d'emploi pourrait-on attribuer aux divers prestataires (publicité, comptabilité, logistique...) des industries de grande consommation ?*

M. G. : Notre cabinet n'a pas de données précises à ce sujet. Je peux dire qu'en 2012 les entreprises produisant des biens de consommation courante représentaient 18 % de la sous-traitance, contre 40 et 42 % pour les entreprises produisant des biens intermédiaires et des biens d'investissement.

Maître mot, GPEC

Dans une filiale de grand groupe, stabilité et longévité des emplois peuvent aller de pair avec une gestion prévisionnelle active.

Entretien avec Pierre-Emmanuel Boré, vice-président ressources humaines France, Kronenbourg-Carlsberg Group

■ *Y a-t-il des besoins en emplois non satisfaits dans votre entreprise et sa filière ?*

La sous-traitance industrielle représente environ 240 000 CDI équivalents temps plein, soit 8 % des effectifs industriels totaux.

■ *L'évolution de l'emploi serait-elle plus maîtrisable dans les PGC que dans d'autres secteurs du fait d'une moindre propension à la délocalisation ?*

M. G. : Les produits de grande consommation sont autant voire plus menacés de délocalisation (électronique, cosmétique, produits d'entretien...) que les autres secteurs. Seules de nouvelles contraintes réglementaires, notamment en matière de protection de l'environnement, favorisant les circuits courts et pénalisant les transports, couplées à une hausse du coût du travail dans les pays à bas coût, pourront réduire le mouvement de délocalisation. L'enjeu est la formation des actifs tout au long de leurs parcours, quel que soit le secteur d'activité.

■ *L'engouement pour la labellisation « fabriqué en France » est-il de nature à favoriser une décision d'investissement sur le territoire français au sein des groupes internationaux ?*

M. G. : Dans les multinationales porteuses de projets d'investissement, les sites français (industrie et services) sont de plus en plus mis en concurrence avec les sites étrangers. Les critères de choix des investissements sont très rationnels (coût du travail, infrastructures de transport, taille du bassin de consommation, immobilier...), notamment dans les activités interentreprises.

En revanche, pour les activités en relation avec les consommateurs, le label « fabriqué en France » peut avoir de l'importance, notamment dans des secteurs d'excellence traditionnels de la France : agro-alimentaire, luxe, tourisme, cosmétiques...

Propos recueillis par J. W.-A.

Pierre-Emmanuel Boré : Oui. Nous ne trouvons pas à recruter certains profils qualifiés dans notre bassin d'Obernoi.

■ *Votre gestion de l'emploi sur vos sites français a-t-elle fait l'objet de nombreuses adaptations ou réorientations au cours des dernières années ?*

P.-E.B. : Nous avons un accord de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)

depuis plusieurs années, qui nous a amenés à prendre des orientations stratégiques sur l'emploi, par exemple à nous séparer d'activités extérieures à nos cœurs de métiers.

■ *Quels sont les critères majeurs susceptibles d'encourager ou de dissuader une décision d'investissement en France, pour un grand groupe mondialisé ?*

P.-E. B. : Ces critères sont le niveau de qualité, l'expertise technique, le niveau des taxes et impôts et le coût du travail.

■ *Sous le critère de la R&D ou de la mise en marché, la filiale française de Carlsberg est-elle plus ou moins armée que les autres pour obtenir des investissements du groupe ?*

Malheureusement, les critères qui définissent les décisions d'investissement ne sont pas liés qu'à la présence d'un centre de R&D sur notre sol ou à l'excellence dans l'exécution de nos forces de vente...

■ *Jusqu'où se portent vos anticipations relatives aux qualifications utiles demain à votre activité ?*

P.-E. B. : Le nouvel accord GPEC que nous avons signé en 2015 entre dans le cadre d'orientations stratégiques à trois ans.

Moyen terme dégagé

L'offre d'emplois des industries agro-alimentaires reste dynamique en France, relativement aux autres pays et aux autres secteurs, en dépit d'un recours accru aux prestations intracommunautaires.

Entretien avec Cécile Jolly, chef de projet, France Stratégie¹

■ *En termes de « projections sectorielles d'emploi », comment qualifieriez-vous les perspectives des industries alimentaires en France ?*

Cécile Jolly : Nos projections d'emploi et de valeur ajoutée sont estimées pour les dix années à venir. Les perspectives d'emploi dans les IAA sont relativement positives, dans un scénario marqué par une reprise progressive de la croissance. Une prolongation de la crise entamerait néanmoins ce potentiel d'emploi, qui serait également plus faible dans un scénario de forte productivité impliquant une automatisation croissante.

Les créations d'emplois ne totalisent pas l'ensemble des projets de recrutement, qui doivent pourvoir les postes nouvellement créés mais aussi le remplacement des postes existants dont les titulaires partent en retraite.

Ces départs en fin de carrière vont être massifs dans les prochaines années. Dès lors, les postes à pourvoir

■ *Êtes-vous en relation avec les universités des bassins d'emploi correspondant à vos sites industriels et commerciaux ?*

P.-E. B. : Oui, mais pas seulement avec ceux de nos bassins d'emploi !

■ *Quelle place tient la validation des acquis de l'expérience (VAE) dans votre politique RH ?*

P.-E. B. : Elle a une place importante pour les populations industrielles.

■ *Vous revendiquez une politique volontariste en faveur de l'emploi des seniors ; s'accompagne-t-elle d'une contribution de leur part auprès des plus jeunes, salariés ou apprentis ?*

P.-E. B. : En fonction de certaines catégories de métiers, nous avons agréé dans notre accord de GPEC, et de congé fin de carrière, que les salariés seniors restent pour une période distincte en vue d'une passation de compétences.

■ *La proportion de plus de 55 ans a-t-elle augmenté ces dernières années dans vos effectifs ?*

P.-E. B. : Mécaniquement oui, car nous avons une forte stabilité de nos effectifs salariés et très peu de *turn over* dans les fonctions industrielles ouvrières.

Propos recueillis par J. W.-A.

seront essentiellement alimentés par les départs en fin de carrière des générations du *baby-boom*, dans les métiers de l'agroalimentaire comme dans la plupart des métiers. Ces départs en fin de carrière représenteront en moyenne 80 % des postes à pourvoir.

■ *L'évolution récente de l'emploi dans les IAA vous paraît-elle affectée par des replis de l'investissement, ou des gains de productivité ?*

C. J. : Les deux facteurs sont corrélés : il y a moins de gains de productivité, parce que les investissements diminuent. L'emploi est surtout affecté par le recul des prix alimentaires mondiaux et par une demande intérieure qui reste peu dynamique, du fait de la durée de la crise.

■ *L'évolution de l'emploi serait-elle plus maîtrisable dans les IAA que dans d'autres secteurs du fait d'une moindre propension à la délocalisation ?*

C. J. : Au nombre des facteurs structurels positifs, l'industrie alimentaire est portée non seulement par la dynamique du marché français et par l'attention des consommateurs à la qualité des produits, mais aussi par l'international, grâce à sa position excédentaire sur

le plan commercial. Les facteurs structurels négatifs portent sur la concurrence en termes de prestations de services.

Les industries agro-alimentaires, comme toutes les industries, externalisent une partie de leur production et font donc appel à des prestations de services, en France ou dans des pays où le coût de la main-d'œuvre, notamment de la main-d'œuvre peu qualifiée, est moins cher.

Dans le cadre de la libéralisation des services en Europe (directive « Bolkenstein »), il est possible de faire venir des travailleurs « détachés » d'une entreprise européenne, qui vont exercer une mission temporaire dans l'Hexagone : les entreprises agro-alimentaires ont été particulièrement touchées par ce phénomène.

Ces entreprises agro-alimentaires peuvent également se localiser dans les pays producteurs, afin d'être proches de la production agricole, en Amérique du Sud par exemple, ou bien dans d'autres pays, pour conquérir de nouveaux marchés.

Pour autant, le travail détaché dans les IAA y représente une faible part de l'emploi, et la production agricole française demeure importante et valorisée en France, ce qui limite la fragmentation de la chaîne de valeur que l'on a connue dans d'autres industries, comme le textile.

Reste que l'emploi ne résiste pas dans tous les métiers ni dans toutes les qualifications. Les emplois qualifiés augmentent en nombre dans les univers du marketing, des études, de la conception, alors que le nombre d'ouvriers baisse, en raison de l'automatisation et des gains de productivité.

**Dans les IAA,
l'évolution récente de
l'emploi a été affectée
par des replis de
l'investissement, mais
par conséquent aussi
par de moindres gains
de productivité.**

■ *En comparaison des autres secteurs industriels, les IAA sont-elles plutôt dynamiques par la création d'emplois ?*

C. J. : Oui, elles sont plus dynamiques que les autres industries manufacturières, qui, en raison de leurs gains de productivité, de l'externalisation et de la fragmentation de la chaîne de valeur, ont beaucoup plus souffert. Les industries agro-alimentaires se positionnent mieux sur le plan international, avec la pharmacie et l'aéronautique, et ont donc mieux résisté en termes d'emplois depuis vingt ans que le reste de l'industrie.

■ *Vos projections sectorielles s'intéressent-elles à l'évolution de l'emploi indirect associé aux industries de grande consommation ?*

C. J. : D'une manière générale, nous assistons à une croissance très forte des services aux entreprises : services techniques (ingénierie, informatique), services qualifiés (conseil en stratégie, conception en amont, distribution...), mais aussi non qualifiés (nettoyage, sécurité, fourniture de main-d'œuvre...).

Ces services ont très bien résisté durant la crise, et ils vont beaucoup progresser à l'avenir.

■ *Le développement des services aux entreprises de grande consommation est-il pour l'industrie une tendance de fond indépendante de la conjoncture, ou un symptôme des contraintes que celle-ci fait peser sur l'emploi ?*

C. J. : C'est une tendance de fond et c'est une spécificité française : la France s'est spécialisée dans les services aux entreprises, même si l'industrie demeure. Ces prestations de services, souvent de haute qualification, sont même exportées à l'international.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. www.strategie.gouv.fr

Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation

Directeur de la publication : Richard Panquialt – Éditeur : Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris (01 45 89 67 36, jwa@tmride.fr) –

Rédacteur en chef : Jean Watin-Augouard – Secrétaire général de la rédaction et contact : François Ehrard
(01 45 00 93 88, francois.ehrard@ilec.asso.fr) – Maquette et mise en pages : Graph'i Page (ividalie@orange.fr)

Imprimé par : SB Graphic, 38, rue Gay-Lussac, ZI de Mitry-Compans, 77290 Mitry-Mory – ISSN : 1271-6200

Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial