

La croissance se réinvente ici - Plénière d'ouverture

ACCUEIL – Ph.VASSEUR

6 semaines avant le début de la COP21, Philippe VASSEUR a ouvert la 9^{ème} édition du WFL consacrée aux entrepreneurs : « des gens qui font ».

Pour mettre en place de nouveaux modèles économiques, les 6 Entrepreneurs qui interviennent ce matin réinventent la croissance, expérimentent et prennent des initiatives. Ensemble, ils représentent près de 420 milliards d'€ de CA annuel avec 1 million de collaborateurs.

Pour réinventer la croissance :

- L'action politique est nécessaire mais pas suffisante. L'engagement de tous les acteurs est indispensable.
- La responsabilité économique ne se découpe pas en tranches. Les bouleversements sont colossaux (climat, environnement, nouvelles technologies ...) et nécessitent d'intégrer les dimensions environnementales, sociales et sociétales.
- La COP21 va rassembler à Paris le monde entier ; mais les solutions s'appliquent quotidiennement dans les territoires où on se côtoie, où on se voit.
- **Il faut penser global mais agir local** : c'est l'originalité du WFL qui se met maintenant en réseau avec Luxembourg et Rotterdam.

Didier LEROY, vice-président de [TOYOTA](#) dans le monde

- La société Toyota a été fondée en 1937 : 52 sites de production au monde – 10231 millions de véhicules vendus en 2014 – 340000 collaborateurs dont 70000 au Japon.
- L'entreprise a connu une croissance ininterrompue et des bénéfices pendant 70 ans (de 1937 à 2007) : l'automobile était l'industrie des industries qui a structuré le 20^{ème} siècle (choix énergétiques, les infrastructures, la consommation).
- Mais en 2011, suite au tsunami qui a ravagé le Japon (accident nucléaire de Fukushima) et la crise financière (Lehman Brothers), Toyota a connu sa 1^{ère} perte financière avec une diminution de ses ventes de 20% : un accélérateur pour la mutation du modèle économique.
- Outre la dépendance énergétique du Japon, le Business Model montrait ses limites. C'est pourquoi **Toyota a établi son « Re-born Plan » pour adapter son modèle économique aux évolutions de la mobilité** : Transition énergétique – Arrivée de nouveaux acteurs (Google car) – Bouleversements dans l'acte d'achat.
- Comment le Business Model a-t-il évolué ?

- **En repartant des racines de Toyota et de ses valeurs** : organisation – relations avec les partenaires – pratiques sociales – capacités d’anticipation – connaissance des territoires - kaiser – le long terme - pas de stock option – pas d’actions gratuites
- **En redonnant du sens aux actions et en passant un contrat social avec les employés qui comprennent la vision long terme.** C’est ainsi que l’emploi a été maintenu dans le monde (notre devoir social) et que la production de 3 millions de véhicules /an a été maintenue au Japon (notre devoir moral). A chaque collaborateur, il est demandé d’être capteur des attentes des clients.
- **En redéfinissant la vision du futur** :
 - o La logique de croissance a été revue en abandonnant la course à la taille ou au volume de production (« les arbres ne touchent jamais le ciel ») = un modèle du passé dont le but est finalement de le conserver.
 - o Adoption du Tree-ring management tel le tronc d’arbre qui se solidifie en ajoutant une cerne par an.
 - o La cible = Etre le n°1 mondial dans le cœur du client. Et la croissance sera la résultante des décisions et des actions.
- Le rythme de croissance sera adapté à notre capacité :
 - o A satisfaire le client, notamment au niveau de l’accès à la mobilité et à la liberté : évolution de l’acte d’achat (ex. par Internet) – Moins d’intérêt à posséder la voiture – Souhait de rester connecté aux réseaux sociaux en étant en voiture.
 - o A s’adapter aux normes.
- **La croissance est basée sur l’innovation et sur la capacité à se remettre en cause ; et non sur la production dans des pays à bas coûts** :
 - o Leader mondial de la technologie hybride qui, adoptée dès 1997 avec plus de 8 millions de véhicules vendus dans le monde, a permis de réduire les émissions de CO2 sur la planète (-58 millions de tonnes).
 - o 5600 brevets déposés par Toyota sur la technologie de la pile à combustible (H2) et laissés en libre accès pour favoriser l’évolution rapide de la mobilité : c’est la responsabilité de notre société pour la planète.
- 3 exemples illustrant la stratégie Toyota :
 - o La volonté de garder du cash disponible pour savoir couvrir 3 mois complets d’inactivité, sans revenus (cf. le tsunami au Japon) : c’est notre devoir de responsabilité sociétale.
 - o La volonté de promouvoir la mobilité dans les pays émergents comme l’Afrique. C’est notre contribution au mieux vivre sur la planète.
 - o La volonté de privilégier l’ancrage local qui s’avère payant : succès de la YARIS qui a été la voiture la plus produite en France en 2014.
- La croissance se réinvente ici. Sachons innover, anticiper, penser long terme et partager le progrès.
- A l’horizon 2050, le challenge de Toyota au niveau :

- *Produit* : Réduction de 90% des émissions de CO2 avec la voiture hybride rechargeable et la pile à combustible.
 - *Chaînes de production* (conception, fournisseurs de pièces, logistique, fabrication, recyclage) : une chaîne neutre en CO2 en 2050 (-50% en 2020 et -66% en 2030) et économiser l'eau (4 à 5 m3 /voiture avant et déjà 0,8 m3/voiture à Valenciennes (récupération de l'eau de pluie).
 - *Lancement de multiples projets en éducation et reforestation.*
- La société n'est pas gérée en fonction du cours de Bourse. Toyota ne cherche pas des spéculateurs.

Stéphane RICHARD, PDG [ORANGE](#) France

- 7^{ème} opérateur mondial, ORANGE n'a pas connu de croissance de ses revenus depuis 6 ans. En 3 ans, 7 milliards d'€ de pouvoir d'achat ont été restitués aux Français : baisse des prix de 42% - baisse des revenus – croissance exponentielle du trafic des données qui double tous les ans.
- **ORANGE milite pour une révolution intellectuelle de la croissance compte tenu du bouleversement radical des technologies, des conditions économiques et de la révolution des usages** : explosion de la connectivité – économie circulaire – économie collaborative - logique d'abonnement - . Stéphane RICHARD préfère parler plus de progrès que de croissance.
- 75% des revenus d'ORANGE n'existaient pas il y a 20 ans. Et 25 millions de lignes cuivre sont encore exploitées à ce jour.
- **L'objectif d'ORANGE est de réussir la transformation numérique au bénéfice de l'humain.**
- La force d'Internet réside dans sa capacité à connecter et à distribuer.
- Le numérique est un accélérateur de croissance et un levier pour faire face aux défis environnementaux :
 - L'Afrique (Sénégal, Mali) a pris le virage numérique : ex. ORANGE est la 1^{ère} banque au Mali (25% du PIB – Paiement par téléphone mobile).
 - Développement des MOOCS : un outil de développement des connaissances et de la culture.
 - http://www.france-universite-numerique.fr/IMG/pdf/a_la_decouverte_des_mooc-2.pdf
 - Développement des marchés agricoles, du tourisme, des villes intelligentes (smart cities – ex. Caen). La consommation prescrite en « Top Down » est largement dépassée.
 - Un outil pour la santé : télédiagnostics et traitements à distance – Maintien à domicile des personnes âgées.

World Forum Lille (WFL) pour une Economie Responsable

Lille – Nouveau Siècle - 20 Octobre 2015

- Développement du télétravail (développeurs d'applications), des téléconférences, des [robots de téléprésence](#) à distance. Les nouvelles formes de travail sont des sujets politiques majeurs.
- ORANGE est un partenaire des initiatives d'Open Innovation : accompagnement de startups – [Orange Fab France](#) – Fonds d'investissement. La France est un écosystème exceptionnel pour les startups.
- A l'horizon 2020, ORANGE veut diminuer les émissions de CO2 de ses équipements informatiques (-30% pour les Data Centers) et recycler ses appareils à plus de 50%.
- **Attention au risque de fracture numérique par manque de connectivité** : 3 milliards d'individus au monde n'ont pas de réseau – 1 milliard de photos /jour prises avec le téléphone portable.
- ORANGE a investi massivement dans les câbles sous-marins et continue d'investir massivement dans les infrastructures et dans les réseaux mobiles (FTTH : fibre optique + TV + Téléphone) (La 4G – bientôt la 5G).
- Pour lutter contre la fracture numérique, ORANGE accélère le déploiement de la fibre dans les zones moins denses : investissements de 16% du CA (15 milliards d'€ jusqu'en 2018). Ce qui prouve qu'ORANGE travaille sur le temps long.
 - L'objectif est d'avoir 12 millions de clients en fibre optique en 2018 et 20 millions en 2022. La fibre optique va déclencher de nouveaux usages.
- **Attention également à la fracture générationnelle, culturelle, géographique des usages.** [Orange Solidarité Numérique](#) a déjà aidé 80000 personnes dans plus de 2500 ateliers.
- ORANGE suscite l'adhésion de ses collaborateurs en donnant du sens. Le cycle d'investissement sur téléphone mobile est de 10 ans et de 40 ans sur le fixe.

Michel LANDEL, DG [SODEXO](#)

- SODEXO est le leader mondial dans les services de la qualité de vie (75 millions de consommateurs /jour) et le 18^{ème} employeur mondial (420000 collaborateurs). SODEXO est un créateur d'emplois non délocalisables et un ascenseur social.
- **Face aux inégalités qui ne cessent de se creuser (2 milliards de pauvres dans le monde) et à l'enjeu majeur du chômage (particulièrement celui des Jeunes), il faut donner plus de sens au progrès en concevant une économie plus humaine créatrice de valeurs durables.**
- Avec l'assèchement des réserves de productivité, la pression sur l'Homme est de plus en plus forte. Et la consommation ne semble plus apporter de satisfaction
- **A quoi sert le progrès s'il ne rend pas service à l'Homme ?**

- Face aux bouleversements majeurs (montée des pays émergents – urbanisation galopante – nouvelles technologies – destructuration du travail ...), **la responsabilité des acteurs économiques est de placer l'humain au centre des préoccupations pour plus de qualité de vie. L'éthique doit rejoindre l'économie.**
- Vivrons-nous plus longtemps, plus nombreux et de plus en plus seuls ?
- Les nouvelles technologies (Big data, Intelligence artificielle, le numérique, les réseaux sociaux, les objets connectés, la robotisation ...) permettent d'aider et d'accompagner les individus dans toutes leurs singularités.
- En 2050, 1/3 de la population mondiale aura plus de 60 ans. Les robots peuvent aidés les personnes âgées dans les tâches matérielles pénibles : d'ici 20 ans, 50% des emplois seraient « robotisables ».
- **La mission des entreprises est de donner du sens au progrès ; montrer qu'il est possible de construire un avenir meilleur (plus durable, plus humain) et de créer des emplois stables.** C'est un impératif pour plus de valeurs, plus d'épanouissement humain et pour mieux équilibrer nos sociétés civiles.
- **Les managers doivent être des leaders capables d'inspirer leurs équipes en leur donnant du sens à ce qu'ils font.**
- Après les révolutions agricole, industrielle, numérique, il est temps d'entrer dans l'ère de la relation.
- SODEXO participe à l'association CLINTON Initiative et au combat contre le gaspillage alimentaire : 30% de la production alimentaire n'est pas consommée !

Dirk VAN DE PUT, PDG [McCAIN](#)

- Créée en 1957, l'entreprise McCAIN emploie 17000 employés – 41 usines – 4000 agriculteurs.
- L'obligation des sites et des partenaires tient dans le slogan « **Be Good, Do Good** » : Etre bien et faire du bien :
 - o *Good agriculture* : moins de pesticides – une agriculture raisonnée et de précision. La technologie va influencer énormément l'agriculture du futur.
 - o *Good Opération* : économiser les ressources (eau, énergie) dans les usines.
 - o *Good Food* : moins de graisses et de surgelés pour les consommateurs.
- **Face à l'évolution constante du monde, il est nécessaire d'abandonner le vieux business model, de développer les partenariats et de créer un business model plus responsable, plus durable et plus collaboratif entre tous les acteurs de la chaîne de valeurs.**

World Forum Lille (WFL) pour une Economie Responsable

Lille – Nouveau Siècle - 20 Octobre 2015

- Pour un monde plus équilibré et plus harmonieux, il faut développer la responsabilité sociale.
- McCain soutient les initiatives qui vont dans le sens d'un progrès durable : [CAMPO VIVO au Mexique](#) et [MEHSANA en Inde](#).

Jean.paul.cocqueel@numericable.fr (ISA6)