

Royaume-Uni

Accepter la compétition

Interview d'Arnaud Vaissié, CCE

CCE International : *En un peu plus de vingt ans d'existence, International SOS a acquis une position de leadership dans le domaine de l'assistance médicale et de la sécurité. Comment expliquez-vous cette réussite ?*

Arnaud Vaissié : À l'inverse du schéma traditionnel, notre groupe s'est d'abord développé en Asie, puis aux États-Unis et enfin en Europe, et dès le début, nous avons fait le choix d'un recrutement multiculturel. Quand on veut se développer à l'international, il faut faire appel à des gens de nationalités différentes. Sur les quatorze membres de notre comité exécutif, seuls quatre sont français, et nos fonctions de siège sont réparties entre Londres, Paris et Singapour. Le fait d'avoir des personnes dirigeantes sur différents continents nous permet d'avoir une très bonne compréhension des marchés où nous opérons. Mais cette structure nécessite des moyens de communication très performants.

70% de nos investissements vont à la technologie, télécommunications et surtout informatique, et que ce soit par vidéo ou sur le web, nous passons une bonne moitié de notre journée en *conference calls* avec nos collaborateurs un peu partout dans le monde. Cela dit, même si l'image du groupe est multiculturelle, globale, nous gardons notre identité française. Je suis convaincu qu'une entreprise qui veut se développer à l'international doit avoir les grands groupes de son pays comme clients. Parmi nos premiers clients, nous avons eu Schlumberger, Alstom, Total, aussi bien que des Américains comme Exxon, ou Anglais comme BP. Et l'excellente réputation du « French doctor » est un plus. Les Français sont à la pointe de ce qui se fait dans le domaine de l'urgence médicale.

CCE : *Quel est l'impact de la mondialisation sur votre activité ?*

A. V. : Notre groupe est un acteur de la mondialisation. Le vecteur fondamental de notre croissance, ce sont les investissements étrangers. Nous accompagnons les groupes qui se développent à l'international. Actuellement, nous en sommes à la troisième génération : il y a d'abord eu les Américains, puis les Européens, et maintenant ce sont les pays asiatiques, les sociétés chinoises, singapouriennes ou coréennes, mais quels que soient les clients ou les zones, les besoins fondamentaux et la définition des services sont restés à peu près les mêmes.

Ce qui varie de façon très sensible, c'est la commercialisation. Il y a deux types de marchés : ceux des pays centralisés, où l'ensemble des décideurs est réuni dans une même ville, comme en France, en Angleterre ou en Corée, et ceux des pays qui sont des continents, l'Inde, la Chine, les États-Unis, ou qui sont décentralisés comme l'Allemagne, où il n'y a pas de ville dominante. Si le pays est centralisé, vous allez voir les clients directement, et dans l'autre cas, c'est une commercialisation qui est une combinaison de visites et de nouvelles technologies, les clients acceptant de participer à des réunions par Internet. Les pays décentralisés tendent à être plus évolués sur le plan technologique, et à accepter des relations commerciales qui sont plus mixtes.

CCE : *Quels sont à votre avis les principaux freins au développement des entreprises françaises, et particulièrement des PME, à l'international ?*

A. V. : Tout d'abord, la maîtrise de l'Anglais reste médiocre en France. Il y a eu une amélioration au cours des quinze dernières années, mais dans le même temps, l'écart avec nos concur-

rents s'est réduit. Les Espagnols, qui ne parlaient pas anglais il y a vingt ans, l'emploient aujourd'hui presque aussi bien que nous, et il en va de même pour les Asiatiques. On sous-estime gravement l'importance de ce problème. Aujourd'hui, pour réussir à l'international, il faut non seulement parler anglais, le parler couramment, mais aussi le maîtriser sur Internet. Internet est devenu un outil essentiel, et sa langue est l'anglais, c'est un fait. Une maîtrise insuffisante de l'anglais est donc un handicap considérable, sous-évalué par nos dirigeants. Il faut en prendre conscience, et il pourrait être relativement facile d'y remédier. Tant que l'Éducation nationale ne remplit pas son rôle dans ce domaine, et sans attendre qu'elle se réforme, les entreprises et les organisations professionnelles doivent prendre les choses en main, assurer elles-mêmes la formation en anglais des cadres.

CCE : Le Cercle d'Outre-Manche, dont vous êtes l'un des cofondateurs, dénonce dans ses rapports la rigidité du droit du travail français.

A. V. : Oui, c'est un facteur très important. Quand on travaille dans un marché très réglementé, la prise de risque à l'international est plus difficile. Se développer à l'international nécessite du personnel, et le manque de flexibilité fait qu'on est infiniment plus prudent en France. Le cadre du marché du travail est le substrat dans lequel une entreprise fonctionne, et de ce point de vue, les PME françaises sont beaucoup moins favorisées que leurs concurrentes. Il n'y a clairement pas la même facilité d'embauche et de licenciement en France qu'en Angleterre, en Suisse ou sur la plupart des marchés.

CCE : Y a-t-il aussi un problème de financement, ou de fiscalité ?

A. V. : Si les PME britanniques se développent plus rapidement que les PME françaises, c'est qu'elles ont un meilleur accès au capital, les déductions fiscales sur le capital de démarrage étant plus généreuses Outre-Manche, avec des plafonds nettement plus élevés. Par conséquent, les *business angels* sont plus nombreux au Royaume-Uni. Les particuliers anglais investissent quinze fois plus dans les PME que les particuliers français : 750 millions d'euros l'an dernier contre 50 millions d'euros en France. Et comme nous manquons d'investisseurs individuels, le financement des PME est principalement basé sur les subventions. C'est particulièrement vrai pour les entreprises technologiques, et l'inconvénient de ce système est qu'il n'induit

pas de notion d'urgence, d'intensité. Créer une entreprise demande une absorption très intense. Travailler sept jours sur sept est une condition sine qua non de réussite. Dans les secteurs à haute valeur ajoutée, surtout, créer une entreprise doit être vécu comme une course contre la montre. Il faut arriver sur le marché et s'y imposer avant ses concurrents. Le modèle français, qui s'appuie sur des subventions, n'est pas suffisamment exigeant, il ne stimule pas le côté obsessionnel qui doit animer les créateurs d'entreprise pour qu'ils aient une chance de réussir, tandis qu'en Angleterre, la confrontation avec le marché est immédiate.

CCE : Et que peut apporter le modèle français au Royaume-Uni ?

A. V. : La France a des domaines d'excellence, à commencer par ses infrastructures, les transports, l'énergie – grâce au nucléaire – et le système de santé. Les Anglais suivent ce que nous faisons dans ces domaines de très près. Et le nombre et la qualité de nos ingénieurs est une chose qu'ils nous envient. Mais nous avons déjà ces avantages il y a vingt ans. Nous vivons sur des acquis, alors que l'Angleterre, dont le système a longtemps été loin derrière le nôtre, s'est radicalement transformée. Grâce aux réformes profondes que ses dirigeants ont mis en œuvre, elle connaît le plein emploi depuis dix ans. Le problème numéro un des entreprises britanniques, maintenant, c'est de trouver des employés. Et même avec le ralentissement que connaît actuellement son économie, elle continue d'avoir une croissance supérieure à la nôtre.

Nous avons donc des atouts structurels considérables, qui nous permettent de rester dans la course, mais un environnement réglementaire et étatique totalement déraisonnable empêche la France de figurer en tête du peloton. Si nous voulons bénéficier pleinement de nos avantages, nous devons nous aussi faire des réformes, introduire plus de souplesse et remettre la compétition à l'ordre du jour. On demande à nos enfants d'être dans une compétition académique effroyable, mais dès qu'ils sont sortis de leur grande école, on n'ose plus parler de compétition. En Angleterre, le système éducatif est beaucoup moins concurrentiel, mais ensuite on est dans la compétition toute sa vie. Il faut accepter la réalité : la vie économique moderne est compétition, que cela plaise ou non. Et le premier facteur de réussite d'un pays, ce sont les performances de ses entreprises. ●

*Propos recueillis
par Guy-Alban de Rougemont*

**Le premier
facteur de
réussite
d'un pays,
ce sont les
performances
de ses
entreprises**



Arnaud Vaissié, CCE
Royaume-Uni,
PDG International SOS,
cofondateur du cercle
d'Outre-Manche.