LES CAHIERS

SUSCITER UNE NOUVELLE AMBITION INDUSTRIELLE POUR LA FRANCE

N° 42

Cahier coordonné par Hugues Bertrand
Présentation de Pierre Héritier
Contributions de : Mireille Bardos, Robert Boyer, Pierre-Marie Dugas, André Gauron et Jean-Luc Gibou

© Lasaire, Paris-Saint-Etienne – *Reproduction autorisée en citant la source*

Mars 2011

_____ SOMMAIRE _____

PRÉSENTATION DU CAHIER----------4

1ère PARTIE

I. L'INDUSTRIE A-T-ELLE UN AVENIR EN FRANCE ? ---------- **9**

II. SUCCÈS ET RÉSILIENCE DE L'INDUSTRIE ALLEMANDE ---------- **25**

2ère PARTIE

I. AIRBUS : la performance technique au service d'un grand projet européen dans la concurrence mondiale---------- 55

II. THUASNE : capitalisme familial – croissance externe – emploi local ----------65

III L'USINE DE VILLEFRANCHE SUR SAÔNE - BAYER CropScience : une modernisation réussie ---------- 68

3ère PARTIE – PERSPECTIVES ET SYNTHESE

I. L'IMPORTANCE DES GROUPES ET LEUR ROLE DANS L'INDUSTRIE ---------- **73**

II. LE TERRITOIRE, OBJET ET/OU ACTEURS DES POLITIQUES INDUSTRIELLE - 90

III. COMMENT REPENSER LA POLITIQUE INDUSTRIELLE ?----------**103**

© Lasaire, Paris-Saint-Etienne – *Reproduction autorisée en citant la source*

LISTE DES PERSONNES AYANT PARTICIPÉ AUX TRAVAUX DU GROUPE ET/OU AYANT ETE AUDITIONNÉES

Mireille Bardos, Hugues Bertrand, Robert Boyer, Pierre-Marie Dugas, Michel Fried, André Gauron, Jean-Luc Gibou, Anne-Marie Grozelier, Pierre Héritier, Joël Maurice,

Jean-Louis Chauzy (Président du CESR Midi-Pyrénées), Bernard Devert (CGT), Gérald Dumas (FGMM-CFDT), Bernard Gérin (FCE-CFDT), Dominique Gillier (SG de la FGMM-CFDT), Alain Godard (Conseil en Entreprise), Nasser Mansouri-Guilani (CGT), Jean Mauries (FGMM-CFDT), Franck Uhlig (FGMM-CFDT),

Ainsi que :

- **pour Airbus,** *Thierry Baril Directeur des ressources humaines et membre du comité exécutif d'Airbus, Fabrice Brégier Airbus Chief Operating Officer et membre du comité exécutif d'EADS*
- **pour Thuasne**, *Thierry Arduin, vice-Président, Laurent Martinet, Directeur industriel et Frédéric Silbermann, Secrétaire du comité d'entreprise*
- **pour Bayer-CropScience,** *Franck Garnier, Responsable Bayer France, Noël Ballay, directeur de l'usine de Villefranche sur Saône, Olivier Thomas, Directeur des ressources humaines de l'usine de Villefranche*

____PRÉSENTATION DU CAHIER____

SUSCITER UNE NOUVELLE AMBITION INDUSTRIELLE POUR LA FRANCE

Pierre Héritier

La France a-t-elle définitivement perdu la bataille de l'industrie ? A-t-elle délibérément renoncé à rester une grande nation industrielle ? Le décrochage avec l'Allemagne et les pays d'Europe du Nord est-il devenu irrémédiable ? Dès le début 2010, à la veille de la clôture des Etats généraux de l'industrie, *Lasaire* lançait un cri d'alarme sur l'avenir de l'industrie en France[1]. Les débats organisés entre dirigeants d'entreprise et syndicalistes de l'industrie et diverses autres contributions[2] ont montré que cette inquiétude était partagée. Pas suffisamment toutefois, pour inverser le cours des évènements. Certes, le constat d'une perte de compétitivité de l'industrie française est désormais reconnu. Pas un rapport qui ne le souligne. Mais à vouloir tout réduire aux évolutions salariales, pour mieux mettre en accusation les 35 heures, en s'appuyant sur le rapport COE-Rexecode[3], les responsables politiques comme une partie du patronat s'aveuglent sur les origines d'un mouvement qu'ils n'ont eu de cesse d'accompagner depuis deux décennies.

Cet argument s'est très vite dégonflé. Il reposait sur des calculs erronés du temps de travail, rectifiés depuis par l'INSEE[4]. Si l'avantage s'est progressivement réduit entre 2000 et 2009, le coût salarial français dans l'industrie reste malgré tout légèrement inférieur au coût allemand. L'écart ne s'est creusé en faveur de l'Allemagne que dans le tertiaire, notamment avec la multiplication des *minijob*s, l'extension du temps partiel et l'absence de salaire minimum, qui autorise dans ce secteur des salaires indécents. En Allemagne, le coût salarial du tertiaire tire le coût salarial moyen vers le bas, ce qui donne l'illusion d'une perte de compétitivité de l'industrie française… à ceux qui ne veulent pas regarder la réalité en face.

Les causes sont ailleurs, plus culturelles qu'économiques. Plusieurs mouvements idéologiques se sont conjugués pour déconsidérer l'industrie dans notre pays : la conversion aux délices de la société de consommation, qui efface l'ambition de maintenir, développer et moderniser une économie de producteurs et qui promeut une économie de services ; la montée des financiers au détriment des industriels et des ingénieurs et des exigences de court terme sur l'affirmation d'un projet industriel de long terme ; le poids croissant que la formation dans les grandes écoles d'ingénieurs consacre aux métiers de la finance et du conseil, au détriment des sciences de l'ingénieur et de la recherche-développement. Avec la fermeture des mines, des hauts fourneaux, des filatures et autres manufactures, la France a voulu clore la page industrielle de son histoire, page glorieuse mais jugée dépassée. La post-modernité se ferait sans industrie, ou plutôt, comme l'a dit un industriel alors patron d'Alcatel[5], « sans usine ».

Cette défaite culturelle s'est produite dans une période marquée par de fortes évolutions : l'élargissement de l'Union européenne aux pays de l'Est et l'ouverture à la concurrence de leurs économies ; la globalisation des échanges -renforcée par le Net-, avec la montée des pays émergents et notamment l'apparition de la Chine sur le plan de la production, mais aussi de la maîtrise des technologies et de la recherche ; et la prise de

[1] André Gauron, *L'industrie a-t-elle encore un avenir en France ?* Note Lasaire n°18, février 2010.
[2] Voir notamment *Pour une nouvelle ambition industrielle* par Louis Gallois, Revue Commentaires, 2010, n° 130 et *Pour une nouvelle politique industrielle*, Stéphane Israël, Terra Nova, février 2010
[3] COE-Rexecode (janvier 2011) « *Mettre un terme à la divergence de compétitivité entre la France et l'Allemagne* », étude réalisée pour le Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.
[4] Communiqué de l'INSEE du 28 février 2011.
[5] Serge Tchuruk

conscience des contraintes environnementales : réchauffement climatique[6], risques associés à l'électronucléaire, tension sur les prix des matières premières énergétiques, minières et agricoles, biodiversité, etc . Or c'est dans cette période qu'il fallait, tout au contraire, consentir un effort accru d'innovation, d'investissement humain et financier, de renouvellement des capacités productives, en tenant compte des contraintes environnementales. En particulier dans le secteur crucial de l'énergie, il fallait donner la priorité aux économies d'énergie et rééquilibrer les sources d'énergie, au lieu de la fuite en avant (ou en arrière ?) dans laquelle le gouvernement a engagé le pays. Le résultat est que la France n'a pas de leader, et donc pas de pôle efficace, dans le secteur des énergies nouvelles, à la différence de l'Allemagne, du Japon, des Etats-Unis et de la Chine et que nous ne pouvons développer l'éolien et le photovoltaïque (et à quel prix) qu'en important la plupart des équipements.

Enfin, loin de faire converger -selon une vue sans doute naïve- les structures économiques des différents pays européens, l'euro a accentué les déséquilibres conduisant à une Europe « asymétrique », avec une Europe du Nord restée fidèle au choix de l'industrie, une Europe Atlantique tournée vers les services et dominée par la City et une Europe du Sud vouée au tourisme et à l'immobilier qui l'accompagne ! La France s'est ainsi convaincue que l'économie du labeur, c'était le XIXe siècle et que celle des services et de la finance ce serait le XXIe siècle ! Grossière erreur.

Les débats de Lasaire, entre dirigeants et syndicalistes de l'industrie, font apparaître une convergence dans la conscience de la gravité de la situation, mais aussi dans les réflexions et les propositions : faisabilité, nécessité, urgence d'une renaissance de la culture industrielle en France.

Autour de cette ambition un nouveau compromis social pourrait fédérer les énergies, mobiliser les acteurs sociaux et refonder les rapports entre les industriels et les salariés. Dans cette perspective il conviendrait de donner plus de place et plus de poids au « travail » dans le fameux triptyque : actionnaires, dirigeants, salariés… La co-détermination et la reconnaissance forte du syndicalisme ont été à la base du modèle allemand, de sa force et de sa durée. Ce modèle, il est vrai bénéficie de l'adhésion des deux grandes forces politiques de l'Allemagne à ce compromis, la CDU et le SPD.

Le partage équilibré de la valeur ajoutée, par une évolution des salaires intégrant les gains de productivité, faisait aussi partie du « modèle allemand ». L'Allemagne s'est écartée de cette règle en mettant en place depuis le début des années 2000 une modération salariale et surtout une dérégulation du secteur tertiaire qui ont entraîné une baisse prononcée de la part salariale dans la valeur ajoutée. Mais sa gestion de la crise qui a éclaté en 2008, et notamment le recours à cette forme particulière du partage du travail qu'est le « Kurzarbeit » (chômage partiel), ont montré toute la force des relations sociales et de l'importance accordée à la sauvegarde de l'emploi, du savoir-faire et des capacités de production dans ce pays.

De nouveaux rapports entre le capital et le travail, un *deal* sur le partage des richesses sont en France indispensables. Ils constitueraient les deux poumons d'un modèle à la recherche d'un second souffle. Face à la logique financière court-termiste, il convient de réhabiliter le concept de capitalisme de producteurs et d'entrepreneurs, fondé sur l'établissement des rapports plus féconds entre les actionnaires, les dirigeants et les salariés. C'est dans cette vision globale que nous voulons faire prévaloir la participation effective des représentants des salariés dans les conseils d'administration des grands groupes français,

[6] Voir Cahier Lasaire n° 36 « Lutter contre le réchauffement climatique ? » - 2008

renforcer la reconnaissance du dialogue social et de l'acteur syndical et s'inspirer des modèles européens qui ont su mettre en place les bases d'une démocratie sociale effective.

C'est aussi dans cet esprit que nous voulons réhabiliter l'idée de débats prospectifs sur l'avenir économique, l'évolution et l'adaptation des activités productives et la détection de nouveaux grands projets intégrant la recherche fondamentale et appliquée. Encore faut-il sortir des démarches technocratiques, comme celle qui a présidé au remplacement du Commissariat Général au Plan par le Conseil d'analyse stratégique, et accepter de faire travailler ensemble chercheurs et acteurs, patrons et responsables syndicaux. Des comités sectoriels permettraient un suivi des évolutions, de l'action des pôles, des entreprises et de l'action publique dans un domaine spécifique. Ce serait aussi un moyen de réduire la distance entre ceux qui décident et ceux qui supportent les conséquences des choix, ou des non-choix, industriels et un outil de reconquête de l'industrie.

La réflexion critique sur les politiques publiques est aujourd'hui primordiale. Ces politiques sont myopes, voire aveugles, et ne distinguent nullement les métiers régionaux et les métiers mondiaux où se joue l'équilibre de notre balance commerciale, notre avenir dans la technologie et la recherche, la place, le niveau et le volume des emplois qualifiés des jeunes qui sortent ou vont sortir de l'école. Elles privilégient le consommateur au détriment du producteur comme le montre malheureusement notre carence nationale dans le domaine des énergies renouvelables. Elles mobilisent des fonds publics considérables pour soutenir l'emploi peu qualifié dans les services pour ne pas avoir à réformer l'école et à résoudre l'intolérable : les 120 000 jeunes qui sortent chaque année du système scolaire sans qualification.

C'est dans cet esprit de dialogue et de confrontation qui se situent, modestement, les échanges et les apports de Lasaire. Des industriels, des dirigeants d'entreprises, des syndicalistes travaillent ici avec l'objectif de concourir à cette mobilisation, comme l'illustre le travail réalisé pour la rédaction de ce cahier. Lasaire a fait de la question industrielle une priorité. La dimension européenne est aussi présente, notamment à travers les échanges réguliers organisés en lien avec la Friedrich Ebert Stiftung avec les syndicalistes allemands. C'est à l'échelle européenne qu'il faut aborder la question de la désindustrialisation et envisager une partie de la réponse. C'est au sein de l'Union européenne qu'il faut revenir vers un équilibre soutenable des échanges, non par des politiques de désinflation salariale compétitive (sous-jacentes au Pacte de Compétitivité que concocte le Conseil européen), mais par des actions concertées et une véritable impulsion communautaire. La vocation européenne de Lasaire, toujours très présente dans ses travaux et ses réflexions, est directement concernée.

La matière du cahier résulte très directement du fonctionnement original de Lasaire. Les contributions sont individuelles, rédigées et signées par leurs auteurs. Mais elles ont toutes été longuement discutées, confrontées, transformées par les débats vifs et soutenus du groupe « industrie » qui s'est formé à cette occasion. Chaque article est donc rédigé et assumé par son signataire, mais il est aussi l'émanation des discussions et des confrontations du groupe. Ce cahier n'est donc ni une collection de travaux individuels solitaires, ni un rapport soigneusement élimé, raboté et façonné pour produire consensus. Il s'efforce de conjuguer, autant que possible singularité individuelle et solidité collective. Le cahier est organisé en trois parties nettement distinctes.

Dans une première partie, deux articles présentent une vision d'ensemble de la place de l'industrie dans l'économie française. Ces deux articles sont très complémentaires. Celui d'André Gauron met l'accent sur la dimension ouverte des choix politiques des gouvernements français successifs, qui ont conduit à privilégier le développement d'une économie de services au détriment de l'industrie. L'article de Robert Boyer, dans sa

comparaison de l'économie allemande avec l'économie française, insiste au contraire sur les permanences, les continuités sociales, économiques, institutionnelles, qui, au-delà des choix proclamés et des effets de manche, impriment leur marque durable sur les structures des deux économies.

Après le vol d'altitude de la macroéconomie, le défrichage et le labour de terrains plus microéconomiques… Trois cas concrets, résultant d'entretiens au sein des entreprises étudiées, sont présentés : un fleuron de l'industrie aéronautique, Airbus ; une PME du textile, la société Thuasne ; enfin un établissement de Bayer en France, issu d'une réorganisation conjointe entre chimies allemandes et françaises, enfin, Par leur taille, par la nature de leurs activités, des problèmes à affronter, des stratégies développées, ces trois « cas » illustrent des situations et des systèmes de choix très différents. Ils présentent toutefois une dimension commune. Ce sont, chacun à sa façon, trois exemples de réussite fondée sur l'innovation et l'adaptation au marché, au moins jusque là, car les succès passés ne suffisent pas à garantir ceux à venir… Mais ces illustrations positives attestent que le pire n'est pas certain, à condition de se donner les moyens de tirer les leçons de l'expérience.

La troisième partie est plus consacrée aux acteurs, à leurs structures, à leurs choix et à leurs jeux. Le texte de Mireille Bardos fait apparaître le poids des acteurs « incontournables » que sont les grands groupes industriels dans la structuration du tissu industriel français. L'article de Pierre-Marie Dugas et de Jean-Luc Gibou explore, scrute et démêle le rôle des territoires, de leurs acteurs, leur ré-articulation avec les autres niveaux, les autres partenaires dans une perspective industrielle.

Enfin Hugues Bertrand, qui a été l'animateur du groupe, s'efforce, dans un essai de synthèse, nourri des débats du groupe, d'en être aussi le porte-plume, en revenant sur certains éléments de diagnostic de la désindustrialisation et en ouvrant une discussion, sur les perspectives, les acteurs et les moyens d'une politique de ré-industrialisation.

PREMIÈRE PARTIE

I. L'INDUSTRIE A-T-ELLE ENCORE UN AVENIR EN FRANCE ?

André Gauron

L'élection de Laurence Parisot à la tête du Medef a symbolisé à elle seule l'aboutissement d'une lente évolution visant à affirmer la prééminence d'une économie de services sur l'économie industrielle. La rupture s'était faite toutefois dès octobre 1998, lors de la création du *Mouvement des entreprises de France* (Medef). Avec l'accession à sa présidence d'Ernest Seillère, l'héritier d'un des plus anciens groupes sidérurgiques, le groupe Wendel, devenu un simple holding financier, la finance prenait le pas sur l'industrie. La crise provoquée par la révélation de la caisse noire de l'UIMM destinée à « mettre de l'huile dans le dialogue social » et la reprise en main au niveau de la présidence du Medef de la représentation patronale dans les différentes instances paritaires se voulaient le point d'orgue de cette stratégie. Le départ de la fédération de l'agro-alimentaire dont le président n'est autre que le négociateur social du Medef est le premier signe de son échec. Une lente décomposition est en cours dont pour l'heure rien ne dit qu'elle permettra la reconstitution d'un leadership du patronat industriel ni que celui-ci sera en mesure de redonner à l'industrie le « statut d'enjeu national majeur »[7] qu'elle a perdu depuis deux décennies dans la politique française.

L'année 2010 a marqué une brutale prise de conscience d'un risque durable de décrochage de l'industrie française jusque dans ce qu'elle considérait comme son pré carré. Qu'un un groupe public coréen dame le pion à la France dans la construction de centrales nucléaires et que Siemens inaugure en Chine le train à grande vitesse à la fois le plus long et le plus rapide du monde sans parler de l'échec du président français à faire acheter le rafale malgré les promesses du président brésilien ou du colonel Kadafi, et c'est l'avenir de l'industrie en France qui se trouve désormais sur la sellette. Les Etats généraux de l'industrie de fin 2009 – début 2010 n'y ont rien changé. Depuis un quart de siècle, tout se passe comme si, après l'agriculture, l'industrie avait été frappée d'un désamour, comme si elle n'importait plus aux responsables politiques et à nombre de responsables économiques, comme si la (post-) modernité était ailleurs. Les appels à un retour en grâce des « politiques industrielles » ne suffiront pas à inverser la tendance.

La thèse développée dans ce texte est que le mal ne vient pas de l'absence de politiques industrielles ou d'une perte de compétitivité liée à l'érosion de notre avantage salarial sur l'Allemagne. Celles-ci ne sont que le reflet de choix beaucoup plus profonds qui constituent le cadre dans lequel les entreprises évoluent et prennent leurs décisions. Entre les différents pays européens, France, Allemagne, Grande-Bretagne, Italie…leur différence d'attitude à l'égard de l'industrie réside dans l'existence de cadres nationaux différents qui structurent leurs propres décisions et finalement crée une culture collective favorable ou non à l'industrie.

I. Un environnement industriel profondément modifié

L'industrie est partout en recul dans les pays développés sous l'effet du développement des activités tertiaires et de la montée en puissance de l'industrie de pays émergents. Ces deux mouvements se sont renforcés mutuellement pour modifier à la fois l'environnement des entreprises européennes comme américaines et leur image dans l'imaginaire collectif. L'industrie a subi le contrecoup de la remise en cause du progrès

[7] Etats généraux de l'industrie, rapport intermédiaire remis au ministre de l'industrie le 5 janvier 2010, introduction, p. 5.

technique dont elle avait été le fer de lance. Les restructurations qui se sont multipliés depuis la fin des années soixante-dix lui ont fait perdre la place centrale qu'elle avait acquise dans de nombreuses villes qui vivaient par et de l'industrie. Parallèlement, le recul du fordisme a aussi été celui du modèle « unique » cher à Henry Ford, le fameux modèle T noir indifféremment aux goûts et désirs des consommateurs. La mondialisation a accentué à la fois la standardisation des composants des produits et son contraire, un effort toujours plus poussé de différenciation des produits dans un but de rapprochement de l'industrie du consommateur.

De plus, avec le déploiement de l'informatique, le tertiaire a quitté le rayon de la paperasse pour se parer de tous les signes de la post-modernité et a ringardisé l'industrie et plus encore le travail industriel. Le design est devenu une composante à part entière du processus industriel et de la concurrence commerciale. Les grandes enseignes de la mode (Gap, Zara, H et M…), comme les sociétés de l'informatique (Microsoft, Apple, Dell…) ou de la téléphonie (Nokia, Samsung…) ou encore des enseignes de la distribution comme Wallmart ont fait croire à la possibilité d'industries « sans usine », qui se concentrent sur la production de services, la vente et le design industriel mais fait produire ailleurs, là où les coûts sont les plus faibles. Ce nouveau modèle a fortement contribué au développement industriel de la Chine et de l'Asie du sud-est, lequel a accéléré le recul des parts de marché des pays industrialisés sur le marché mondial.

Par ailleurs, dans un contexte de dérégulation libérale, les entreprises ont connu un changement managérial avec la primauté donnée aux actionnaires sur les partenaires internes à l'entreprise et donc aux objectifs financiers à court terme sur les objectifs industriels à long terme[8]. Cette doctrine dite de la valeur actionnariale considère l'entreprise comme un actif financier liquide soumis à la concurrence des autres actifs financiers. L'entreprise est invitée à se recentrer sur les seules activités pour lesquelles elle possède un avantage compétitif et qui permettent une comparaison financière immédiate de sa valeur boursière. Cette mutation a eu pour conséquence un changement dans le management des entreprises qui s'est déshumanisé et dans le mode de rémunération des dirigeants, l'un et l'autre directement liés aux résultats financiers et à la valeur de l'action (stock option et actions gratuites).

Les entreprises européennes ont été en outre confrontées au contexte spécifique créé par la construction européenne et particulièrement par le rôle dévolu à une conception très anti-concentration de la concurrence dans l'achèvement du marché unique et à la mise en place de l'euro. Dès lors, il devenait impossible de reconquérir de la compétitivité par des dévaluations répétées alors même que la glissade progressive du dollar par rapport à l'euro laminait la compétitivité des pays les moins performants. Pendant près de trente ans, le mot même de politique industrielle n'a plus eu droit de cité, assimilé au soutien à des secteurs en déclin ou à la défense d'intérêts nationaux contraire aux traités européens.

Quand en 2000, le conseil européen adopte la stratégie de Lisbonne visant à faire en dix ans de l'économie européenne « l'économie de la connaissance la plus compétitive du monde », l'objectif est clairement de favoriser l'évolution des économies européennes vers un modèle tertiaire et d'organiser le repli de l'industrie sur la « conservation d'une base industrielle ». Pour compenser ces handicaps, de nombreuses entreprises industrielles européennes se sont redéployées au plan mondial, non seulement en délocalisant une partie de leur production dans les pays à bas salaires, mais également en renforçant leurs positions aux Etats-Unis pour profiter d'un contexte concurrentiel moins contraint et du privilège de la monnaie mondiale.

[8] Joël Maurice, Pierre Héritier et consorts, *Salaires et crise*, Cahiers Lasaire n° 39, septembre 2009.

II. Un recul dont l'ampleur n'était pas inéluctable

Cependant, ce contexte général n'a pas gommé les spécificités et particularités nationales qui portent la marque de traditions industrielles plus ou moins anciennes, de cultures d'entreprise différentes autant que de choix de politiques économiques, sociales, scientifiques et culturelles fait en réponse à la mondialisation. En lieu et place d'une convergence des structures économiques liée à l'adoption de l'euro, l'Europe a vu se développer trois modèles : un *modèle germano-scandinave* (Allemagne, Autriche, Pays-Bas, Danemark, Suède, Finlande) qui a conservé une base industrielle forte, un *modèle méditerranéen* (Italie, Espagne notamment) largement tourné vers le tourisme et l'immobilier avec aussi es entreprises industrielles dynamiques et réactives proches du marché et un *modèle atlantiste* (France et Grande-Bretagne), beaucoup plus ouvert sur la mondialisation et qui a clairement fait le pari des services, sans avoir dans le cas français le bénéfice d'une place financière forte. Si le modèle méditerranéen est aujourd'hui en crise, le modèle atlantiste est celui qui a le moins bien tiré son épingle du jeu et qui a vu l'industrie reculer le plus fortement et accuser une forte dégradation de ses résultats.

En dix ans[9], de 1999 à 2008, la part du secteur manufacturier dans la valeur ajoutée a baissé en France de 22 % à 16 %, soit une chute de 6 points contre seulement 3 points pour la zone euro (de 25,5 % à 22,4 %), qui reste de plus très supérieure, tandis que celle de l'Allemagne augmentait d'un point de 29 % à 30 %. La France se retrouve à égalité avec le Royaume Uni derrière l'Allemagne (30 %), la Finlande (28,4 %), la Suède (26 %), l'Italie (23,1 %) et la Belgique (20,8 %).

Tableau 1 : Quelques éléments de comparaison des performances de l'industrie en Europe

	Poids de l'industrie dans la valeur ajoutée produite 2007	Evolution cumulée de la valeur ajoutée industrielle 2000 – 2008	Balance commerciale 2008	Pourcentage de R-D par rapport à la valeur ajoutée industrielle 2007	Evolution du taux de marge des entreprises industrielles 2000 – 2007 En %
Allemagne	30,0	+ 16,5	+ 177	9,9	+ 9,1
Suède	26,0	+ 32,5	+ 11,0	11,1	+ 1,4
Finlande	28,4	+ 47,4	+ 3,2	10,9	0
Italie	23,1	- 3,1	- 11,5		- 3,6
Espagne	18,6	+ 6,2	- 94,7		+ 1,5
France	16,0	+ 4,3	- 69,5	6,6	- 5,4
Grande-Bretagne	16,0	- 2,5	- 117,8	4,2	- 1,2

Source : Eurostat, rapport intermédiaire des EGI

Ces évolutions traduisent une très faible croissance de la valeur ajoutée de l'industrie française qui n'augmente en volume de 2000 à 2008 que de 4,3 % et recule au Royaume uni de 2,5 % alors qu'elle augmente fortement en Finlande (47,4 %), en Suède (32,5 %), en Autriche (32,4 %) et en l'Allemagne (16,5 %) et dans une moindre mesure aux Pays-Bas (10,5 %) et en Belgique (7,0 %).

De même, la balance commerciale n'a cessé de se dégrader tout au long de cette période. Alors que l'industrie française avait encore jusque dans les années quatre vingt de bonnes performances à l'exportation, ses parts de marché reculent depuis 15 ans de 5,8 % en

[9] Ces données sont reprises du rapport d'étape général des états généraux de l'industrie.

1995 à 3,8 % en 2008. Le ratio des exportations françaises aux exportations allemandes qui était encore de 56 % en 2000 n'était plus que de 37 % en 2008 (hors industries agroalimentaires).

Cette dégradation est particulièrement sensible en fin de période : ainsi, le solde de la balance commerciale de l'industrie qui était resté légèrement positif, (un peu moins de 10 Md€ hors énergie), est déficitaire depuis : en 2008, le déficit était de 69 Md€. Dans le même temps, l'excédent de la balance commerciale de l'industrie allemande a littéralement explosé de 91 Md€ en 1995, 100 Md€ en 2000 à 177 Md€ en 2008 en dépit d'une baisse continue de l'euro contre le dollar et le yuan. En 2008, seules les industries agroalimentaires et les industries d'équipement étaient encore excédentaires (de 6 et 8,3 Md€). Or, l'existence d'un excédent industriel est indispensable pour compenser l'amenuisement du solde encore positif des échanges de services et le déficit des biens industriels à fort contenu de main d'œuvre.

L'industrie française se trouve ainsi engagée dans un cercle vicieux : son recul entraîne un moindre effort d'investissement et de recherche-développement et des marges trop faibles qui, à leur tour, se révèlent insuffisantes pour financer les investissements et la recherche, eux-mêmes trop faibles pour lui permettre de défendre ses positions tant au niveau national qu'international. Négatif aux débuts des années 2000 (entre – 12 % et – 2 %), l'effort d'investissement redevient à peine positif entre 2005 et 2008 (entre 1 % et 4 %) pour chuter fortement en 2009 (autour de – 24 %). De même, l'effort de recherche-développement n'est que de 1,9 % du PIB, légèrement supérieur à celui du Royaume uni (1,3 %) contre 2,4 % en Allemagne. Avec des dépenses de RD qui représentent 6,5 % de la valeur ajoutée de l'industrie, la France est avec la Grande-Bretagne (4,2 %) loin derrière la Suède (11,1 %), la Finlande (10,9 %), l'Allemagne (9,9 %) et l'Autriche (6,7 % %). Or, l'industrie manufacturière représente 85 % des dépenses de RD des entreprises concentrées sur 4 secteurs : l'automobile, la pharmacie, les matériels et composants électroniques et la construction aéronautique et spatiale.

La faiblesse des marges est la conséquence à la fois de la perte de compétitivité et d'un contexte international auquel l'industrie française ne s'est pas suffisamment préparée : largement ouverte à la concurrence internationale, peu innovatrice et n'ayant plus avec l'adhésion à l'euro la possibilité de dévaluer, l'industrie française est fortement contrainte sur ses prix. Du fait des différences d'élasticité prix, la montée de l'euro contre le dollar et les autres monnaies pèse davantage sur les marges des entreprises françaises que sur celles des allemandes ou des scandinaves.

De fait, les marges de l'industrie française (avec 28,7 %) sont comparables à celles de l'industrie britannique (28,7 %), mais très inférieures à celles des principaux pays de l'Union européenne (49 % en Finlande, 44,5 % en Autriche, 43,7 % aux Pays-Bas, 41 % en Italie, 39,3 % en Suède, 34,9 % en Allemagne). De plus, elles n'ont cessé de se dégrader depuis 2000 (- 5,4 % pour la France et – 1,2 % pour la Grande-Bretagne) alors qu'elle se redressaient en Allemagne (+ 9,1 %), en Autriche (+ 4,7 %), aux Pays-Bas (+ 3,2 %), en Belgique (+ 2,5 %) ou encore en Suède (+1,4 %) et restait stable en Finlande.

La hausse du coût horaire de la main d'œuvre dans l'industrie manufacturière est souvent incriminée comme principal, voire unique responsable, de la dégradation des marges des entreprises. Rexecode y voit même une conséquence directe de la mise en place des 35 heures qu'il n'a cessé de combattre[10]: Entre 2000 et 2008, la hausse du coût horaire a été de 31 % en France contre 18 % en Allemagne et 28 % dans l'Union européenne. L'avantage en termes de coût salarial que possédait la France au début des années 2000 a ainsi

[10] Michel Didier et Denis Ferrand, La compétitivité française en 2009, COE-Rexecode, décembre 2009.

progressivement disparu en dépit des compensations apportées par des baisses massives de cotisations sociales sur les bas salaires. De plus, cette thèse est contredite par la stabilité observée entre 1995 et 2009 de la part des salaires dans la valeur ajoutée mais à un niveau plus faible de 2 à 3 points que celui observé pendant les années soixante[11]. Ce résultat a été obtenu grâce à d'importants gains de productivité générés par les restructurations (qui ont entraîné la disparition des unités les moins productives) et par la plus grande flexibilité due à l'annualisation des horaires qui a accompagné la mise en place des 35 heures.

La dégradation des marges bénéficiaires doit être recherchée ailleurs : du fait d'une spécialisation plus sensible aux parités monétaires qu'en Allemagne, en Suède ou en Finlande… les industriels français ont été plus contraints sur leurs prix aussi bien sur le marché français qu'à l'exportation et n'ont pas toujours pu répercuter les hausses des matières premières et de l'énergie et ce malgré des gains de productivité substantiels, bien qu'hétérogènes selon les secteurs, notamment en fin de période (forte hausse dans la construction navale, aéronautique et ferroviaire, et dans les produits minéraux, faible hausse dans la métallurgie et la transformation des métaux, baisse sensible dans l'automobile et les équipements électriques et électroniques). Interdites de dévaluation depuis 1983, les entreprises industrielles françaises payent une adaptation insuffisante au changement de l'environnement économique intervenu dans les deux dernières décennies du 20ème siècle.

La conséquence est évidemment un recul massif de l'emploi. De 2000 à 2008, alors que la population active a augmenté de 24,3 millions à 25,8 millions, (soit + 6 %), l'emploi dans l'industrie a diminué de 500 000 (- 13 %) passant de 3,862 millions de salariés à 3,360 millions. Cette baisse concerne tous les secteurs, mais elle est plus forte dans les biens de consommation (23,3 %), l'automobile (15,6 %) et les biens intermédiaires (15,2 %) que dans les biens d'équipement (8,1 %) et l'agroalimentaire (3,2 %). La plus forte dégradation de l'industrie que chez nos partenaires entraîne mécaniquement une plus forte réduction de la part de l'emploi industriel dans l'emploi total : sur la période, la part de l'industrie dans l'emploi total passe ainsi de 16 % à 13 %, soit un recul de 19,3 % en France contre 14,3 % pour l'Union européenne, 14,2 % pour l'Allemagne et seulement 11,8 % pour l'Italie.

Toutefois, du fait de l'extériorisation de certaines activités classées en « activités tertiaires », notamment l'intérim (qui a connu une forte baisse en 2009 avec 230 000 emplois contre 300 000 en moyenne) et une partie des « services aux entreprises » (nettoyage, conseil informatique…), l'ampleur précise du recul de l'emploi industriel est difficile à apprécier. De plus, il convient de s'entendre sur ce qu'on entend par « emploi industriel » : l'emploi dans les secteurs industriels quels que soient les emplois (industriels, administratifs, commerciaux) ou l'emploi dans les seuls métiers industriels que ceux-ci s'exercent ou non dans les secteurs industriels traduisant par-là l'extériorisation de nombreuses fonctions industrielles des entreprises. En 2002, les secteurs industriels employaient 4,3 millions de salariés contre 5,4 millions en 1982, soit une baisse de 19,7 % en vingt ans. Au sein de ces emplois, la part des métiers industriels est restée quasi stable (62 % contre 63 %), soit 1,6 millions de salariés employés dans des métiers non industriels en 2002. Dans le même temps, le nombre de salariés employés dans des métiers industriels dans les secteurs non industriels (dont l'intérim) passait de 976 000 à 1 109 000, soit une progression de presque 14 %. Au total, le nombre de salariés exerçant des métiers industriels (tous secteurs) a baissé en vingt ans de 4,4 millions à 3,8 millions (soit de 13,6 %) et leur part dans l'emploi marchand est tombé de 20 % à 16 %.

[11] Philippe Cotis, rapport au Président de la République sur partage de la valeur ajoutée, partage des profits et écarts de rémunération en France, juin 2009 et Cahiers Lasaire n° 39.

Comme dans tout déclin, et pour l'industrie française il s'agit bien d'un déclin, les causes en sont multiples. Les documents issus des états généraux de l'industrie pointent les faiblesses traditionnelles de l'industrie française : des entreprises moyennes trop petites (la France compte deux fois moins d'entreprises de 250 à 5 000 salariés que l'Allemagne), une insuffisance de fonds propres, des difficultés d'accès au crédit, une culture de l'innovation industrielle peu développée, des relations donneurs d'ordre – sous traitants défavorables, une formation inadaptée, un déficit d'attractivité…. Par ailleurs, l'adaptation à la mondialisation s'est réalisée à travers un fort investissement à l'étranger dans le but de se rapprocher des marchés de consommation en expansion au détriment de l'investissement productif dans sa propre base nationale.

En revanche, ces mêmes documents sont muets sur l'inadaptation de la spécialisation française à la mondialisation. Ecartelée entre une industrie de biens de consommation fortement concurrencée sur les pays à bas salaires et des industries à haute technologie très dépendantes des contrats publics, l'industrie française est, à la différence de l'industrie allemande, insuffisamment présente dans les biens d'équipement professionnels et les produits haut de gamme mais de technologie moyenne qui sont tirés par l'industrialisation des grands pays émergents - Brésil, Russie, Inde, Chine -. Elle n'a pas non plus produit d'innovations de rupture qui lui aurait donné un avantage de compétitivité. Obsédée par la stratégie des « champions nationaux » héritée de Pompidou et jamais vraiment démentie et par les industries dont l'exportation dépend largement des relations entre états (aéronautique, nucléaire, métro ou TGV, armement…), la France a précipité le déclin de son industrie. Elle a choisi une forte implantation à l'étranger – au nom de la proximité des marchés – au détriment d'une forte base industrielle exportatrice.

La crise a conforté ce diagnostic et souligné l'ampleur du fossé qui existe aujourd'hui entre les industries française et allemande[12]. Très fortement dépendante de ses exportations, l'industrie allemande a subi la récession de plein fouet avec un recul de la production manufacturière de 23 % contre seulement 16 % en France et 14 % en Grande-Bretagne. Mais lors de la phase de reprise, le rebond a été tout aussi spectaculaire en Allemagne lui permettant de reconstituer les parts de marché perdus dans la crise. Du fait de sa spécialisation, l'industrie allemande a tiré parti de la forte croissance des pays émergents et de la forte croissance de leurs investissements. Au final, notait Michel Fried « la crise n'a pas modifié la hiérarchie des pays exportateurs, l'Allemagne confirmant ses positions acquises en Europe de 2001 à 2007 au détriment des autres pays européens, surtout de la France et du Royaume-Uni ».

Les stratégies adoptées en matière d'emploi par les différents pays expliquent aussi leur capacité à répondre à la reprise de la demande mondiale. Les pays qui ont le mieux préservé leurs emplois, notamment l'Allemagne, se sont appuyés sur des dispositifs importants de financement public du chômage partiel. Ils ont par la même préservé des compétences indispensables à l'entreprise et une capacité immédiate de relance de la production. La stratégie d'ajustement mise en œuvre par les entreprises françaises a, au contraire, consisté en un moindre recours au chômage partiel et à un report des difficultés sur les sous-traitants et sur les fournisseurs qui se sont trouvés acculés et dont un certain nombre ont du procéder à des licenciements, voire à la fermeture de l'entreprise. Au moment de la reprise, les capacités de production se trouvaient réduites et non immédiatement mobilisables. La contrepartie a été une forte dégradation de la rentabilité de l'industrie allemande là où l'industrie française s'efforçait au contraire de préserver ses marges.

[12] Ce paragraphe et le suivant s'appuient sur la note de Michel Fried, *L'industrie européenne au péril de la sortie de crise*, Lasaire, note n° 20, septembre 2010.

III. Les causes du déclin : le modèle britannique contre le modèle allemand

Ces faiblesses ne sont pas nouvelles. Elles étaient déjà pointées du doigt à la fin des années soixante dix dans la fameuse fresque historique de l'industrie française réalisée par l'INSEE. La dévaluation du franc, à laquelle la stratégie Delors-Bérégovoy du franc fort a mis fin, servait alors de soupape d'ajustement. Mais leur permanence ne suffit pas à expliquer le déclin récent. En revanche, le fait que ces faiblesses n'aient pas été corrigées est en soi révélateur de l'attitude qui s'est affirmée au cours des dernières décennies à l'égard de l'industrie française. L'erreur des états généraux est d'en rester au constat et de ne pas sortir de la description du tissu industriel.

Les causes du déclin sont, en effet, à rechercher en dehors de l'industrie dans le choix qui s'est imposé dès les années quatre vingt du caractère jugé inéluctable de ce déclin. Si on veut résumer d'un mot le choix fait à l'époque et qui a été en s'accentuant jusqu'à voir dans l'élection de Laurence Parisot à la tête du Medef la marque de l'entrée, enfin, de l'économie française dans la modernité, on peut dire que les pouvoirs publics et l'ensemble des acteurs économiques et sociaux ont fait *le choix du modèle atlantiste contre le modèle germanique, de l'extraversion contre l'adaptation de sa propre base, des services contre l'industrie.* Un choix qui s'est révélé désastreux.

Contrairement à une idée reçue, le modèle français qui s'impose à partir des années quatre vingt a plus à voir avec le modèle anglo-saxon (atlantiste) qu'avec son homologue germano-scandinave : même choix des services contre l'industrie, même recul sur les marchés internationaux, même prééminence du secteur financier (sans la suprématie de Londres) au détriment de l'actionnariat familial, même dominante d'une population active peu qualifiée, même système scolaire élitiste (public ici, ce qui le justifie ; privé outre Manche, ce qui le condamne !). La France encense de modèle allemand mais ne l'imite pas. Tout l'en éloigne. A Paris comme à Londres, l'erreur est de penser que l'avenir de l'industrie se joue dans les services financiers et dans la grande distribution sur le modèle britannique ou des services informatiques sur celui de Microsoft ou de Sisco. Ici comme outre-Manche et outre-Atlantique, le déclin de l'industrie est indissociable d'un modèle de société où, qu'il s'agisse de l'allocation des ressources publiques, de la structure des qualifications ou du système éducatif, l'industrie n'a plus qu'une place subalterne.

Ainsi, le rapport du groupe de travail du Conseil d'analyse stratégique sur la « *sortie de crise : vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance ?* » présidé par Daniel Cohen, professeur d'économie à l'école normale supérieure, n'oppose pas industrie et services mais défend la thèse d'un « renversement de la dynamique industrie-services ». Pour les auteurs, l'idée de secteurs de l'industrie « moteurs de l'économie, porteurs des gains de productivité les plus significatifs, animant une part importante de l'économie des services à travers le mouvement d'externalisation » est remis en cause par la montée de l'économie de l'usage[13] qui « déplace l'activité d'innovation et de conception du côté des services ». Au final, cette prééminence des services ne ferait que traduire le rapprochement des entreprises de leurs clients.

Deux thèses toutefois s'affrontent entre lesquelles le rapport ne tranche pas[14]: selon un premier point de vue, l'économie des services serait essentiellement interprétée comme un mode de différenciation de la qualité d'un produit par l'adjonction d'une multitude de services joints. Selon un second point de vue, l'économie des services décrirait un

[13] Cette thèse a été abondamment développée par Michelle Debonneuil, *L'économie quaternaire, nouveau modèle de croissance et réponse immédiate à la crise,* CAS, juillet 2009.

[14] CAS, *Sortie de crise : vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance ?,* octobre 2009, ronéoté, p. 46.

changement plus radical du mode de production et de distribution dans lequel les technologies de l'information permettent et renforcent ce rapprochement du client par une segmentation fine des besoins des consommateurs. On assisterait à une intégration des produits et des services où le bien n'est plus que le support des services. En éclatant au tournant du 21ème siècle, la bulle internet n'aurait fait qu'affirmer que le monde était bien entré dans l'ère de l'économie des services.

Dès lors, un pays ne peut équilibrer ses comptes extérieurs qu'à deux conditions : soit les services génèrent des redevances en brevets et services suffisants pour couvrir le déficit industriel, soit, comme les Etats-Unis, sa souveraineté monétaire lui permet d'emprunter à l'étranger dans une totale insouciance. La France n'est dans aucune de ces situations. Elle est aujourd'hui protégée par son appartenance à la zone euro et par les excédents commerciaux que l'Allemagne tire de son industrie. Mais une telle situation donne aussi à l'Allemagne un poids accru dans la conduite de la politique monétaire européenne, que traduit la surévaluation de l'euro qui répond aux spécificités de l'industrie allemande mais pénalise l'industrie française. La faiblesse de l'industrie française l'entraîne ainsi dans un cercle vicieux dont, si une réaction rapide ne se manifeste pas, elle aura de plus en plus de mal à se sortir.

Le rapport Attali, *une ambition pour dix ans*, de la commission pour la libération de la croissance française en donne une illustration encore plus tragique. Le mot industrie y est absent (il n'est cité que quatre fois en 102 pages). La maîtrise des finances publiques est supposée constituer « le socle de la croissance et de la solidarité » tandis que l'augmentation de l'emploi des jeunes, notamment par un effort important en faveur de l'éducation « de la maternelle à l'université » et l'investissement dans le développement durable créeront les conditions de la nouvelle croissance[15].

IV. Les formes du déclin : une politique industrielle implicite

L'échec de la politique des filières menées sous la présidence de Giscard d'Estaing et les restructurations qui ont suivi les nationalisations de 1982, ont peu à peu imposé l'idée d'un déclin inéluctable de l'industrie. En acceptant sans intervenir, en 1984, la disparition d'un fleuron de l'industrie française, Creusot Loire, le gouvernement de Laurent Fabius prenait acte du recul de l'industrie dans l'économie mais aussi dans l'imaginaire français. Deux ans plus tard, avec le tournant libéral qui accompagna le retour de la droite au gouvernement, la politique industrielle, qui avait connu son heure de gloire sous la présidence de Georges Pompidou, était définitivement abandonnée au profit d'une politique en « faveur des entreprises », tertiaires comme industrielles.

Ainsi se met en place ce que Michel Fried a appelé le « détricotage systématique de la politique industrielle qu'il s'agisse de ses objectifs ou de ses instruments. Ne subsistent pour l'essentiel que les politiques horizontales de soutien aux PME et d'aide à l'innovation »[16] à la fois coûteuses et peu efficaces du fait de la dilution de l'importance des effets d'aubaine qu'elles engendrent. Progressivement, une politique implicite se met en place qui n'exclut à l'occasion un retour volontariste de l'Etat soit comme sauveur d'une entreprise au bord de la faillite (cas d'Alsthom), soit comme le plus souvent en tant qu'actionnaire dans des secteurs jugés stratégiques (aérospatial avec EADS, nucléaire avec AREVA). Mais ces interventions

[15] Jacques Attali, *Une ambition pour dix ans*, Paris, La documentation française, octobre 2010.

[16] Michel Fried, *Les politiques industrielles en perspectives*, in Les cahiers de Lasaire, Le retour des politiques industrielles ? n° 32, décembre 2006.

de type colbertiste ne peuvent masquer une logique de désengagement qui dessine en creux une politique industrielle implicite. On en donnera trois exemples

Le premier a trait à l'abandon du financement public ciblé sur des objectifs définis par la puissance publique au profit de mesures fiscales s'appliquant indifféremment à toutes les entreprises. Le financement public s'opérait traditionnellement à travers l'octroi de prêts bonifiés par des établissements spécialisés. Il a été progressivement démantelé avec les possibilités données aux entreprises de se financer sur le marché financier (1985), la suppression de l'encadrement du crédit (1986) puis la libéralisation totale des mouvements de capitaux (1991). Parallèlement, sous la pression de la commission européenne, les aides directes ont été éliminées au profit de mesures horizontales, le plus souvent fiscales : baisse de l'IS, suppression de la partie salaires de la taxe professionnelle, incitations fiscales diverses - notamment à la création et transmission d'entreprises ainsi qu'à l'innovation -[17]. Le crédit impôt recherche est parmi les mesures les plus emblématiques de cette politique horizontale. Désormais assis sur les dépenses de recherche et non plus sur son augmentation, son efficacité est unanimement décriée pour offrir un effet d'aubaine maximum aux entreprises. Là encore la comparaison avec l'Allemagne est sans appel : alors que celle-ci n'a pas d'équivalent, l'effort de recherche des entreprises y est supérieur.

La fermeture des guichets des financements publics et la modernisation de la place financière menée de façon concomitante ont conduit les entreprises à se tourner davantage que par le passé vers le marché financier. Elles y ont trouvé une épargne abondante, notamment de la part des différents vecteurs d'épargne institutionnelle, fonds de pension ou mutual funds anglo-saxons, OPCVM et assurance vie en France. Leur montée en puissance au cours des dernières décennies est directement liée à deux phénomènes : les évolutions démographiques du dernier tiers du 20ème siècle qui, avant l'arrivée de la génération du baby boom à la retraite se sont traduites par un excédent de cotisations sur les versements de pension et la totale libéralisation des mouvements de capitaux au début des années quatre vingt-dix qui a accompagné la mise en place de la monnaie unique européenne. Pour assurer la diversification de leurs placements – composés en moyenne à plus de 50 % en actions -, les fonds anglo-saxons, ont pu ainsi investir une partie de leurs avoirs dans des actions non américaines (on estime autour de 40 % l'ensemble des actions françaises cotées détenues par des non-résidents).

Cette présence massive des fonds anglo-saxons dans le capital des entreprises n'est pas sans incidence sur leur gestion. La très forte concurrence qui les caractérise les conduit à réduire l'appel de cotisations en contrepartie d'une recherche effrénée de rendement. Comme sur le long terme les actions n'assurent un rendement supérieur aux obligations qu'à la condition de prendre en compte non seulement leur valorisation boursière mais également les dividendes versés, il en a résulté une forte pression sur les directions des entreprises à la fois pour maximiser la valeur de l'action et obtenir un dividende significatif : ainsi, en dix ans, la part distribuée aux actionnaires par les entreprises françaises a doublé[18]. La *valeur actionnariale* est ainsi devenue le nouveau et impérieux critère de gestion des entreprises et fait prévaloir le court terme sur le long terme au mépris de la mise en œuvre de véritables stratégies industrielles avec un objectif financier (le fameux ratio de 15 % de retour sur fonds propres) sans rapport avec la rentabilité de n'importe quel investissement industriel.

Le second a trait aux aides à l'innovation. La création en 2005 de l'agence de l'innovation industrielle (A2i) et des pôles de compétitivité voient renaître un financement

[17] Michel Fried, *Heurs et malheurs du pôle de financement semi-public des entreprises*, in Les cahiers Lasaire, p.cit..

[18] Rapport Cotis, op.cit..

public qui, pour ne pas encourir les foudres bruxelloises, est centrée sur les technologies d'avenir élevées au rang de moteur de la ré industrialisation. Mais alors que ces mesures étaient destinées à l'origine à soutenir le développement du tissu industriel local, notamment à travers les PME, véritable talon d'Achille de l'industrie française comparée aussi bien à l'industrie allemande qu'italienne, elles basculent dès janvier 2008 avec l'absorption de A2i dans OSEO puis le recentrage des pôles de compétitivité vers un soutien aux grands groupes. Comme l'écrit Paulette Pommier « la règle que les aides et les subventions représentent un marché et que, comme pour beaucoup d'autres marchés, seules les grandes entreprises ont les moyens d'y investir, les PME n'y accédant pas du fait de barrières à l'entrée, trouve ici une nouvelle illustration »[19].

Il en va de même de la politique publique en faveur des énergies renouvelables. Le Grenelle de l'environnement lui a fixé des objectifs ambitieux. En 2020, les énergies renouvelables devraient représenter 4,4 % de la production d'électricité contre 0,7 % en 2010. Le solaire ne représenterait toutefois que 1,2 % du total contre 10 % pour l'éolien. Pour réaliser ces objectifs, deux solutions étaient possibles : intervenir en amont pour soutenir la constitution d'une filière française de production d'énergie solaire ou en aval pour aider à la création d'un marché dont on espère qu'il induira des investissements en amont. Le gouvernement a choisi la seconde option et imposer à EDF une obligation de rachat de l'électricité ainsi produite à un tarif particulièrement attractif pour les exploitants : entre 1,5 et 3 fois le coût de production du solaire, lui-même supérieur à plus de trois fois le coût de l'électricité hydraulique et éolienne. Autrement dit, le Grenelle de l'environnement a offert une véritable rente aux exploitants directement payée par le consommateur via la contribution au service public de l'électricité. Il en a résulté une explosion des projets d'installation, représentant une puissance installée supérieure à l'objectif fixé pour 2020, qui a conduit le gouvernement à réduire le prix de rachat de l'électricité sans rechercher la convergence tarifaire et à déclarer un moratoire avant de fixer une limite à la puissance qui fera l'objet des appels d'offre.

Le troisième exemple se rencontre dans la mise en place de l'extension à l'ensemble des entreprises des mesures d'exonération de cotisations sociales sur les bas salaires. Conçue à l'origine pour réduire le coût du travail des secteurs à forte intensité de main d'œuvre peu qualifiée les plus exposés à la concurrence internationale, elle a très vite (à partir de juillet 1995) eu pour seul objectif de compenser le renchérissement du coût du travail induit par la revalorisation du Smic (mesure Juppé), la mise en place des 35 heures (mesures Aubry) puis par la convergence des garanties de ressources avec le SMIC (réforme Fillon) ! Désormais, confrontés à la récurrence du chômage, l'objectif n'est plus de stimuler l'industrie face à ses compétiteurs - une baisse même massive de cotisations sociales n'était pas suffisante pour contrebalancer la concurrence des pays à bas salaires, et moins encore de ceux de la Chine et du sud-est asiatique - mais comme le déclarait en 2000 Martine Aubry à l'Assemblée nationale de « favoriser clairement les entreprises de main d'œuvre, les petites entreprises, le commerce, l'artisanat et les services qui sont ceux qui créent principalement les emplois dans notre pays ». A cet égard, il est évidemment plus facile d'agir sur l'emploi non délocalisable plutôt que sur celui soumis à une forte concurrence internationale. Et finalement, les gouvernements successifs ont raisonné comme si peu importait la qualité de l'emploi, pourvu qu'il y ait de l'emploi !

[19] Paulette Pommier, Les pôles de compétitivité : supports privilégiés d'une nouvelle politique industrielle ?; in Les cahiers Lasaire n° 32, op. cit..

De fait, comme l'a montré la Cour des Comptes[20], le secteur tertiaire a été le principal bénéficiaire des exonérations générales (dont le coût approchait les 24 Md€ en 2008) et notamment la grande distribution et les cafés-hôtels-restaurants, secteurs en rien menacés de délocalisation. Plus un secteur concentre de bas salaire, plus il bénéficie du dispositif d'exonération. Or, les bas salaires se rencontrent majoritairement dans le commerce et les services aux particuliers ainsi que dans la construction. Il était donc inévitable que la mesure, dès lors qu'elle avait un caractère général, bénéficie plus à ces secteurs protégés de la concurrence internationale, qu'à l'industrie qui y est directement exposée. La comparaison des taux apparents d'exonération, c'est-à-dire du montant des exonérations rapporté à la masse salariale, suffisait à le montrer : en 2008, ce taux était de 2,0 % dans l'automobile et de 2,8 % dans les équipements électriques, électroniques et informatiques quand il atteignait 9,8 % dans la construction, 7,8 % dans le commerce et 13,6 % dans les cafés-hôtels-restaurants. A eux trois, ces secteurs bénéficiaient du tiers des exonérations[21].

Ce choix n'allait pas être sans conséquence : il aboutissait à favoriser l'emploi peu qualifié, le plus faiblement rémunéré et le plus sensible au coût du travail, au détriment de l'emploi qualifié. Cette politique d'exonération massive de cotisations sociales sur les bas salaires ne faisait qu'accompagner un mouvement très visible de basculement de l'emploi, et en premier lieu de l'emploi peu qualifié, de l'industrie vers le tertiaire. De 1982 à 2002, ce mouvement est impressionnant : « majoritairement ouvrière, masculine et industrielle, la population des non qualifiés est maintenant employée, féminine et tertiaire »[22]. Désormais, le secteur tertiaire concentre les deux tiers des emplois peu qualifiés : caissières, agents de nettoyage, agents de services, vendeurs, assistantes maternelles … et les exonérations de cotisations sociales n'ont fait qu'amplifier cette évolution. Les exonérations n'ont pas inversé la tendance à la disparition de l'emploi d'ouvriers non qualifiés - un million d'emplois d'OS ont disparu en vingt ans - au profit de la création d'emploi d'ouvriers qualifiés dont l'effectif est resté globalement stable. Tout au plus ont-elles ralenti la suppression des premiers en même temps qu'elles freinaient la création des seconds.

Même si le nombre d'emplois créés ou sauvegardés prête à débat, l'impact de cette politique sur l'emploi peu qualifié est indiscutable. Celui sur le niveau global de l'emploi l'est, par contre, beaucoup moins dans la mesure où le retour d'un déficit commercial grandissant traduit une perte d'emplois, notamment industriels. Si elle a été à sa façon efficace, cette politique a été mortelle pour l'industrie. Le cas du textile est à cet égard exemplaire. Les entreprises ont longtemps cherché dans les exonérations le moyen d'échapper à leurs propres faiblesses : taille et capitaux propres insuffisants, absence d'ingénieurs et de recherche-développement, ouvriers et ouvrières très faiblement qualifiés… A l'inverse, les entreprises, comme l'entreprise Thuasne à Saint Etienne spécialisée dans le textile médical, qui ont su faire le pari de l'innovation et du développement des compétences en se positionnant sur le textile technique ont réussi à atteindre une taille critique et à se positionner, à l'instar des entreprises textiles allemandes, au tout premier plan mondial.

Une même évolution des objectifs poursuivis se retrouve dans le développement des services à la personne. A l'origine, cette politique avait pour objectif de répondre par des moyens appropriés, notamment à travers le tissu associatif, aux nouveaux besoins sociaux

[20] Cour des Comptes, *Les exonérations de charges sociales en faveur des peu qualifiés*, rapport remis à la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale, juillet 2007 chiffres 2008, source ACOSS.

[21] La baisse de la TVA sur les cafés-restaurants intervenue en 2009 et la suppression de la taxe professionnelle prévue pour 2010 vont encore accentuer ce tropisme anti-industrie de la fiscalité.

[22] Nicole Gadrey, Florence Jany-Catrice, et Martine Pernod-Lemattre, En 2002, près des deux tiers des non qualifiés sont des employés, Dares *Première synthèse*, Décembre 2004.

induits par la recherche d'une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale et par le vieillissement de la population[23]. L'idée était de trouver un relais de croissance tiré par des emplois sociaux professionnels de qualité. Très vite, cependant, les gouvernements en ont fait un moyen de compenser le recul de l'emploi industriel en tentant de solvabiliser artificiellement une demande par le biais d'importants avantages fiscaux dont le champ, limité à l'origine à la garde d'enfants ou de personnes non autonomes, a été élargi avec le plan Borloo de 2005 à tout type d'activité, y compris des activités présentes sur le marché (comme la blanchisserie, le jardinage ou le soutien scolaire). Le résultat est loin des 500 000 emplois nouveaux et des 100 000 par an annoncés par les promoteurs de la mesure – l'observatoire des services à la personne en dénombre 100 000 emplois équivalent temps plein dont 16 000 créés en 2009 –. En revanche, il a favorisé le développement d'un salariat peu qualifié d'employeurs individuels plus que l'organisation d'une industrie des services (marchands) à domicile.

Les exonérations sur les emplois peu qualifiés ont conforté une véritable distorsion de l'évolution des structures de qualifications par rapport à la moyenne de l'Union européenne : entre 1996 et 2005, la France a moins détruit d'emplois peu qualifiés (1,1 % contre 2,5 %) que le reste de l'Union, créé plus d'emplois très qualifiés (4,6 % contre 3,8 %), mais en revanche elle a créé beaucoup moins d'emplois à qualification intermédiaire (0,8 % contre 2,9 %), qui constituent justement le fer de lance de l'industrie. Cette distorsion va de pair, ou plutôt est la conséquence des blocages de notre système éducatif. Celui-ci, sous-tendu par l'élitisme méritocratique, a été bouleversé à partir des années soixante par la massification de l'enseignement secondaire et la responsabilité qui lui a été transférée d'assurer les formations professionnelles. De la même manière que les lycées du 19ème siècle ont tardé à reconnaître les disciplines scientifiques à égalité avec les humanités, le lycée des années soixante-soixante dix n'a pas répondu aux évolutions du monde économique contre les pressions venues du monde économique. Alors que sous l'aiguillon de la concurrence japonaise - c'est l'époque de la découverte du toyotisme et des ouvriers bacheliers -, l'industrie amorçait une formidable mutation technologique qui accompagnait une montée en gamme des qualifications, l'école se débattait avec la mise en place du collège unique et de l'accès au bac de 80 % d'une classe d'âge.

Le succès du bac professionnel, créé en 1985 à la demande du patronat des industries métallurgiques et mécaniques, n'a pas compensé les retards accumulés depuis les années soixante. A cette date, moins d'un jeune sur deux accédait au bac et moins d'un sur quatre sortait du système éducatif diplômé du supérieur tandis que plus des trois quarts des actifs avaient au mieux un CAP ou le brevet des collèges et quatre sur six n'avaient aucun diplôme. Vingt ans plus tard, on ne compte plus qu'un tiers des jeunes qui sortent sans le bac mais il y a encore un actif sur deux qui a au mieux un CAP ou le brevet et deux actifs sur dix qui n'a aucun diplôme. En outre, sans la montée en puissance du bac professionnel, la France ne compterait en 2008 toujours qu'un jeune sur deux accédants au bac. Après une ouverture forcée avec la généralisation de l'accès au lycée, les lycées généraux et technologiques ont refermé leurs portent aux nouveaux venus et accueillaient en proportion moins d'élèves en 2008 qu'en 1990 (67,3 % contre 69,2 % du total des élèves de lycées).

L'école méritocratique avait sa raison d'être en tant qu'ascenseur social. Mais depuis que celui-ci ne fonctionne plus comme au lendemain de la seconde guerre mondiale, l'école en est rendue seule responsable. De fait, l'école primaire est confrontée dans certains quartiers à des populations qui ne parviennent pas à maîtriser le langage et, partant, l'écriture. En 2005,

[23] Gilbert Cette, Pierre Héritier et Véronique Singer, *Services de proximité et nouvelle croissance*, Cahier Lasaire n° 2. - 1995

la France comptait près de 14 % de garçons et de 8 % de filles ne maîtrisant pas la lecture[24] et environ 150 000 jeunes, soit 20 % d'une cohorte, qui sortent chaque année de l'école sans diplôme dont la moitié n'ont pas dépassé le niveau CAP-BEP. De leur côté, les formations scientifiques dispensées par les « grandes écoles », Polytechnique, Centrale, Les Mines, sup. Elec… ont progressivement déserté l'industrie pour la finance et le conseil tandis qu'HEC est devenu un must pour accéder aux directions des entreprises. Le management a pris ainsi le pas sur la production et l'innovation.

Un peu à sa base et surtout à son sommet, le système éducatif français a retrouvé ses vieux réflexes malthusiens. Face à une politique économique qui privilégie les emplois pas ou peu qualifiés, chacun est en droit de se demander à quoi bon former. L'appel de la commission du débat sur l'avenir de l'école, présidée par Claude Thélot[25], de faire réussir tous les élèves à acquérir le socle de base, est resté dans les faits lettre morte. Le collège unique est contesté de toutes parts, et en premier lieu par les enseignants eux-mêmes confrontés à une population hétérogène à laquelle ils n'ont pas été préparés. L'université, contrainte d'accueillir les bacheliers qui n'ont pas trouvé à passer le filtre des formations sélectives - qui représentent à ce jour un entrant sur deux dans l'enseignement supérieur - fait le tri par l'échec dès la première année et reste rétive aux formations à finalité professionnelle avant le Master. Quant aux techniciens supérieurs sortis des IUT, très appréciés des entreprises pour leurs connaissances, compétences et leur plus grande adaptabilité que les titulaires de BTS, celles-ci les confinent dans un rôle subalterne et leur refusent le statut de cadre allant même jusqu'à refuser, dans le cadre de l'adaptation au LMD, une reconfiguration des études permettant une sortie de tous au niveau licence[26].

V. Un grand absent des débats sur l'industrie : la dimension du travail

En associant les syndicats de salariés à un haut niveau de représentation aux Etats généraux de l'industrie, le gouvernement a voulu répondre à la critique de la faible prise en compte de leurs préoccupations dans le plan de relance adopté pour faire face aux conséquences économiques de la crise financière de 2008. On pouvait donc penser que les débats et les groupes de travail feraient une place importante aux questions du travail. Il n'en a rien été. Les Etats généraux ont traité à grands traits de l'emploi et de la formation de manière horizontale, sans un mot sur l'évolution des structures d'emploi et de qualifications dans l'industrie, pas plus que sur le rôle de la formation pour prévenir ou préparer les reconversions, éviter ou limiter les fermetures de site. Les questions liées à l'organisation du travail, sa segmentation, sa soumission renforcée à des impératifs financiers, à la pénibilité et au stress au travail n'ont pas davantage été évoquées.

Ce silence ne doit pas étonner. L'organisation du travail n'est plus la question centrale qu'elle fut dans les années soixante dix au temps des luttes des OS contre le taylorisme. Le patronat avait vu alors vaciller son pouvoir de direction sur la conception et la mise en place de l'organisation du travail. Avec l'ouverture d'une négociation sur les classifications dans la métallurgie (1975), il lui avait fallu admettre que l'organisation du travail n'est pas une affaire privée qui n'intéresse que l'entreprise et ne relève que de son pouvoir, mais qu'elle revêt une double dimension sociale, qui implique dialogue et négociation avec les travailleurs dans l'entreprise et pose des questions communes à tout un secteur. Le débat qui s'est instauré dans

[24] Fanny de La Haye, Jean-Emile Gombert, Jean-Philippe Rivière et Thierry Rocher, « Les évaluations en lecture dans le cadre de la journée d'appel de préparation à la défense », *Note Evaluation*, MEN/DEPP, octobre 2006.

[25] Commission nationale du débat sur l'avenir de l'école, *Pour la réussite de tous les élèves*, Paris, La documentation française, 2004.

[26] La licence professionnelle à laquelle postulent un grand nombre de titulaires de Dut est gérée au sein des universités hors IUT même si ceux-ci ainsi que les classes de BTS y sont souvent à l'origine..

l'automobile au début des années quatre vingt autour du toyotisme montre à l'évidence que l'organisation du travail a une dimension collective, publique.

Ebranlé dans son pouvoir, le patronat a progressivement repris la main à l'occasion d'un vaste mouvement de restructuration de l'organisation du travail à la fois interne et externe à l'entreprise. La réaffirmation d'un pouvoir unilatéral du chef d'entreprise sur l'organisation du travail passait inévitablement par une déconstruction des collectifs qui s'étaient soudés dans les luttes antérieures et donc par leur éclatement. La robotisation suivie de l'informatisation des processus et l'externalisation de certains segments de production en ont été les vecteurs avant même que la mondialisation des échanges ne favorise une reconfiguration de la production sur une espace beaucoup plus large. A l'opposé de la recomposition du travail et de l'enrichissement des tâches proposés en réponse à la crise du taylorisme, les nouvelles formes d'organisation du travail qui se sont imposées au cours des deux dernières décennies ont abouti à un renforcement du caractère prescriptif du travail et donc à une moindre autonomie des salariés y compris des cadres.

La financiarisation a poussé à l'externalisation de l'emploi et à la déshumanisation du management. La désagrégation des collectifs d'entreprise a été accentuée par la cassure avec l'encadrement de plus en plus instrumentalisé par les choix financiers et dont la crédibilité s'est perdue au fil des réorganisations déconnectées des réalités industrielles et des résultats industriels et commerciaux des entreprises. Le même processus s'est produit avec la sous-traitance qui a pris une importance croissante du fait de l'externalisation de pans entiers de production. Soumis aux mêmes exigences financières à travers une compression des prix forcément répercutée sur les coûts, les sous-traitants se retrouvent de fait privés de toute capacité de développement propre.

L'industrie ne peut se penser aujourd'hui en dehors de l'organisation spatiale à la fois régionale et mondiale qui maximise la création de valeur. Mais il y a façon et façon de la penser, comme une mise en concurrence d'unités de production ou comme un processus d'optimisation de la chaîne de valeur. La productivité d'un site, et donc sa profitabilité, ne vaut que par son articulation dans l'ensemble de cette chaîne organisée. Là encore, le modèle français se différencie très fortement de son homologue allemand. Le premier est disloqué, organisé à l'échelle mondiale et intermédié par des rapports de marchés quand le second est intégré dans un espace régional ouvert sur la périphérie proche (Europe centrale en l'occurrence) et fortement intégré. Le niveau de l'emploi industriel, la qualité du travail et le niveau des qualifications comme le solde de la balance industrielle en dépendent directement. Dès lors, il ne s'agit plus d'une question interne à l'entreprise et réservée à sa direction, mais bien d'une question publique, d'enjeu national, qui aurait du être au cœur des Etats généraux.

Cette question est, en outre, indissociable de celle des lieux où il est possible de parler de stratégie entre responsables d'entreprise et représentants des salariés. En France, ces lieux n'existent plus ou ont été vidés de leur contenu. Au plan national, depuis la disparition de toute idée de planification, avant même qu'il ne soit formellement supprimé, le commissariat général au plan avait cessé de jouer ce rôle, et, malgré son nom, le conseil d'analyse stratégique qui lui a succédé n'a jamais eu cette ambition. Les Etats généraux de l'industrie ne s'en sont pas saisis. Au niveau de l'entreprise, devenue depuis deux décennies le lieu privilégié de négociations au détriment de la branche, l'absence de représentation syndicale au sein des conseils d'administration ne permet pas, sauf rares exceptions, qu'un dialogue s'engage avec les organisations syndicales sur la stratégie de l'entreprise et ses implications sur les configurations possibles d'organisation du travail. Là encore, le modèle français se conforme davantage au modèle britannique ou américain qu'à son homologue allemand. Les résultats des uns et des autres ne laissent pourtant aucun doute sur leur efficacité respective.

VI. Conclusion

Que pouvait-on attendre alors des Etats généraux ? Le rapport final ne laissait aucun espoir d'un changement en profondeur et n'ouvrait en fait aucune perspective de reconquête industrielle. Le constat que « les défis majeurs auxquels les sociétés sont confrontées aujourd'hui (qui) appellent tous une réponse de l'industrie : défi démographique, défi du développement durable, défi de la mobilité, défi du progrès médical, défi de la société numérique » ne débouche sur aucun des changements nécessaires. Plus grave, il montre une totale incompréhension des enjeux. Que les défis identifiés soient autant d'opportunité pour des industriels de conquérir des marchés et de satisfaire les attentes des consommateurs (ou de les susciter), nul n'en doute. Mais il n'est nul besoin pour cela d'une industrie nationale performante. Les industriels de par le monde ne manquent pas qui seront capables d'y répondre. La question que les Etats généraux ne se sont pas posés, la seule pourtant qui justifiait une telle initiative, est de savoir si, à l'heure de la mondialisation et de l'affirmation de nouvelles puissances industrielles, cette réponse doit être portée par une industrie nationale, pourquoi et comment.

La nécessité d'une politique industrielle ayant pour objet une réindustrialisation de la France découle de trois constats : la recherche et l'innovation se concentrent à 80 % dans les secteurs industriels, seule une industrie forte et exportatrice génère un excédent commercial et assure à la France un rôle majeur avec l'Allemagne dans la gestion de la monnaie européenne, l'innovation industrielle peut seule tirer l'ensemble des qualifications professionnelles vers le haut. La coopération avec l'Allemagne, qui reste un leitmotiv de tous les responsables politiques, la possibilité de poursuivre et de construire de grands programmes avec les industriels allemands n'ont de sens et n'auront de réalité que si l'industrie française compte sur la scène européenne et mondiale.

Une renaissance de l'industrie française ne peut pas se faire sans l'élaboration d'un nouveau *compromis social* qui refonde les rapports entre travail et capital. C'est le sens qu'aurait du avoir la présence des partenaires sociaux dans les Etats généraux. Une politique industrielle qui ne repose pas sur la refondation d'un tel compromis n'a aucune réalité comme on l'a vu ces dernières années. La réduire à des mesures « en faveur de l'industrie » ne répond pas aux exigences de la situation. L'industrie exige un engagement politique fort, porté par tous les acteurs, politiques, économiques, éducatifs, sociaux. Cet engagement doit avoir pour finalité à la fois le repositionnement du *leadership* de l'industrie par rapport aux services et la mise en *cohérence* de l'ensemble des politiques fiscale, budgétaire, universitaire, environnementale, de protection sociale…avec la priorité qui serait à nouveau reconnue à l'industrie.

Mettre en cohérence veut dire remettre en cause les exonérations de cotisations sociales dans le cadre d'une réforme du financement de la protection sociale, promouvoir l'innovation dans les technologies « vertes » plutôt que taxer l'industrie ou l'enserrer dans un carcan de réglementations qui alourdissent les coûts de production, redonner une reconnaissance sociale et financière aux métiers industriels à travers un système de rémunération attractif et une fiscalité qui décourage des rémunérations nées d'opérations financières, conforter les formations industrielles tant secondaires que supérieures et les rendre plus attractives pour les jeunes…

L'affectation des ressources publiques est au cœur de ce débat. Dans un contexte économique de sortie de crise, marqué par de profonds déficits publics et un endettement

croissant, la France ne peut plus prélever des ressources fiscales et allouer des crédits budgétaires sans s'interroger sur leur finalité. Comme la montré la Cour des Comptes[27], la révision générale des politiques publiques a abouti à une grande désorganisation des administrations, à la multiplication des organismes et des interventions et non à la rationalisation et aux économies nécessaires. On ne pourra à la fois redonner toute sa place à l'industrie et continuer à affecter des sommes considérables aux services marchands aux personnes, aux cafés restaurants et à la grande distribution. Des choix s'imposent. L'heure est venue de reconstruire avec tous les acteurs et partenaires sociaux un nouveau pacte social, fondé sur la conviction partagée que la France doit disposer d'une industrie forte.

[27] Cour des comptes, Rapport public thématique, *Les effectifs de l'Etat 1980 - 2008*, décembre 2009

II. SUCCÈS ET RÉSILIENCE DE L'INDUSTRIE ALLEMANDE
QUELLES LEÇONS POUR LA FRANCE ?

Robert Boyer

Pourquoi en France, gouvernements, entreprises et experts se tournent-ils si souvent vers l'Allemagne comme référence et source d'inspiration de leurs politiques, stratégies et conseils ? Les raisons sont multiples. D'abord parce que les deux pays sont au cœur de la construction européenne et manifestent des interdépendances certaines. Ensuite à l'heure de l'internationalisation l'économie allemande accumule les succès à l'exportation alors que l'économie nationale peine à tenir son rang dans la compétition devenue mondiale. Enfin et surtout, chaque fois que les responsables analysent les retards français en matière d'industrie, ils s'interrogent sur les possibilités d'adoption de quelques-unes des caractéristiques qui sont supposées expliquer les succès allemands, en particulier les institutions et formes d'organisation de l'économie sociale de marché.

Le propos est de présenter une brève revue des enseignements qu'ont tirés de cette longue histoire les analystes français (II), d'expliquer pourquoi les tentatives d'importation du modèle rhénan ont si peu réussi à infléchir la trajectoire française (III) et enfin d'élargir la comparaison à d'autres pays à la spécialisation manufacturière affirmée pour tenter de dégager un petit nombre de principes ou de caractéristiques qu'ils partagent (IV). Ce pourrait être une source d'inspiration pour une voie française de ré- industrialisation.

I. Aux origines du succès de l'industrie allemande

À la lumière des évolutions enregistrées depuis l'ouverture de la crise, l'Allemagne occupe une place particulière au sein de l'Union Européenne. C'est avec l'Italie, le pays dans lequel la part de l'emploi industriel demeure le plus élevé et chute le moins. La part de la valeur ajoutée manufacturière a connu une légère hausse de 1998 à 2008 pour chuter violemment avec la crise puis récupérer partiellement avec la (modeste) reprise mondiale. Mais surtout, il revient à l'Allemagne d'assurer un excédent commercial qui contribue de façon déterminante à la position concurrentielle de la zone Euro. Ce succès n'est pas conjoncturel ni accidentel. Il s'inscrit dans une histoire longue et résulte d'une configuration à bien des égards unique

Figure 1

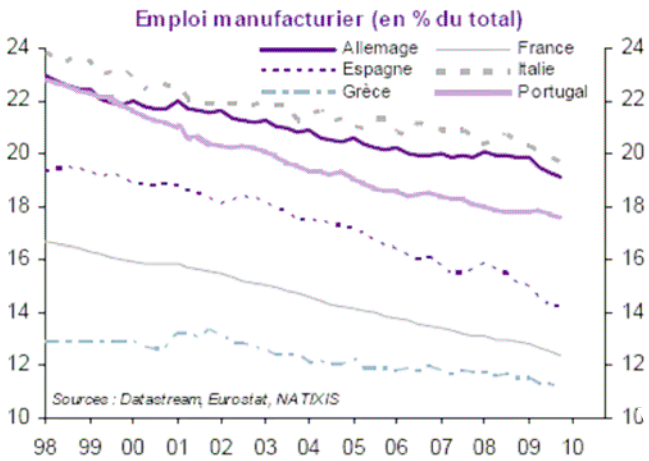


Figure 2

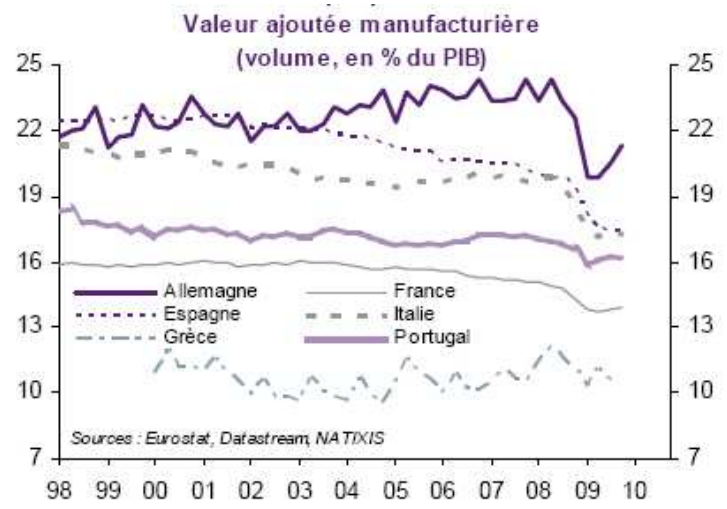
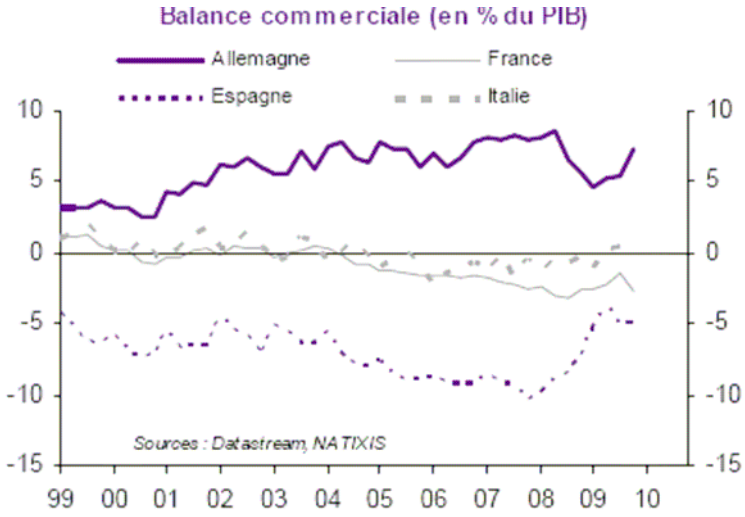


Figure 3



1. Une spécialisation industrielle établie de longue date…

Souvent la performance industrielle s'analyse par référence à la capacité d'un pays à s'insérer dans le paradigme productif dominant lors de chaque grande période historique : le textile, le charbon et l'acier, la métallurgie, les biens durables fordiens, les technologies de l'information. Le développement s'analyse alors comme l'aptitude à assurer la transition de l'économie vers ces secteurs clés. C'est bien ce que livre par exemple la trajectoire japonaise tout au long du XX^{e} siècle mais ce n'est pas le cas de l'Allemagne : la spécialisation sectorielle n'a que peu changé sur le long terme, même si bien sûr l'organisation productive de ces secteurs a beaucoup changé (Ifo, 1997). En effet, de successives innovations, apparemment marginales et incrémentales, ont en permanence renouvelé l'avantage concurrentiel des firmes allemandes dans le secteur de la mécanique, des biens d'équipement, et plus récemment celui de l'automobile.

…Qui traverse les régimes de croissance successifs et explique l'articulation réussie à la croissance des pays « émergents »

Cette permanence de la spécialisation productive de l'Allemagne s'est accompagnée de changements majeurs dans le mode de développement lui-même. Il est clair que dans l'entre deux-guerres, on était loin d'observer le compromis institutionnalisé que représentera, dans les années cinquante l'adhésion à l'économie sociale de marché. De même, le dynamisme de la demande interne sous l'effet des dépenses militaires du III^{e} Reich est remplacé par les investissements associés à la reconstruction et à la modernisation de l'économie allemande après la seconde guerre mondiale. À partir des années quatre-vingt, ce sont les exportations qui règlent très largement la dynamique macroéconomique allemande. La réunification freine un temps cet avantage compétitif mais l'acceptation par les salariés d'une austérité salariale permet progressivement de relancer le dynamisme des exportations. Au cours de la dernière décennie, l'émergence de la Chine, de l'Inde et du Brésil a fourni un nouvel espace pour les exportations de biens d'équipement spécialisés et d'automobiles haut de gamme. La profondeur de la chute de l'activité en Allemagne après la faillite de Lehman Brothers, tout comme le vigoureux redressement observé depuis lors sont la conséquence de cette spécialisation. Ce modèle peut fonctionner tant que se succéderont les vagues d'industrialisation de nouveaux pays qui auront besoin des équipements made in Germany pour assurer leur décollage.

Tableau I

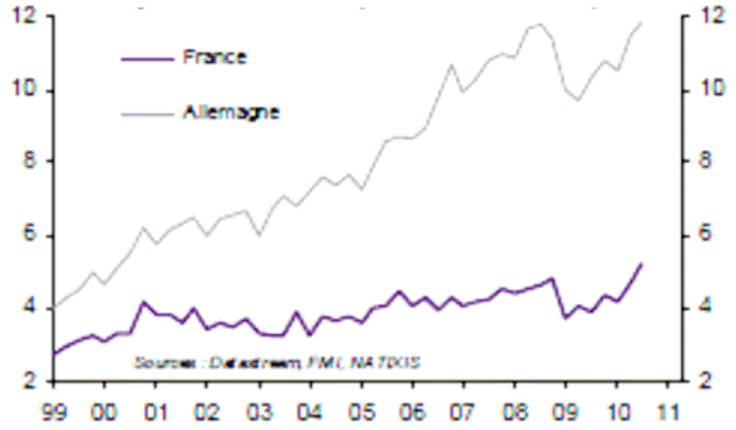
L'Allemagne, le pays dont la croissance est la plus stimulée par les exportations vers l'ensemble des émergents (*)

2002-2008	Etats-Unis	Royaume-Uni	Allemagne	France	Japon	Espagne	Italie	Suède	Canada	Australie
Moyenne des exportations vers l'ensemble des émergents* (GA en %)	10,22	8,70	11,58	6,65	13,44	9,05	9,27	8,34	12,92	7,66
Contribution des exportations vers l'ensemble des émergents* à la croissance	0,43	0,25	1,24	0,29	1,15	0,28	0,51	0,57	0,30	0,46

(*) Chine, émergents d'Asie, d'Amérique Latine, PECO, Inde, Russie et OPEP
Sources : FMI, Natixis

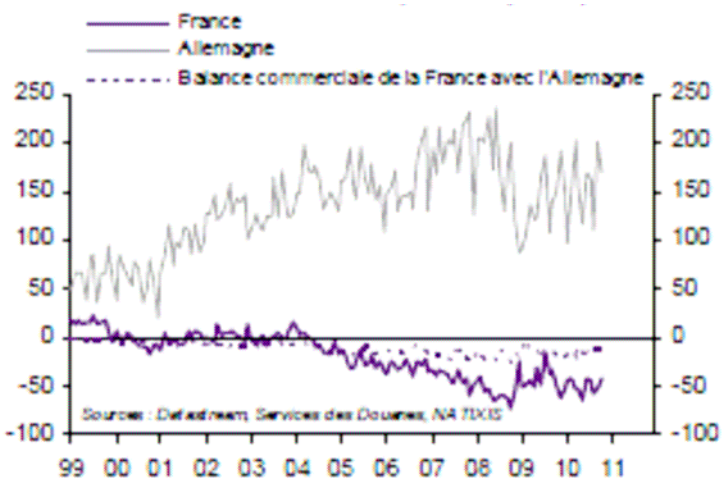
Source : Artus Patrick (2008) : « Quels vont être les pays qui seront le plus en difficulté après la crise », *Flash Économie*, n° 477, 22 octobre, Natixis, Paris, p. 8.

Figure 4 - Exportations vers l'ensemble des émergents y compris Russie et OPEP
(en valeur, en % PIB)



Source : Artus Patrick (2010), « Quelles politiques si la France veut devenir identique à l'Allemagne ? », *Flash Économie*, n° 697, 23 décembre, p. 5.

Figure 5 – Balance commerciale (Mds d'Euros par an)



Source : Artus Patrick (2010), « Quelles politiques si la France veut devenir identique à l'Allemagne ? », *Flash Économie*, n° 697, 23 décembre, p. 5.

C'est une première spécificité de l'Allemagne, qui appelle explication.

2. *Une compétitivité par la qualité et l'adaptation à des demandes différenciées, et non par l'innovation dans les hautes technologies.*

De longue date la forte position concurrentielle de l'industrie allemande a posé problème par rapport à la vision qui fait des hautes technologies - définies essentiellement par l'intensité de la RD - la source de l'avantage compétitif et donc de la croissance des pays de vieille industrialisation. Paradoxalement, les exportations de ce pays se concentrent sur des produits de moyenne technologie, tout comme d'ailleurs l'Italie et l'Espagne. En fait, il est un accord des chercheurs que le paradoxe n'est qu'apparent. Grâce à la qualité des produits, dont beaucoup de biens d'équipement, leur adaptation à des demandes variées et la socialisation et diffusion des avancées techniques pertinentes, les industriels allemands bénéficient d'un avantage certain dans nombre de secteurs : ils fournissent des équipements certes chers, mais dont le rapport performance/prix est sans égal.

C'est ce qu'avaient pu vérifier et formaliser dès les années 1970 des macroéconomistes : une spécialisation pointue permet à certains exportateurs d'être maîtres de leur prix à l'exportation, par opposition au caractère concurrentiel de la formation des prix pour les produits standardisés, typiques de la production de masse fordienne (Aglietta, Orléan, Oudiz, 1980). L'Allemagne est dans la première configuration, la France dans la seconde. On aurait pu imaginer que ce différentiel structurel s'estompe au cours du temps sous le double mouvement de pays émergents concurrençant l'Allemagne dans ses secteurs clés – par exemple le Japon et la Corée du Sud pour les biens d'équipement et l'automobile – ou de l'adoption par l'industrie manufacturière française d'un paradigme productif alternatif à celui du Fordisme entendu ici comme la production en masse de produits de qualité moyenne. Or la polarisation d'un excédent structurel d'un côté, d'une lente mais marquée croissance du déficit extérieur de l'autre (cf. figures 3 et 5, supra) confirme que les trajectoires industrielles allemande et française ont continué à diverger. Lorsque l'on simule la réaction des deux industries à une appréciation de l'euro, pour l'année 2010, il ressort que l'élasticité prix des exportations allemandes est incomparablement plus faible que celle observée pour la France (Artus, 2010). La plupart des entreprises allemandes continuent à occuper une position de type oligopolistique qui leur permet de fixer leurs prix alors que leurs homologues françaises sont contraintes de se caler sur les prix mondiaux.

Tableau 2 – Niveau en gamme des exportations (en % des exportations totales)

Etats-Unis	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Produits haut de gamme	36,8	36,4	36,0	34,8	33,9	32,9	32,2	31,8	30,5	28,1
Produits milieu de gamme	50,7	51,6	51,9	53,1	53,9	55,8	56,9	58,1	59,8	62,0
Produits bas de gamme	12,4	12,0	12,1	12,1	12,2	11,2	10,9	10,1	9,7	9,9

Royaume-Uni	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Produits haut de gamme	35,0	37,7	39,2	37,5	33,5	29,0	31,7	36,7	24,8	24,0
Produits milieu de gamme	51,5	50,0	48,8	50,1	53,5	57,6	56,0	52,6	63,2	64,2
Produits bas de gamme	13,5	12,3	12,0	12,4	13,0	13,4	12,3	10,8	12,0	11,8

Chine	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Produits haut de gamme	22,4	24,2	25,3	28,3	31,2	33,8	34,3	34,5	33,0	31,6
Produits milieu de gamme	42,8	43,3	42,4	42,2	41,6	41,8	42,0	43,1	45,8	48,1
Produits bas de gamme	34,8	32,6	32,2	29,5	27,2	24,4	23,7	22,3	21,2	20,2

Allemagne	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Produits haut de gamme	17,2	18,8	18,8	18,5	18,5	19,4	19,4	19,2	18,4	17,6
Produits milieu de gamme	70,1	69,4	69,3	69,4	69,7	69,3	69,6	69,7	71,0	71,5
Produits bas de gamme	12,6	11,8	11,9	12,1	11,8	11,4	11,0	11,1	10,6	10,9

France	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Produits haut de gamme	23,6	24,0	25,6	25,6	24,2	22,6	22,8	23,1	24,1	22,4
Produits milieu de gamme	57,1	57,1	56,8	56,9	57,7	59,2	59,8	59,9	59,3	60,9
Produits bas de gamme	19,3	18,9	17,6	17,6	18,0	18,2	17,4	17,0	16,6	16,8

Espagne	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Produits haut de gamme	10,0	10,0	10,4	11,0	11,0	10,5	11,1	10,5	10,0	10,0
Produits milieu de gamme	69,5	70,2	68,5	67,4	68,4	69,4	69,7	70,6	71,4	70,4
Produits bas de gamme	20,5	19,8	21,1	21,6	20,6	20,1	19,3	18,9	18,7	19,6

Italie	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Produits haut de gamme	10,5	11,4	11,6	11,3	10,7	10,5	10,9	10,2	9,6	9,2
Produits milieu de gamme	64,9	64,7	63,9	64,2	65,2	66,7	67,3	68,6	70,2	70,7
Produits bas de gamme	24,5	24,0	24,5	24,4	24,1	22,8	21,9	21,1	20,1	20,1

Produits haut de gamme = Instr. médic. précision optiq., Pharmacie, Radio TV et mat. de communic.,Matériel informatique, Aéronautique et espace
Produits milieu de gamme = Véhicules à moteur, remorques, Equip. et app. Electr. ,Machines, Prod. Chimiques, Navires et bateaux
Produits bas de gamme = Papier, carton, édition, textile habill. cuir, chaussure, Pr. aliment., boissons, tabacs, bois
Source : CHELEM

Ainsi s'explique une partie des tensions associées à un euro fort : viable pour l'économie allemande, il érode la base industrielle de la plupart des autres pays européens. Ce qui hier se manifestait par une réévaluation de la devise allemande, se traduit depuis 1999 par une perte de substance des industries les moins performantes. On comprend que les autres pays se tournent à nouveau vers l'Allemagne, soit pour demander sa solidarité budgétaire soit pour tenter d'en suivre le « modèle » productif.

3. Le dynamisme des PMI, leur articulation aux grands groupes et un système bancaire répondant aux besoins de l'industrie

Or, l'efficacité du modèle productif allemand repose sur la complémentarité vertueuse entre des caractéristiques formées de longue date dans l'histoire de l'industrialisation allemande.

- *Un réseau de petites et moyennes entreprises industrielles* participe activement à la capacité exportatrice grâce à la maîtrise de techniques qui sont encore loin d'être diffusées à l'échelle internationale. Il n'est pas indifférent que le nombre de PMI françaises soit de moitié inférieur à celui de l'Allemagne et qu'il décline alors qu'il connaît un bon en Allemagne dans la seconde moitié des années 2000 (tableau 3). De leur côté, les grandes entreprises allemandes sont très présentes sur le marché mondial et contribuent aussi à la formation de l'excédent de la balance commerciale. La distribution par taille des entreprises suggère que la faiblesse des PMI en France constitue une différence majeure par rapport à l'Allemagne (tableau 4).

Tableau 3 – Nombre d'entreprises exportatrices

Nombre	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
France	107 500	105 000	101 200	10 000	99 000	98 000	95 210	91 900
Allemagne	-	-	-	219 244	226 140	238 892	247 059	241 446

Source : Artus Patrick (2010), « Quelles politiques si la France veut devenir identique à l'Allemagne ? », *Flash Économie*, n° 697, 23 décembre, p. 5.

Tableau 4 – Nombre d'entreprises par taille (milliers, en 2008)

	0 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 à 249 salariés	> 250 salariés
Allemagne	2 881	230	47	10
	90,9 %	7,3 %	1,5 %	0,3 %
France	2 802	168	28	6
	93,3 %	5,6 %	0,9 %	0,2 %

Source : Artus Patrick (2010), « Quelles politiques si la France veut devenir identique à l'Allemagne ? », *Flash Économie*, n° 697, 23 décembre, p. 5. .

- *Une efficace professionnalisation des salariés* est à l'origine de cette diffusion des compétences techniques à l'ensemble de l'industrie. Le système éducatif allemand est bâti sur la coexistence de deux filières contrastées dont l'une est destinée à donner les compétences requises aux salariés surtout de l'industrie et, plus récemment des services. Ainsi, la grande majorité des jeunes entrant sur le marché du travail manifeste des compétences qui leur assurent la possibilité de travailler dans des contextes variés, d'où

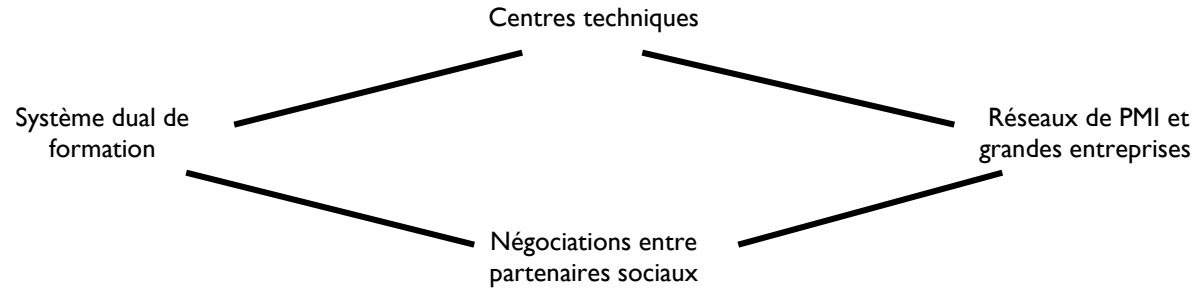
une certaine polyvalence aux antipodes de la spécialisation qui était traditionnellement associée à la production de masse fordienne. Sauf à de très rares exceptions ou périodes, la déqualification de la main-d'œuvre ouvrière n'a jamais atteint, en Allemagne, le niveau observé en France. Or nombre d'études ont montré que qualité des produits et compétences des salariés vont de pair (Salais et Storper, 1995). À de multiples reprises les responsables politiques français ont cherché à copier le système allemand de formation professionnelle…sans y parvenir car tant la hiérarchie des filières d'enseignement que l'organisation interne typiquement fordienne des firmes françaises n'ont pas permis à cette stratégie de produire ses effets par incompatibilité avec deux caractéristiques canoniques du « modèle français ».

- *Un système bancaire tourné vers les besoins des entreprises* constitue le troisième pilier de cet ensemble. Non seulement le système financier allemand est caractérisé par la domination de l'intermédiation bancaire, mais encore certaines de ses banques sont directement associées à l'activité industrielle. Le contraste est frappant par rapport aux Etats-Unis ou à l'Angleterre, pays dans lesquels l'explosion de la finance directe a pour conséquence d'exclure les petites et moyennes entreprises de ce type de financement. À nouveau le système français est hybride entre ces deux modèles puisqu'une forte montée en régime des marchés financiers est allée de pair avec la permanence de réseaux bancaires diversifiés mais progressivement soumis à l'impératif de la valeur actionnariale.

4. La conjonction d'une série d'institutions/organisations décentralisées plus qu'une politique industrielle directive et centralisée

La tentation d'un analyste français serait d'attribuer cette spécialisation à une stratégie explicite du gouvernement fédéral allemand. En fait, c'est plutôt l'expression d'une conjonction de dispositifs qui se sont accumulés et sédimentés au cours d'un siècle. Ils finissent par former un système relativement cohérent qui porte tous les acteurs à développer en permanence l'avantage concurrentiel hérité du passé et incorporé dans la modalité de formation des prix, la hiérarchie des rémunérations, l'accès au crédit et même la valorisation de l'industrie par rapport aux services et à la finance. Il n'est donc nul besoin d'une impulsion étatique au niveau du gouvernement fédéral pour que se prolongent ces stratégies. Pour faire image, la bonne spécialisation industrielle allemande résulte du nombre et de la qualité de ses entrepreneurs alors que les autorités françaises continuent à penser que c'est de la pertinence d'une politique industrielle décidée par l'État que dépend le redressement du solde commercial manufacturier de la France. Outre les composantes précédemment mentionnées – structures industrielles, polyvalence de la main-d'œuvre et système bancaire – l'organisation productive des PMI bénéficie de l'appui de centres techniques mutualisant la diffusion des avancées techniques. Enfin, les relations sociales du travail sont encadrées par un principe d'autonomie des négociations entre entreprises et salariés. À l'époque de forte croissance, les accords de branches homogénéisent les conditions de la concurrence à travers l'uniformité de la progression des salaires et de la durée du travail. Même si le système des relations professionnelles s'est significativement décentralisé pour répondre aux déséquilibres nés de la réunification allemande.

Figure 6 – Une complémentarité entre techniques, formation et relations sociales du travail



C'est de cette conjonction que dérive la trajectoire des dernières décennies. Elle n'opère pas directement au niveau national mais se démultiplie au niveau régional et local. L'exemple allemand suggère que le concept de politique industrielle n'est pas nécessaire pour impulser une dynamique vertueuse. A contrario, il se pourrait fort que l'invocation récurrente d'une « politique industrielle offensive » par les responsables français témoigne en fait de la faiblesse des incitations privées en faveur de l'industrie…que ces déclarations d'intention ne parviennent pas à transformer.

5. L'expression d'un compromis sociopolitique pro industriel qui se manifeste dans la hiérarchie des rémunérations

Cette configuration institutionnelle n'est elle-même pas l'effet de quelque contingence ou hasard heureux. En effet la primauté de l'industrie dérive d'une vision partagée par la plupart des acteurs. La société s'organise autour de la production de biens et de services directement liés à l'industrie manufacturière par opposition à une économie de services aux particuliers ou encore à « l'industrie financière », terme cher à la communauté financière anglo-saxonne. La primauté de l'industrie se décline dans la plupart des secteurs de l'économie.

Il en est ainsi de la hiérarchie des revenus par secteurs d'activité. Aux États-Unis son sommet est occupé par la construction et la finance, ce qui est cohérent avec le compromis implicite qui a marqué la dernière décennie : « acceptation d'inégalités croissantes mais accès facilité au crédit ». Pourquoi les plus talentueux et ambitieux se dirigeraient-ils vers l'industrie non pas vers Wall Street ? La désindustrialisation est inscrite dans cette hiérarchie salariale.

Par contraste l'Allemagne consacre le compromis industriel en accordant les revenus les plus élevés aux travailleurs qui sont au cœur de son modèle productif, même à l'ère de la croyance en l'omnipuissance et la clairvoyance de la finance, qui ne vient qu'en second dans la hiérarchie des rémunérations.

Pour sa part la France est plus proche des Etats-Unis et du Royaume-Uni que de l'Allemagne : la prime en faveur de la finance et des services aux entreprises est manifeste et l'industrie vient en troisième position seulement. Dès lors est-il surprenant que des cohortes d'ingénieurs deviennent des *quants* et que l'industrie se contracte ?

Tableau 5 – La hiérarchie des salaires, révélatrice de compromis nationaux contrastés

Tableau 1a : Etats-Unis - Salaire annuel par tête et par secteur

en Dollar	Total	Services financiers	Manufacturier	Construction	Commerce de gros	Commerce de détail	Services aux entreprises	Services aux particuliers
année 2008	29183	34911	34719	40418	36958	18559	35432	27582

Sources : Datastream, BLS, NATIXIS

Tableau 1b : France - Salaire annuel par tête et par secteur

en Euros	Total	Services financiers	Manufacturier	Construction	Commerce de gros	Services aux particuliers	Services aux entreprises
année 2008	31583	47255	36365	31708	29417	25039	36928

Sources : Datastream, INSEE, NATIXIS

Tableau 1c : Allemagne - Salaire annuel par tête et par secteur

en Euros	Total	Agriculture + pêche	Manufacturier	Construction	Commerce + Transports + Loisirs	Services financiers + services aux entreprises	Services publics et privés
année 2008	34124	19720	46893	30268	27448	35130	31187

Source : Destatis, NATIXIS

Tableau 1d : Royaume-Uni – Salaire annuel par tête par secteur

en £	Total	Agriculture + pêche	Manufacturier	Construction	Commerce	Services financiers	Services aux entreprises et immobiliers
année 2008	26 137	20 358	28 767	29 593	20 003	51 113	32 740

Source : ONS

source : *Flash Économie*, 2 décembre 2009, N°533

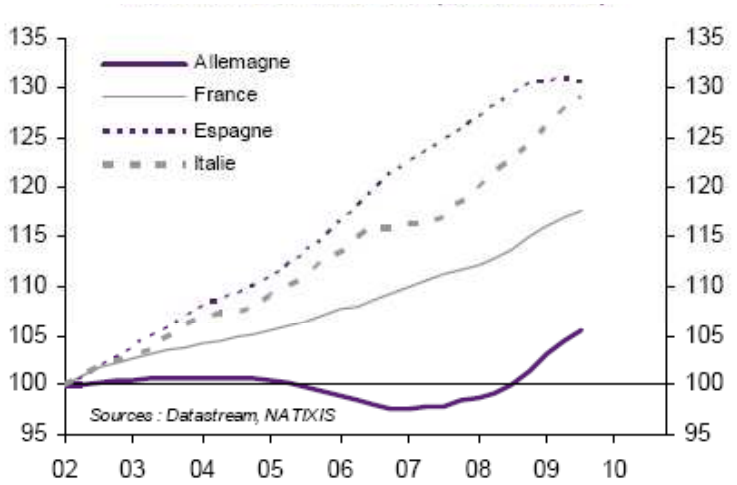
Comment réconcilier ces données agrégées qui font apparaître un salaire moyen manufacturier beaucoup plus élevé en Allemagne qu'en France (46893 € contre 36365 €) avec l'observation de salaires sensiblement égaux entre Français et Allemands entre grands groupes tels Airbus et Bayer ? Une réponse assurée supposerait de se plonger dans les enquêtes salaires et emplois de ces deux pays et d'étudier avec précision la distribution des salaires selon la taille des entreprises pour un même secteur industriel. Il est cependant possible de risquer une hypothèse : comme la hiérarchie des salaires est largement déterminée en Allemagne par la compétence des salariés et l'homogénéité de leur rémunération au sein d'un même secteur quelle que soit la taille de l'entreprise, la rémunération moyenne en Allemagne est plus élevée car la distribution est beaucoup plus concentrée. Par contraste, la prégnance du modèle fordiste en France implique que la sous-traitance soit utilisée pour réduire les coûts ; compte tenu de la faiblesse de la représentation syndicale dans les PMI, la disparité des salaires entre grands groupes et sous-traitants est donc beaucoup plus forte. Mais c'est simultanément un obstacle à l'accès à une concurrence par la qualité des produits. On mesure à nouveau les différences majeures entre les deux configurations institutionnelles et organisationnelles.

6. Un mode de croissance tirée par les exportations…

Le succès de la spécialisation manufacturière implique ipso facto une extraversion de l'économie. De ce fait, le soutien du compromis industrialiste implique par exemple que les salaires se forment en fonction de la compétitivité du secteur exportateur, fût-ce au détriment de la consommation domestique. Il s'ensuit un régime de croissance original qui tient plus du modèle de petite économie ouverte scandinave que de celui des États-Unis ou de la France dans lesquels domine la dynamique de la demande intérieure.

À cette caractéristique structurelle de la formation des salaires en Allemagne, il faut ajouter l'effet de la politique suivie afin d'absorber les coûts considérables de la réunification allemande. D'une part, l'hétérogénéité des niveaux de productivité entre les länder de l'Est et de l'Ouest a contraint les syndicats à accepter une différenciation des salaires afin de limiter les destructions d'emplois. Ce facteur a introduit une décentralisation et une pression des forces concurrentielles qui ont significativement altéré la logique des négociations de branches qui prévalait en RFA. Simultanément, la couverture sociale, et en particulier les indemnités chômage ont été réexaminées à la lumière de l'impératif catégorique que constituait un retour à la compétitivité de l'industrie allemande. Il est frappant de constater que le coût salarial unitaire est resté sensiblement constant tout au long des années 2000 alors qu'il a progressé significativement en France et plus encore en Espagne et en Italie (figure 7).

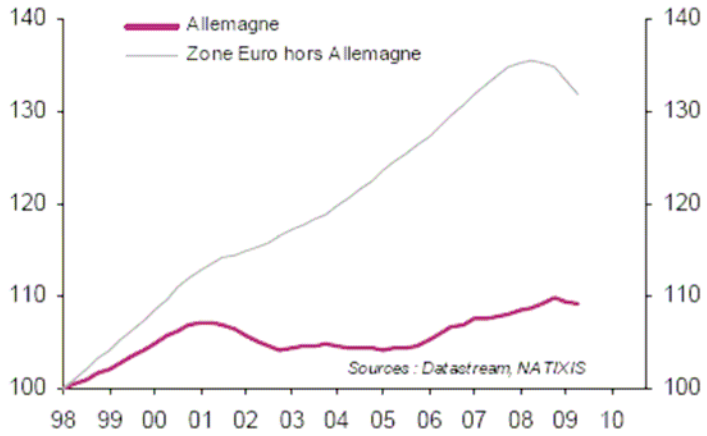
Figure 7 – Coût salarial unitaire total (100 en 2002:1)



Source : *Flash Économie*, 2 décembre 2009, N°533

Cette différence se retrouve dans la divergence des sources de croissance. En Allemagne, tout au long de la décennie 2000, la demande intérieure a progressé seulement de 10 % alors que dans le reste de la zone euro, elle atteignait en 2008 environ 35 %. Compte tenu de la part des exportations allemandes en direction de la zone euro, ce dynamisme de la demande a profité à l'économie allemande, au point de faire apparaître une remarquable complémentarité entre deux modèles de croissance : tirée par les exportations en Allemagne, par la demande intérieure dans le reste de la zone euro. Cette constatation bien connue a une conséquence trop longtemps négligée : le succès du « modèle allemand » s'est nourri pour une large part d'un tout autre modèle économique alimenté par l'accès au crédit à la consommation et à l'acquisition de logement par les ménages. Il est donc exclu, par construction, que la zone euro puisse adopter le modèle allemand, à moins de signifier que toutes les sources de croissance proviendront de l'extérieur de la zone euro (figure 8).

Figure 8 – Demande intérieure (volume, 100 en 1998 : 1)

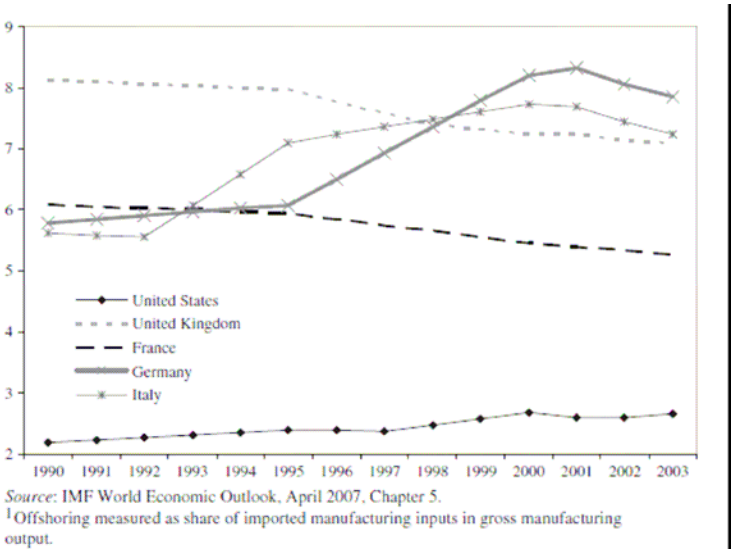


Source : *Flash Économie*, 2 décembre 2009, N°533

…Une pleine acceptation des bénéfices de la sous-traitance à l'échelle internationale.

Il est une autre différence majeure entre la France et l'Allemagne concernant le degré d'acceptation de la division internationale du travail. De période en période, les autorités françaises ont été réticentes, voire critiques, à l'égard du processus de délocalisation industrielle en cherchant souvent en vain d'en freiner l'évolution…quitte à constater ex post que les sites industriels correspondants n'étaient plus viables dans le contexte d'une concurrence renouvelée par l'émergence de la Chine et des avantages inhérents qu'elle manifeste en matière de rendements d'échelle de biens standardisés de basse ou de moyenne gamme. Le contraste avec l'Allemagne est frappant : un indicateur de sous-traitance fait apparaître le grand écart intervenu à partir de 1995 ; les industriels allemands acceptent la sous-traitance et bénéficient ainsi de réduction de coûts qui leur sont finalement favorables, mais ce n'est pas le cas de leurs homologues français (figure 9). On mesure à nouveau le caractère structurel et de long terme des divergences de performance des deux industries.

Figure 9 – Trends in offshoring in G7 countries (in percent)



Source : Stephan Danninger and Fred Joutz (2008), « What explains Germany's rebounding export market share ? », *CESifo Economic Studies* 54 (4): 681-714.

7 . Une réticence à l'égard du keynésianisme et des politiques industrielles directives et « verticales »

Cette caractéristique structurelle a une conséquence déterminante pour la conduite de la politique économique allemande. Bien que la taille du marché intérieur soit conséquente, l'idée d'une relance par le déficit public et la stimulation de la consommation fait problème pour les autorités allemandes car de telles mesures n'améliorent en rien - ou très peu et à terme - la compétitivité de l'industrie. Ainsi s'explique que la théorie keynésienne n'ait jamais percé dans ce pays et que les responsables soient plus que réticents à l'idée de relances concertées au niveau européen et même mondial. On peut ajouter que les orthodoxies successives et modes en matière d'économie (keynésianisme, monétarisme, néolibéralisme,...) comme de gestion des firmes (taylorisme, fordisme, toyotisme..) ont si peu de prise en Allemagne.

Cette composante conceptuelle, voire cognitive, n'est pas sans importance pour la compréhension des difficultés que rencontrent le dialogue franco-allemand et plus généralement les projets de réformes des institutions européennes en réponse aux menaces de crise des dettes souveraines grecque, irlandaise, portugaise,….. Dans la conception allemande, la performance macroéconomique est le résultat de la stratégie des acteurs placés dans un contexte institutionnel stable, en particulier peu perturbé par des initiatives stratégiques et autonomes de l'État fédéral. Ainsi s'explique la modération du plan de soutien à l'économie en réponse à la crise internationale ouverte par la faillite de Lehman Brothers et sa concentration sur le maintien de l'emploi grâce à des subventions favorisant la réduction des horaires travaillés. C'est l'expression du compromis institutionnel pro-industrialiste. La structure politique et institutionnelle française privilégie au contraire le rôle déterminant de l'État qui a la responsabilité de la gestion de la conjoncture, tant du côté de la demande effective que de l'offre compétitive. De plus, les gouvernements n'hésitent pas à se prévaloir des bons résultats de l'économie française…et rejettent sur leurs prédécesseurs la responsabilité lorsque ces résultats sont mauvais. Qui oserait en Allemagne invoquer l'équivalent de la loi des 35 heures comme explication d'une mauvaise performance conjoncturelle ?

8. Face à des crises (internationales / domestiques), les mesures visent à consolider et rationaliser ce modèle, sans l'abandonner…malgré quelques tentations d'imitation

Dans l'optique néo-schumpétérienne tout comme dans la littérature managériale les crises s'interprètent comme l'arrivée aux limites d'un modèle organisationnel et l'émergence d'un nouveau. Le conseil est dès lors d'accélérer la mort de l'ancien pour que le neuf s'établisse au plus vite. L'histoire industrielle allemande montre la force d'une autre stratégie : adapter une spécialisation à la lumière des derniers développements des techniques et des marchés sans nécessairement vouloir occuper une position dominante dans les nouvelles industries réputées motrices et constitutives d'un régime de croissance, supposé s'imposer partout sous peine d'élimination.

Point de salut si un pays n'est pas leader dans les techniques de l'information et de la communication. Malheur aux économies qui ne seront pas à la pointe de la révolution attendue des biotechnologies. La stratégie des entreprises allemandes comme japonaises semble avoir été d'incorporer dans les équipements les TIC, approfondissant ainsi à la marge mais de façon significative une spécialisation construite dans la durée. De même qu'importe si l'Allemagne n'est pas aux avant-postes de la recherche en biologie si son industrie fournit les instruments et équipements sophistiqués qui lui sont nécessaires.

Quel contraste avec le pari français de remplacer l'avantage concurrentiel hérité des grands programmes industriels (nucléaire, espace, télécommunication, armement,...) par une spécialisation dans les services puis la finance ! Les États-Unis et le Royaume ont certes réussi leur spécialisation sur l'intermédiation financière internationale mais lorsque la crise montre la non-viabilité de la stratégie de quasi-abandon du secteur industriel, il devient problématique de fixer comme objectif de devenir exportateur net de produits industriels et de services non financiers. On est frappé par un certain parallélisme des stratégies française et américaine fondées sur un diagnostic commun : la crise du fordisme manifeste l'arrivée aux limites d'un modèle industrialiste dont il importe de trouver un successeur, soit dans l'économie de service, soit dans la finance…ou encore en combinant les deux stratégies. Mais la différence majeure est que Wall Street a été la place de l'intermédiation financière mondiale et que cette option n'était pas ouverte pour Paris ! D'où une stratégie de création d'emplois dans les services, tant à la personne qu'aux entreprises…mais hélas ceci ne suffit pas à rééquilibrer le déficit extérieur lié à l'érosion du secteur industriel.

9. Acceptation de la concurrence internationale et d'une complémentarité avec la spécialisation du reste du monde

Ainsi peut-on expliquer que les recherches sur la diversité des capitalismes aient pris le modèle rhénan comme alternative à celui qu'incarne les Etats-Unis (Hall, Soskice, 2001). Loin de converger vers une même configuration, au fur et à mesure que s'approfondit l'internationalisation, les deux économies sont poussées à exploiter leur avantage concurrentiel né de l'exploitation de leur dotation institutionnelle, quitte à recomposer certaines articulations entre organisations mais en en conservant la logique de l'édifice institutionnel.

N'est-il pas remarquable qu'en matière d'innovation, les forces de l'industrie allemande soient systématiquement le miroir des faiblesses américaines et vice versa ? Lorsque l'on examine l'évolution des brevets par grandes catégories, d'abord de 83 à 84, on note par exemple que la forte réduction des brevets américains pour les machines outils est au contraire associée à une croissance équivalente des brevets de ce secteur en Allemagne. Réciproquement, la flambée des brevets américains dans les technologies de l'information est associée à un mouvement inverse dans le cas de l'Allemagne. Lorsqu'on étend l'analyse aux changements intervenus entre 1993 et 1994, ces mêmes oppositions demeurent et tendent même à s'accentuer. Naturellement ces données mériteraient d'être actualisées mais elles suggèrent que les systèmes nationaux d'innovation respectifs de l'Allemagne et des Etats-Unis sont devenus plus complémentaires que concurrents (figure 10).

Figure 10 – les spécialisations complémentaires des États Unis et de l'Allemagne

Figure 1a: US patent specialisation 83/84 and 93/94

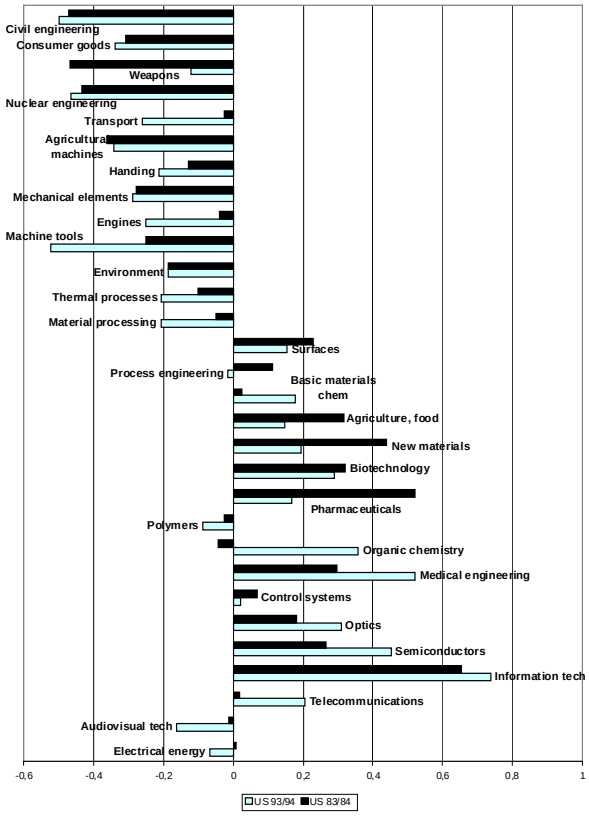
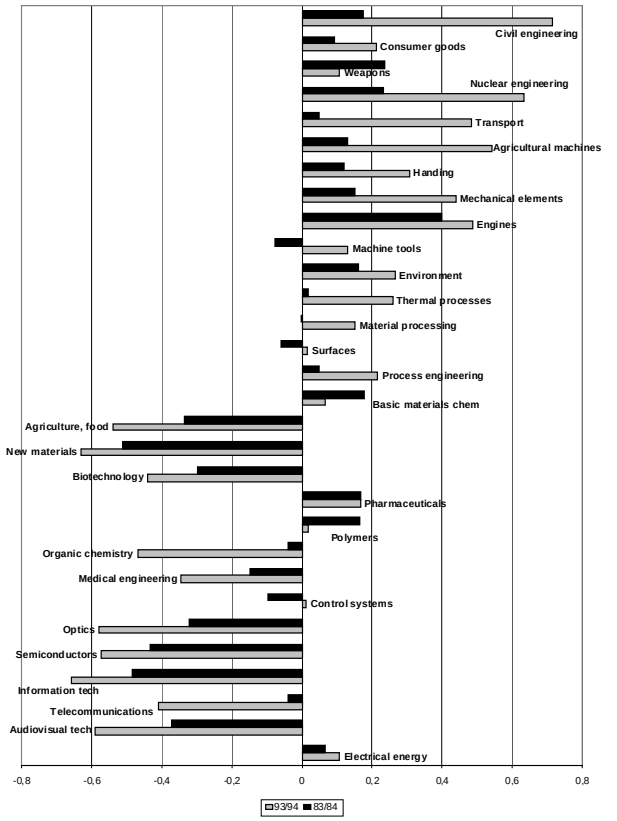


Figure 1b: German patent specialisation 83/84 and 93/94



Source : HANCKE Bob (1999), *Lettre de la Régulation*, n° 30, p. 2 et 3.

Cela dément l'hypothèse naïve qui postulerait que tous les pays devraient imiter la spécialisation américaine en matière d'innovation. Tant les entreprises que les responsables politiques allemands semblent avoir compris que c'est en approfondissant les avantages compétitifs liés à l'organisation et aux institutions nationales qu'un pays peut soutenir une croissance et une amélioration du niveau de vie dans le contexte d'une concurrence internationale de plus en plus vive. Mais c'est aussi valable pour la tentation de faire de l'Allemagne LE modèle pour l'ensemble des capitalismes européens : Tant l'histoire que la nécessaire complémentarité des spécialisations ôtent beaucoup de sens à cette recommandation qui a retrouvé une forte actualité avec la crise de la zone euro. On peut chercher à imiter telle composante allemande – par exemple la prudence en matière de politique budgétaire et de déficit ou encore la recherche d'un équilibre entre intérêt des salariés et des entrepreneurs, ou encore du local et du national… – mais il est hors d'atteinte de vouloir importer et imiter la totalité des composantes qui font le succès de l'Allemagne. C'est d'ailleurs ce que confirme une mise en perspective des relations entre les deux pays.

II. L'Allemagne, un modèle récurrent pour la France…mais peu de succès

Périodiquement, les responsables français perçoivent les lacunes de l'organisation de leur pays et se tournent alors vers l'Allemagne pour trouver les sources de son succès et tenter de copier une institution clé qui est supposée être la source de ce succès. La rapidité de récupération de l'économie allemande en 2010 et ses remarquables performances en matière de commerce extérieure n'ont fait que relancer ce « benchmarking ».

1. Importer telle ou telle composante du modèle

On a déjà souligné qu'une large partie de la bonne spécialisation de l'Allemagne tenait à la qualité de ses salariés et de ses entrepreneurs. Dès lors, depuis la loi sur la formation professionnelle de 1971, l'importation de la formation en alternance et la revalorisation du travail qui était dit à l'époque manuel, n'ont cessé d'alimenter réflexions, lois, négociations collectives,…. Pourtant, le caractère élitiste du système français n'a cessé d'hypothéquer les efforts d'une filière générale et forte centrée sur la professionnalisation. Quelques succès partiels, par exemple le cycle court des IUT, ne sont pas parvenus à faire basculer les stratégies des firmes en faveur d'une élévation permanente et générale des compétences de leurs salariés.

Plus récemment, les responsables politiques français ont proposé de s'inspirer du modèle allemand dans leur réforme du système fiscal et des prélèvements sociaux. De même, on ne compte plus le nombre de rapports qui soulignent que le cœur de la politique industrielle devrait porter sur l'encouragement du passage des PMI à une taille suffisante leur permettant de prospérer dans la concurrence internationale. On pourrait encore citer comment l'impératif de stabilité monétaire s'est progressivement imposé lors de la transformation des statuts de la Banque de France et plus encore avec l'adoption de l'euro et la délégation à la BCE de la politique monétaire. Lorsque l'on additionne toutes ces réformes, on serait tenté d'en conclure que la France, tout comme l'Europe, est en fait en train de converger vers le modèle du capitalisme rhénan.

… mais pas le même compromis fondateur

Ce n'est pas ce que confirme la quasi-totalité des études et recherches sur la question. D'une part, les compromis fondateurs de chacune des grandes formes de capitalismes n'ont que peu changé depuis les années quatre-vingt (Amable & *al.*, 1997). Celui de la France est fondé sur le rôle de Maître Jacques de l'État central alors qu'en Allemagne c'est l'incitation à la négociation entre partenaires qui est au cœur de la construction institutionnelle de l'économie sociale de marché. D'autre part, même si les deux pays ont procédé à une déréglementation de leur système financier, il semblerait que le mode de gestion des firmes industrielles allemandes n'ait pas été complètement bouleversé (Höpner, 2001 ; 2003) alors que la désarticulation des complémentarités institutionnelles propres au capitalisme à fortes impulsions étatiques français a été considérable (Amable, 2003). Au point qu'aucun nouveau mode de régulation cohérent et viable ne s'est dégagé au cours des deux dernières décennies (Coriat, 2006). Ceci rejoint un enseignement générique des analyses institutionnalistes : on ne trouve pas d'exemple d'une importation copie conforme d'un capitalisme dans une autre société régie par d'autres compromis et systèmes de valeurs.

2. Une politique par les grands programmes n'est pas l'équivalent de l'enracinement d'un compromis social pro-industrie au niveau des Länder

Vus par les analystes Nord-Américains, les pays de la zone euro partagent une forte intervention publique, une couverture sociale étendue à vocation universelle et de notables réglementations encadrant le fonctionnement des marchés du travail. Le caractère public de tous ces capitalismes serait donc leurs traits communs. Une analyse terme à terme des services publics en France et des services essentiels en Allemagne fait ressortir des différences significatives qui influencent la trajectoire de l'industrie manufacturière (Weisz, 2004). À grands traits, l'opposition pourrait se formuler ainsi (tableau 6) :

- En Allemagne, c'est la négociation au niveau des Länder qui permet de synchroniser tous les facteurs contribuant à la bonne performance du secteur manufacturier. L'intervention directe du gouvernement fédéral se limite au pilotage de la politique d'innovation. La notion de service essentiel recouvre des principes beaucoup plus souples que ceux qui régissent le concept de service public en France.
- En France en effet, c'est une construction politique et juridique émanant d'un État central qui se borne à organiser une régionalisation de son action. Les actions en faveur de l'industrie sont donc éminemment visibles et apparaissent, surtout aux yeux de tenants d'une concurrence libre et non-entravée, comme une possible violation du principe même qui est à la base de la construction européenne.

Tableau 6 – Le service public à la française n'est pas l'équivalent des services essentiels(Das Einsvorsorge) allemands

NOTION CENTRALE	SERVICE PUBLIC	SERVICE ESSENTIEL
LEGITIMATION	Une construction juridique d'une notion centrale, issue de luttes politiques	Conjonction des principes issus du fédéralisme, de l'État social, de l'économie de marché
NIVEAU PRIVILEGIE	État central, fixant des normes même pour les collectivités décentralisées	Länder, localités
ACTEURS CLES	L'État et ses unités décentralisées	Länder, acteurs économiques collectifs, agents privés
FACTEURS D'EVOLUTION	Changement politique	Renégociation entre partenaires
APTITUDE A LA REFORME	Difficile car décision souvent unilatérale	Facilitée par la coopération et le partenariat public/privé mais aussi lenteur et possibilité de blocage
RESILIENCE FACE A L'EUROPEANI-SATION DE LA CONCURRENCE	Problématique	Mieux assurée, mais une certaine déstabilisation

Source : Jean Daniel Weisz (2004), « Les États et l'économie en RFA », Thèse, Université de Paris XIII.

Ainsi, au sein des mêmes règles du jeu à l'échelle de l'Union Européenne comme de l'OMC, la conjonction des interventions publiques décentralisées qui sont au cœur de la politique des Länder en faveur de l'industrie apparaît moins visible et préjudiciable que les très spectaculaires et souvent assez inefficaces mesures françaises de politique industrielle. On mesure au passage la différence entre les Länder allemands qui sont tout à la fois une entité politique et l'expression de compromis sociaux et économiques entre les principaux acteurs et les régions françaises qui n'ont longtemps été que l'expression de la volonté de déconcentration de l'administration centrale et plus récemment de transferts d'une fraction croissante des dépenses sociales et d'équipement pour éviter une montée de la fiscalité de l'État central.

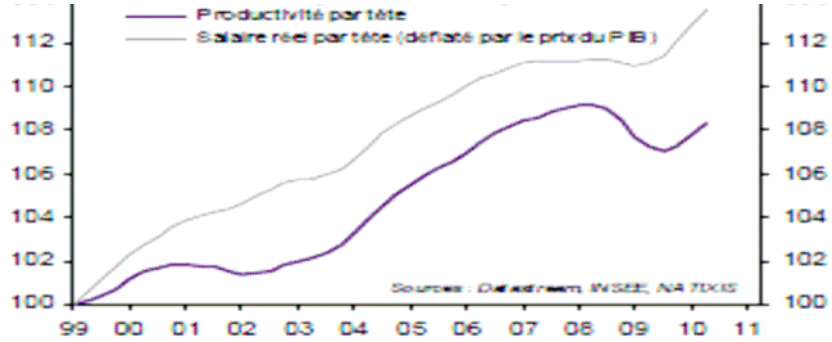
3. Des séquences de politiques économiques décalées dans le temps. Désinflation compétitive en France, puis austérité salariale prolongée en Allemagne

En dépit des interdépendances croissantes liées aux progrès de l'intégration européenne et à l'impact de la globalisation financière, les deux pays sont loin d'avoir suivi les mêmes politiques économiques au cours des trois dernières décennies.

- C'est en effet *la France* qui, la première a prôné et mis en œuvre une désinflation compétitive destinée à corriger les excès inflationnistes accumulés jusqu'au milieu des années quatre-vingt. De même, la marche à l'euro a continué à exercer une pression

modératrice dans la formation des coûts salariaux français. Cependant, une fois l'euro institué, la levée de la contrainte extérieure qui s'exprimait par un risque de dévaluation par rapport au Deutsche mark a permis une croissance plus rapide des salaires réels que de la productivité (figure 11). Cette perte de compétitivité se manifeste alors comme une contraction de la part de l'industrie dans la valeur ajoutée et dans l'emploi total (cf. figures 1 et 2, supra).

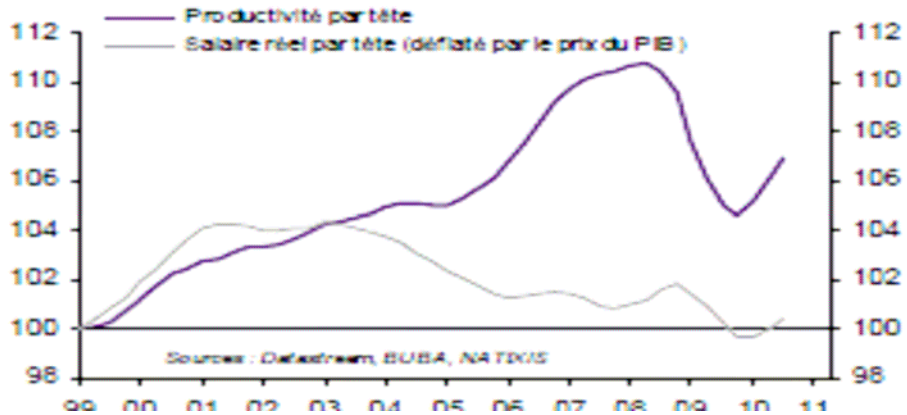
Figure 11 – France : productivité et salaire réel par tête (100 en 1999 :1)



Source : Artus Patrick (2010), « Quelles politiques si la France veut devenir identique à l'Allemagne ? », *Flash Économie*, n° 697, 23 décembre, p. 4.

- Depuis les années quatre-vingt-dix, *l'Allemagne* a du gérer la réunification et les coûts associés aux transferts de revenu des Länder de l'Ouest vers ceux de l'Est et la perte de compétitivité liée à la constatation des piètres performances de la plupart des entreprises de la RDA. Le choix des gouvernements allemands successifs a été de réformer la couverture sociale, d'encourager la prise en compte par les partenaires sociaux d'un effort supplémentaire de compétitivité. Ces efforts se traduisent, à partir de 2003, par une déformation du partage des revenus en faveur des entreprises, ce qui leur permet d'investir et de se moderniser selon les lignes décrites par les précédentes sections (figure 12).

Figure 12 – Allemagne : productivité et salaire réel par tête (100 en 1999 :1) pour les années 1999 à 2011



Source : Artus Patrick (2010), « Quelles politiques si la France veut devenir identique à l'Allemagne ? », *Flash Économie*, n° 697 - 23.12, p. 4.

Telle est la séquence historique dont il faut tenir compte lorsqu'Allemands et Européens discutent de leur responsabilité respective dans la genèse de la crise de l'euro. Pour les premiers, le gouvernement n'a fait qu'appliquer le principe de stabilité et d'adaptation à la concurrence mondiale : ce sont des objectifs internes et les caractéristiques propres du mode de régulation allemand qui expliquent les surplus du commerce extérieur. C'est d'ailleurs cette performance qui justifie la crédibilité de l'euro auprès des marchés financiers. Pour les

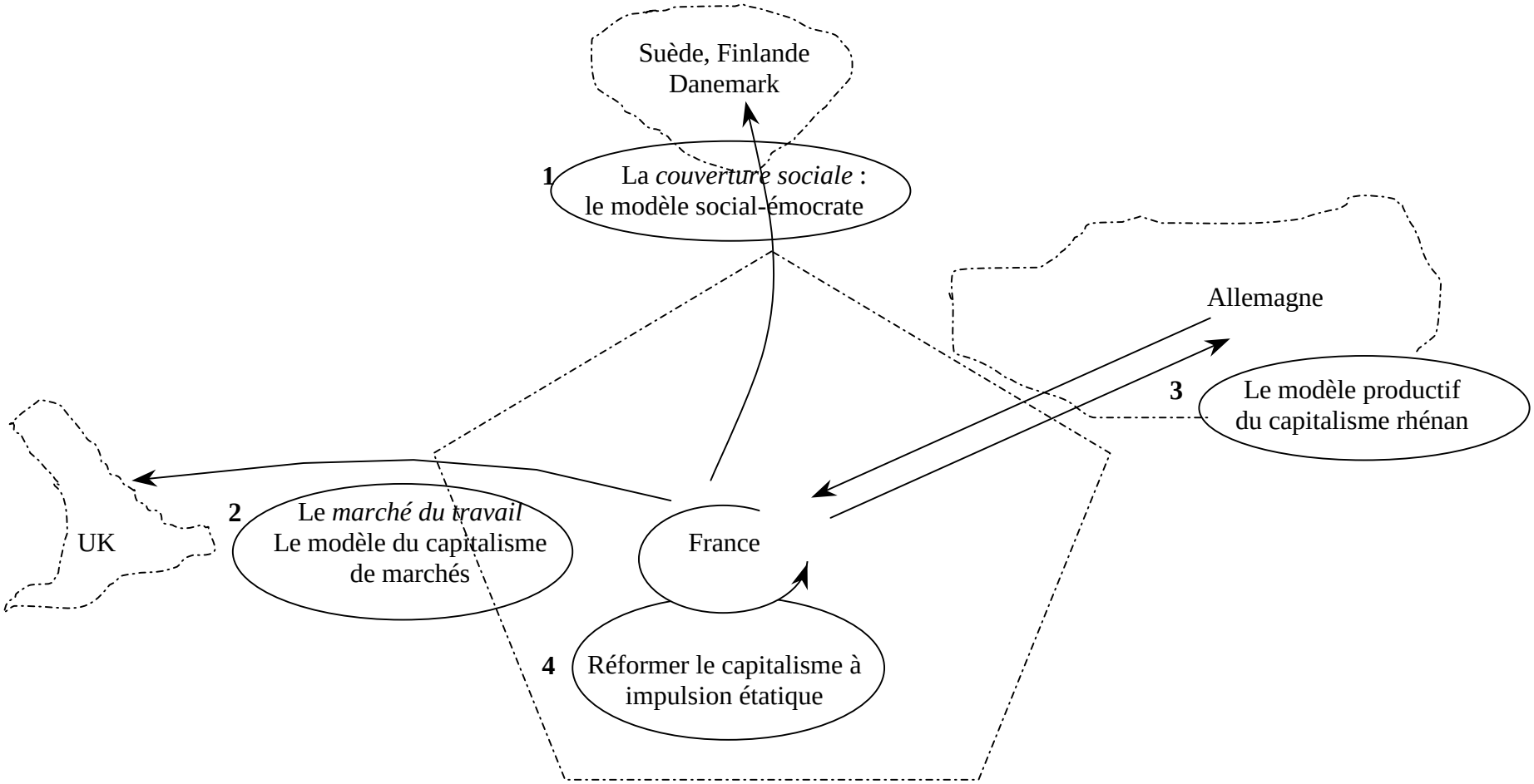
autres pays de la zone euro, cette même politique apparaît comme l'expression d'une non-coopération qui vise à exporter le chômage au reste de la zone. Leurs gouvernements soulignent aussi que c'est aussi le dynamisme de leur demande intérieure qui a autorisé les performances macroéconomiques remarquables de l'industrie allemande.

On comprend dès lors, les difficultés de réforme des institutions européennes destinées à éviter la répétition d'une crise de dette souveraine de l'un des pays membres. Pour les responsables politiques allemands, tous devraient adopter les mêmes principes de saine gestion et d'austérité qui ont permis le redressement de leur pays. Pour les autres, tout spécialement les pays de l'Europe du Sud, c'est un principe keynésien de relance par la demande en Allemagne qui devrait prévaloir et, à terme, une solidarité budgétaire s'exprimer au niveau de l'Union Européenne.

4. Abandon des avantages compétitifs propres aux institutions / organisations françaises

Néanmoins de nouvelles institutions européennes, plus coopératives et d'esprit fédéralistes, ne sauraient être un substitut à la resynchronisation des institutions économiques de base de chacun des États membres. L'idée centrale de la stratégie de Lisbonne, à savoir la convergence vers une économie de la connaissance, n'a pas été le vecteur de ces transformations. D'un côté, les pays sociodémocrates tels la Suède et la Finlande ont poursuivi leur trajectoire antérieure qui effectivement mobilise les potentialités du nouveau paradigme productif. D'un autre côté, aucun des autres pays n'a pu les imiter tant leurs institutions et compromis de base étaient différents : les croissances grecque, portugaise et espagnole étaient fondées sur une spécialisation traditionnelle, et un accès aisé au crédit. D'une certaine manière, l'économie française se situe au milieu du gué par rapport aux trajectoires respectives de l'Europe du Nord et du Sud. Ce caractère hybride du capitalisme français est encore aggravé par les hésitations récurrentes des pouvoirs publics et des entreprises concernant le modèle qu'il conviendrait d'adopter pour enrayer le chômage structurel et la désindustrialisation (figure 13).

Figure 13 – La France écartelée entre une myriade de stratégies contradictoires, incapable d'exploiter les avantages concurrentiels d'un capitalisme à impulsion étatique



- De façon récurrente depuis les années soixante-dix, les gouvernements français déclarent vouloir converger vers *le modèle social-démocrate* qui est perçu comme réconciliant modernité productive et maintien d'une forte solidarité sociale. Mais la difficulté est que le dialogue social entre patronat et syndicats continue à être perturbé par les interventions publiques multiformes en matière de droit du travail, de sa durée, de formation des salaires. Dans les années 2000, le modèle danois de flex-sécurité semble avoir remplacé la référence à la configuration suédoise, sans que pour autant la trajectoire française ait été infléchie dans cette direction (Boyer, 2006).

- Dès lors que les partenaires sociaux ne sont pas suffisamment forts et organisés et prêts à négocier des compromis mutuellement avantageux, c'est la stratégie de *flexibilisation des marchés du travail à l'anglo-saxonne* qui tend à s'imposer. Mais une telle rupture ne produit pas les mêmes effets qu'au Royaume-Uni et aux Etats-Unis car dans ces deux économies la croissance est tirée par le renouvellement des innovations financières et le développement des services. En tout état de cause, compte tenu des nouveaux pays industrialisés, cette stratégie ne fait qu'accentuer la désindustrialisation que l'on entendait enrayer.

- Face à ces échecs répétés et au succès de l'Allemagne dans la gestion de la crise ouverte en 2008, il est à nouveau tentant de vouloir importer *le modèle productif du capitalisme rhénan*. Face à un succès dont le gouvernement et les experts français ne comprennent pas l'origine, tous les traits de l'économie allemande font alors l'objet d'une admiration naïve, y compris ceux qui sont dénoncés par les plus lucides des analystes allemands comme des obstacles à la croissance, par exemple un système fiscal particulièrement complexe. L'ensemble des développements antérieurs tend à montrer qu'une telle importation des institutions allemandes a peu de chance de rencontrer le succès.

Dès lors, que faire ? Tout simplement diagnostiquer les forces et les faiblesses du capitalisme français à forte impulsion de l'État central, renforcer les premières et tenter de surmonter les secondes. Si la partie la plus moderne du système productif français est le résultat des grands programmes publics des années soixante et soixante-dix, n'est-il pas risqué de confier au marché le soin de sélectionner les industries d'avenir ? Dans le contexte actuel, pour la plupart des firmes, cela signifie l'abandon du territoire national comme base productive principale. En fait, les théories institutionnalistes de l'avantage compétitif suggéreraient plutôt de renforcer les procédures d'interventions publiques qui par le passé permirent la modernisation française et les succès de l'industrie. Mais bien sûr, le durcissement des règles de la concurrence à l'échelle européenne comme mondiale rend problématique la forme antérieure de ces interventions ? Force est donc d'innover dans la tradition du modèle français de capitalisme à forte impulsion étatique.

5. Transformer les différences France-Allemagne en des complémentarités stabilisant l'Union Européenne : une utopie ?

Ainsi il fait peu de doute que les deux formes de capitalisme, allemande et française, ne s'inscrivent pas dans la lignée des capitalismes de marchés financiers américain et anglais. Pour autant ils sont loin d'être des cousins germains comme en témoigne la divergence de leur trajectoire depuis deux décennies. Au maintien d'une forte spécialisation manufacturière allemande correspond une lente mais permanente érosion de la base industrielle française. La résistance allemande s'explique par une compétitivité basée sur la qualité, l'adaptation aux besoins et la différenciation des produits, alors que les performances à l'exportation de l'économie française tenaient beaucoup à l'impact des grands programmes industriels des

années soixante et soixante-dix. Il est remarquable qu'en Allemagne l'architecture institutionnelle n'ait que peu changé : elle a gardé sa cohérence alors que l'érosion des institutions françaises qui avaient été si efficaces dans l'épanouissement du fordisme se manifeste par l'irréversible tendance à la montée du chômage et la détérioration de la position extérieure de l'industrie. De même, les régimes de croissance sont différents puisque ce sont les exportations allemandes qui font la conjoncture de ce pays alors que c'est le dynamisme et la résistance de la consommation et l'acceptation de déficits publics qui soutiennent la conjoncture en France. Si d'un côté du Rhin, le gouvernement fédéral demeure un arbitre, de l'autre il est contraint à de permanentes interventions pour soutenir un édifice institutionnel dont la cohérence et la viabilité sont devenues problématiques. Alors que, dans les années soixante, le capitalisme français était admiré pour sa capacité à organiser une économie mixte soucieuse du long terme, la libéralisation financière a finalement conduit à la domination d'un court termisme beaucoup plus marqué qu'il ne l'est en Allemagne. Enfin, l'acceptation de la concurrence internationale n'a jamais été complète en France, alors que, tant les entreprises que les gouvernements allemands l'ont considérée comme une donnée de base à partir de laquelle redéployer les institutions domestiques (tableau 7).

Tableau 7 – Quelques-unes des raisons de la divergence des trajectoires industrielles française et allemande

	ALLEMAGNE	FRANCE
1. Spécialisation : Nature Évolution	 Fortement industrielle Maintenue à long terme	 D'abord industrielle, puis dans les services et tentative en direction de la finance
2. Type d'innovation	Par la qualité et la différenciation	Grâce aux grands programmes publics, dont l'impact est en déclin, car pas renouvelés
3. Déclinaison dans les institutions	Architecture complexe de l'économie sociale de marché	Érosion de la cohérence institutionnelle héritée du fordisme, absence de construction d'une alternative
4. Nature du régime de croissance	Tiré par les exportations	Tiré par la consommation domestique et l'intervention publique
5. Conception de l'intervention publique	Complément à la négociation économique et sociale	Omniprésence de l'État central au détriment de la négociation sociale
6. Arbitrage temps court / long	La stabilité institutionnelle autorise la prise en compte du long terme	Abandon de la planification et domination progressive du court termisme propre à la finance
7. Conceptions de la concurrence internationale	Acceptation de l'ouverture internationale. Rejet du protectionnisme	Périodiques tentations protectionnistes au niveau français et, par extension, européen

Il n'est dès lors pas surprenant que prévalent dans les deux pays des modes de régulation distincts, alors même que les interdépendances internationales se sont accrues et que deux composantes de la politique économique sont désormais communes. La Banque Centrale Européenne décide de la politique monétaire en fonction de la conjoncture d'ensemble, qui peut être différente de celle prévalant tant en France qu'en Allemagne. De même, la politique de la concurrence est l'un des outils majeurs de l'Union Européenne, et c'est un changement majeur, tout particulièrement pour les industriels français. On ne reviendra pas sur les différences considérables en matière de codification du rapport salarial car on a déjà largement explicité leur contribution à l'explication de l'inégale performance des deux industries manufacturières. Même si la collectivité publique joue un rôle déterminant dans les deux pays, l'État fédéral allemand est pour l'essentiel un garant de l'application des règles du jeu inscrites dans la constitution, alors qu'en France les gouvernements, quelle que soit leur orientation politique ne se privent pas de vigoureuses interventions discrétionnaires, affectant plus ou moins efficacement la dynamique économique. On est donc loin d'une convergence du capitalisme français vers une configuration de type rhénan (tableau 8).

Tableau 8 – Deux modes de régulation distincts

	Allemagne	France
Forme de la concurrence	Alliance coopération (innovation, formation) / Concurrence	Rôle important mais déclinant de l'État
	Soumission commune aux règles du marché unique et de l'OMC	
Régime monétaire	Héritage d'une culture de la stabilité monétaire	Apprentissage long et coûteux de la stabilité monétaire
	Mise en commun de la politique monétaire depuis 1999	
Rapport salarial	▪ Autonomie de la négociation salariale ▪ Densité des négociations patronat/syndicats au niveau sectoriel et de l'entreprise	▪ Fréquentes interventions de l'État dans les négociations ▪ Difficiles relations patronat/syndicats ▪ Faiblesse de la négociation d'entreprises
Relations État / Économie	▪ Codification précise des règles du jeu ▪ Décentralisation établie de longue date	▪ Interventions discrétionnaires fréquentes ▪ Déconcentration, décentralisation relativement récentes
Insertion internationale	▪ Traditionnellement, prise en compte du principe de compétitivité dans l'ensemble de l'économie… ▪ …Mais des tensions croissantes depuis les années 90 ▪ Prise en compte de la mondialisation, pas seulement de l'Européanisation	▪ L'ouverture de l'économie, puis le durcissement de la concurrence ont déstabilisé les formes institutionnelles… ▪ … D'où une crise précoce dès le début des années 80 ▪ L'Europe, déterminante dans l'internationalisation de l'économie française

Plutôt que de concurrence ou de convergence, force est de constater qu'au mieux les deux économies peuvent à l'avenir devenir complémentaires. Il est devenu hors d'atteinte de pouvoir répliquer en France l'efficacité et le dynamisme de l'industrie allemande des biens d'équipement, alors que symétriquement l'idée de grands programmes industriels doit prendre la forme d'un encouragement à l'innovation. Que la croissance soit mue en France par la consommation compense le pessimisme allemand en la matière, alors que les surplus du commerce extérieur allemand contribuent à la viabilité et crédibilité de l'euro à l'échelle internationale. On serait tenté de reprendre le mot d'ordre vite oublié de l'Union Européenne « l'unité dans la diversité » pour le transformer en un autre « la stabilité grâce à la complémentarité » (tableau 9).

Tableau 9 – Convergences et différences Allemagne/France

		Convergences	Différences
1.	Le mode de régulation	À impulsion publique, organisant la coopération entre acteurs	▪ France : rôle de l'État central ▪ Allemagne : rôle des *länder*
	Entrée en crise	Retardée du fait de la qualité de la régulation conjoncturelle	▪ France : Précoce (années 70) ; ▪ Allemagne : plus tardive (après 1995)
2.	Régime de croissance de l'après seconde guerre mondiale	Nostalgie d'un modèle de croissance hier performant : Années 60 pour la France Années 80 pour l'Allemagne	▪ France : Modèle fordiste ▪ Allemagne : Modèle de production de masse centré sur la différenciation de la qualité
3.	La spécialisation	Relativement stable au cours des deux dernières décennies	Spécialisation plus marquée en Allemagne (véhicule, mécanique, chimie)
4.	L'insertion dans un nouveau régime de croissance - TIC - Mondialisation	Faiblesse équivalente des deux pays	Meilleure insertion sur les marchés mondiaux de l'Allemagne
5.	La conduite des réformes des institutions économiques	Difficultés et caractère tardif des réformes	▪ France : blocage politique au niveau de l'État ▪ Allemagne : conséquence de la distribution des pouvoirs et contre pouvoirs entre État, länder et partenaires sociaux
6.	Performances macroéconomiques	▪ Faible croissance par rapport au passé et aux États-Unis ▪ Persistance d'un taux de chômage élevé ▪ Arrêt du rattrapage du niveau de productivité américain (par tête) ▪ Faiblesse des taux d'activité	▪ Un profil différent : le chômage allemand décroît depuis 2005, mais tend à croître en France ▪ Alternance des différentiels positifs puis négatifs entre France et Allemagne Taux d'emploi féminin plus élevé en France

III. Y a-t-il des principes communs aux pays qui réussissent dans l'industrie ?

À ce stade de l'analyse, il importe de récuser l'idée d'un modèle canonique par rapport auquel il conviendrait d'évaluer les performances de tous les autres. En effet, lorsque l'on procède à une analyse plus systématique des pays qui ont su créer ou maintenir une forte composante industrielle, on est frappé par la diversité des configurations selon que l'on considère le Japon, la Corée, la Chine, le Brésil et non plus seulement l'Allemagne. Il est probable que ces pays partagent certains traits généraux communs qui sont ensuite mis en œuvre dans des contextes institutionnels variés.

1. Acceptation de la concurrence mondiale, mais possibilité de contrôle de transactions internationales déstabilisatrices

Tous ces pays partagent une première caractéristique : le marché domestique n'est pas l'horizon unique des producteurs nationaux et des politiques publiques. Potentiellement, l'espace pertinent est le marché mondial. C'est la conséquence directe du mouvement général de spécialisation et d'exploitation des effets d'échelle : à l'exception des économies continents – Chine, Inde, et dans une moindre mesure Brésil – la production nationale est destinée au marché mondial. Ceci ne signifie pas que l'insertion dans l'économie mondiale soit complète et indiscriminée puisque chacun de ces pays ne se privent pas d'instituer des règles propres en matière d'entrée des capitaux financiers, d'investissements directs étrangers, de propriétés intellectuelles et plus encore d'immigration. Dans tous ces pays, la mondialisation est perçue comme un jeu à somme positive et croissante, par contraste avec d'autres pour lesquels ce même processus est perçu comme menaçant la prospérité domestique et la nature même du lien social.

2. Un compromis social de base qui se décline selon des constructions institutionnelles idiosyncratiques

Cette dernière caractéristique s'explique à son tour par l'existence d'un compromis explicite ou implicite à partir duquel la plupart des agents perçoivent comme favorable pour eux-mêmes le partage des dividendes de l'internationalisation. Or ces compromis sont extrêmement divers. On ne trouve pas l'équivalent de l'économie sociale de marché dans les autres pays. Ainsi au Japon, le caractère central de la grande entreprise, de son réseau de sous-traitance et son rôle dans la socialisation des salariés se traduit par un compromis que l'on a pu qualifier de meso-corporatiste (Boyer, Yamada 2001). Le rôle de coordination au plan macroéconomique de ce compromis s'est certes érodé mais il continue à orienter la stratégie des grandes multinationales japonaises, tout particulièrement en matière d'innovation (Boyer, Uemura, Isogai 2011). La Corée manifeste aussi une forte présence manufacturière qui est le résultat d'un rapide processus de modernisation, aiguillonné à partir du milieu des années quatre-vingt-cinq, par les revendications des salariés d'un partage des bénéfices de cette croissance. Le compromis social implicite à l'industrialisation chinoise est encore plus atypique : promesse d'une croissance rapide et stable permettant à chacun d'anticiper une amélioration de son niveau de vie à la condition de respecter le monopole du pouvoir politique exercé par le Parti Communiste (Boyer, 2011). Enfin, le Brésil explore une trajectoire encore différente : un compromis développementiste a récemment été étendu par l'inclusion sociale des plus défavorisés (Bresser-Peirera, 2009).

3. Une inscription de l'action des entreprises et gouvernements dans le long terme

L'acceptabilité et la durée de ces compromis fondateurs permettent la prise en considération du temps long de l'innovation et de la construction de capacités industrielles. En effet, dans les économies dominées par les marchés financiers, c'est le temps court de la cotation boursière qui conditionne très largement les stratégies de firmes. Elles ont intérêt à rester flexibles, à ne pas s'engager dans des projets de long terme manifestant de fortes irréversibilités et présentant des risques difficiles à évaluer. Telle est sans doute la raison de la perte de substance industrielle, d'abord de l'économie britannique puis américaine, au-delà même de la forte capacité de ce dernier pays en matière de science et de technologie. L'innovation est souvent américaine mais la production s'opère dans une chaîne de valeurs organisée à l'échelle mondiale de sorte que la désindustrialisation est consubstantielle à cette domination du temps court.

Par contraste, tous les pays précédemment mentionnés peuvent faire prévaloir plus facilement le temps de la construction des compétences et des capacités car les règles du jeu sont stables (Allemagne), ou la grande entreprise intègre une partie des externalités sociales (le Japon), ou encore le pouvoir politique entend promouvoir les conditions économiques et sociales de sa permanence (Chine). Même au Brésil, la stratégie de lutte contre la pauvreté extrême grâce à des transferts publics vise tout à la fois à assurer l'acceptabilité sociale d'un développement rapide et assurer le dynamisme de la demande intérieure comme alternative à une stratégie de croissance tirée exclusivement par les exportations.

Telles sont les trois caractéristiques que partagent les cinq pays sous revue (tableau 10).

Tableau 10 – Existe-t-il des traits communs aux économies dotées d'une industrie forte ?

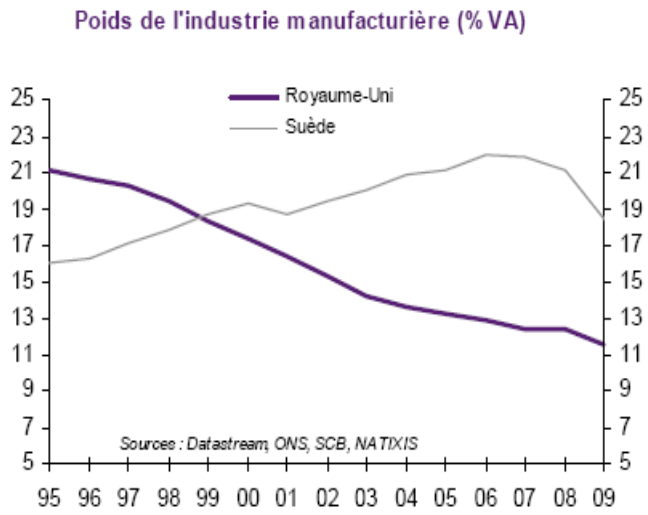
Composantes	ALLEMAGNE	JAPON	CHINE	CORÉÉ	BRESIL
1. Degré d'acceptation de la concurrence mondiale	Classique sans restriction	Mitigé par protection du marché intérieur	Avec possibilité de protection	Protection, puis ouverture, crise et regain d'ouverture	Modéré car taille du marché intérieur et contrôle des capitaux
2. Nature du compromis social de base	Économie sociale de marché	Companyisme / meso coporatisme	Croissance contre monopolisation du pouvoir politique	Distribution des dividendes de la croissance	Compromis développementiste avec inflexion en faveur de l'inclusion sociale
3. Cohérence de la construction institutionnelle / organisationnelle	Institutionnalisation de l'équilibre des pouvoirs	Forte jusqu'aux années 80	En permanent réajustement depuis 1978	Transformations majeures depuis 1985	Modérée mais rôle assumé du crédit public
4. Horizon temporel	De facto, stabilité des compromis avec possibilité de réforme par la négociation	Prévalence du temps long car libéralisation financière partielle	Anticipation des problèmes par gouvernement	Temps de l'innovation plus que du court terme	Relativement long par rapport aux autres économies latino-américaines.

4. La désindustrialisation n'est pas une fatalité : l'exemple suédois

Un dernier exemple peut aider à convaincre le lecteur qu'il existe de nombreuses stratégies susceptibles de rencontrer le succès même à l'ère de la globalisation. Pour nombre d'économistes, il conviendrait de choisir entre efficacité économique et justice sociale. En fait, ce sont les pays scandinaves dans lesquels la couverture sociale est la plus étendue qui se sont avéré les meilleurs élèves de ladite économie de la connaissance : Finlande, Danemark et Suède (Boyer, 2007). A contrario, l'aiguillon de la concurrence, qui était supposé redonner toute sa vigueur par exemple à l'industrie britannique, a au contraire précipité son déclin. Le

contraste avec la Suède mérite d'être médité : une couverture sociale qui garantit la formation des compétences et la solidarité dans le partage des dividendes du progrès peut-être l'un des ingrédients déterminant d'un regain d'industrialisation (figure 14).

Figure 14 – Un exemple méconnu : les succès industriels de la Suède



Source : *Flash Économie*, n° 135, mars 2010

IV. Conclusion

Il est possible de résumer les développements qui précèdent par un petit nombre de propositions soumises à discussion.

1. Il est utile d'analyser avec précision l'origine des performances manufacturières allemandes car ce succès a été obtenu non par une politique industrielle en bonne et due forme à la française, mais par une synchronisation des institutions et des incitations correspondantes en faveur de la permanence du renouvellement d'un avantage concurrentiel qui s'inscrit dans la longue durée.
2. Au sens strict, il est hors d'atteinte à la plupart des pays, et tout particulièrement à la France, de penser importer ce complexe réseau d'institutions et d'organisations. Il convient plutôt de construire un avantage concurrentiel à partir de l'héritage institutionnel national et de sa réforme en fonction des changements des paradigmes productifs et de la division internationale du travail.
3. La variété des configurations institutionnelles des pays qui demeurent ou qui deviennent des puissances industrielles, dément l'hypothèse fréquente d'une « one best way » c'est-à-dire d'une configuration canonique qu'il conviendrait de décliner dans chacun des pays.
4. Il importe plutôt de décliner dans chaque contexte domestique l'équivalent des trois piliers qui sont à l'origine de ces succès : acceptation des bénéfices de la division internationale du travail, recherche d'un compromis social fondateur garantissant le partage des gains correspondants, contrôle de la finance afin d'éviter que le temps court de la spéculation ne vienne perturber la lente maturation des innovations et des compétences.
5. Concernant la France, c'est une invitation à renouveler les sources de compétitivité structurelle qui tiennent à la spécificité des institutions propres à un capitalisme à forte impulsion étatique. L'histoire des trois dernières décennies suggère qu'il est assez vain de vouloir imiter et importer d'autres formes de capitalisme, largement hétérogènes par rapport à une trajectoire historique et un style de politique économique et sociale.

6. Quels sont les domaines pour lesquels les industriels français pourraient exploiter les avantages hérités de la longue tradition d'impulsion par l'Etat ? On pense bien sûr à tous les secteurs liés aux services collectifs tels que l'eau et les transports, mais aussi à la santé et plus particulièrement aux conséquences du vieillissement dans des sociétés urbaines et où ont disparues nombre de solidarités inter générationnelles. Sans oublier deux atouts trop longtemps négligés : l'accompagnement par l'innovation industrielle des secteurs du luxe et du tourisme.

7. Est-il encore temps ? D'un côté, prés de deux décennies ont été perdues à ne pas expliciter de stratégie claire poursuivie avec persévérance, ce qui rend la ré-industrialisation de la France problématique. De l'autre, s'annonce un basculement de l'économie mondiale lié au probable déclin du capitalisme financiarisé de type anglo-saxon et la montée de l'Asie, perçue comme source de nouvelle demandes et pas seulement atelier du monde. Il y a donc place pour un pays de taille moyenne comme la France de renouveler son assise productive.

REFERENCES

AGLIETTA Michel, ORLEAN André, OUDIZ Gilles (1980), « L'Industrie française face aux contraintes de change », *Économie et statistique*, n° 119, février, p. 35-63.

AMABLE Bruno (2003), *The Diversity of Modern Capitalisms*, Oxford, Oxford University Press.

AMABLE Bruno, Barré Rémi et BOYER Robert (1997), *Les systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation*, Economica, Paris.

ARTUS Patrick (2008), « Quels vont être les pays qui seront le plus en difficulté après la crise », *Flash Économie*, n° 477, 22 octobre, Natixis, Paris.
ARTUS Patrick (2009), *Flash Économie*, n°533, 2 décembre, Natixis, Paris.
ARTUS Patrick (2010), « Quelles politiques si la France veut devenir identique à l'Allemagne ? », *Flash Économie*, n° 697, 23 décembre.

BOYER Robert (2005), "Coherence, diversity and the evolution of capitalisms: The institutional complementarity hypothesis", *Evolutionary and Institutional Economic Review*, 2(1), October, p. 43-80.
BOYER Robert (2006), "What is the future for codetermination and corporate governance in Germany?", in Jens Beckert, Bernhard Ebbinghaus, Anke Hassel, Philip Manow (Hg.), *Transformationen des Kapitalismus. Festschrift für Wolfgang Streeck zum sechzigsten Geburtstag*, Campus Verlag, Frankfurt/New York, p. 135-157.
BOYER Robert (2006b), *La flexicurité danoise: quels enseignements pour la France ?*, Opuscule Cepremap, n° 2, Mai.
BOYER Robert (2007), « Comment concilier solidarité sociale et efficacité économique à l'ère de la globalisation : une lecture régulationniste », dans Serge Paugam (Dir.) *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*, PUF, Paris, janvier, p. 887-914.
BOYER Robert (2011), "A new epoch but still diversity within and between capitalisms: China in Comparative Perspective", in Christel Lane and Geoffrey Wood (eds), *Capitalism Diversity and Diversity within Capitalism*, à paraître Routledge
BOYER Robert and Toshio Yamada (eds) (2000), *Japanese Capitalism in Crisis*, Routledge, London.

BRESSER-PEREIRA Luiz-Carlos (2009), *Mondialisation et compétition : Pourquoi certains pays émergents réussissent et d'autres non*, La Découverte, Paris.

CORIAT Benjamin (2006), "The crisis of French Fordism", in Benjamin Coriat, Pascal Petit, Geneviève Schmeder (Eds): *The Hardship of Nations: Exploring the Paths of Modern Capitalism*, Edward Elgar, Cheltenham (UK).

CROUCH Colin (2005), "Dialogue on 'Institutional complementarity and political economy'", (en collaboration avec Wolfgang Streeck, Bruno Amable, Robert Boyer, Peter Hall and Gregory Jackson), *Socio Economic Review*, 3, p. 361-384.

DANNINGER Stephan and Fred JOUTZ (2008), « What explains Germany's rebounding export market share ? », *CESifo Economic Studies* 54 (4): 681-714.

HALL Peter, SOSKICE David (eds) (2001), *Varieties of Capitalism : The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press.

HANCKE Bob (1999), "Varieties of Capitalism Revisited: Globalisation and comparative institutional advantage", *Lettre de la Régulation*, n° 30, Septembre, p. 1-3.

HÖPNER Martin (2001), Corporate Governance in Transition: Ten Empirical Findings on Shareholder Value and Industrial Relations in Germany, *MPIfG Discussion Paper* 2001-5, Cologne, Max Planck Institute for the Study of Societies.
HÖPNER Martin (2003), *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*, Frankfurt and New York, Campus.

IFO (1997), *A comparative Analysis of Japanese and German Economic Success*, Springer, Tokyo.

KIM Hyungkee (2011), "The great transformations in the Korean economy since 1962: Processes and consequences", in BOYER Robert, Hiroyasu UEMURA and Akinori ISOGAI (eds), *Diversity and transformations of Asian Capitalisms*, Routledge, London, to be published.

OK Wooseok and Junho YANG (2011), "Korean economy between the two crises: Hybridization or convergence towards a market-led economy?", in BOYER Robert, Hiroyasu UEMURA and Akinori ISOGAI (eds), *Diversity and transformations of Asian Capitalisms*, Routledge, London, to be published.

SALAIS ROBERT, Michael STORPER (1995), *Les mondes de production*, Éditions de l'EHESS, Paris.

SIM Hans-Wener (2009), *Kasino Kapitalismus. Wie es zur Finanzkrise kam, und was jetzt zu tun ist*, Ullstein buchverlage GmbH, Berlin.

YAMAMURA Kozo et STREECK Wolfgang (2003), *The End of Diversity? Prospects for German and Japanese Capitalism*, Cornell University Press, Ithaca.

WEISZ Jean Daniel (2004), « Les États et l'économie en RFA », Thèse, Université de Paris XIII.

DEUXIÈME PARTIE

_____PRÉSENTATION DE LA DEUXIÈME PARTIE_____

Si l'industrie recule globalement, de nombreux industriels se battent en innovant et en étant davantage à l'écoute des clients pour mieux s'adapter à leurs besoins. Depuis un an, la presse se fait régulièrement l'écho des succès-stories d'entreprises de toutes tailles devenues, parfois, leader mondial de leurs spécialités. Leurs réussites méritent d'autant plus d'être saluées qu'elles sont obtenues dans un contexte national qui n'est pas favorable à l'industrie. On imagine aisément ce qu'il en serait dans un contexte différent. Mais ces réussites sont aussi le terreau à partir duquel doit se construire les bonnes politiques et créer l'environnement le plus favorable à la renaissance industrielle de la France.

Lasaire a choisi trois entreprises, de taille différente et opérant dans des secteurs différents. Dans ces trois cas, on retrouve trois composantes du succès : l'innovation, la recherche d'un positionnement adéquate sur les marchés national et mondial et l'attention aux besoins du client. La capacité d'adaptation des collectifs de travail constitue ainsi une composante essentielle de la productivité et de la qualité. Dans le monde concurrentiel d'aujourd'hui, l'un ne peut pas aller sans l'autre. D'où l'importance des relations sociales dans les entreprises, du développement des compétences des salariés, de la qualité de relation avec les sous-traitants et fournisseurs.

Les présentations qui suivent ont été réalisées par Mireille Bardos pour Airbus, par Pierre-Marie Dugas pour Thuasne et par Alain Godard pour Bayer-CropScience. Elles n'engagent que Lasaire. Ces présentations ont été rédigées après des rencontres avec :

- **pour Airbus,** *Thierry Baril Directeur des ressources humaines et membre du comité exécutif d'Airbus, Fabrice Brégier Airbus Chief Operating Officer et membre du comité exécutif d'EADS*
- **pour Thuasne**, *Thierry Arduin, Vice Président, Laurent Martinet, Directeur industriel et Frédéric Silbermann, Secrétaire du comité d'entreprise*
- **pour Bayer-CropScience,** *Franck Garnier, Responsable Bayer France, Noël Ballay, directeur de l'usine de Villefranche sur Saône, Olivier Thomas, Directeur des ressources humaines de l'usine de Villefranche*

Nous remercions tout particulièrement les personnes rencontrées pour leur accueil et du soin avec lequel elles ont précisé les informations qu'elles nous communiquaient.

I. AIRBUS, LA PERFORMANCE TECHNIQUE AU SERVICE D'UN GRAND PROJET EUROPEEN DANS LA CONCURRENCE MONDIALE

La visite d'ateliers d'Airbus à Toulouse et les entretiens avec Thierry Baril, directeur des ressources humaines d'Airbus, et Fabrice Brégier[28], Airbus chief operating officer et membre du comité exécutif d'EADS, se placent dans le cadre de l'étude de la désindustrialisation de la France. Airbus est un des fleurons de l'industrie française et européenne. C'est pourquoi il est apparu utile d'identifier les perspectives sur les plans techniques, organisationnels, capitalistiques et les politiques qui sont poursuivies pour maintenir cette place. Quelle stratégie d'avenir, quelles alliances sont mises en œuvre ? Quelles leçons en tirer pour sauver et redynamiser l'industrie en France et en Europe ?

La place d'Airbus et de l'industrie aérospatiale est en effet cruciale dans l'innovation industrielle aujourd'hui. Les techniques de pointe qui y sont déployées, les innovations constamment testées, mises en œuvre, améliorées portent sur des domaines qui dépassent la construction d'avions. Actuellement la recherche sur les matériaux constitue un enjeu primordial tant pour obtenir des avions plus écologiques (légèreté et solidité des moteurs et des fuselages grâce à des métaux comme le tungstène, aux composites synthétiques) que dans des techniques médicales (implant, prothèses, chirurgie vasculaire,…). Ces techniques sont l'occasion d'une concurrence intense entre les chercheurs de nombreux pays et entre entreprises. Par ailleurs il est important de garder à l'esprit que cette course à l'innovation s'appuie sur des richesses naturelles dont l'approvisionnement sous-tend les stratégies politiques et militaires internationales.

L'avenir de la France et de l'Europe se situe au cœur de ces stratégies multidirectionnelles, qu'elles soient conflictuelles ou émulatrices entre pays, entre industriels, entre chercheurs. Dès lors, le rôle et le soutien de l'état apparaissent cruciaux tant dans la constitution des sociétés publiques ou privées où se déroulent ces programmes industriels, que dans l'incitation à l'innovation ou encore dans son intervention lors des négociations européennes et internationales.

I.. Le facteur travail et le process de production

1. L'emploi, la formation, la production chez AIRBUS

L'emploi aéronautique en Midi-Pyrénées

Pour situer cette industrie de pointe, la structure de l'emploi chez les constructeurs aéronautiques de la région Midi Pyrénées est révélatrice de la technicité de cette industrie et du professionnalisme de ses salariés. Sur 21200 salariés les deux tiers occupent un poste de niveau supérieur ou intermédiaire. Le personnel est hautement qualifié. Ce type de structure se retrouve chez Airbus.

Chez Airbus

Les ingénieurs proviennent principalement de l'école nationale supérieure SUPAERO situé à Toulouse. Avec deux autres grandes écoles à Toulouse, ENSICA et ENAC, ce sont 75% des ingénieurs de l'aéronautique et de l'aérospatiale qui sont formés à Toulouse. Airbus n'a pas véritablement de difficulté de recrutement. Pourtant chez les cadres français l'attrait de la finance joue en défaveur de l'industrie et en particulier de

[28] Fabrice Brégier a été nommé en 2006 par EADS, et constitue l'Airbus President Office avec Louis Gallois, président d'Airbus nommé en octobre 2006 par EADS suite à la crise de gouvernance liée au retard sur la production de l'A380 et aux délits d'initiés.

l'aéronautique. Si les salaires chez Airbus sont de bon niveau par rapport au marché, ils n'atteignent cependant pas les revenus de golden boys…d'où un attrait salarial souvent insuffisant. La DRH a donc engagé un travail de "reconquête" en s'impliquant dans les conseils d'administration des universités et les laboratoires de recherche.

Les chercheurs de BE, de R&D et R&T, ont regroupés en équipes internes très importantes. Ils représentent environ 33% des cadres. Lors de la conception de nouveaux modèles, la recherche et le développement s'effectue dans certains domaines conjointement avec les sous-traitants de rang 1, en particulier c'est le cas actuellement pour l'A350 dans la recherche sur les matériaux. Il est aussi fait appel à des équipes externes de chercheurs grâce aux grandes structures de recherche publique (ONERA, CNES, LAAS-CNRS) et à l'université. Airbus propose des sujets de recherche et cultive les contacts afin d'attirer les compétences de pointe.

Les ouvriers qualifiés sont appelés « compagnons » selon la terminologie interne, en référence au compagnonnage né au XIIème siècle et perpétué aujourd'hui dans des professions du bâtiment, de la facture d'instruments de musique, de l'horlogerie, des instruments de précision, de la gastronomie… C'est bien au caractère de production complexe, de réalisation de pièce unique ou en faible nombre, de compétence qui s'approfondit au contact des autres compagnons, que fait référence le terme de « compagnon » chez Airbus. La visite du département câblage électrique est édifiant à cet égard. Les jeunes ouvriers réalisent « à la main » (sans chaîne de production) des montages extrêmement complexes qui demandent des mois d'élaboration et sont testés à plusieurs stades. L'amélioration du temps de montage a été obtenue grâce à la méthode LEAN qui a permis de gagner 20% du temps de montage. Quand on sait l'enjeu commercial que constitue le calendrier de livraison on mesure l'intérêt des gains obtenus. Pour leur formation Airbus a fondé un lycée privé où le programme satisfait aux normes de l'Education Nationale et inclut un cahier des charges concernant l'aéronautique. Les diplômes professionnels sont CAP, BEP, Bac Pro, BTS. Les résultats sont excellents en 2010 : 100 % dans toutes les filières. Mais il n'y a pas d'engagement systématique d'embauche à la sortie. La sélection s'effectue tout au long de la formation. L'apprentissage joue un rôle important. Le parcours sur divers sites, et éventuellement chez des sous-traitants concourt à parfaire les connaissances et l'expérience.

Peu d'OS : Comparativement à d'autres industries la proportion d'OS est faible. En effet s'il y a des taches répétitives comme le rivetage, elles ne sont pas réalisées par des OS. L'aéronautique est une industrie à fort contenu en matière grise où l'objectif d'excellence est intégré par les salariés. Car la recherche de qualité, incluant constamment des nouvelles innovations, se fait sous l'exigence d'une sécurité maximale. Cet attachement à la qualité et à la performance a rendu délicats certains aspects des changements d'organisation. Toutefois, selon la DRH, les responsables syndicaux semblent de plus en plus ouverts à une analyse prospective de l'aéronautique et à la stratégie du groupe Airbus.

La réorganisation de la production chez Airbus et ses sous-traitants : POWER 8 et Vision 2020

En 2006, le plan **POWER 8** (puis quelques mois après POWER 8 PLUS au niveau international) a réorganisé la production ce qui a permis de réaliser une économie de 3,8 milliards d'euros alors qu'Airbus était dans la nécessité de redresser ses comptes (Cf. annexe retard de l'A380, chute du cours de bourse d'EADS).

POWER 8 a été réalisé en partenariat avec les sous-traitants de rang 1 pour partager l'investissement et maîtriser les coûts généraux. Au total l'emploi a diminué de 30% sur le site de Toulouse et de 7500 en Europe : 10 000 postes supprimés[29] (y compris les intérimaires) et 2500 postes créés. Ces suppressions de postes ont été réalisées sans licenciement mais dans le cadre de départs basés sur un double volontariat ou encore en renonçant à des remplacements et à des créations programmées. Le programme se déroule sur 3 ans, concerne à 50% Airbus, à 50% les sous-traitants. Il a été fait sans recours à l'Etat. La réorganisation a été concertée : la suppression d'un poste ne devant pas donner lieu à la création du même poste ailleurs. La durée de conception et développement des nouveaux modèles devrait être ramenée de 7 ans à 5 ans et demi. Ces programmes de réorganisation, cession de sites et restrictions d'emploi (Power 8 et Power 8+) ont précédé le plan stratégique « Vision 2020 », mais, selon la direction, Airbus était dans une « situation d'urgence ».

D'une façon générale, le constat selon lequel actuellement 90% du chiffre d'affaires est réalisé hors de l'Europe, tandis que 95% des effectifs sont en Europe pousse Airbus à vouloir restructurer ses modes de production. C'est ce que traduit le plan **Vision 2020** qui prévoit à terme d'arriver à ce qu'Airbus ait **20% de ses effectifs et 40% de ses approvisionnements hors Europe**. Ainsi, selon la direction, Airbus deviendra de plus en plus un intégrateur et un ensemblier (cœur de métier). Les moyens pour y arriver peuvent être résumés comme suit.

Premièrement l'entreprise souhaite réduire le nombre de sous-traitants. Ceci devrait se faire d'une part, par regroupement afin d'avoir pour partenaires en France des PME de taille moyenne, d'autre part, par délocalisation dans des pays à bas coût de main d'œuvre des sous-traitants de rang 1. Parallèlement Airbus a en perspective d'élargir la part de sous-traitance : en 2006, 25% de la production était sous-traitée (contre 80% chez Boeing), le but est d'atteindre 50% pour la fabrication de l'A350. Cependant la direction ne souhaite pas aller trop loin, car Boeing prend le chemin en sens inverse en réintégrant certaines productions.

Deuxièmement, la délocalisation ou la création de nouveaux sites de fabrication dans des pays à bas coût de main d'œuvre ou dans la zone dollar concernera des unités d'assemblage comme celle de Tianjin en Chine pour l'A320, mais aussi des unités de fabrication, par exemple en Tunisie pour des modèles matures. Cela n'a pas manqué d'inquiéter les salariés auxquels la direction à indiquer que l'assemblage en Chine ne représente pas plus de 5% du coût de l'appareil[30] et permet d'accélérer l'accès au marché chinois.

Enfin restructuration et filialisation de certains sites nourrissent cette stratégie. Trois sites de fabrication d'Airbus ont été ouverts à des partenaires industriels (Meaulte en France, Nordenhalm en Allemagne, Filton en Grande Bretagne) tandis que les usines de Saint-Nazaire, Laupheim et Varel ont été cédées à des fournisseurs du groupe. Puis en 2009 deux filiales ont été créées : Aérolia en France issue du regroupement de Meaulte et Saint-Nazaire, Premium Aerotec en Allemagne issue du regroupement de Nordenhalm, Varel et Augsbourg. Leurs activités ont été amplifiées.

Ces restructurations amènent à s'interroger sur l'« aéro-structure » optimale et l'avenir de ces filiales face aux autres sous-traitants. Les centres d'excellence, redéfinis en 2007, sont des centres de travail intégré alliant engineering, usines Airbus et sous-traitants.

[29] L'emploi chez Airbus en Europe représente environ 52 000 salariés, avec les sous-traitants il atteint 200 000 personnes. Les 10 000 suppressions d'emplois se répartissent entre 4300 en France, 3700 en Allemagne, 1600 en Grande Bretagne, 400 en Espagne. En Allemagne les suppressions ont été le résultat de négociations avec les organisations syndicales dont la longueur, habituelle en Allemagne, a surpris les observateurs non allemands.

[30] Cependant ce chiffre tient forcément compte du faible coût de la main d'œuvre et ne constitue pas un équivalent travail (NDLR).

Echanges de main d'œuvre entre les usines de différents pays, les relations France-Allemagne

Ces dernières années ont été mises en évidence les différences entre les cultures industrielles nationales, révélées par les difficultés de montage et de travail en équipe de plusieurs nationalités. Après les problèmes de câblage de l'A380 en 2005, 2000 allemands sont venus travailler à Toulouse. Des différences culturelles sont alors apparues, qu'il s'agisse des méthodes de travail, du rapport à la hiérarchie, ou de salaires.

Les comparaisons de salaires ont donné lieu à controverses. Toutefois, selon la direction d'Airbus, les revenus salariaux dans l'aéronautique semblent proches car si les salaires bruts allemands peuvent être souvent supérieurs aux salaires bruts français, par contre pour les bas salaires et selon la situation familiale, l'importance des charges sociales et des impôts peut générer un salaire inférieur en Allemagne. En effet, en Allemagne, les charges sociales pèsent plus sur les bas salaires.

L'analyse du travail en équipes mixtes mérite qu'on s'y arrête : La DGRH précise que le problème culturel rencontré était étroitement lié au « style » de travail des uns et des autres, les français considérant que les allemands travaillaient avec une certaine décontraction (« cool » a été le mot)[31]. Airbus s'est depuis attachée à unifier les méthodes de travail.

Les réactions des salariés

Récemment en France, un conflit social très suivi dans les usines de Toulouse, a bloqué la production pendant 3 semaines (avril – mai 2010). A son issue les salaires ont augmenté de 2,5% et une prime de 500 euros a été attribuée à chacun. L'accord a été signé par FO, CGC et CFTC, mais pas par la CGT et la CFDT d'ailleurs moins représentés dans les usines Airbus de Toulouse. Toutefois le conflit pourrait avoir été également motivé par des inquiétudes sur la répartition des plans de charge entre Toulouse et Hambourg et sur la stratégie d'Airbus, le développement d'unités de production ou d'assemblage ailleurs que dans la région toulousaine risquant d'entraîner perte d'emplois, affaiblissement des sous-traitants et de l'activité en général dans la région.

Recrutement et formation

Si Airbus bénéficie de sa réputation pour trouver aisément des ingénieurs nouvellement formés, par contre il lui est plus difficile de recruter des ingénieurs expérimentés en particulier compte tenu du volume de recrutements. Les parcours professionnels peuvent s'inscrire dans une certaine itinérance chez les sous-traitants ou même la nébuleuse des concurrents. Toutefois les sous-traitants ont plus de difficulté à recruter des ingénieurs.

Selon le DGRH les exigences de formation sont très importantes pour le groupe, notamment la formation en interne est fondamentale dans la transmission des connaissances.

Le groupe pratique la gestion prévisionnelle des ressources humaines à très long terme. La DRH anticipe les besoins en compétences à 5 ans voire 10 ans et , au niveau européen, elle met en place des parcours qualifiants avec trois niveaux de compétences dans chaque métier. La formation, les modalités de mobilité interne et la transmission des compétences sont des priorités.

La DGRH veut mener la stratégie de transformation du processus de production en préservant les valeurs fondatrices et la culture de l'entreprise qui a toujours placé le facteur

[31] Sans doute cette impression est-elle liée à l'habitude allemande de la négociation et de la concertation qui a le mérite de moins mettre les salariés sous tension (NDLR).

humain au centre de la réussite de l'entreprise. Elle s'efforce donc de conduire le changement en impliquant les partenaires sociaux afin qu'ils se situent dans une logique d'accompagnement du développement de l'entreprise. Il s'agit de construire ensemble quelque chose qui dure et qui renforce la solidarité des salariés avec l'entreprise. Evacuer les mauvais projets, promouvoir le développement. Générer l'appropriation des projets par les salariés. Suite au conflit social, amorcer la remontée du moral et l'adhésion des salariés. Privilégier la « séniorité » et pas l'ancienneté. Valoriser les métiers d'experts. Mettre un bon expert au management est une erreur. Airbus cultive et développe ce que peut-être un bon management. Dire la vérité en face, mettre en place des solutions. L'aspect multi pays de la production est très complexe.

2. La sous-traitance

A l'heure actuelle, c'est une idée généralement admise qu'un seul pays ne peut mener à bien une industrie de pointe de l'envergure d'Airbus. De même les sous-traitants sont indispensables. Ceux d'Airbus sont nombreux en Midi Pyrénées, mais aussi ailleurs en France et à l'étranger, qu'ils soient de rang 1 ou de rang ultérieur.

L'interdépendance entre Airbus et ses sous-traitants est forte, mais asymétrique car les commandes et les décisions stratégiques sont entre les mains d'Airbus.

Pour mettre au point un produit la recherche est conjointe entre le groupe et les sous-traitants. 50% des contrats sont à long terme. Ils sont établis par produit et lient le sous traitant qui néanmoins hors de ce produit peut travailler pour d'autres donneurs d'ordre (même pour un concurrent comme Boeing, bien que ceci ne soit pas encouragé, une baisse du niveau de confiance pouvant en résulter). La condition essentielle est bien sûr de respecter le secret pour chaque produit. Cette pratique confirme qu'en matière industrielle, l'innovation est favorisée par les relations multiples entre entreprises.

Les fournisseurs de rang 1 sont surtout implantés en Europe. Certains sous-traitants sont sur les deux sites de Toulouse et d'Hambourg, par exemple Labinal. Cependant la stratégie d'Airbus en matière de répartition mondiale de la production pousse les sous-traitants de rang 1 à se délocaliser en partie.

Un nouveau concept émerge celui de l' « **entreprise étendue** » avec une architecture intégratrice, le cœur est constitué de l'activité au sein du groupe sans les sous-traitants. Par exemple le fuselage est pris en charge par l'usine de Nantes, également en Allemagne et en Espagne ; par contre les composites très performants sont le challenge des sous-traitants ; toutefois il ne faut pas que cette répartition de la production (et de l'innovation) introduise une dépendance trop forte d'Airbus vis-à-vis de ses équipementiers.

L'organisation en sous-traitants de rang 1 et rangs ultérieurs ne suffit pas. Airbus souhaite que les sous-traitants de rang 1 montent en taille. Il faut arriver à créer des entreprises de taille intermédiaire (ETI) de 2000 à 5000 salariés dont les donneurs d'ordre soient diversifiés.

Pour atteindre cette taille, l'aide semble provenir plutôt du niveau régional ou national, encore qu'Airbus puisse contribuer à favoriser certains regroupements.

Des réunions de travail périodiques entre Airbus et ses sous-traitants permettent de traiter les difficultés en termes de plan de charge. La question des délais de paiement peut y être abordée, néanmoins celle-ci est régie depuis 2007 dans le cadre d'une Charte de Bonne Conduite mise au point avec la Chambre de Commerce et de l'Industrie. Les problèmes financiers d'ordre bancaire peuvent aussi bénéficier de l'aide du médiateur de crédit (NDLR).

II. Le facteur capital

Créé en 1970 en partenariat entre la France et l'Allemagne[32], Airbus est ensuite devenu un projet européen où participent l'Angleterre et l'Espagne. Actuellement au Royaume Uni Airbus est le premier investisseur industriel.

Au départ les partenariats au sein d'Airbus étaient essentiellement de nature publique. Depuis les années 80 les capitaux ont été de plus en plus privés.

Implantation hors UE

En Russie à Moscou, une usine a été montée en partenariat avec Russian Aerospace. En Chine à Tianjin c'est une usine d'assemblage de l'A320. En Inde, un centre de 170 salariés est consacré à l'engineering. Aux USA, Airbus emploie 450 dans des activités d'engineering. Au Japon Airbus a instauré un centre de gestion de la sous-traitance réalisée dans 16 sociétés japonaises. Le projet d'un site technologique en Tunisie sous responsabilité d'Aérolia concernera les modèles matures. Pour la direction d'AIRBUS les implantations dans ces pays sont nécessaires : pour elle c'est « être là ou disparaitre ».

Investissements

Le développement d'un nouvel avion représente un investissement de 10 à 20 milliards d'euros. La résolution des problèmes techniques nécessite la coopération entre partenaires, également avec les sous-traitants de rang 1.Les normes de qualité technique prime sur la logique financière. Il n'est pas possible de diminuer les coûts si c'est au détriment de la sécurité et de la qualité.

Financement

Le développement d'un nouvel avion a une importance financière telle qu'il nécessite l'aide de l'état qui fait des **avances remboursables.** Cette pratique a été validée par l'Union Européenne et acceptée par l'OMC, mais remise en cause par Boeing. Des procédures sont en cours. Les commandes des modèles effectivement créés sont financées par les **avances des clients**. Il y a actuellement environ 250 milliards d'engagements. Le marché est majoritairement au Moyen Orient et en Asie. Il y a une telle exigence de qualité que les coupes sombres dans les budgets sont impossibles. La dette est financée à 50% par le marché. La trésorerie est positive. Le potentiel de développement est énorme, notamment pour la construction de cargos, alors que l'activité « passagers » se développe plus doucement. Le crédit impôt recherche (en France) fondé sur le niveau d'investissement est avantageux pour Airbus. Le soutien des états européens est nécessaire, notamment par l'intervention de la COFACE.

Les actionnaires

Pour les investisseurs concernés par le long terme, Airbus est une valeur sûre. Cependant du fait de la cyclicité de cette activité, les investisseurs de court terme ne sont pas intéressés. Pourtant les à-coups du cycle sont atténués et lents à faire sentir leurs effets, car un avion est un bien transférable.

L'actionnariat évolue[33]. Via Daimler, Lagardère pèse lourd mais se désengage (de 15% à 7,5%) qu'arrivera-t-il s'il se retire ?

---

[32] Pour une histoire rapide des transformations des détentions du capital d'Airbus, l'introduction en Bourse et l'importance du « flottant », voir annexe sur Airbus.

[33] Cf. annexe sur l'histoire d'Airbus.

Airbus a été introduit sur le marché obligataire en 1991.

L'innovation technologique reste au cœur de la réussite d'Airbus ; la matière grise de l'ingénieur doit l'emporter sur les contraintes qui pèsent sur la stratégie actionnariale quand celle-ci est orientée vers le profit immédiat, comme c'est souvent le cas actuellement dans le monde des affaires.

Euro/dollar

Les taux de change conditionnent l'équilibre financier d'Airbus. La stratégie en tient compte notamment en favorisant des investissements dans la zone dollar.

III. Les enjeux stratégiques

1. Les concurrents

Le concurrent principal d'Airbus est BOEING. Beaucoup de leurs produits sont apparentés, par exemple l'A320 et le B737. Par contre l'A380 est unique en son genre. La génération nouvelle en préparation présente un parallélisme de conception et de développement : il s'agit des deux avions encore en cours d'élaboration l'A350 et le B787, pour lesquels des commandes ont déjà été reçues.

De plus en plus d'autres constructeurs prennent de l'importance dans les pays émergeants (COMAC en Chine, UAC Irkert en Russie, Embraer au Brésil) et ceux déjà présents dans les pays développés défendent leur place (Bombardier au Canada, Mitsubishi au Japon).

Des alliances se nouent pouvant modifier le marché. Ainsi l'entreprise Bombardier en difficulté financière serait aidée financièrement au niveau de sa trésorerie par la Chine, moyennant une coopération technique avec COMAC.

2. Perspectives et produits

L'amélioration de chacun des produits est une préoccupation constante d'Airbus. L'A320 en bénéficie pleinement. Ce long courrier monocouloir correspond actuellement à une demande importante. C'est pourquoi Airbus tient à valoriser ce modèle mature et à bénéficier de sa réussite encore pendant quelques années comme le dernier salon de l'aéronautique de Farnborough en a montré la possibilité. A ce salon les carnets de commandes d'Airbus, mais aussi de Boeing, se sont remplis. Même si quelques temps après certaines d'entre elles ont été annulées ou retardées. Outre les compagnies aériennes et les Etats, la demande émane surtout des loueurs d'avions.

A350M inclura de nombreuses innovations, la recherche est encore en cours pour parvenir à l'alléger. Sa sortie est prévue en 2013. Toutefois le calendrier des sorties de l'A350 a été étalé. Ensuite pourrait se faire sentir la nécessité de créer un nouvel avion, pour l'horizon 2020 ou plus. Mais cela suppose des recherches très approfondies. Tous les constructeurs sont devant cette alternative : améliorer les modèles existants ou innover de manière radicale. Mais cette dernière perspective semble trop balbutiante pour que les gros constructeurs s'y engagent déjà au niveau préindustriel, au risque que les nouveaux constructeurs ne prennent de l'avance dans un tel projet. Le défi écologique est un des enjeux majeurs. Le nouveau moteur Open Rotor de la Snecma participe à cette course à l'innovation (Cf. les Echos).

Dans l'état actuel des commandes il semble que le travail chez Airbus va s'intensifier avec des livraisons plus importantes chaque année. Il reste à savoir avec quels moyens : gains de productivité, accélération des cadences, embauches, accélération des délocalisations et

création de nouveaux sites? Par ailleurs, dans un climat général de récession, les pays développés réduisent leurs dépenses militaires, ce qui ne manquera pas d'avoir un impact sur les commandes d'avions militaires à Airbus (NDLR).

3. La mondialisation et les pays émergents

Dans le contexte international où les rythmes de croissance des pays développés et des pays émergeants sont si dissemblables, les dirigeants d'Airbus posent la question d'avenir en ces termes **:** Quels développements à l'étranger sont nécessaires pour être compétitif ? La maîtrise des coûts est recherchée et l'augmentation de la demande pousse à créer des lieux de production proches des marchés. Le projet actuel est que 20% de la main d'œuvre soit dans les pays émergeants ainsi que 40% des fournisseurs. Airbus souhaite que les sous-traitants de rang 1 viennent dans les pays émergeants où se trouve la demande, se délocalisent ou du moins soient présents pour produire aussi dans ces pays. Si dans un premier temps Airbus n'implantait pas d'usine de fabrication à l'étranger, mais seulement des usines d'assemblage, ce choix semble depuis avoir été modifié.

La stratégie d'Airbus en Chine est un axe essentiel de développement. En effet selon la direction les potentialités y sont considérables : en Chine Airbus a 25% du marché et a en projet d'obtenir 60%. Le transfert technologique en Chine actuellement concerne des chaînes conçues en 1980. Parallèlement l'entreprise chinoise COMAC se développe, elle a choisi SAFRAN GE pour ses moteurs à l'horizon 2014-2015 (modèle Leap X). En novembre 2010, elle a annoncé la sortie de son modèle C919 pour 2016, celui-ci concurrencera l'A320 et le B737.

La croissance d'Airbus dans le monde est de 4,5% par an, en Chine elle y est de 19%. Rappelons que la direction estime que « L'assemblage en Chine de l'A320 ne représente que 5% du coût », même si l'estimation de ce coût semble biaisée, il est symptomatique des choix qui se posent au groupe.

ANNEXE – L'HISTOIRE D'AIRBUS

Sources : site d'Airbus et articles de presse

1970 : Création du GIE Airbus par la volonté de deux états, la France et l'Allemagne et leurs organismes publics respectifs : Aérospatiale (français) et Messerschmitt-Bölkow-Blohm Gmbh (allemand), auxquels s'ajoutent VFW-Fokker (Pays-Bas) et Hawker Siddeby (UK).

1971 : CASA (Espagne) rejoint le GIE. L'assemblage final est installé à Toulouse

Création des modèles A300 en 1972 et A310 en 1978. Introduction progressive d'innovations.

1979 : British Aerospace (BA) rejoint le consortium avec une participation de 20% (France 38%, Allemagne 38%, Espagne 4%). L'A300 est doté du moteur de Pratt & Whitney à la place de celui de GE.

1983 : **Création du modèle A320** dont le premier vol a lieu en 1987.

1987 : Airbus a 97 engagements et 5 billions $ de commandes.

1988 : Sortie de A320 : premier avion civil à commandes en vol électriques et premier à être piloté à 2 et non 3 comme précédemment. C'est en 2010 l'avion de ligne le plus produit au monde. Le modèle concurrent de Boeing B747 suit une évolution parallèle.

1988 : Le moteur de Rolls Royce équipera le modèle A330.

1989 : Helmut Kohl privatise Deutsche Airbus en confiant à Daimler –Benz la restructuration des activités aéronautiques et d'armement (société holding DASA). En Grande Bretagne BA élargit ses domaines d'activité à l'immobilier et la téléphonie mobile.

1989 : Création d'un bureau de supervision de 5 membres, et d'un comité exécutif de 7 membres.

1990 : Airbus Industrie enregistre son premier Operating surplus.

1991 : Première émission d'obligation sur le marché international.

1992 : Revenu record.

1996 : Démarrage de la conception d'un avion à 600 places futur A380. 2000ème vente.

1997 : Inauguration d'un centre d'entrainement en Chine.

1998 : Lagardère président. 3000ème vente.

1999 : La société nationale Aérospatiale fusionne avec Matra Hautes Technologies du groupe privé Lagardère. Lagardère verse à l'état une soulte de 850 millions de Francs et s'est engagé à lui verser un montant pouvant aller jusqu'à 1,15 milliards F en fonction de la performance relative du titre Aérospatiale-Matra et du CAC40. Ces opérations ont permis au groupe Lagardère d'acquérir 33% du capital d'Aérospatiale-Matra.

2000 : Création d'EADS, société de droit néerlandais (Contractual Partnership contrôle 65% du capital EADS) et quasi privé (15% du capital appartient à l'état français). EADS absorbe les activités d'Aerospatiale Matra, de Daimler Chrysler Aerospace KG et de CASA. Airbus est détenu à 80% par EADS et 20% par BA. Le capital flottant représente 35% du capital d'EADS.

2000 : Année record pour Airbus.

2001 : Le consortium devient une compagnie composée d'EADS (pour France-Allemagne-Espagne 80% des parts), et BAE System (UK 20% des parts). Le comité des actionnaires décide des investissements, des budgets, des programmes.

2003 : Inauguration d'un centre d'assemblage à Hambourg pour l'A380. Un centre Airbus ouvre à Moscou avec Russian Aerospace.

2004 : Airbus détient 52% du marché mondial. La ligne d'assemblage de Toulouse pour le modèle A380 est inaugurée.

2005 : Janvier présentation de l'A380 devant 4000 invités.

Juin : Noël Forgeard est remplacé par Gustav Humbert

2006 : Daimler cède 6 à 10% du capital.

En avril Lagardère revend la moitié de ses actions avec une plus value de 890 millions d'euros, Lagardère détient alors 7,5% des actions d'EADS.

Forgeard et d'autres cadres dirigeants réalisent leurs Stock Options.

Juin : annonce du retard dans les livraisons de l'A380. Chute du cours du titre EADS de 35 euros à

18 euros.

Juillet : Christian Streiff nommé président et chef exécutif.

Septembre : BA vend ses parts à EADS, et Airbus devient filiale à 100% d'EADS.

La recomposition du capital d'EADS est :

- SOGEADE: 22,5% holding composée du groupe Lagardère (7,5%) et de l'Etat français (15%) qui a droit de véto.
- SEPI: 5,5% holding détenue à 100% par l'Etat espagnol.
- Daimler AG: 22,5%

Dans cette nouvelle configuration le flottant représente 49,5% du capital dont 5% par la banque publique russe Vnechtorgbank.

Présentation du plan POWER 8 par Ch. Streiff.

Octobre : Louis Gallois nommé président par EADS, Fabrice Brégier nommé chef operating officer par EADS tout en restant membre du comité exécutif d'EADS. A eux deux ils constituent Airbus president's officer. Après le « drame » de l'A380[34], la gouvernance change et la nouvelle direction est chargée du rétablissement de l'entreprise.

2007 : Janvier : Airbus satisfait à la norme ISO14001.

Juin : prise en compte d'objectifs environnementaux.

Octobre : nouvelle organisation : Un seul leadeur transnational par fonction s'appuyant sur les talents disponibles où qu'ils soient localisés ; des progrès organisationnels s'en suivent (moins d'interface, comptes plus clairs, décisions plus rapides). Centres d'excellence réduits de 7 à 4.

2008 : Accord pour la progression des normes environnementales.

Juin : création d'une ligne d'assemblage en Chine pour le modèle A320 à Tianjin (FALC)

Décembre : première livraison de 12 A380.

Actuellement Airbus est détenu par EADS à 100%. Président : Thomas Enders

52 000 employés dont environ 20 000 en France, 20 000 en Allemagne, le reste en Espagne et en Grande Bretagne. Avec les implantations aux USA, en Chine, Inde, Russie, on atteint 60 000 salariés (y compris les filiales Aérolia et Aerotec. Avec les sous-traitants on atteint 200 000 emplois.

Dans la région de Toulouse, Airbus emploie 16 500 salariés, 60 000 emplois en comptant les sous-traitants.

En Europe : 15 sites. Chiffre d'affaires entre 25 et 30 milliards d'euros. 500 appareils livrés par an.

- Avions civils : 14 modèles depuis le modèle A318 à 100 places jusqu'au modèle A380 à 600 places.
- Avions militaires : A400 transporteur militaire remplace les modèles Hercule et Transalls; A310 et A330 ravitaillement en vol.

Airbus a une importance nationale et européenne. Depuis sa création jusque fin décembre 2009 Airbus a enregistré 9400 commandes dont 5990 à l'international.

Tous les modèles, constamment améliorés, sont couverts par la norme ISO14001

En juillet 2010, lors du salon Farnborough en Angleterre, les commandes de l'A320 se sont multipliées, parallèlement à celles concernant le modèle concurrent de Boeing. Même si en septembre quelques commandes ont été annulées ou des calendriers de livraisons étalés, les engagements en cours représentent 5 années d'activité.

Le potentiel de développement d'Airbus est considérable. La gamme d'avions proposés est très complète et de très grande qualité. Elle est bien positionnée commercialement. Elle a été créée et s'est développée au bon moment.

[34] Suite à des problèmes dans le câblage de l'A380 liés à une difficile harmonisation des différents produits au moment de l'assemblage, le retard pris pour la livraison des premiers A380 entraîna la chute du cours en Bourse. Celle-ci a été précédée par des ventes massives d'actions détenues par quelques dirigeants. Les poursuites judiciaires pour délit d'initiés provoquèrent un remaniement de l'équipe dirigeante. Louis Gallois et Fabrice Brégier furent nommés dans le but d'une reprise en main déontologique et d'un redressement de l'entreprise.

II. THUASNE – L'innovation dans le textile médical

Entreprise née au 19ème siècle du rachat d'un fabricant picard de tissu élastique par un commerçant de rubanerie stéphanoise. Son petit-fils, Maurice THUASNE installa la fabrication à Saint-Étienne au début du 20ème siècle. Ses produits sont diversifiés, principalement dans l'habillement près du corps (bandes à maroufler précieuses pour les soldats de la grande guerre, corsetterie, chaussures Bailly, etc.) Juste après la crise de 29 qui secoue gravement la rubanerie, Maurice Thuasne se lance dans le textile médical avec la bande à varices. Cette intuition stratégique est à l'origine du développement que connaîtra la société dans toutes les applications médicales et sportives de la compression. L'actuelle PDG, Élisabeth DUCOTTET, est la petite-fille de Maurice THUASNE.

L'entreprise entre dans la catégorie de ce qu'on appelle les « Entreprises de taille intermédiaire » (ETI). Elle a un savoir-faire dans le tissage, le tricotage, la teinture et l'enduction. Elle répartit son activité sur une pluralité de produits relevant du textile médical. La clientèle visée est celle de la santé (les pharmacies, les hôpitaux et les orthopédistes) et celle du sport (Inter Sport, Go Sport, Décathlon vendent des produits Thuasne).

THUASNE est leader en France sur l'orthopédie (ceintures & orthèses). Il est numéro trois sur la contention en France. Le groupe possède une quinzaine de filiales en Europe, dont certaines détiennent dans leur pays des positions de leader, et aux États-Unis, et plus de 30 distributeurs.

CA consolidé de 135M €. 4 à 8% de croissance interne annuelle.

L'internationalisation est conduite selon deux axes, l'acquisition de technologies complétant la gamme de produits (ainsi les prothèses mammaires fabriquées par la filiale allemande Thämert, ou les orthèses rigides de genou fabriquées par sa nouvelle filiale américaine), et l'élargissement de son marché.

L'entreprise n'a pas connu de grave crise sociale. Le turnover y est très limité. Sous la présidence d'Élisabeth DUCOTTET, la croissance des effectifs a été importante, aussi bien dans la partie française, notamment à Saint-Étienne, que dans le reste du monde : en 1994, 200 salariés à Saint-Étienne ; il y en a aujourd'hui 350, et 130 à Levallois. Avec l'ensemble des filiales, l'effectif dépasse1.300 personnes. L'évolution des métiers s'est faite en conservant tout le personnel.

I. Facteurs-clés de succès

1. Un type de capitalisme

Un capitalisme familial, qui réinvestit les profits dans l'entreprise.

L'actionnaire familial a la volonté de ne pas succomber aux sirènes d'une profitabilité immédiate obtenue par la vente de l'entreprise – les sollicitations ne manquent pas d'acheteurs intéressés. Ce comportement donne au personnel une sérénité et à l'encadrement la possibilité de structurer une vision à long terme.

N'étant pas cotée, l'entreprise n'est pas obligée de soutenir le cours de son action. Elle a donc la possibilité de donner la priorité à une stratégie de développement d'entreprise plutôt qu'à une stratégie de profitabilité financière à court terme.

2. Une stratégie industrielle

L'entreprise a su choisir un marché porteur – ce qui n'était pas d'emblée évident pour un fabricant de textile.

Elle a fait un choix stratégique pertinent à la dimension de la société et à son positionnement concurrentiel : renonçant à la massification, elle est présente sur tous les créneaux de l'orthèse médicale et sportive avec une image de haut de gamme due au renouvellement constant des produits – ce qui implique l'affectation à la R&D d'une partie importante du CA.

Elle conserve délibérément une proximité entre recherche et production afin d'articuler en permanence nouveauté, faisabilité et coût.

Elle a fait le choix d'une délocalisation à l'allemande, à savoir le transfert de segments de fabrication dans des pays à plus faible coût de main d'œuvre tout en conservant dans le pays d'origine la maîtrise de la globalité du processus de fabrication et le dégagement de la marge brute d'exploitation.

3. Un type de management

Son manager est issue des sciences humaines et passée par le CPA (Centre de perfectionnement aux Affaires, MBA de la Chambre de Commerce de Paris, avant qu'il soit fusionné avec le 3ème cycle d'HEC) formation qui connaissait les techniques de gestion à la mode, mais s'efforçait de prendre du recul à l'égard des idéologies transitoires.

L'entreprise pratique depuis de nombreuses années une gestion des ressources humaines respectueuse (issue du christianisme social), continue et enracinée dans la culture de l'entreprise (le DRH qui vient de prendre sa retraite a passé 40 ans dans l'entreprise, et y a alterné responsabilités opérationnelles et responsabilité fonctionnelle ; dans les années 1980 à 2000, il a accompagné le passage d'une culture de l'offre technologique à une culture de réponse à la demande du marché).

Elle respecte ses concurrents – ce qui est effectivement plus facile sur un marché en croissance continue – et pratique avec plusieurs d'entre eux une coopération au sein d'un SPL (Système de Production Local) *Textile médical*.

Elle a conscience des nationalismes industriels, qui apportent un *plus* aux marques identifiées par la clientèle comme facteurs de valeur pour le pays dans lequel elles sont fabriquées ; et elle s'efforce de respecter ces nationalismes. C'est pourquoi l'entreprise s'est naturalisée dans plusieurs pays où elle a des filiales de production : allemande en Allemagne depuis 2008, américaine aux États-Unis depuis 2011, elle a maintenu dans ces pays non seulement les produits phares de la filiale mais aussi des services propres de R&D.

II. Les perspectives d'avenir

Comme toutes les entreprises industrielles, THUASNE est confronté a des risques pour faire face aux défis de l'avenir.

La structure financière : Si les comptes de la Société française sont de bonne qualité, jusqu'à quand pourra-t-elle assurer sa croissance sans ouvrir le capital, c'est-à-dire sans faire entrer le loup dans la bergerie ?

La gestion des normes : Le marché des bas de contention est cloisonné par des normes. La norme française des bas de contention, qui dépend de l'Assurance maladie et qui fait du marché français une exception, était protectrice avant la mondialisation, mais elle oblige aujourd'hui à fabriquer deux gammes de produits, l'une réalisée en France pour le marché français, et l'autre pour l'essentiel à l'étranger.

La gestion d'une entreprise multiculturelle : La France, l'Allemagne et les États-Unis, ces trois pays ont chacun leur équipe de recherche et leur structure de fabrication. Et peut-être demain une revendication d'autonomie des Tchèques ou des Roumains…

*La menace externe d'**un déremboursement*** qui fragiliserait les deux marchés porteurs, France et Allemagne.

L'unicité de direction pourra-t-elle durer ? L'actuelle dirigeante a pu racheter leurs parts à ses frères et sœurs. La génération suivante le pourra-t-elle ? Pour que l'entreprise puisse toujours contrôler son capital, devra-t-elle passer par des structures financières complexes à l'instar des familles Lescure (SEB) ou Michelin (Groupe éponyme), ou Wendel ? Ou basculer dans une structure de type SCOP ?

*Les **institutions représentatives du personnel***, aujourd'hui exclusivement françaises, seront-elles en mesure d'accompagner l'internationalisation progressive du Groupe ?

*La **qualité des relations sociales*** résistera-t-elle à la croissance des effectifs et à l'augmentation progressive du nombre des cadres, inévitablement issus d'écoles où la formation à des relations sociales de qualité n'est pas la priorité ?

III. - L'USINE DE VILLEFRANCHE SUR SAONE – BAYER CROPSCIENCE :

Une modernisation réussie

L'entreprise Bayer CropScience, et plus précisément l'usine de Villefranche sur Saône, présente une caractéristique commune aux trois études de cas présentées dans ce dossier. Il s'agit d'une entreprise qui marche bien et qui est située sur un créneau porteur.

I. Situation actuelle

L'usine de Villefranche sur Saône fait partie, aujourd'hui, de l'entreprise Bayer CropScience dont le siège est en Allemagne et qui constitue l'une des trois branches du groupe Bayer (les autres branches étant la pharmacie et la branche matériaux-produits chimiques).

Cette usine joue un rôle stratégique dans le groupe car elle assure la formulation et le conditionnement de produits phytosanitaires (herbicides, fongicides, insecticides) sous des formes solides (granulés, poudres) ou liquides (suspensions aqueuses ou concentrés émulsionables), utilisés par les agriculteurs et diffusés dans toute l'Europe.

Ce type de production destinée à l'agriculture est soumis à deux formes de contraintes sur le plan logistique : une forte saisonnalité de la demande qui conditionne le calendrier de production et une exposition au risque d' aléas climatiques ou autres. Dans tous les cas de figure l'usine doit faire preuve d'une grande réactivité de son appareil de production pour répondre dans l'urgence à une demande imprévue en produits phytosanitaires.

II. Historique

Cette usine ultramoderne est aujourd'hui l'établissement phare de Bayer CropScience en Europe après avoir connu de nombreux avatars. Construite au début des années 70 par Rhône-Poulenc, elle passe en 1999 sous la houlette d'Aventis Cropscience lors de la fusion Hoechst-Aventis, puis est vendue à Bayer en 2002 dans le cadre de la cession de l'activité agrochimie d'Aventis.

Durant la période de 1970 à 2000, sous la gestion Rhône-Poulenc, l'usine a connu des périodes d'instabilité liées à la fois à la multiplicité des sites de formulation issus d'acquisitions, et aux évolutions technologiques(baisse de l'utilisation des poudres et des concentrés émulsionables pour des motifs environnementaux).

En 1990, cette usine avait mauvaise réputation au sein du groupe RP. Très automatisée, employant une main d'œuvre très peu qualifiée - certains salariés étaient analphabètes – l'usine souffrait d'un manque de compétitivité et l'incertitude planait sur sa pérennité. Une étude menée en 1990 en vue de préparer une action dans le cadre de la Mission Schwartz "Nouvelles qualifications" décrivait ainsi l'usine : "*du fait du caractère fortement automatisé de la production, du faible niveau des salariés, d'une organisation du travail très hiérarchisée, l'usine semble pâtir d'une mauvaise image dans le groupe. A cela s'ajoute, et ce n'est sans doute pas indifférent, un turn over très important de l'encadrement.. Tous nos interlocuteurs évoquent un problème de "moral"..les salariés seraient démotivés, désabusés, inquiets sur l'avenir* ."

Entre 1990 et 2010 le changement est donc considérable. Partie de très loin l'usine de Villefranche est devenue le pilier de BayerCropscience. L'équipement est moderne. Le système de production est flexible et permet les changements de tranche de production sans perte de temps. Elle formule 38 000 tonnes de produits avec un effectif de 320 personnes (40

de plus qu'en 2009). Bref, l'usine de Villefranche est dans une phase très positive qu'on perçoit fortement aussi bien dans le discours des responsables que du personnel. Il y a incontestablement une fierté d'en faire partie, et cela, en dépit de l'image négative en terme environnemental des « pesticides » qui circule dans le grand public.

III. Les raisons du redressement

La construction de la compétitivité de cette usine tient à plusieurs facteurs : le développement d'une politique d'investissement matériel et humain importante et constante, la mise en place négociée d'une organisation du travail flexible, enfin une politique d'innovation et de recherche. Cette stratégie de développement et d'optimisation des capacités productives a pu être mise en place parce que l'usine disposait d'une direction locale dotée d'un réel pouvoir de décision, notamment pour les investissements. Ici l'entité fait sens. Le directeur de l'usine est capable d'établir de vraies relations avec son équipe.

1. Une politique d'investissement matériel et humain

Le premier tournant pour l'usine se passe en 1994/95 : Rhône-Poulenc Agro restructure son outil industriel national en concentrant ses activités de formulation sur Villefranche et en y investissant une importante unité de granulés autodispersibles (remplacement des poudres). Deuxième tournant, cette unité est doublée en 2001/2002, juste avant la cession à BAYER et fait de Villefranche un site leader de ce type de formulation moderne et en fort développement. Ces investissements ont été soutenus par la création d'un centre d'expertise (procédés, automatisme) rattaché directement à l'usine. Ils s'avéreront clé pour le futur de l'usine après son acquisition par BAYER. Des investissements importants continuent à être réalisés et l'usine se bat pour démontrer aux décideurs allemands sa capacité d'adaptation, sa flexibilité et sa réactivité.

Aujourd'hui, l'usine rencontre des difficultés pour recruter du personnel compétent notamment pour les postes de conducteurs d'atelier. Un effort important de formation et de qualification du personnel a donc été engagé. Il s'est traduit notamment par la mise en place d'un fonds pour une formation en alternance interne, avec tutorat, de type CAIC (conducteur d'appareil automatisé de la chimie). En 2010, 15 conducteurs ont été formés et 10 sont aujourd'hui en CDI.

Pour les compétences de haut niveau et stratégiques tels que les experts en automatismes, la DRH anticipe à long terme la permanence et le renouvellement de ces qualifications. L'expertise en automatisme, vitale pour l'entreprise n'a pas été externalisée, et est au contraire intégrée dans le cœur du processus. Quatre cadres jouent un rôle majeur et leur éventuel remplacement est anticipé à long terme.

2. La mise en place négociée d'une organisation du travail flexible

L'environnement social est resté très ouvert après l'acquisition par BAYER. La CGT est interlocuteur principal. Aux yeux de la direction, la CGT semble avoir parfaitement compris que le dialogue social animé par une direction responsable et engagée était le meilleur moyen de pérenniser l'activité et l'usine. C'est ce facteur « pérennité » qui a été primordial -bien plus, semble-t-il, que les salaires -pour négocier la modification de l'organisation du travail en 4 équipes de 4joursX8h et 8 week-end travaillés par an. Une organisation qui assure la poursuite de la production sur 32 week-ends durant l'année, permettant ainsi des gains de prix de revient de 25% sur des fabrications clé en même temps qu'une amélioration du service client (produits saisonniers et demande fluctuante liée aux conditions climatiques). Pour les salariés, la contrepartie de leur forte implication dans la vision stratégique de l'entreprise se résume à la pérennisation de leur emploi. Il n'y a pas de

réelle possibilité de négocier le partage des gains de productivité dans la mesure où la politique salariale pour le personnel de production doit s'inscrire dans une enveloppe définie par la direction allemande. Il et à noter que cette flexibilité du travail dont font preuve les salariés est très appréciée des dirigeants allemands et met Villefranche en position favorable lorsque des choix d'investissement sont en jeu.

3. Une politique d'innovation et de recherche

La recherche d'innovation dans le processus de fabrication pour améliorer la réactivité et la flexibilité du processus de production est une constante. Ainsi une technique nouvelle de rinçage des machines a permis le raccourcissement des délais lors des changements de tranches de produits. Par ailleurs une activité recherche spécifique est maintenue sur le site lyonnais de la Dargoire tout proche.

IV Les perspectives

1. Les atouts

- une usine placée au cœur de la stratégie du groupe
- une situation géographique qui est un atout pour l'approvisionnement de l'Europe du Sud, avec une évolution intéressante sur l'ouverture d'une plate forme de ferroutage à Vénissieux.
- une infrastructure de transports et de stockage (solvants sur le port Edouard Herriot) qui est aussi un point fort, même si elle semble jouer un rôle complémentaire et non primordial par rapport aux facteurs spécifiques à l'usine.
- le Crédit d'Impôts Recherche qui est largement utilisé, y compris pour des dépenses de développement incontournables qui s'apparentent plus à des objectifs marketing que recherche, d'ou un incontestable effet d'aubaine. (Une activité recherche sur les biotechnologies de 40 personnes a cependant été installée à Lyon plutôt qu'en Allemagne du fait de l'avantage concurrentiel du CIR, qui peut donc parfois jouer son vrai rôle...)

2. Les points faibles

Une certaine culture de la grève qui irrite les Allemands. Chaque année il y a de petits débrayages, à l'occasion de la négociation salariale ou de changements dans l'organisation. C'est très mal accepté par le siège allemand. La France est un OVNI pour les Allemands en matière de relations sociales.

Le risque de devoir investir plus lourdement du fait de l'augmentation des contraintes liées à l'environnement et d'une réglementation plus contraignante et restrictive touchant leur domaine de production, OGM, mortalité des abeilles, remise en cause des produits utilisés dans l'agriculture, etc...

*3. Deux enseignements tirés de la confrontation des cultures française et allema***nde**

Les salaires des cadres sont comparables dans les deux pays : les Allemands ont une part variable alors que les Français ont l'intéressement et la participation.

La France est considérée par ses partenaires allemands comme un pays très compétitif en matières de taxes grâce au statut fiscal des entreprises avec notamment le crédit impôt - recherche qui allège sensiblement le poids des taxes dans la mesure où il autorise une déductibilité non seulement sur le budget recherche au sens strict mais aussi sur les dépenses

de développement: pas étonnant que cet effet d'aubaine plaise aux dirigeants allemands...Mais comme nous le disons plus haut, le facteur fiscal n'a joué qu'à la marge dans le cas de l'usine de Villefranche.

<u>Conclusion</u> :

Qu'est ce qui fait que cette usine, après sa reprise par BAYER, a eu un parcours très positif?

Essentiellement trois points:

1. L'adaptation optimale de l'outil industriel au marché (granulés autodispersibles et suspensions aqueuses) à un niveau qui lui donnait une position de leader européen incontesté – que ce soit au plan de la capacité, de la technologie, de la qualité- et que BAYER a su intégrer très rapidement et poursuivre.

2. Une expertise propre et reconnue dans ces technologies.

3. Des hommes responsables et engagés aussi bien au niveau de la direction que des syndicats, qui ont permis de mettre en oeuvre des approches d'organisation du travail gagnant/gagnant autour de concepts controversés (flexibilité, réactivité, adaptabilité) que seul un dialogue social de qualité et des actions cohérentes permettent de construire. Héritage d'une culture Rhône-Poulenc parfaitement assimilée par BAYER.

Les autres facteurs, de nature territoriale et fiscale, n'ont joué qu'un rôle complémentaire. Seuls, ils auraient été insuffisants pour assurer la pérennité de l'activité.

TROISIÈME PARTIE

PERSPECTIVES ET SYNTHESE

I. - L'IMPORTANCE DES GROUPES ET LEUR ROLE DANS L'INDUSTRIE

Mireille Bardos

La multiplication des groupes d'entreprises depuis le début des années 90 a été motivée par des transformations profondes des modes de production et facilitée par la libéralisation des mouvements de capitaux, amorcée dans les pays anglo-saxons au cours des années 70, et commencé en France dans la deuxième moitié des années 80. Ce contexte a créé les conditions favorables à la mondialisation.

Les grands groupes se sont alors développés tout en recomposant leurs modes de production. Une nouvelle organisation de la production a émergé : l'entreprise en réseau sous forme d'une nébuleuse de sociétés où s'articulent depuis la maison mère les actions des filiales et des sous-traitants. Les grands enjeux sont la recherche développement et l'innovation, les coûts de production, l'articulation entre conception-innovation- fabrication, le financement et le pouvoir des actionnaires. Cette stratégie d'une part pèse de plus en plus durement sur la sous-traitance, d'autre part se situe dans une recomposition progressive des rapports de force mondiaux. L'investissement dans les pays émergeants, motivés par des coûts de main d'œuvre très bas et l'accès aux marchés potentiels, pourrait s'avérer moins prometteur du fait de concurrences nouvelles, notamment celle des industries nationales performantes du pays d'accueil (chapitre 1).

La pression des normes de rentabilité imposées par les marchés financiers a contraint la stratégie industrielle des grands groupes, notamment ceux cotés en bourse, vers une logique de court terme qui s'oppose à l'horizon long du projet industriel. Les flux intragroupes se sont situés dans une nouvelle stratégie de localisation des sociétés du groupe motivée par la recherche de marchés, mais aussi l'optimisation fiscale et sociale. Ce point de vue a renforcé la dérive financière utilisant les paradis fiscaux pour maximiser les profits (chapitre 2).

Le danger de délitement de l'industrie sur le territoire français est réel. Heureusement des atouts existent qu'il va falloir renforcer. Les grands groupes industriels structurent le développement du tissu productif en France, leur solidité et leur force d'entraînement irrigue de vastes réseaux d'entreprises petites et moyennes. Beaucoup de ces groupes maintiennent une logique de développement à long terme et consolident des activités tournées vers le marché intérieur dont la pérennité autorise des marges plus modestes. Par ailleurs les entreprises patrimoniales souvent structurées en petits groupes font preuve d'une volonté de préservation du capital industriel et de l'emploi. Leur dynamisme s'exerce vers la recherche fondamentale et l'innovation tout en préservant leur indépendance capitalistique et leur maîtrise décisionnelle. Enfin la revalorisation de l'industrie en France passe par une concertation avec diverses instances institutionnelles qu'il s'agisse des pouvoirs publics ou de l'Europe. Une telle mise en œuvre ne pourra faire l'impasse d'une réflexion sur la conciliation entre environnement et développement industriel (Chapitre 3).

L'exposé s'appuie sur deux annexes. L'annexe 1 décrit différents types de groupes et les notions liées (liens financiers, liens contractuels, comptes sociaux, comptes consolidés, détention par l'étranger, cotation en bourse…). L'annexe 2 donne une évaluation chiffrée de l'importance des groupes, de leur évolution et de leur répartition selon les nouvelles catégories d'entreprise : micro-entreprises, PME, ETI, grandes entreprises.

I – La recomposition des modes de production des grands groupes, pourquoi et comment ?

Dans un environnement où le modèle néolibéral est devenu hégémonique, la recherche de capitaux de la part des grands groupes s'est tournée de plus en plus vers les marchés financiers. Ceux-ci ont imposé des normes de rentabilité très élevées. Dans un contexte de concurrence effrénée, l'avènement des grands groupes sous leur forme actuelle de mondialisation s'est effectuée sous la pression de 4 motifs principaux :

- Réduire les coûts
- Conquérir de nouveaux marchés
- Promouvoir l'innovation et la recherche développement
- Renforcer l'adaptabilité

La structuration sous forme de groupe a permis de modifier la répartition de certaines fonctions entre les filiales, entre filiale et maison mère. La logique de réduction des coûts a poussé à externaliser et multiplier le recours à la sous-traitance. Le concept d'entreprise s'est transformé en promouvant un nouveau mode de production répartie en modules quasi indépendants afin de renforcer son adaptabilité.

1. Une nouvelle répartition des fonctions entre filiales et maison mère

Les buts poursuivis par cette organisation nouvelle ont été :

- Une meilleure identification des phases du processus productif
    - assurant une plus grande efficacité du processus productif,
    - mais aussi rendant plus facile de modifier les processus de production, de se séparer de certaines activités, d'en regrouper d'autres,
    - facilitant les délocalisations
- La filialisation, voire l'externalisation et le recours à la sous-traitance, de certaines activités de services : nettoyage, comptabilité, commercialisation, informatique.
- Le meilleur suivi de la recherche développement, à cette fin assez souvent située dans une filiale ad-hoc.
- L'amélioration de la gestion des diverses fonctions réparties en *Business units* afin de faciliter l'analyse de la rentabilité. En particulier pour la main d'œuvre : centralisation de la gestion, d'où une déconnexion entre lieu de travail et la DGRH permettant un contrôle plus fort de la main d'œuvre et une complexification des relations entre salariés et direction qu'engendre cette gestion éclatée.
- Le renforcement de la fonction financière : rendement des fonds propres et effet de levier, optimisation fiscale, financement centralisé, gestion de trésorerie centralisée, mouvements de capitaux, flux intragroupes et prix de transferts, utilisation des paradis fiscaux.

2. La sous-traitance

Ce développement des groupes avec leur réseau de filiales s'accompagne d'un développement de la sous-traitance souvent organisée elle-même en un réseau à plusieurs niveaux. Le sous-traitant de rang 1 est souvent de taille moyenne, proche du groupe dans la conception des produits avec des contrats de moyen et long terme. Ce sous-traitant de rang 1 est lui-même donneur d'ordre auprès d'entreprises de taille plus petite qui elles-mêmes peuvent sous-traiter et ainsi de suite. Tout au long de la chaîne les sous-traitants se trouvent

fortement dépendant de la stratégie du cœur de métier. De par leur taille, ils sont aussi plus vulnérables aux risques économique et financier : ils souffrent de délais de paiement trop longs de la part de leurs donneurs d'ordre et endossant le risque d'ajustement en cas de baisse de la demande.

Or les sous-traitants des grands groupes participent à la dynamique du tissu productif local. Leur existence conditionne la vie économique. Ainsi par exemple les sous-traitants d'Airbus en Midi Pyrénées, les sous-traitants de l'automobile dans le décolletage dans la vallée de l'Arve. Ces entreprises au savoir faire très spécialisé ont souvent fourni à leurs salariés une formation sur le tas très pointue. Une modification d'implantation de ces activités a alors des conséquences catastrophiques sur l'emploi dans leur région.

Dans le but d'améliorer la situation financière des sous-traitants et de soutenir l'activité locale, le gouvernement a créé un médiateur de la sous-traitance. Une meilleure gestion des délais de paiement a été obtenue, consolidée par l'établissement d'une charte des bonnes pratiques entre donneurs d'ordre et sous-traitants, signée par 45 grands groupes publics et privés. Mais en février 2011 le médiateur des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance, Jean-Claude Volot lance un cri d'alarme (Cf. Les Echos 24/02/2011). La pression de certains grands groupes sur leurs sous-traitants conduit à un pillage des PME et s'exerce de plus en plus souvent par des actes illégaux : baisse de prix décidée unilatéralement sur des programmes pluriannuels, pénalités de retard abusives, clauses de responsabilité exorbitante, versement initial imposé au sous traitant par le donneur d'ordre pour emporter le contrat pouvant aller jusqu'à un cinquième du montant du contrat, auto-facturation (c'est le donneur d'ordre et non le sous-traitant qui émet la facture via une société extérieure payée par le sous-traitant), appropriation des innovations du sous-traitant (véritable pillage de la propriété intellectuelle).

Cependant, si les sous-traitants dépendent fortement de leurs donneurs d'ordre, la dépendance peut s'exercer en sens inverse. Ainsi les donneurs d'ordre peuvent être amenés à renflouer un sous-traitant en difficulté comme ce fut le cas en 2009 pour Latécoère qui a reçu d'Airbus 100 millions d'euros pour sa recherche développement. Ainsi certains groupes protègent leurs sous-traitants d'autant plus qu'ils ont besoin de leurs innovations et de ces approvisionnements hyperspécialisés.

Le médiateur veut « amener les leadeurs des filières à prendre conscience de leur responsabilité vis-à-vis du secteur », et « à consolider leurs sous-traitants de rang 1, qui eux-mêmes consolident ceux de rang 2, qui consolident le rang 3… ». Les sous-traitants de leur coté doivent affronter des questions d'ordre structurel : grandir, se rapprocher d'autres sous-traitants, mieux se positionner, se développer à l'international…

On est là au cœur l'enjeu majeur que représente la cohérence du tissu productif local et national. Les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants structurent cette cohérence. Or en France l'importance des délais de paiement interentreprises souvent en défaveur des entreprises de petite taille[35] ne s'accompagne d'ailleurs pas non plus, comme c'est par contre le cas en Allemagne, de clauses de propriété des marchandises livrées protectrices pour les fournisseurs. Dès lors ce sont souvent les sociétés sous-traitantes qui subissent le risque lié à la demande ou les risques financiers des grandes sociétés quand celles-ci allongent leurs délais de paiements. Cette dépendance induit un ajustement du risque sur les PME. Cette

[35] Dans un contexte général de légère diminution des délais de paiement interentreprises, les grandes entreprises se sont désengagées du financement du crédit interentreprises en maintenant des délais fournisseurs assez longs comparativement à leurs délais client nettement raccourcis. A l'inverse les PME ont subi une diminution de leurs délais fournisseurs plus importantes que celle des délais clients. Leur besoin de financement s'en est trouvé accru. Cf. l'article de l'Observatoire des entreprises de la Banque de France « Délais de paiements et solde du crédit interentreprises de 1990 à 2008 ».

caractéristique comportementale des relations interentreprises en France constitue un handicap à la croissance des PME et des ETI[36].

Par ailleurs, la modification permanente du contour des groupes comporte un autre risque. Elle génère souvent des externalisations d'activité dans des filiales qui se transforment parfois en sous-traitants indépendants ou au contraire qui entrent sous contrôle d'autres entreprises, voire de groupes étrangers. Il y a donc un risque stratégique dans ces reconfigurations de la production liées à une restructuration des liens, capitalistiques ou commerciaux. Un enjeu majeur est de garder sur le sol français des activités industrielles dont certaines sont de haute technologie[37]. Or les grands groupes ne suivent pas cette stratégie.

3. L'émergence de l'entreprise en réseau

Un concept émerge des restructurations successives des liens entre entreprises : l' entreprise en réseau. La production est réalisée par une nébuleuse d'entreprises qui gravitent autour du cœur de métier situé au sein du groupe. Ce cœur de métier conserve la conception des nouveaux produits, l'organisation et la coordination de la production, tandis que la production est déléguée pour partie à certaines filiales et aux sous-traitants. Ce mode de production, souvent appelée « modulaire », répartit la fabrication entre le groupe et ses différents partenaires. Désormais de nombreuses entreprises interviennent sur un même produit[38].

La concurrence par les coûts conduit à faire réaliser dans les pays à bas coût de main d'œuvre des éléments standardisés ou des assemblages de produits matures, tandis que des sous-traitants internationaux et spécialisés coopèrent avec le cœur de métier au niveau des innovations. Certains sous-traitants de rang 1 sont même parfois invités à participer à une nouvelle architecture mondiale de la production, comme c'est le cas d'Airbus qui pousse certains sous-traitants à s'installer dans les pays émergents où le développement de la demande constitue un facteur de croissance du groupe.

La production modulaire peut présenter l'avantage de s'adapter à une modification de la fabrication en réorganisant partiellement la chaîne de production et d'échanges, en supprimant certaines unités, regroupant des fonctions etc.… Ceci suppose une analyse rigoureuse par unité de production de son efficacité productive et de sa performance financière. Il faut identifier les segments indépendants, harmoniser les fabrications et permettre les assemblages. La complexité de ces processus leur confère aussi une fragilité qui nécessite des adaptations techniques permanentes. Trop de rigidité dans les modules ralentit les adaptations et risque de les faire échouer. Une erreur dans les orientations peut pénaliser lourdement l'entreprise.

Une telle évolution se retrouve dans beaucoup de groupes industriels. Dans ce développement on peut se demander quel sera l'équilibre entre les rôles d'intégrateur et de concepteur gardés au sein du groupe d'une part, et la fabrication externalisée en partie (ou totalement) d'autre part. Face aux transferts de technologie induits par ces nouvelles

[36] Entreprises de taille intermédiaire. Cf. annexe 2 pour la définition et l'évaluation de leur importance économique.

[37] Ainsi Le président du CESR Midi Pyrénées, Jean-Louis Chauzy, a-t-il suggéré un rapprochement de Latécoère avec la filiale Aérolia d'Airbus en créant une entreprise de 5000 salariés, objectif conforme au désir de multiplication des grandes ETI. Cependant les négociations actuelles s'intéressent à un rapprochement avec l'entreprise américaine SPIRIT.

[38] A titre d'exemple en 1950 IBM ne faisait intervenir qu'une seule entreprise pour fabriquer un produit alors qu'en 2010 au moins 100 entreprises contribuent à la fabrication (Cf. Weinstein).

coopérations et souvent exigés par les gouvernements des pays des nouvelles implantations, une transformation de la répartition mondiale de la production semble se profiler.

Les motivations de la production modulaire sont multiples. Au-delà de la spécialisation nécessaire de chaque unité de production, et de la concentration de la recherche dans un domaine précis où les problèmes extrêmement complexes doivent être segmentés pour être résolus, interviennent des motivations financières et organisationnelles. La pression sur les coûts de production, notamment sur le niveau de salaires, est l'une des principales motivations. Par ailleurs l'accès aux marchés de pays émergents offre des potentialités de développement considérable.

Reste à savoir si cette organisation éclatée est toujours justifiée. Les options prises peuvent se faire au détriment d'une cohérence des produits à assembler[39]. L'avenir de ce processus et son impact sur l'emploi en France[40] et en Europe[41] dépendront d'une part du développement de la demande mondiale actuellement issue des pays émergents si elle continue à s'adresser aux multinationales des pays développés, d'autre part de la capacité de ces pays à reprendre pour leur propre compte ces productions[42]. En tout état de cause, le risque d'un délitement du tissu industriel local est réel et lourd de conséquences. D'autant plus que les pertes de compétences pourraient s'accélérer et entraîner un engrenage fatal.

II La dérive financière

La mondialisation liée à la libre circulation des capitaux a créé les conditions du développement de normes financières contraignantes. Celles-ci se sont imposées avec de plus en plus de force entraînant des dérives dommageables aux stratégies industrielles, aux ressources des états et au développement humain des sociétés.

1. La prédominance de la performance financière sur la performance productive

Avec la financiarisation de l'économie, l'objectif de bonne gestion est avant tout la rentabilité des fonds propres pour satisfaire les actionnaires et les investisseurs. Cette prédominance des exigences des marchés financiers privilégie le court terme alors que la logique productive s'inscrit dans le long terme afin de planifier le développement de l'entreprise. De nombreux dirigeants de grandes entreprises se plaignent de cette pression des marchés financiers, mais ils doivent, au moins en partie, y satisfaire pour protéger le cours boursier. Les nouvelles normes comptables, préconisées par une association privée anglo-saxonne[43], ont renforcé ce point de vue et privilégié l'évaluation en valeur de marché dans les bilans des entreprises, la *faire value.* En renforçant le suivi à court terme de la santé des entreprises, et en plaçant au second rang les stratégies industrielles à moyen et long terme, ces nouvelles normes ont imposé leur logique financière qui s'est reflétée dans les cours de bourse parfois très volatils. Les agences de notation se sont inscrites dans ce schéma néolibéral et ont renforcé la conception à court terme voulue par les marchés financiers. Avec la crise, l'introduction de ces nouvelles normes comptables a renforcé la volatilité des actifs au bilan, évalués en valeur de marché.

[39] Ainsi Boeing a récemment été obligé de réintégrer une partie de sa production.
[40] Ainsi la région Midi Pyrénées est largement dépendante du maintien sur place des unités de production d'Airbus.
[41] Par exemple Airbus a des sites importants en Allemagne, Grande Bretagne et Espagne.
[42] En aéronautique de nombreuses sociétés dans le monde et plus particulièrement dans les pays émergents, entrent en concurrence sérieuse avec le duo-pôle Boeing-Airbus : COMAC en Chine, EMBRAER au Brésil, UAC en Russie, BOMBARDIER au Canada, MITSUBISHI au Japon.
[43] IASC créée en 1973, devenue ensuite IASB.

Enfin, beaucoup d'entreprises cotées en bourse s'efforcent de réduire l'endettement dans leurs comptes afin de présenter un bilan sain grâce notamment à la titrisation. Les paradis fiscaux offrent aussi des moyens d'habillage de bilan et de truquage des comptes dont plusieurs exemples ont eu des conséquences catastrophiques entraînant des difficultés et faillites en chaîne : Vivendi Universal, Enron, Parmala.

2. L'importance des flux intra-groupes

En France, les groupes industriels internationaux réalisent 75% des exportations, et 64% des importations industrielles. Les échanges intragroupes ont pris une place déterminante dans les échanges internationaux : selon une enquête du SESSI[44] auprès de 4000 entreprises industrielles en 1999, 41% des exportations et 36% des importations françaises de produits industriels sont des échanges entre entreprises appartenant au même groupe industriel mais localisées dans des pays différents. Depuis 1993 date de la précédente enquête ces échanges ont beaucoup progressés et sont en proportion comparables à ceux des Etats Unis. « Les groupes implantés en France réalisent trois quarts de leurs échanges intragroupes avec des pays de l'Union Européenne ; un quart concerne l'automobile. » … « Les 2/3 des produits échangés en intragroupe sont revendus en l'état. S'implanter à l'étranger permet aux groupes de conforter la position commerciale de leur base nationale. »… Les filiales de commerce de gros des groupes étrangers jouent un rôle primordial dans les importations. Elles sont parfois seules représentantes du groupe industriel qui n'a pas de site de production en France. Par contre les filiales commerciales jouent un rôle mineur dans les exportations, ce sont les filiales industrielles qui les réalisent pour l'essentiel.

La localisation du siège de la maison mère et des différentes filiales qu'elles soient productives, financières ou de recherche développement ou encore de service, conditionnent les échanges intra-groupes. En effet la localisation répond à des objectifs stratégiques, mais elle joue également un rôle financier déterminant lié aux législations fiscales et sociales. L'optimisation financière est réglée grâce aux prix de transfert, en particulier via les échanges avec les paradis fiscaux.

3. Les paradis fiscaux et les prix de transfert

Selon Jean-Marc Figuet et Bernard Sionneau[45], « la question des paradis fiscaux a focalisé l'attention car elle incarne l'opacité de la finance internationale. Entre 10 000 et 13 000 milliards de dollars seraient hébergés par ces places». La moitié des opérations commerciales s'y dérouleraient, et ils accueilleraient un tiers des investissements directs à l'étranger (IDE). Les groupes sont fortement impliqués dans ces activités, car nombre d'entre eux ont des filiales dans ces paradis fiscaux afin de « réduire leur imposition, échapper à des contraintes réglementaires, dissimuler un niveau élevé d'endettement et présenter ainsi des comptes artificiellement assainis pour leurs actionnaires et investisseurs potentiels, verser des commissions occultes afin d'obtenir des contrats».

C'est notamment via les *prix de transferts* que plusieurs de ces objectifs peuvent être atteints. « Le recours aux prix de transferts est une stratégie courante dans les grandes multinationales. Ces prix de transferts (ou prix de cession interne) sont les prix auxquels les filiales d'un même groupe se vendent des biens et des services. »… Ces prix sont différents

[44] Cf. Boris GUANNEL, Sylvie MABILE, Claire PLATEAU : « Les échanges internationaux au sein des groupes : une focalisation sur quelques produits et vers l'Union européenne », SESSI, le Quatre pages n° 167, novembre 2002.
[45] Professeurs à l'université Montesquieu-Bordeaux IV, extraits de leur article dans Éco flash-Scérén, n°244, janvier 2010.

de ceux qui s'appliqueraient entre deux entreprises appartenant à des groupes différents. La fourniture de biens et services sont « surfacturés lorsqu'ils sont livrés à des filiales situées dans des pays à fiscalité élevée et sous-facturés lorsqu'ils sont livrés à des filiales dans des pays à très faible niveau de fiscalité, réduisant et augmentant d'autant les bénéfices réalisés par les filiales » selon le régime fiscal de son pays d'implantation et ces pratiques réduisent *in fine* les impôts du groupe.

Ces stratégies, très développées dans les groupes financiers, sont aussi pratique courante des groupes de l'industrie. La filialisation correspondant dans ce cas à des impératifs de gestion dans un contexte d'économie financiarisée. Les états collectent moins de ressources fiscales et réduisent leur rôle dans la mise en place et l'entretien d'infrastructures utiles à l'industrie et dans le développement d'une société saine et dynamique en matière de formation et de santé. Les états perdraient entre 2,5 et 3% du PIB du fait de l'évasion fiscale vers les paradis fiscaux des personnes fortunées et des entreprises.

Sur 80 territoires où se situent des paradis fiscaux 7 concentrent 90% de la présence française : le Royaume Uni, les Pays Bas, la Suisse, le Luxembourg, Singapour, l'Irlande et Hong Kong.

III - Quels atouts les groupes offrent-ils à l'industrialisation de la France?

Dans la recomposition des schémas productifs mondiaux où les groupes ont une stratégie mondiale, la désindustrialisation du territoire français risque de s'accentuer. Heureusement des atouts existent qu'il va falloir favoriser pour renforcer les perspectives de l'industrie en France.

1. L'orientation de l'industrie vers une production modulaire voulue par les grands groupes et la pression des contraintes financières comporte des risques

Depuis quelques années, la concurrence des pays émergents s'exerce dans de nombreux domaines à haute technologie (aéronautique, trains à grande vitesse, énergie nucléaire, énergie alternative,…). Les multinationales ont choisi une stratégie de mondialisation qui conduit à une implantation renforcée dans les pays émergents de filiales et de sous-traitants, ainsi que le recours aux sous-traitants locaux.

Une telle démarche peut introduire une logique qui échappe au contrôle du groupe et à la volonté des états nationaux européens. En effet dans le développement des grands groupes, l'équilibre sera-t-il maintenu entre recherche et conception (cœur du métier) et fabrication (souvent répartie entre filiales et sous-traitants). Malgré un pilotage exigeant du groupe, ce modèle pourrait basculer au service des concurrents. Un risque réel d'éclatement et de démantèlement pourrait alors voir le jour. D'autant que le développement d'industries de pointe dans plusieurs pays et le dynamisme des stratégies industrielles dans les pays émergents peuvent aboutir à la fin de l'hégémonie occidentale et modifier l'avenir.

La logique financière qui semble s'imposer aux industriels infléchit leur stratégie où rentrent en concurrence compétence industrielle et performance financière, la première relevant de perspectives à long terme, la seconde étant liée aux cours boursiers et aux exigences actionnariales dont la stratégie relève du court terme. Les risques induits sont considérables.

Dans ce contexte les évolutions économiques et sociales dans les différentes régions du monde conditionnent l'avenir de l'industrie en France. Mais la volonté nationale reste un déterminant essentiel. Elle doit s'efforcer de maintenir un cap vertueux pour le tissu productif en perpétuelle recomposition.

2. La volonté de promouvoir un vrai développement industriel existe

Les grands groupes structurent le développement industriel français

L'industrie en France a été et est toujours actuellement dans le peloton de tête des industries dans le monde. Les grands groupes offrent une structure solide et un potentiel de développement du tissu productif sur le territoire français et européen, entraînant dans leur orbite nombre de PME et ETI. La volonté de promouvoir un vrai développement industriel existe chez la plupart des grands patrons de l'industrie. Ils défendent la logique de long terme qui doit présider aux choix techniques et stratégiques. La préoccupation de garder une production sur le territoire national ou régional est aussi la leur, tant il est vrai que l'émulation entre recherche, conception, et production nécessite une proximité pour s'épanouir. Dans cette perspective l'emploi et les compétences doivent être préservés.

Néanmoins les grands groupes ne peuvent s'affranchir de la pression des cours de bourse. Il en résulte que leur stratégie se situe dans un cadre mondial. Toutefois pour remplir leur mission industrielle, certains grands groupes montrent une voie constructive en différenciant les activités à vocation territoriale tournées vers le marché intérieur qui ne donne pas lieu à délocalisation et les activités immergées dans la concurrence internationale qui sont amenées à s'implanter aussi dans d'autres régions du monde (zone dollar, pays émergents proche des marchés en croissance mais aussi à bas coût de main d'œuvre). Ainsi résistent-ils à ce que la logique financière s'impose sur tous les segments de leur production. Ils gardent sur le territoire national un noyau d'activités stabilisatrices tant financièrement qu'économiquement.

Comme il a pu être constaté récemment, dans la recherche de performance, la solution des délocalisations n'a pas toujours rempli ses promesses et on a assisté à certains rapatriements d'activité dans le pays d'origine.

Les PME et les ETI sont des acteurs majeurs de la stabilisation et du développement de l'industrie sur le territoire français

Si beaucoup de PME et ETI[46] forment un réseau de sous-traitants à l'appui de la production des grands groupes, une partie d'entre elles sont des entités indépendantes (éventuellement structurées sous forme de groupes petits ou moyens) qui exercent leur activité sur le territoire national, en l'élargissant parfois à l'Europe. Ces entreprises ont souvent la forme d'entreprises patrimoniales (Cf. Annexe 1). Elles ont la volonté d'une vision à long terme. Leur effort de R&D, leur orientation fréquente vers la recherche fondamentale, leur choix d'un développement équilibré en gardant le contrôle des instances de décision, en font des unités particulièrement dynamiques et novatrices. Elles constituent un atout majeur pour le tissu industriel français.

L'organisme patronal ASMEP-ETI[47] dont Yvon Gattaz est le président, lutte pour la pérennité des entreprises et la préservation du capital industriel et de l'emploi. Il a su attirer l'attention des pouvoirs publics afin de les renforcer grâce à des mesures d'aide. Certaines de ces mesures sont déjà bien engagées:

- Aide à la transmission d'entreprises familiales,
- Crédit d'impôt recherche,
- Développement des garanties OSEO qui a consacré 1 milliard d'euros aux crédits à court terme en faveur des ETI.

D'autres sont à examiner :

[46] Entreprise de taille intermédiaire Cf. annexe 2
[47] Cet organisme se dénomme lui-même « Syndicat des entreprises de taille intermédiaire ».

- Faciliter les démarches pour entrer en bourse, s'accompagnant de facilités pour en sortir[48],
- Aider l'accès au marché obligataire grâce au regroupement d'entreprises,
- Améliorer le rôle de l'assurance crédit (car pendant la crise les assureurs crédit ont joué un rôle pro-cyclique en réduisant les contrats),
- Aider l'exportation (financement des BFR, règlement des primes COFACE échelonné tout au long du contrat, cautionnement des marchés à l'étranger),
- Améliorer l'accès aux marchés publics en les attribuant au mieux disant non seulement sur des critères de prix mais aussi des critères de qualité et d'innovation, en indemnisant des frais d'étude,
- Réduire la taille des marchés publics en les allotissant pour les rendre accessibles aux ETI.

La course à l'innovation doit être relativisée

Tant dans les discours que dans les mesures prises, la promotion de la dynamique industrielle repose sur la course à l'innovation. Cela inspire deux réflexions.

D'une part, l'innovation n'est pas la recherche développement. Est parfois qualifié d'innovation un changement de produit relativement mineur sur le plan technique, mais qui favorise la promotion commerciale et une hausse des résultats, certes avantageuse pour l'entreprise et sa croissance. Mais ceci doit être distingué d'un développement des compétences de haut niveau et des avancées techniques fondamentales susceptibles d'engendrer de grands projets structurant pour l'avenir de l'industrie.

D'autre part, la course à l'innovation largement prônée comme le facteur du développement de l'industrie devrait être couplé avec d'autres préoccupations. Le maintien d'activités utiles à la consommation intérieure qui limiteraient les importations ; la préservation d'un emploi de qualité et de compétences renforcées qui joueront un rôle majeur dans la préparation de l'avenir.

Les pôles de compétitivité dont il est difficile pour l'instant de tirer un bilan ont joué un rôle actif pour promouvoir innovation et R&D. L'identification de la nature du progrès ainsi réalisé sera importante pour instaurer des politiques redynamisant l'industrie à long terme.

3. Des instances qui ont un rôle à jouer

Dans la résistance à la désindustrialisation et l'effort pour revaloriser l'industrie en France, quel rôle peuvent jouer les pouvoirs publics ? Sans vouloir répondre ici en détail à cette question, on mentionne trois directions de réflexion.

Les rôles respectifs du public et du privé

Parmi les questions qui surgissent dans l'examen des stratégies industrielles, la relation entre public et privé apparaît à tout instant.

À l'heure où le capital se gère par les nombres, c'est-à-dire les chiffres de l'analyse financière, et les objectifs sous forme de ratios, la tendance a été à la privatisation. Or les industries « industrialisantes » au sens où la mise en œuvre de la production intervient à l'échelle locale comme à l'échelle nationale et européenne et où l'innovation est un moteur

[48] Les ETI patrimoniales ont souvent évité l'introduction en bourse pour garder la maîtrise de leurs décisions, mais la nécessité d'élargir leur financement les préoccupe également. Cette facilité d'entrée en bourse, mais aussi de sortie pourrait les aider.

primordial de la croissance, l'apport des pouvoirs publics peut se concrétiser sous plusieurs formes.

D'une part, l'ancrage dans la sphère publique est de nature à favoriser l'orientation à long terme comme cela a été le cas par le passé pour les grandes filières de l'industrie française. D'autre part, la contribution financière des pouvoirs publics reste déterminante, qu'elle soit sous forme de subventions, d'avances remboursables lors de la conception et de la mise au point de nouveaux produits, ou sous forme de réglementations fiscales et sociales favorisant l'industrie elle-même. Enfin, la formation de haut niveau requise dans ces industries doit être encouragée, planifiée à long terme et financée. Ceci suppose un travail prospectif où sont associés chercheurs, enseignants et industriels.

Par ailleurs, la défense du tissu productif local doit éviter une trop forte dépendance à une seule branche industrielle. Par exemple, au cas où un grand groupe industriel viendrait à réduire sa présence sur un territoire, l'impact sur l'emploi et les compétences locales en serait catastrophique. Il convient donc de stimuler régionalement plusieurs types d'industrie[49]. Les pouvoirs publics doivent s'impliquer dans cette diversification.

L'Europe a un rôle à jouer

AIRBUS est un formidable exemple de coopération-concurrence entre entreprises et entre pays où se joue l'avenir. L'importance des projets nécessite l'intervention de plusieurs centres de production, soutenus dans une certaine mesure par les états dans des modalités et des proportions qui restent à préciser. La coopération entre plusieurs pays a été nécessaire dès le départ. La politique intervient donc.

Pour valoriser au mieux cette stratégie, l'absence de construction économique européenne est un handicap : les problèmes de coopération sont à voir au niveau humain (histoire, contexte social et politique), mais les disparités des réglementations n'aident pas à réduire les différences de comportement (salaires, couverture sociale, fiscalité, valorisation de l'industrie, attrait des élites pour la finance, …). Les modes de financements différents d'un pays à l'autre compliquent aussi la mise en œuvre.

Comment concilier environnement et développement industriel

L'industrie se trouve désormais confrontée aux problèmes environnementaux que sont le réchauffement climatique, l'intensification de la pollution et la protection des ressources naturelles. Des choix cruciaux se posent aux industriels qui, s'ils entraînent des coûts, peuvent aussi représenter des opportunités de développement à saisir. Ceci suppose une coordination macroéconomique où la prise en compte simultanée de l'efficacité productive et de la minimisation des nuisances est impérative. Dans cette urgence, les exigences financières doivent être soumises à ces impératifs, car c'est une logique de long terme qui devra présider aux décisions. En effet, les conséquences sur la santé et le développement auraient un impact extrêmement coûteux à long terme[50].

Des instances démocratiques, scientifiques et économiques de pilotage devraient donc être créées aux niveaux national, européen, et même mondial, dans lesquels tous les partenaires concernés (consommateurs, salariés, chefs d'entreprise, actionnaires, scientifiques) devraient être représentés.

[49] Comme s'y emploient les Conseils économique et social régionaux (CESR).

[50] Cf. l'impact de l'amiante sur la santé et les comptes de la sécurité sociale.

____Bibliographie_____

Conseil Economique et Social Régional : « La sous-traitance aéronautique en Midi-Pyrénées », séance du 18 octobre 2007.

Décret n°2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique.

DGCIS : «Pôles de compétitivité : la moitié des projets de R&D aboutis ont débouché sur un produit ou un procédé de fabrication nouveau », Le 4 pages de la DGCIS n°10, janvier 2011.

Jean-Marie FIGUET et Bernard SIONNEAU : « Paradis fiscaux et places offshore », Ecoflash Scérén-CNDP n°243 décembre 2009 et n°244 janvier 2010. Des extraits sont reproduits dans la revue Problèmes économiques n°2998 de juin 2010, publiée par la Documentation Française.

Michel FRIED : « La réforme des normes comptables : un débat trop discret », cahier Lasaire n° 30, février 2005.

Boris GUANNEL, Sylvie MABILE, Claire PLATEAU : « Les échanges internationaux au sein des groupes : une focalisation sur quelques produits et vers l'Union européenne », SESSI….

Vincent HECQUET : « Quatre nouvelles catégories d'entreprise : une meilleure vision du tissu productif », INSEE Première n°1321, novembre 2010.

INSEE Entreprises : « Images économiques des entreprises et des groupes en janvier 2008 »

INSEE : « L'industrie en France –édition 2009 »

S. MARCHAL, M.BOUKARI, J.L. CAYSSIALS : « L'impact des normes IFRS sur les données comptables des groupes français cotés », bulletin de la Banque de France n°163, juillet 2007.

Laurent NAHMIAS : « Groupes de sociétés et analyse du tissu productif : enjeux et premiers constats », Bulletin de la Banque de France n°159, mars 2007.

Observatoire des entreprises : « Délais de paiements et solde du crédit interentreprises de 1990 à 2008 », bulletin de la Banque de France n°177, 3ème trimestre 2009.

Observatoire des entreprises : «La situation des entreprises en 2009 : baisse de l'activité et attentisme en période de crise », bulletin de la Banque de France n°182, 4ème trimestre 2010.

PONS Y., SEBBAN J. : « Les ETI nationales, patrimoniales pour les deux tiers sont proches des PME par la taille mais plus performantes à l'exportation », DGCIS n°8, mai 2010.

F. SERVANT : « La détention par les non-résidents des actions des sociétés françaises du CAC 40 à fin 2008 » bulletin de la Banque de France n°176, 2ème trimestre 2009.

Olivier WEINSTEIN : « Pouvoir, finance, et connaissance : les transformations de l'entreprise capitaliste entre le XXème et XXIème siècle », éditions La découverte, collection textes à l'appui/économie, 2010.

ANNEXE 1

Les groupes - *Groupe et liens financiers*

La libéralisation des mouvements de capitaux a accéléré la transformation de l'organisation des sociétés par le développement des prises de participation ce qui a conduit à une structuration de leur activité sous forme de groupe caractérisé par des liens en capital.

« Un groupe lie plusieurs sociétés financières et non financières, cotées ou non. Il est généralement structuré autour d'une tête de groupe, maison mère qui a le pouvoir décisionnaire et qui contrôle des filiales à travers des droits de vote. L'entreprise adossée à un groupe est ainsi une entité insérée dans un ensemble parfois complexe caractérisé par de nombreuses interactions économiques, stratégiques et financières. A l'inverse, l'entreprise indépendante est une entité qui est maître de son pouvoir décisionnaire, sans liens juridiques ou financiers avec une autre société. » [51] Toutefois du point de vue juridique, les unités administratives sont les sociétés. A chacune sont associées des données comptables et fiscales.

Comptes consolidés des groupes

La connaissance des pourcentages de détention d'une société par une autre permet de consolider les comptabilités des sociétés du groupe correspondant à un contour donné. Cette consolidation est réalisée par le groupe lui-même. Car la complexité des liens en capital rend difficile la compréhension de la structure du groupe vue de l'extérieur. Au sein du groupe on peut identifier un ou plusieurs sous-groupes, mais la nature des participations (donnant lieu ou non à droit de vote) ne sont pas toujours aisément disponibles et la présence de participations croisées entre sociétés peut encore en obscurcir la compréhension. Les restructurations des groupes sont fréquentes et peuvent être très rapprochées dans le temps. Cette mouvance des contours des groupes est une des difficultés de leur analyse économique.

La consolidation consiste à agréger les comptes individuels des sociétés entrant dans le périmètre du groupe, en éliminant les flux intra-groupes et les titres de participation de la maison mère[52].(…) Dans l'optique de transparence financière, les groupes cotés en bourse ont une obligation légale de publier des comptes consolidés.»[53]. A compter de l'exercice 2005, la Commission Européenne a rendu obligatoire l'application des nouvelles normes comptables IFRS[54] à l'ensemble des groupes européens dont la maison mère est cotée sur un marché réglementé pour l'établissement de leurs comptes consolidés. En France, 591 groupes ont ainsi été conduits à le faire. Le règlement européen laisse aux états membres la faculté d'étendre ce règlement aux groupes non cotés et aux sociétés pour leurs comptes individuels.[55]

Holdings et sous-holdings

Ce sont des entreprises dont la fonction essentielle est de détenir des participations dans d'autres entreprises, de coordonner leurs activités et d'assurer la gestion financière du groupe ; ce sont souvent de petites structures avec peu de chiffre d'affaires, et peu ou pas de salariés mais avec comparativement un bilan très important.

Des groupes d'une autre nature

En dehors de liens en capital explicites, il peut y avoir un nœud de contrats entre des sociétés partenaires non reliées par des participations financières, mais par des liens de nature contractuelle, souvent familiale et secrète. Ceci conduit à un ensemble d'entités très structuré autour d'un centre de décision, comme par exemple les entreprises de la famille Leclerc, ou les entreprises de la famille Mulliez. Dans ces groupes, parfois dits « combinés », l'absence de liens explicites en capital rend difficile l'identification du contour, et la consolidation n'est pas obligatoire. Dans les études statistiques sur les groupes, ces ensembles ne sont pas pris

[51] Laurent Nahmias : « Groupes de sociétés et analyse du tissu productif : enjeux et premiers constats », Bulletin de la Banque de France n°159, mars 2007.

[52] **La part de détention de la société mère vis-à-vis de sa filiale détermine la technique de consolidation**. Ainsi un seuil de détention élevé conduit à une neutralisation intégrale des flux intra-groupes (intégration globale) tandis que des seuils plus bas impliquent une neutralisation partielle des flux au sein du groupe (intégration proportionnelle), enfin dans le cas d'une « influence notable » mais beaucoup moindre que précédemment, on applique la mise en équivalence qui en dehors des titres de participation pratique peu de retraitements et la plus part des postes consolidés sont ceux de la maison mère.

[53] Cf. Laurent Nahmias.

[54] Pour en savoir plus sur les nouvelles normes comptables IFRS et leurs effets voir Michel Fried : « La réforme des normes comptables : un débat trop discret », cahier Lasaire n° 30, février 2005.

[55] S. Marchal, M.Boukari, J.L. Cayssials : « L'impact des normes IFRS sur les données comptables des groupes français cotés », bulletin de la Banque de France n°163, juillet 2007.

en considération. L'analyse repose sur celle des comptes sociaux des principales sociétés qui composent le groupe.

Les entreprises patrimoniales

Leur capital est détenu de manière significative par une ou plusieurs personnes physiques nommément connues, supportant donc le risque capitalistique et exerçant la direction de l'entreprise. Elles représentent les 2/3 des ETI[56] à capitaux français. Employant souvent entre 250 et 500 salariés, elles sont de taille plus petite que celle les ETI en général. Structurées sous forme de groupe, elles sont moins souvent implantées à l'étranger. Plus souvent situées en province, moins exportatrices, elles n'en sont pas moins dynamiques que les autres ETI. Exerçant plus souvent leur activité dans l'industrie, elles financent leur développement de façon classique (autofinancement, endettement bancaire, si recours à une augmentation de capital c'est la plupart du temps auprès de leurs actionnaires en place). La maison mère est souvent une holding ce qui facilite la transmission de l'entreprise. Les dirigeants ont le souci d'éviter l'ouverture du capital afin de garder la maîtrise des décisions. Elles ne sont pas cotées en bourse. Le plus souvent la maison mère intervient peu dans la gestion des filiales et les relations intra-groupe sont peu développées. Les bilans consolidés de ces groupes utilisent généralement la méthode de mise en équivalence et ne donnent pas une vision claire du groupe, les comptes sociaux offrent une meilleure compréhension.

Groupes et entreprises cotées en bourse

Ce sont des sociétés, et non des groupes, qui sont cotées en bourse. Le nombre d'entreprises cotées en France fluctue en 700 et 800 entreprises. En 2004 l'INSEE qui réalise un décompte exhaustif des groupes en France, a dénombré 34 467 groupes dont 32 668 micro-groupes de moins de 500 salariés. Les groupes regroupaient alors 115 809 entreprises. Sur le territoire français ils employaient 53% des salariés et mobilisaient 92% des capitaux propres.

Importance des participations détenues par l'étranger dans les entreprises françaises

Le contrôle des sociétés françaises par l'étranger est important. A titre d'exemple, selon l'enquête de la Banque de France, les entreprises du CAC40 étaient en 2003 détenues à 44,2 % par l'étranger. Après un maximum à 45,7 % en 2006, ce pourcentage est redescendu pour atteindre 39,2 % fin 2008 tant par l'effet de recomposition des portefeuilles que par des effets prix.[57] L'origine géographique est principalement la zone euro (15,4% des groupes), les USA (14%), le Royaume Uni (3,1%).

Les groupes étrangers en France

Lorsque la tête de groupe est localisée à l'étranger, le centre de décision n'est plus en France, et l'information sur le groupe est réduite, voire inexistante. Cependant une part importante des entreprises du territoire français sont détenues par l'étranger (Cf. §II). Les filiales contrôlées par l'étranger sont potentiellement vulnérables et les choix stratégiques sont opaques et souvent imprévisibles. Des cas de fermeture brutale d'entreprises pourtant viables se sont multipliés du fait de choix de délocalisation ou de rapatriement d'activité dans le pays d'origine (Molex, Continental…).

L'analyse du risque et l'insertion dans un groupe

La prise en compte de l'appartenance à un groupe intervient dans l'analyse du risque. Le sens de la dépendance entre filiale et maison mère n'est pas univoque. Les filiales sont souvent protégées par l'appartenance à un groupe qui les intègre dans un ensemble plus vaste, permettant souvent une ouverture vers des marchés à l'exportation. Elles ont aussi accès au financement de la part du groupe et peuvent bénéficier de garanties. Cependant il y a risque d'abandon quand la filiale ne fait plus partie des plans stratégiques de la maison mère. Par ailleurs la contagion du risque au sein du groupe doit être étudiée via la connaissance des capitaux propres dont bénéficient les filiales et la holding afin d'analyser le degré d'interdépendance économique et financière.

[56] Entreprises de taille intermédiaire, pour la définition voir l'encadré 2 : « Nouvelles catégories d'entreprises ».
[57] F. Servant : « La détention par les non-résidents des actions des sociétés françaises du CAC 40 à fin 2008 » bulletin de la Banque de France n°176, 2ème trimestre 2009.

Encadré 1

Unités légales et liens financiers, comptes sociaux et comptes consolidés

En comptabilité nationale, l'observation statistique se fait à partir de l'unité juridique « société », unité légale administrative à laquelle sont associées des données comptables et fiscales. Toutefois l'évolution des modes de production a permis d'introduire un ***nouveau concept*** : conformément à la définition européenne, « l'entreprise correspond à la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes. »

Si la connaissance des comptes individuels d'entreprise reste un niveau pertinent de l'analyse, afin de faire évoluer la connaissance du tissu productif français vers une vision organisationnelle et stratégique, il est désormais tenu compte des liens de groupe. Depuis 2005 le CNIS[58] mène une réflexion sur un profilage des groupes en « branches opérationnelles » notamment dans le but d'évaluer leur activité en France. Ceci devrait conduire à une refonte de la statistique structurelle d'entreprises.

Toutefois cette refonte comporte **plusieurs difficultés** :

1. pour éviter les doubles comptes il faudrait disposer de comptes consolidés ce qui n'est pas souvent le cas ;
2. il y a des sous-groupes de groupes dont le repérage n'est pas toujours aisé;
3. dans les grands groupes comment distinguer l'activité en France et l'activité à l'international, car généralement les comptes consolidés concernent l'activité dans le monde;
4. les têtes de groupe peuvent être en France ou à l'étrange, et pour ces dernières l'information est limitée, voire inexistante.

Comparaison entre comptes consolidés et comptes sociaux

Pour l'analyse économique et l'analyse du risque, les **comptes sociaux** restent en France les plus utilisés. Ils permettent le calcul de la valeur ajoutée (ce que ne permettent plus les comptes consolidés selon les normes IFRS), l'analyse de la production avec le facteur travail et le facteur capital, l'estimation de la productivité. Les flux interentreprises sont calculés et globalisés que les entreprises partenaires appartiennent au même groupe ou pas. L'identification des flux intra-groupes demandent une information complémentaire à l'information comptable de la liasse fiscale, information qui autrefois était recueillie par la Centrale de bilans de la Banque de France.

Les **comptes consolidés** en éliminant les flux intra-groupes et les titres de participation de la maison mère donnent une image économique et financière globale du groupe, de son pouvoir de marché, de sa capacité d'endettement et d'investissement. Ces informations servent aux organes de direction qui pilotent l'ensemble des sociétés du groupe, et aussi aux investisseurs des marchés financiers. Cependant l'élimination des flux intra-groupes[59] masque les transferts entre sociétés du groupe dont la localisation géographique est souvent régie par la stratégie fiscale du groupe (Cf. § Paradis fiscaux et prix de transferts). Les normes IFRS ont encore renforcé ce point de vue des marchés financiers en introduisant l'estimation des actifs en valeur de marché (*faire value*) au lieu de valeur historique[60]. Ces normes internationales facilitent les comparaisons internationales et la levée de capitaux sur les places financières dans le monde entier.

[58] Conseil National de l'Information Statistique

[59] Achats entre entreprises du groupe, prêts intra-groupes, remontée de dividendes vers la maison mère.

[60] C'est-à-dire la valeur à la date d'achat de l'actif

ANNEXE 2 - L'importance des groupes en France et la taille des entreprises dans l'ensemble des activités [61]

En 2007, sur l'ensemble des sociétés exerçant leur activité sur le territoire français, 5% appartiennent à un groupe où sont employés 58% des effectifs salariés des sociétés et où sont réalisés 67% des investissements.

En France, sur 15,2 millions de salariés du secteur privé bénéficiant de l'assurance chômage[62], 8 millions travaillent pour un groupe dont plus de 2 millions dans les groupes à capitaux étrangers. Parmi les filiales de groupes étrangers implantés en France, 67% sont contrôlées par des groupes appartenant à l'Union Européenne. Elles emploient 64% des salariés travaillant dans un groupe étranger. Les Etats Unis ont le plus grand nombre de filiales implantées en France (suivis par l'Allemagne et la Grande Bretagne) où sont employés 24% des salariés travaillant pour un groupe étranger (contre 16% dans les filiales allemandes, 16% dans les filiales britanniques).

Dans l'industrie[63]

Début 2008, parmi les entreprises appartenant au secteur manufacturier et employant plus de 20 salariés, 65% appartiennent à un groupe : au sein de l'industrie manufacturière hors industrie agro-alimentaire, elles sont au nombre de 12 100 entreprises, emploient 88% des effectifs salariés, produisent 91% de la valeur ajoutée, 94% du chiffre d'affaires, 97% des exportations. A travers elles se sont 7 300 groupes qui sont implantés dans l'industrie dont 1 100 ont une tête de groupe dans l'industrie manufacturière. Le développement des groupes industriels a été rapide puisqu'en 1994 seulement 40% des entreprises industrielles de plus de 20 salariés dépendaient d'un groupe.

Les secteurs industriels les plus concernés sont très capitalistiques et à forte valeur ajoutée: construction navale, aéronautique, ferroviaire, industrie de composants électriques et électroniques, pharmacie, parfumerie, entretien, chimie, caoutchouc, plastiques. Dans l'industrie automobile 95% de la valeur ajoutée est réalisée par des entreprises appartenant à des groupes. 9/10ème des échanges mondiaux concernent l'industrie. Ils sont grandement facilités par la structure de groupe, notamment via les flux intra-groupes (Cf. §III).

Au-delà de 500 salariés presque toutes les entreprises appartiennent à un groupe. Cependant il n'y a pas que des grands groupes : 2/3 des groupes emploient moins de 500 salariés. La population des entreprises est très hétérogène en taille et comportement. Afin de mieux la décrire, l'INSEE a défini quatre nouvelles catégories d'entreprises (Cf. encadré 2).

L'organisation en groupe reste principalement le fait des ETI et des grandes entreprises.

- **ETI :**

Sur l'ensemble des secteurs d'activité, 90% des ETI sont organisées en groupe, un tiers des salariés dépendent d'un groupe étranger (soit environ 1 million salariés) contre 14% en moyenne, et près d'un tiers des ETI françaises contrôle une unité à l'étranger. En termes d'emploi les secteurs où elles sont le plus impliquées sont le commerce de véhicules automobiles, le transport routier, les hypermarchés et le nettoyage. En termes de taille 70% des ETI françaises sont proches de 250 salariés, seulement 5% d'entre elles ont plus de 2000 salariés. On est donc loin des *Mittelstand* allemands.

Dans l'industrie, sur 4 millions de salariés, 31,9% sont employés dans des ETI dont la moitié dépend de groupes étrangers. Les ETI sous contrôle étranger sont principalement dans les secteurs de fabrication d'équipements automobiles, de médicaments, de fabrication de matériel électrique. Davantage présentes dans l'industrie, elles sont aussi plus grandes (780 salariés en moyenne, contre 600 pour les ETI françaises).

- **Grandes entreprises :**

Toutes sont organisées en groupe. Pour 2/3 ce sont des groupes français qui emploient 82% des effectifs (18% des salariés dépendent donc d'un groupe étranger). **Un tiers relèvent de l'industrie manufacturière** surtout dans la fabrication d'automobiles ou d'autres matériels de transport. Six grandes entreprises de la construction automobile emploient 74% des salariés du secteur. Sept grandes entreprises de la construction navale, aéronautique et ferroviaire emploient 78% des salariés de ces secteurs. Quatre grandes

[61] Cf. INSEE Entreprises : « Images économiques des entreprises et des groupes en janvier 2008 »

[62] Grosso modo, les 25 millions d'actifs occupés se répartissent en 15 millions salariés du privé bénéficiant de l'assurance chômage, 2 millions d'actifs bénéficiant de la sécurité sociale mais pas de l'assurance chômage, 5 millions salariés du secteur public, 3 millions de non salariés.

[63] INSEE – L'industrie en France – édition 2009

entreprises emploient 94% des secteurs de l'eau, du gaz et de l'électricité. Dans l'énergie, les transports, la poste et les télécommunications les activités nécessitent des infrastructures en réseau et correspondent souvent à d'anciens monopoles publics. Les grandes entreprises sont également nombreuses dans le commerce, les banques, les assurances, la construction, les services aux entreprises, secteurs où elles réalisent un maillage territorial.

Encadré 2

Nouvelles catégories d'entreprises et l'appartenance à un groupe

Micro-entreprises, PME, ETI, grandes entreprises[64]

Une des particularités du tissu productif allemand est le grand nombre d'entreprises « moyennes – grandes » c'est-à-dire employant entre 500 et 5000 salariés, dont les performances et l'efficacité ont contribué au développement florissant de l'industrie allemande. Comparativement le tissu productif français est calibré très différemment : les PMI sont beaucoup plus nombreuses, tandis que de grands groupes structurent l'activité comme donneurs d'ordre. Cependant le petit nombre d'entreprises moyennes en France a semblé être un facteur de faiblesse de son industrie. Ce constat a amené le gouvernement français à vouloir stimuler la croissance de PMI et les instituts de statistiques ont porté leur attention sur les entreprises de taille intermédiaire, les ETI, sur lesquelles portent maintenant de nombreuses études.

L'INSEE[65] s'appuie sur une définition européenne pour définir les tailles des entités entreprises : micro-entreprises, PME, ETI, grandes entreprises.

1. Répartition selon le nombre de salariés : PME : de 10 à 250 ; ETI : 250 à 5000 ; GE + de 5000
2. Reclassements :
   - les entreprises employant moins de 5000 salariés mais dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1,5 milliards d'euros et dont le total du bilan excède 2 milliards d'euros sont reclassées en GE,
   - les entreprises employant moins de 250 salariés mais dont le chiffre d'affaires excède 50 millions d'euros ou dont le total de bilan excède 43 millions d'euros sont reclassées en ETI

Les autres entreprises emploient entre 0 et 9 salariés, ont un chiffre d'affaires inférieur à 5 millions d'euros et un total de bilan inférieur à 43 millions d'euros, elles constituent les micro-entreprises. Ces classements entraînent inévitablement des effets de seuil, mais ils permettent de mieux identifier l'importance économique des entreprises, notamment celle des holdings dont le bilan est généralement important.

Taille des entreprises, importance économique, appartenance à un groupe

En 2007 parmi les 2,9 millions d'entreprises, 2,7 millions sont des micro-entreprises et 42 000 appartiennent aux secteurs financiers. Hors secteurs financiers, l'INSEE a recensé 4578 ETI constituées de 40149 unités légales: 396 sont uni-sociétales françaises, 2829 ont une tête de groupe française, 1351 ont une tête de groupe à l'étranger. En dehors des micro-entreprises, on dénombre environ 164 000 PME, 4600 ETI, 240 GE.

En France, sur les 15,2 millions de salariés du secteur privé bénéficiant de l'assurance chômage[66], 21% appartiennent à des micro-entreprises, tandis que les grandes entreprises d'une part et les PME d'autre part emploient respectivement environ 29% des salariés. Quant aux ETI elles mobilisent 20% des salariés. Cette répartition de l'emploi entre catégories d'entreprise approche celle de la valeur ajoutée. Par contre l'exportation, le déploiement international, et la recherche développement sont principalement le fait des ETI et des grandes entreprises (Cf. tableau). Comparativement aux PME et micro-entreprises le personnel y est plus qualifié et mieux rémunéré : le salaire brut est en moyenne 10% supérieur dans les ETI, 20% dans les grandes entreprises. La productivité y est plus élevée. Les moyens mis en œuvre en termes d'immobilisations et de financement (Cf. total du bilan) sont également beaucoup plus importants que dans les petites et très petites entreprises.

L'activité industrielle se situe surtout chez les ETI et les grandes entreprises où elle mobilise respectivement 42% et 30% des effectifs salariés contre 27% en moyenne sur l'ensemble des entreprises

[64] V. Hecquet : « Quatre nouvelles catégories d'entreprises : une meilleure vision du tissu productif », INSEE Première n° 1321, novembre 2010

[65] Décret n°2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique.

.**Répartition des entreprises en catégories ***

2007	Micro-entrep.	PME	ETI	GE	ETI+GE en %
Nombre d'entreprises	2,7 millions	164 000	4600	240	
Salariés (en millions)	3,2	4,4	3,0	4,4	49,3%
dont part de salariés dans l'industrie	**11%**	**23%**	**42%**	**30%**	
dont salariés dans l'industrie (millions)	**0,350**	**1,01**	**1,26**	**1,32**	**65,5%**
Nombre moyen de salariés par entreprise		30	650	13 000	
Emploi (%)	21	29	20	29	49%
Valeur ajoutée (%)	19	25	22	34	56%
Excédent brut d'exploitation (%)	23	19	21	37	58%
Immobilisations (%)	7	8	20	65	85%
Total de bilan (%)	9	11	21	59	80%
Exportation (%)	3	13	31	53	84%
Dépenses intérieures en R&D (%)	1	11	26	62	88%

*les entreprises des secteurs financiers sont exclues de ces statistiques car leurs structures sont trop particulières

[66] Grosso modo, les 25 millions d'actifs occupés se répartissent en 15 millions salariés du privé bénéficiant de l'assurance chômage, 2 millions d'actifs bénéficiant de la sécurité sociale mais pas de l'assurance chômage, 5 millions salariés du secteur public, 3 millions de non salariés.

II. LE TERRITOIRE, OBJET ET/OU ACTEURS DES POLITIQUES INDUSTRIELLES

Pierre-Marie Dugas et Jean-Luc Gibou

Aux origines de l'industrie, on trouve à la fois des mutations techniques, la rapidité de la concentration des capitaux et leur volatilité, et la mobilité des hommes, dans un mouvement qui rompt avec l'apparente immobilité du monde rural et agricole. L'industrie s'identifie à un changement permanent dans lequel la substitution des techniques et des territoires façonne les lieux et les groupes sociaux où elle s'est développée de manière significative.

Dans l'industrialisation moderne, l'État est peu à peu apparu en France comme le maître d'œuvre de la répartition de l'industrie sur les territoires, au prix d'adaptations plus ou moins douloureuses de ces derniers. L'activité industrielle, selon une de ses définitions, consiste à produire des objets hors de la présence de son destinataire. L'industrie est donc par définition délocalisable sur toute la surface de la terre – la formule qui fait de la Chine « l'usine du monde » le laisse bien entendre. Et pourtant on constate que l'industrie se concentre en un petit nombre de lieux. La question que nous voulons aborder est donc celle de l'articulation entre l'activité industrielle et les territoires où elle est réalisée.

Que le territoire ait hier joué un rôle est une réalité évidente, sans préjuger qu'il en soit acteur ou seulement objet : il y a sur la surface de la planète des réalités incontournables, telles que la Silicon Valley pour l'industrie électronique ou Hollywood pour l'industrie cinématographique. En France, nous avons l'aéronautique à Toulouse, l'électronique à Grenoble, le pneumatique à Clermont-Ferrand, la mécanique à Sochaux-Montbéliard-Besançon, etc. Ces implantations sont le fruit d'une histoire complexe où se sont mêlés des choix nationaux et les volontés d'entrepreneurs familiaux et de collectivités dynamiques.

Mais cette réalité héritée du passé est-elle encore d'actualité ? Les règles antérieures ne sont-elles pas bousculées par la mondialisation financière qui déplace les capitaux investis en fonction de leur rentabilité immédiate[67] ? La récente image de l'Irlande est préoccupante, d'où les industriels mondiaux menacent de se retirer si remontait l'impôt sur les sociétés aujourd'hui exceptionnellement favorable. Cet exemple irlandais manifesterait que le territoire ne serait désormais plus qu'un objet semi-passif. Les citoyens des territoires – nationaux ou régionaux – sont-ils donc devenus les spectateurs impuissants d'un jeu dont les décideurs sont les grands groupes mondiaux ? N'ont-ils comme seule issue que de rivaliser entre eux au moins-disant fiscal, social, salarial…

Est-il aujourd'hui encore envisageable qu'un territoire puisse faire des choix de politique industrielle ? La question se pose à nos régions françaises, qui ont en principe la compétence du développement économique. Elle se pose aussi à la nation française : quelles sont les marges de manœuvre des territoires face aux groupes dont la stratégie est définie au niveau mondial ?

C'est la question de l'attractivité des territoires. L'attractivité est-elle devenue un concept univoque, une séduction soumise au seul diktat standard du caprice des marchés financiers ?

[67] Le « *L'État ne peut pas tout* » de Lionel Jospin a été perçu comme le renoncement à un affichage visible de politique industrielle publique. En fait, la formule, demeurée dans les mémoires, est le titre de l'article de *Libération* le 14 septembre 1999 : *Jospin affirme que l'État ne peut pas tout*. Lionel JOSPIN avait dit à la télévision sur France 2 le 13 septembre 1999 à propos des licenciements boursiers de l'entreprise MICHELIN : « Les salariés existent, les syndicats aussi. Il y a une mobilisation qui peut se mener. Il ne faut pas tout attendre de l'État ». Mais la phrase a été comprise comme une démission de l'État – et particulièrement de l'État socialiste – à la suite de l'affaire LU en 2001. Celle-ci a fait prendre conscience à la nation que, si le pouvoir politique conservait un pouvoir d'influence, il ne disposait plus du pouvoir décisionnel qu'il avait pu avoir au début de la Vème République.

Nous pensons qu'il existe une diversité d'attractivités. Nous allons tenter de les éclairer en examinant le rôle possible des territoires au sein de l'Hexagone.

Mais auparavant nous devons rappeler le cadre global dans lequel peuvent agir les territoires. Ce cadre est tracé par les politiques publiques de l'État.

I. Nature et rôle des politiques publiques : un flottement constant…

■ entre ré-industrialisation et politique de l'emploi

Depuis l'origine, les politiques publiques ont flotté entre deux objectifs :

- la mobilisation d'emplois de compensation avec les outils publics, préorientés vers la politique de lutte contre l'exclusion, par des reclassements coûte que coûte ;
- ou la réindustrialisation par un regard sur les stratégies d'investissement des grands groupes et la dynamisation du tissu des PME.

■ et entre une politique industrielle territoriale ou seulement l'équipement des acteurs, on a vogué entre…

- d'une part la mise en musique de politiques industrielles peu territorialisées, dirigées par le poids des groupes,
- et d'autre part la place des acteurs (mais quels acteurs, quelles institutions ?)

■ Les étapes significatives

À partir de 1954, des restructurations sectorielles apparaissent inévitables dans certains secteurs tels les mines, où des outils de reconversion sont progressivement mis en place par les pouvoirs publics.

Avec la diffusion de la crise dans les années 70, elles touchent de nouveaux secteurs : sidérurgie, chantiers navals, textile. Les reconversions deviennent un objet d'intervention publique en lien avec les politiques d'aménagement du territoire, ce qui implique la définition de zones prioritaires, vers lesquelles on oriente les nouveaux projets industriels.

Dans le même temps, les restructurations, qui affectent des bassins, voire des régions, avec la sidérurgie après les houillères, feront venir des industries d'autres secteurs, notamment la sous-traitance automobile dans l'arc nord-est, après la mise en œuvre des pôles de conversion de 1983 à 1986. Il s'agit de « refroidir » le climat social local et de créer des emplois coûte que coûte.

Dans la fin des années 70, un certain nombre de grands groupes vont mettre en place des « mini DATAR » dans les bassins où ils sont implantés et qui connaissent des problèmes et notamment Saint-Gobain sur l'ensemble du territoire, ELF devenu Total pour le complexe de Lacq, Thomson avec GERIS, etc.

En 1983, 15 nouveaux pôles de conversion sont délimités alors que, dans le même temps, les lois de décentralisation voient le jour. Au-delà de l'urgence de maîtrise des explosions sociales, ces pôles auront un objet, qui restera d'actualité pour la décennie à venir. Il s'agit tout d'abord de favoriser un développement local endogène pour accueillir des entreprises et créer des emplois ; ensuite, la coordination des actions entre les partenaires industriels et les collectivités locales concernées doit être assurée.

À la fin des années 90, dans une économie mondialisée et globalisée, l'innovation s'impose comme un facteur-clé de croissance. Processus complexe qui va bien au-delà de la recherche-développement, elle repose sur des relations de proximité entre divers acteurs d'un même territoire : entreprises, laboratoires privés et publics, organismes de formation. Divers dispositifs voient le jour, systèmes productifs locaux (SPL), puis pôles de compétitivité, qui

sont à l'intersection de deux politiques publiques, celles de l'industrie et de l'aménagement du territoire.

Paulette Pommier *(Cahier Lasaire n° 32, décembre 2006)* avançait que les pôles de compétitivité sont des « supports privilégiés d'une politique industrielle » par :

- l'affichage des ambitions à l'égard des « clusters » industriels comme cela se fait pour les clusters technologiques,
- l'obligation de repenser les bonnes échelles et les bons niveaux pour les développer,
- le renforcement des PME par l'innovation et la mise en réseau,
- l'invitation à saisir l'opportunité de l'Europe.

Elle avançait dans le même temps que les Régions ne peuvent être absentes des nécessaires partenariats à dynamiser, à la fois pour des raisons de moyens financiers, mais pour impulser et fédérer l'articulation régional / local, notamment pour la réorientation de certains bassins industriels.

■ Une évolution de l'État, dont le rôle écrasant pose question

La nature, les formes et les acteurs de l'intervention publique ont évolué au cours du temps. Une mise en perspective historique, à partir des actions de reconversion des Houillères, l'illustre clairement.

On utilise pour ces reconversions des délocalisations forcées sous la bannière de l'aménagement du territoire ; l'appel au patriotisme des grands groupes, qui pour beaucoup d'entre eux seront dans le giron du secteur public entre 1982 et 1986, à leur politique d'achats et à leurs « DATAR de groupe », soit pour rendre moins douloureuse la fermeture d'un site, soit pour soutenir le développement de PMI autour de leurs propres établissements dans les régions les plus touchées.

Les lois de décentralisation de 1982 vont bouleverser peu à peu l'architecture territoriale de nos institutions. La décentralisation semble se mettre progressivement en place.

Toutefois les compétences attribuées aux territoires sont ambiguës. Les Conseils régionaux ont joué au démarrage un rôle peu important, sauf dans certains bassins « sinistrés ». La réforme de 2004 les a confirmés comme les interlocuteurs centraux, chargés notamment des compétences en matière de développement économique, et de formation ; et ils s'efforcent d'exercer ces compétences. Mais leurs moyens financiers sont limités, et la politique sectorielle dépend des grands groupes, sur lesquels ils n'ont guère d'influence.

Malgré les apparences, la politique industrielle a été recentralisée à marche forcée ces dernières années ; et depuis 2007 particulièrement, avec la RGPP, on assiste à une reprise en main de l'État par les Préfets de Région.

On en a vu la manifestation avec les tout derniers États Généraux de l'Industrie, opération nationale dont la déclinaison dans les Régions et encore plus dans les Départements a été un simulacre de décentralisation.

Quels sont les facteurs de succès des bassins industriels ? Quels acteurs impliquent-ils ? Quels outils mettent-ils en œuvre

II. Quels territoires ?

Les éléments nécessaires à rassembler nous semblent être une masse critique, une spécialisation sectorielle et la volonté de travailler ensemble.

- Les territoires qui disposent d'une masse critique suffisante

Les analyses de Robert REICH nous semblent encore exactes. De la même manière que seules les rues puissamment commerçantes attirent les chalands, les entreprises industrielles naissent et survivent dans les espaces où existent déjà plusieurs de leurs homologues. De la même manière qu'une rue commerçante meurt progressivement au fur et à mesure que ses vitrines sont remplacées par des banques ou des agences immobilières, une activité industrielle s'étiole puis meurt au rythme de la fermeture des entreprises qui la réalisaient. Si l'entreprise industrielle d'hier, qui était fondée sur la fabrication en grande série de produits standardisés, pouvait s'implanter dans des lieux excentrés dont la main-d'œuvre bon marché l'attirait, l'entreprise industrielle d'aujourd'hui ne peut vivre que si elle est alimentée par un terreau constitué par ceux que Robert REICH appelait les « manipulateurs de symbole » : services de recherche publics et privés, instituts de formation publics et privés, main d'œuvre qualifiée, bureaux d'étude spécialisés, rencontres informelles, etc…Mais la masse critique ne suffit pas en elle-même, elle doit être accompagnée d'une spécialisation industrielle.

- Les territoires qui disposent d'une culture dans un secteur industriel non mobile

Il semble que les territoires qui bénéficient aujourd'hui d'un développement industriel cumulent la masse critique dont nous traitions précédemment et une spécialisation sectorielle définie. Il faut toutefois faire une distinction entre les activités industrielles mobiles et non mobiles.

Les premières suivent le déplacement des coûts de production (c'est le cas de la confection qui se déplace en fonction de l'évolution des salaires). Il s'agit en général d'activités qui requièrent peu de capital fixe et des compétences assez génériques facilement disponibles (cas par exemple de Call Centers et de services informatiques).

En revanche, les secondes, dites non mobiles, mobilisent d'importantes ressources en équipements et en compétences spécifiques qui les attachent à un territoire et qui rendent les entreprises moins sensibles aux variations des politiques fiscales ou même des différences de coûts salariaux dès lors qu'ils sont compensés par une productivité globale plus élevée. C'est le cas de l'électronique à Grenoble, du pneumatique à Clermont-Ferrand, de la mécanique à Saint-Étienne, de l'aéronautique à Toulouse. L'Île-de-France elle-même connaît cette spécialisation dans ses sous-bassins industriels, plateau scientifique en Essonne, traitement de l'image en Seine-Saint-Denis, etc.

Autour de cette spécialisation sectorielle se développe une culture spécifique, faite de savoir-faire technique et de pratiques comportementales : relation au produit faite de respect et de fierté, soin de la qualité, relations respectueuses entre professionnels au sein de l'entreprise, relations gagnant/gagnant des entrepreneurs entre eux, relations sociales convenables dans les entreprises, hiérarchie salariale locale valorisant les professions industrielles, etc. Cette culture industrielle est transversale à l'ensemble des produits industriels, mais elle devient concrète si elle est attachée à un secteur de production particulier, qui confère localement une noblesse[68] à ceux qui exercent leur métier dans cette industrie.

Cette culture est le résultat d'investissements matériels et immatériels effectués sur une période longue. Elle se nourrit naturellement de la présence d'établissements de formation correspondant à cette spécialisation industrielle. L'articulation écoles-entreprise ou

[68] Sur ce concept de « noblesse », on se référera à l'ouvrage de Philippe D'IRRIBARNE, *La logique de l'honneur*, qui fait apparaître que la transmission des savoir-faire se fait principalement entre « pairs » qui se respectent.

Université-entreprises, tant souhaitée, exige la proximité géographique entre la production, les services de recherche et développement et l'enseignement.

La continuité d'une spécialisation sectorielle ne va pas de soi, elle est fragile. À titre d'exemple, la machine-outil, qui a été importante autour de Saint-Étienne, a presque disparu sous l'effet d'une pluralité de facteurs, dont un salarié qualifié de ce secteur[69] fait la liste : le manque de capitaux pour faire face à de soudaines évolutions technologiques[70] ; le non-remplacement de dirigeants de PMI qui avaient fait la reconstruction de l'après-guerre ou le parachutage de directeurs plus financiers qu'industriels ; une idéologie affirmant que l'avenir ne serait plus dans l'industrie, mais dans les services et les technologies de communication (Internet), et qu'on pourrait conserver les bureaux d'études sans garder la fabrication[71] ; les prétendues politiques industrielles affirmant que la machine-outil serait désormais l'affaire des Allemands et des Italiens, en échange de quoi nous aurions l'aéronautique… En conséquence, des PMI ont fermé, rendant disponibles de nombreux travailleurs qualifiés ; les entreprises restantes n'ayant donc aucun mal à recruter ces qualifications, on a cessé de former des jeunes à ces savoir-faire... Et la culture s'est perdue.

- Les territoires qui disposent d'une structuration de leurs transports internes

Cette masse critique ne peut être atteinte que par une structuration des transports internes au territoire. L'image de structuration ancienne en étoile autour d'un centre doit toutefois céder à la place à une structuration en réseau innervant l'ensemble du territoire concerné. Ainsi l'Île-de-France perçoit la nécessité d'investir lourdement pour développer ses liens transversaux ; Rhône-Alpes aspire à des communications qui échappent au goulet lyonnais.

- Les territoires qui semblent pouvoir mener une politique industrielle

Parmi les Régions de France, plusieurs n'ont pas une dimension suffisante pour jouer un rôle équivalent à celui des Länder allemands, mais il est important de viser le renforcement de leur pouvoir économique.

Le diagnostic de l'industrie française issu des États Généraux de l'Industrie montre que « le recul de l'emploi industriel dans l'ensemble de la population active touche davantage la France que la plupart des autres pays européens… [et que] d'un point de vue territorial, le recul de l'emploi industriel affecte plus particulièrement les régions du grand Nord-est, alors que Midi-Pyrénées et l'Aquitaine sont en croissance en termes d'activité et d'emploi industriel ».

Sans préjuger de l'avenir, il nous semble que plusieurs territoires disposent dès à présent des facteurs pour être des acteurs industriels territoriaux : l'Île-de-France naturellement, l'ensemble rhônalpin constitué par Lyon – Saint-Étienne – Grenoble et Clermont-Ferrand, le grand Sud-ouest autour de Toulouse. Le Nord, dont le dynamisme est grand, pourrait les rejoindre s'il parvient à définir une sectorisation industrielle qui lui manque aujourd'hui.

Certaines Régions, telles que Rhône-Alpes, comportent plusieurs territoires qui constituent des sous-ensembles – ce n'est pas le cas de toutes les Régions. Là où existent ces sous-ensembles, il faut trouver une articulation qui associe la nécessaire dimension régionale et la proximité.

[69] Jean KONIECZNY, militant CFDT du secteur de la machine-outil, entretien du 11 décembre 2010.
[70] Par exemple, la disparition des machines à boîte de vitesse, remplacées par des machines fonctionnant avec un seul moteur en courant continu et un variateur ; l'introduction de l'électronique dans la commande numérique en remplacement des systèmes à relais temporisés, etc.
[71] En conséquence, on vendait les machines et leur brevet.

III. Quels acteurs sur les territoires ? Quelles conditions de succès ?

La liste des acteurs concernés est large : les élus, les entrepreneurs locaux et les responsables locaux des établissements des grands groupes, leurs organisations patronales, les organisations syndicales, les élus consulaires, les Universités.

Tous ces acteurs ont naturellement des stratégies qui leur sont propres. La question est : Selon quelles conditions se mettent-ils en synergie ?

- Un territoire pertinent

Une première condition nous semble être la collaboration des élus entre eux. La démocratie française a généré un grand nombre d'élus qui maillent le territoire des 36.000 communes. Leur existence est un atout qu'il serait bien imprudent de balayer en un tournemain comme le rêvent des apprentis-sorciers désireux d'un big-bang qui anéantirait des décennies de travail, un peu à la manière dont certains dirigeants inconscients ont détruit des entreprises en jouant avec elles au meccano industriel. Ces élus se sont aujourd'hui rapprochés dans diverses formes volontaires de coopération, correspondant chacune à un « territoire pertinent ».

En effet, le terme de « territoire pertinent » n'est pas univoque. Par exemple, le territoire pertinent de l'assainissement n'est pas le même que celui de l'alimentation en eau potable ; il diffère aussi du territoire pertinent pour une répartition équilibrée du logement, de celui qui doit gérer l'action touristique, etc.

Le développement industriel nécessite l'émergence d'un territoire pertinent spécifique, dont la définition est inévitablement partiellement subjective puisqu'elle dépend de la volonté des personnes de travailler ensemble. Les frontières administratives ne sont pas adéquates pour cette définition. L'EPCI est trop petit ; la Région, si elle peut appuyer la création d'une liaison ferroviaire ou autoroutière, est trop grande et trop diverse pour conduire une stratégie de proximité. Le bassin industriel doit disposer d'une Université, d'un CHU, d'une CCI, d'une Chambre des Métiers, qui sont les outils dont disposent en général les Départements. Mais le bassin industriel ne correspond pas automatiquement au périmètre du département ; il peut recouvrir une fraction de département, ou bien regrouper des zones appartenant à plusieurs départements[72].

- Sur ce « territoire pertinent », une stratégie industrielle définie et claire pour tous

Une seconde condition est l'existence d'une stratégie industrielle définie et claire pour tous, élaborée dans une concertation des décideurs avec les organisations professionnelles et les organisations syndicales, et dont la mise en œuvre est suivie par les mêmes partenaires.

Les initiateurs peuvent en être les élus regroupés au sein d'un syndicat mixte ad hoc ou au sein d'un SCOT[73], appuyés ou non par une agence de développement, avec les représentants des Unions Départementales syndicales et patronales.

De la visibilité et de l'efficacité de l'intervention des professionnels dans l'élaboration des décisions découlera, on peut le souhaiter, le réinvestissement des organisations patronales par les meilleurs des industriels. Car il est désolant de constater que depuis la démission de Jean GANDOIS en 1997, de nombreuses organisations patronales ont été désertées par les industriels et abandonnées aux entreprises de service et parfois aux plus petites d'entre elles.

[72] Ainsi le département de la Loire est segmenté en deux bassins industriels, Loire-Nord autour de Roanne, et Loire-Sud autour de Saint-Étienne. Chacun de ces bassins déborde sur le département voisin.
[73] Schéma de cohérence territoriale.

Les Régions n'ont guère de poids sur les plans sectoriels, sauf dans quelques cas particuliers liés au poids personnel de certains grands élus[74]. Cela se passe essentiellement entre l'État et les grands groupes. C'est comme si on voulait ne laisser aux Régions que l'intervention sur les TPE…

- Un enracinement local des centres de décision industriels

La vie des bassins industriels a dépendu dans le passé de deux catégories d'acteurs : les patrons de PMI à fort enracinement territorial, et les grands groupes qui avaient des implantations, parfois prédominantes dans certains territoires.

La disparition progressive des PMI indépendantes, auxquelles se sont substituées des filiales de grands groupes, a réduit le nombre de décideurs stratégiques locaux attachés à leur territoire.
Certaines PMI qui ont un ancrage et un projet résistent et s'adaptent. Sous bénéfice d'inventaire, il nous semble que le contrôle familial du capital est une condition nécessaire – mais non-suffisante – de cette résistance.

Du côté des grands groupes, la situation était diverse, dépendant essentiellement de la spécialisation qu'ils avaient créée dans leurs implantations locales. Par exemple ELF à Pau a développé du tertiaire supérieur, et l'Université a alors contribué à ancrer l'industrie. À l'inverse, la finalité des implantations régionales de certains groupes se limitait à l'opportunité d'une main d'œuvre bon marché.

L'ancrage réel des grands groupes dépendait de la manière dont les groupes organisaient leurs centres de décision, décentralisés ou pas. Cette répartition des centres de décision a bougé au cours du temps, notamment sous l'effet de l'internationalisation et de la financiarisation des économies et à l'influence croissante du cours de leur action sur les décisions des grands groupes. Il en a résulté une centralisation opaque, extérieure aux sites et aux bassins. Certains établissements de groupe ont ainsi perdu leur image « régionale » et/ou locale.

La question essentielle est celle du rôle donné au Directeur d'établissement, et notamment s'il maîtrise ses investissements. S'il y a aujourd'hui une tendance générale à la centralisation, la décision locale conserve du poids dans certains groupes.

Aussi l'existence d'une politique industrielle territorialisée est-elle aujourd'hui conditionnée par l'existence ou non d'authentiques décideurs industriels locaux, soit patrons de PMI contrôlant suffisamment leur capital, soit directeurs d'établissement de groupes industriels jouissant d'une réelle maîtrise de leurs décisions d'investissement.

- Les organisations syndicales et patronales

Les organisations syndicales et patronales des territoires souhaitent aujourd'hui intervenir aux côtés des élus pour définir la stratégie de développement de leur territoire et en suivre la réalisation.

Cette volonté d'intervention des organisations patronales et syndicales s'origine à la fois dans l'inquiétude générale causée par la désindustrialisation des bassins d'emploi traditionnels et dans l'importance croissante prise par la démocratie de proximité (maires, conseillers généraux, conseillers régionaux) en substitution à une démocratie nationale partiellement décrédibilisée.

[74] Vg. le poids exercé par André Labarrère, maire de Pau, sur l'entreprise Elf.

Cette volonté est réelle, mais elle est relativement nouvelle. Ni les organisations patronales ni les organisations syndicales ne sont structurées pour exercer une influence territoriale. Du côté patronal comme du côté syndical, les fédérations professionnelles sont traditionnellement plus puissantes et mieux organisées que les regroupements interprofessionnels territoriaux. En outre, bien des patrons n'adhèrent pas aux organisations qui ont vocation à les représenter, en considérant que leur efficacité sera plus grande ailleurs ; et quand ils ont un problème à traiter, ils se rendent chez le Préfet sans passer par leurs organisations patronales.

Du côté syndical, il y a des lieux où les acteurs se sont mis au travail très tôt pour anticiper les catastrophes ; ainsi par exemple à Lacq dès 1976. Dans d'autres lieux, tenues en lisière, les organisations syndicales n'ont pas vu arriver les catastrophes, et ont été réduites à en combattre les conséquences. Les divers « conflits-phares » de 2009, dans l'industrie (Continental, Caterpillar, Mollex…) en sont des exemples. Ces conflits (avec plans sociaux importants) au cours de l'année 2009, qui ont été largement médiatisés, débouchent sur des suppressions de sites, sans emplois industriels de compensation ou avec une forte perte d'emplois industriels.

D'une manière générale, le savoir-faire syndical détenu par les grands sites, qui rayonnait sur l'ensemble du territoire concerné, s'est globalement affaissé au cours des dernières décennies, en même temps que disparaissaient nombre de ces sites. Il en résulte une faiblesse de ces partenaires institutionnels essentiels, tant patronaux que syndicaux. On peut d'ailleurs constater que cette non-reconnaissance de la place des partenaires sociaux est illustrée par leur absence dans la gouvernance des pôles de compétitivité. Ainsi, les syndicats sont appelés à jouer les « pompiers » quand il y a des restructurations ; on leur demande de contribuer à gérer le risque d'explosion sociale. Mais ils ne sont pas associés à la réflexion globale sur l'avenir du territoire.

L'intérêt des États Généraux de l'Industrie (EGI) aurait pu résider dans une ré-impulsion du débat public et dans une réinsertion des acteurs économiques et sociaux, notamment les organisations syndicales de salariés. Ce résultat – était-il d'ailleurs visé ? – n'a pas été atteint.

IV. Les outils et leurs limites

■ L'investissement des collectivités territoriales

Le mode d'action le plus traditionnel des collectivités territoriales est l'action sur les infrastructures. C'est l'action la plus courante et la plus demandée par les entreprises : création de zones industrielles, organisation de la signalétique, aménagement de voies routières, ponts, etc., et même création de raccordement aux dessertes ferroviaires.

Un second mode d'action est l'aide financière à l'installation de nouvelles entreprises, sous forme d'aide directe ou de défiscalisation[75]. On constate ce paradoxe que les collectivités semblent aider les nouvelles entreprises qui viennent s'installer sur leur territoire beaucoup plus que les anciennes déjà implantées, ce qui ne manque pas de poser problème aux entreprises existantes et aux organisations syndicales.

Pour être pleinement efficaces, ces deux types d'action nécessitent l'existence préalable de la stratégie industrielle définie en commun au sein d'un « territoire pertinent » que nous avons évoquée ci-dessus. Faute de quoi les collectivités territoriales s'engagent dans

[75] Face aux investisseurs chasseurs de prime, les collectivités ont pu dans certains cas limités se donner des marges de manœuvre pour conditionner leurs aides à une pérennité de l'implantation industrielle.

une concurrence sans fin entre elles pour retenir leurs industriels ou en attirer de nouveaux. Démarche mortifère de surinvestissement ou de moins-disant fiscal, dont quelques industriels opportunistes peuvent profiter au détriment de l'ensemble du territoire.

Un troisième mode d'action des collectivités porte sur le soutien financier à des créations de réseaux : réseaux de savoir constituant des communautés de projet (SPL), réseaux intellectuels rassemblant CCI / Université / entreprises autour des outils de l'innovation et de l'intelligence économique. Elle se traduit par la mise à disposition de locaux et le cofinancement de personnels affectés à l'animation de ces réseaux, des SPL, des clusters, etc., et à l'accompagnement de la transmission d'entreprise.

Ce troisième mode d'action est le plus efficient dans son retour sur investissement. Mais il est plus complexe à mettre en œuvre que les constructions de routes ou de bâtiments, et il a pour les élus l'inconvénient de ne pas offrir la même visibilité à leur action, et, par suite, d'avoir moins d'impact électoral apparent.

■ Les outils de « reconversion » ou de « revitalisation »

Pour faire face à de lourdes restructurations qui laissaient des territoires sinistrés, et dès lors que des solutions telles que les mutations géographiques ou les préretraites étaient quasiment épuisées, les groupes ont mis en place des actions de reconversion des sites et de reclassement local des salariés. Leur visée était de limiter les conséquences pour les salariés et les territoires, et de rechercher une « acceptabilité locale » par le soutien à l'activité économique et à l'emploi.

Cette approche s'est trouvée partiellement obsolète quand, à partir des années 2000, les restructurations, fermetures de sites, fusions ou externalisations se sont inscrites dans des logiques de performance de l'entreprise et ont été la conséquence des transformations stratégiques de groupes internationaux, dans un contexte de mondialisation.

L'État a alors mis en œuvre des « conventions de revitalisation » : les entreprises de plus de 1.000 salariés qui procèdent à des licenciements collectifs (sauf en cas de redressement ou liquidation judiciaire) sont soumises à « obligation de revitalisation » (articles L.1233-84 à L.1233-90 du Code du Travail), qui s'applique dès lors que les pouvoirs publics estiment que leur ampleur affecte le bassin d'emploi.

Ce dispositif, où l'État a un rôle central, fait actuellement l'objet de plusieurs évaluations. Il semble hésiter entre deux orientations, l'une plus traditionnelle que nous caractérisons par « reconversion », l'autre qui devrait être une authentique « revitalisation » :

La « reconversion » porte sur les individus ; elle vise à leur offrir le plus vite possible une « offre valable d'emploi »[76]. Dans des sites en cours de désindustrialisation, la volonté de faire de l'emploi à tout prix aboutit à générer de nouveaux emplois de service. Perte de savoir-faire, destruction de la culture collective, déstructuration du tissu social par isolement des individus.

La « revitalisation » devrait être un processus différent. Il devrait porter sur le tissu industriel et non sur les individus considérés isolément. Là où les difficultés reposent sur un insuffisant dynamisme entrepreneurial, il devrait favoriser la reprise d'entreprise, et faire de l'ingénierie financière pour réunir les capitaux manquants.

La réussite d'une opération de « revitalisation » est conditionnée par l'existence d'une stratégie industrielle territoriale.

[76] On sait ce que recouvrent hélas le plus fréquemment ces « OVE », emploi souvent temporaire, éventuellement déqualifié ; « l'offre valable d'emploi » se limite même parfois à la seule inscription à une formation.

Aujourd'hui on demande aux « conventions de revitalisation » signées par les grandes entreprises de créer de l'emploi dans les PME par des aides financières ou par d'autres dispositions telles la mise à disposition de compétences. On voudrait impliquer les grandes entreprises pour nourrir un vivier de PME dynamiques et d'une main-d'œuvre qualifiée sur le bassin d'emploi. C'est l'objectif affiché.

La réalité est toute autre. On fait de la revitalisation et non de la ré industrialisation : on « bouche les trous » par une politique de l'emploi au sens le plus étroit.

Les conventions de revitalisation s'inscrivent dans une logique de reclassement, avec les cabinets ad hoc. On est victime des discours de Michel Godet (Rapport du CAE du 4 mai 2010) sur l'économie « présentielle ».

■ Les Pôles de compétitivité

La constitution des SPL, clusters, et désormais des pôles de compétitivité doit tendre à mettre en lumière les réponses en termes de dynamiques productives et d'emploi.

Les Pôles de compétitivité constituent apparemment le seul dispositif de la « nouvelle politique industrielle » issue des rapports BEFFA[77] et BLANC[78].

Encadré 1

Éléments de bilan quantitatif (Source : DGCIS) au 01/06/2010

- Il existe 71 pôles de compétitivité français, dont 7 pôles mondiaux, 11 à vocation mondiale, 53 pôles nationaux
- Tous les secteurs sont représentés : énergie, TIC, matériaux, agroalimentaire, transports, biotechnologies-santé, ingénierie-services, écho technologies, microtechnique-mécanique, chimie, bio ressources, biens de consommation, optique-photonique, aéronautique-espace.
- 6 800 établissements sont membres d'au moins 1 pôle dont 80% sont des PME ET 14 % des entreprises de taille intermédiaire ; 4 364 PME sont membre d'au moins 1 pôle.
- Ils emploient 813 000 salariés, soit 14% de la part des emplois industriels ;
- Les grandes entreprises couvrent 60% de l'emploi des pôles, les ETI 26 %, les PME 26%.

Selon la même source au 01/05/2009, il apparaissait d'une part que trois Régions, Franche-Comté, Alsace et Midi-Pyrénées voyaient une place importante des pôles dans l'activité industrielle.

En revanche, dans les grandes Régions (Île-de-France, Midi-Pyrénées, Nord-Pas de Calais, Rhône-Alpes), le poids des emplois de service est relativement important. La taille des pôles est très variable, qui varie de quelques centaines à 60 000 (Aerospace Valley).

Le rapport d'André MARCON au Conseil Économique et Social en 2008, intitulé « *Les pôles de compétitivité : faire converger performance et dynamique territoriale* », tente de cerner l'impact de ces pôles sur les territoires. Il part de l'idée que ces derniers renvoient à un double enjeu :

- De développement économique où il s'agit d'améliorer la compétitivité des entreprises en développant les capacités d'innovation ;
- De développement local, qui vise à favoriser l'ancrage des entreprises sur les territoires et à créer un terreau fertile pour leur attractivité.

Le territoire a été un paramètre important au moment de la création des pôles : leur labellisation a pris en compte leur enracinement dans un territoire déterminé, régional ou

[77] Rapport de Jean-Louis BEFFA au Président de la République, *Pour une nouvelle politique industrielle*, janvier 2005.
[78] Rapport de Christian BLANC, député des Yvelines, au Premier Ministre, *Pour un écosystème de la croissance* (mai 2004).

inter-régional et leur articulation avec les institutions territoriales. On peut observer que les pôles inter-régionaux semblent avoir manifesté au cours des années une robustesse particulière.

Les collectivités territoriales s'y sont fortement impliquées ; les Conseil régionaux et même certaines agglomérations ont contribué au financement de leur fonctionnement.

Les dynamiques des pôles sont fortement différenciées. On avait misé sur la concentration des acteurs, en considérant qu'elle constituait un préalable à leur développement, et qu'elle favoriserait l'attractivité et la visibilité des pôles. Il apparaît aujourd'hui que les proximités géographiques sont des facteurs moins importants que les interactions. La mise en réseau des acteurs devenant partenaires est plus déterminante que leur agglomération spatiale.

Les premiers effets structurants portent sur la recherche : les pôles organisent les coopérations au sein d'une même filière et institutionnalisent les relations déjà existantes sur un territoire.

Toutefois la mesure de l'impact apparaissait prématurée en 2008 compte tenu de l'hétérogénéité des pôles et des perspectives de développement à moyen terme, avec des effets visibles sur l'emploi à partir de 2010 selon l'APEC.

L'intégration des pôles de compétitivité dans les stratégies territoriales demeure donc ouverte. Trois questions peuvent être posées à ces pôles par rapport au territoire :

- Quel est le « bénéfice local » des dynamiques productrices de connaissances mises en œuvre au sein des projets du pôle ?
- Comment les projets du pôle s'articulent-ils avec les entreprises hors pôle pour faire progresser les capacités d'innovation des économies locales ?
- Comment les pôles traitent-ils les questions liées à l'emploi, à la formation et aux compétences[79] ?

En conclusion

La réussite de la ré industrialisation nécessite la définition d'un projet et la redistribution des rôles des divers partenaires.

Il serait temps que le rôle des territoires ne soit pas reconnu uniquement en cas de sinistre, pour accompagner la reconversion des salariés des grands groupes ou des pans sinistrés de l'économie.

■ On a changé d'époque

Au cours des 20 dernières années, nous avons connu le basculement de « l'aménagement » des territoires vers leur « développement ».

Ce basculement est dû à l'épuisement des politiques traditionnelles de délocalisation vers la province d'établissements d'entreprises d'État ou de grandes entreprises publiques, et à l'affaiblissement de l'intérêt porté par les grands groupes, désormais privatisés et plus fortement internationalisés, à leurs services de reconversion que nous avons appelés ci-dessus « DATAR de groupe ». Il est dû aussi à l'inquiétude de plus en plus forte exprimée par les élus locaux et par les élus consulaires confrontés à la désindustrialisation de leur territoire.

[79] Celles-ci, si elles sont parfois présentes (voir étude GESTE / ALPHA), ne sont pas toujours présentes stratégiquement comme elles le devraient.

Des conflits significatifs, tels que Péchiney à Lacq ou plus récemment Continental, Caterpillar, Mollex, ont manifesté que des populations refusaient de voir leur territoire se limiter à une économie résidentielle[80] faite de services.

On a vu naître des « stratégies locales pour l'emploi ». Le développement local est devenu un véritable objet politique à la charnière de la conversion industrielle et du développement rural. L'État tente à sa manière de soutenir la démarche ; c'est l'origine des actions de « revitalisation » destinées à limiter l'impact territorial des restructurations industrielles.

Nous constatons que les politiques publiques, quelles que soient leurs volontés affichées, font de la politique de l'emploi au sens défensif, et non de la ré industrialisation.

Une autre démarche ne peut venir que de rapports de force locaux syndicaux et de la capacité des différents patronats, en lien avec leurs collectivités territoriales, de se donner une vision stratégique.

La situation actuelle est ambiguë : le rapport BEFFA a fait naître les pôles de compétitivité ; parmi eux, si certains étaient définis comme nationaux, d'autres avaient une vocation de développement régional. Mais ces pôles, même qualifiés de *régionaux*, étaient tirés par des grands groupes à stratégie mondiale ; ils ont rapidement manifesté d'une part qu'ils ne pouvaient pas être considérés comme régionaux, sauf à s'asphyxier, d'autre part qu'ils ne touchaient qu'à la marge les PME[81] du territoire dont ils avaient en principe la charge. Si les pôles de compétitivité sont une réalité effective, leur dimension régionale se révélera n'être qu'un affichage si le contenu réel n'est pas enrichi et développé, notamment sur leurs relations à l'environnement, à la gouvernance régionale ou pluri-régionale et à la gestion de l'emploi.

La dynamique territoriale qui naît demeure fragile, car elle se produit dans un contexte de "financiarisation" de l'activité productive où les fusion-acquisitions se multiplient et où la focalisation sur la valeur actionnariale implique une centralisation financière qui a des incidences en matière de localisation/développement des activités. Cette "financiarisation" s'accompagne donc de l'opacité et de l'éloignement des centres de décision où le "financier" prend le pas sur "l'industriel » et marque différemment l'acte et les modalités de restructuration.

■ Poupées russes

Après une grande phase de colbertisme, on a connu le recul de l'État avec la disparition du Plan. Il serait illusoire de penser que les Régions pourraient aujourd'hui se substituer à un État défaillant. Le balancier ne se déplace pas alternativement du colbertisme à la décentralisation. Dans un système global, chacun doit jouer son rôle.

Nous avons évoqué le concept de territoire pertinent, en indiquant que ce terme n'était pas univoque. Le bassin industriel est pertinent pour porter le dynamisme entrepreneurial, construire une image, générer une culture partagée, tisser des relations entre entreprises et Université, etc. Il ne peut toutefois le faire que dans une Région qui lui fournit les infrastructures ad hoc, impulse et éclaire la réflexion stratégique, contribue au rayonnement international. Ces Régions elles-mêmes ne peuvent agir que si l'État joue pleinement son rôle – nous venons d'une tradition colbertiste et nous aurions tort de vouloir copier l'Allemagne issue d'une autre tradition. L'aménagement du territoire, la fiscalité, les normes… relèvent de l'État ; lui seul peut conduire un dialogue équilibré avec les grands groupes… Quant à

[80] On dit aussi « présentielle ». On caractérise ainsi une économie alimentée principalement par les transferts sociaux, et notamment les retraités. Une expression populaire qualifie ces territoires de « réserves d'Indiens ».
[81] Rappelons que les PME (<250 salariés) réalisent 42% du PIB français.

certaines stratégies, elles doivent évidemment être élaborées à l'échelle européenne. Loin de se concurrencer, chacun de ces échelons est le territoire pertinent pour un certain type d'action.

Le défunt Commissariat au Plan était l'outil du colbertisme gaullien. Nous avons aujourd'hui besoin d'un outil fédérateur qui régule le système productif global, permettant à chacun des échelons d'être efficace sur son territoire pertinent.

- **Le rôle du local**

La dynamique territoriale locale ne peut réussir que par une implication accrue des responsables territoriaux, et en tout premier lieu des responsables politiques. Il leur appartient d'identifier leur bassin industriel afin de définir un territoire pertinent sans se laisser emprisonner par les frontières administratives, et de constituer des coopérations institutionnelles sur l'ensemble de ce territoire. Appuyés sur la technicité des services consulaires et avec l'aide des services de l'État, ils pourront alors élaborer la stratégie industrielle de leur territoire en concertation avec les organisations patronales et syndicales.

La tâche est aujourd'hui particulièrement difficile, car nous sommes à la veille d'un big-bang des collectivités territoriales, qui sans être aussi violent que le gouvernement semble l'avoir souhaité, ébranle gravement la répartition actuelle des responsabilités et les moyens financiers attribués aux diverses collectivités.

Il est nécessaire de hiérarchiser l'action des élus. Aujourd'hui ils font surtout du « hard » (infrastructures, zones industrielles, etc.). Mais l'important, c'est le « soft », la mise à disposition des outils de l'intelligence économique, voire de l'innovation et de la technologie. C'est moins facile, et moins visible électoralement, et les industriels eux-mêmes ne semblent pas être toujours désireux de laisser les élus entrer dans ce domaine là : Voudraient-ils les cantonner dans le rôle de constructeurs de zones d'activité, de fournisseur de signalétique, de gestionnaires de crèche à proximité des entreprises, etc. ?

À côté d'un lobbying plus ou moins actif, les organisations patronales peuvent avoir une importante fonction de mise en relation des acteurs entre eux. À cet égard, elles jouent un rôle dans la constitution du tissu entrepreneurial du territoire.

Les organisations syndicales locales, essentiellement les Unions Départementales, disposent de peu de moyens, occupées qu'elles sont à éteindre les incendies qui se déclarent un peu partout. Leur présence autour de la table est cependant nécessaire pour réduire les risques de décisions technocratiques prises au nom de « l'urgence gestionnaire ».

Dans tous les cas de figure, la place des acteurs sociaux dans les différents espaces de confrontation et de négociation est vitale dans le présent comme pour l'avenir.

III. SYNTHESE ET PERSPECTIVES : COMMENT REPENSER LA POLITIQUE INDUSTRIELLE ?

Hugues BERTRAND

I. Diagnostic : La France est-elle en train de sortir du cercle des nations industrielles ?

Ce n'est malheureusement plus une découverte aujourd'hui. L'industrie française est entrée dans une phase de déclin accéléré depuis le tournant du siècle. Tous les indicateurs attestent un recul absolu comme relatif de l'activité industrielle française.

Recul absolu puisque l'emploi industriel continue à se contracter en nombre : après un rétablissement très provisoire entre 1994 et 2001 (le nombre des emplois industriels est à peu près constant sur la période : environ 4,1 millions), la baisse a repris de façon accélérée : 725 000 emplois supprimés de 2000 à 2010, soit une diminution de près de 18 % en dix ans !

Recul relatif puisque les parts de marché de l'industrie française dans le monde, après un léger regain au cours des années 90, régressent de façon rapide et continue depuis une dizaine d'années (environ 6% des exportations mondiales de produits manufacturés à la fin des années 90, moins de 4 % en 2010 !). Les exports français de produits manufacturés qui représentaient 56 % des exports allemands en 2000 n'en font plus que 37 % en 2008 !

La part de la valeur ajoutée industrielle dans la valeur ajoutée totale est descendue à 16 % en France aujourd'hui (niveau du Royaume Uni qui, depuis longtemps, a préféré la finance à l'industrie) contre 30 % en Allemagne, 26 % en Suède, ou 23 % en Italie. Le solde des échanges industriels est désormais négatif.

Ce déclin, même amplifié par l'effet statistique des prix relatifs, est si impressionnant que des « Etats Généraux de l'Industrie» ont été convoqués à l'automne 2009, associant pouvoirs publics, patronat et syndicats dans l'établissement d'un diagnostic et l'exploration de pistes et de moyens d'action.

Leur rapport, rendu au printemps 2010, est clair et accessible. Le diagnostic est assez bien posé, les pistes et les solutions explorées justifient d'être approfondies, discutées, mises en œuvre. Pourtant ce rapport est resté peu diffusé, presque inconnu. Il n'a pas été édité, n'a donné lieu ni à débat ni même à controverse : comme si le sort de leur industrie n'intéressait pas nos concitoyens, comme si l'avenir de nos retraites, longuement discuté et débattu, celui de nos emplois comme de nos enfants, n'en étaient pas terriblement dépendants !

On invite volontiers chacun à prendre connaissance de ce rapport, disponible sur le « net ». Les articles qui précèdent ne sont pas aussi complets et systématiques. En revanche ils examinent la question industrielle de façon très ouverte, très libre, sous des angles variés et originaux.

Il ne s'agit donc pas dans cette première partie de reprendre et d'étayer un diagnostic complet et circonstancié mais plutôt, à la lumière des travaux du groupe, de pointer des éléments d'analyse oubliés, insuffisamment soulignés dans les débats sur l'industrie, ou dans ce rapport rédigé avec le souci de pondération de travaux collectifs consensuels…

1. Pas seulement la France : le Royaume-Uni et les pays du sud de l'Europe en voie de « désindustrialisation »

L'industrie française n'est pas la seule à souffrir. Le Royaume-Uni et les pays du sud de l'Europe (ainsi que la Belgique) sont atteints d'une même langueur. En Espagne, en Italie, comme en France, la valeur ajoutée industrielle (en volume) était en 2008, juste avant le déclenchement de la crise, sensiblement au même niveau que dix ans plus tôt. Elle avait au

contraire assez nettement augmenté en Finlande, en Suède, en Autriche et en Allemagne pendant la même période.

Il semble que les pays Germano-Scandinaves aient échappé à cette évolution. L'industrie continue d'y progresser (tout particulièrement en Finlande et en Suède), même si c'est de façon inégale. Dans le sud de l'Europe (et au Royaume Uni), elle est au mieux stationnaire, ou en recul, et ne suit plus la demande mondiale de produits manufacturés. La part de la valeur ajoutée industrielle dans la valeur ajoutée totale y régresse, de façon parfois très rapide. Au cours des années 1999-2008 elle passe de 24 à 18 % en Espagne, de 23 à 16 % au Royaume Uni, de 22 à 16 % en France (un peu moins en Italie : de 26 à 23 %).

Ces données montrent que *la France et les pays du sud de l'Europe (avec le R-U) sont aujourd'hui en passe de sortir du cercle des nations industrielles*. Ce processus, lent et progressif, s'est accéléré au cours de la dernière décennie, au point qu'on peut commencer à s'interroger sur sa réversibilité !

Le choc de la crise, terrible, n'a pas été franchi de la même façon dans les divers pays d'Europe, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 1

Variation de la valeur ajoutée et de l'emploi industriel

(en %)	1er trimestre 2008 à 1er trimestre 2010	
	Δ Valeur Ajoutée	Δ Effectif
Allemagne	-15,8	- 4,9
France	-13,1	- 8,9
Italie	-15,4	- 8,3
Espagne	-18,3	- 21,2
Royaume Uni	- 11,8	- 11,7*

Source : d'après Eurostat

* de 2008-1 à 2009-4

C'est en Allemagne, pays très exportateur et donc très dépendant de la demande extérieure, que ce choc a été le plus violent : effondrement de près d'un quart de la valeur ajoutée industrielle au courts des cinq premiers trimestres de crise !

C'est aussi en Allemagne qu'il a été le mieux franchi. Les entreprises allemandes ont joué la traversée du gué et la reprise ultérieure. Elles n'ont pratiquement pas ajusté leurs effectifs à l'effondrement de la demande, privilégiant le maintien des collectifs de travail (et le recours systématique au travail partiel). Leurs marges se sont effondrées, mais elles étaient prêtes à rebondir : récupérant dès la mi-2009 leurs « parts de marché » à l'extérieur de l'Union, et les augmentant en Europe…

Le contraste est saisissant avec l'Espagne et le Royaume Uni, où les entreprises industrielles ont choisi d'adapter intégralement (et presque instantanément) leurs effectifs à la contraction de la demande. Elles ont maintenu leurs marges mais perdu (ou continué à perdre) des parts de marché (principalement sur le marché européen, pour le Royaume Uni, sur les marchés extérieurs, pour l'Espagne).

Les entreprises françaises ont eu des réponses intermédiaires, plus proches des allemandes. Elles n'ont pas perdu de parts de marché pendant le choc de la crise, mais elles ont dû sacrifier leurs marges, sans les réserves qu'avaient constituées antérieurement les

entreprises allemandes, et ont du mal à accompagner aujourd'hui la reprise. Les italiennes ont eu des stratégies semblables, mais ont perdu des parts de marché (en Europe principalement).

La traversée de la crise n'a donc pas modifié la donne et la tendance antérieure : une désindustrialisation qui prend une forme « structurelle » en France et dans les pays d'Europe du sud.

2. Une désindustrialisation « structurelle » ?

La comparaison des structures de production manufacturière selon leur « niveau technologique » (données OCDE) ouvre une piste d'interprétation de ces évolutions.

On constate que les industries de « *basse technologie* » contribuent au tiers de la valeur ajoutée industrielle en France et dans les pays d'Europe du sud (et même un peu plus au Royaume-Uni), mais au cinquième seulement en Allemagne. Les « délocalisations », les investissements nouveaux visant à tirer profit de salaires plus bas et de conditions de travail moins onéreuses dans des pays au niveau de vie (et d'exigence) plus bas, concernent d'abord ces activités. Elles affectent donc moins l'industrie allemande.

Mais cette différence n'est pas la seule. Elle est aussi dans la répartition entre hautes et « moyennes-hautes » technologies.

La part des « *hautes technologies* » dans la valeur ajoutée industrielle est supérieure en Allemagne à ce qu'elle est en Italie ou en Espagne. Ce résultat n'est pas surprenant.

Ce qui est plus intéressant, c'est qu'elle y est inférieure (13 %) à ce qu'elle est en France (14 %) ou en Grande Bretagne (17 %), les industries d'armement de ces deux pays (avec d'importants débouchés au Proche Orient !) n'étant pas pour rien dans cet écart. En revanche la part des industries de « *moyennes-hautes technologies* » est très fortement supérieure (pas loin de la moitié de la valeur ajoutée industrielle) en Allemagne à celles de la France, de la Grande Bretagne, comme de l'Italie et de l'Espagne (environ un quart dans ces quatre pays).

Il est donc raisonnable de supposer que c'est dans ce secteur des industries de « moyennes-hautes technologies » que se situe l'avantage de l'industrie allemande : capacité de résistance à la montée des industries des pays émergents et positionnement favorable dans la poursuite de cette progression (notamment dans la production de biens d'équipement destinés à ces marchés en forte croissance, qui en constituent une bonne part).

On peut encore ajouter que c'est probablement dans une bonne articulation entre secteurs des hautes et des moyennes-hautes technologies, donc aussi entre recherche et innovation, que se joue la capacité à maintenir et à développer une activité industrielle dans nos pays. Ce point est capital pour comprendre pourquoi la recherche privée est plus tonique en Allemagne, et pourquoi l'imbrication recherche-innovation y est mieux inscrite dans le tissu productif.

On observe donc bien un processus de désindustrialisation « structurelle » en ce sens qu'il y a des structures industrielles perdantes, et d'autres gagnantes. Sont (ou seraient) « gagnantes » celles qui seraient capables d'organiser et de déployer une trame productive tissant des relations denses entre hautes et moyennes-hautes technologies, et parallèlement entre grandes entreprises et entreprises de taille intermédiaire. Sont (ou seraient) perdantes celles qui resteraient cantonnées aux « basses technologies », ou à quelques secteurs de pointe sans irradiation innovante suffisante dans le tissu industriel ; ou encore, qui seraient incapables de tresser un maillage productif solide entre hautes et moyennes-hautes technologies.

La France ne manque pas de grandes, ou de très grandes entreprises industrielles, celles du Cac 40 par exemple. Mais ces grandes entreprises ont une forte tendance à considérer leurs « sous-traitants », moins puissants, comme des prestataires taillables et corvéables, voués à subir tous les ajustements. Pas assez à organiser leurs activités dans la durée, selon des relations de coopération, ou de partenariat, fondées un peu moins sur la mise en concurrence et la performance immédiate, un peu plus sur la préparation et la valorisation de l'innovation dans un cadre partagé. Elles ont parallèlement une propension récurrente à venir, en conjoncture haute, puiser dans ces entreprises la main d'œuvre de qualité dont elles ont besoin, bridant alors les possibilités de développement des PME dans les périodes favorables.

Les entreprises industrielles petites, ou moyennes, ont ainsi beaucoup de mal à atteindre une taille critique, celle qui leur permettrait d'être capables d'élaborer et de conduire des stratégies associant conduite de l'innovation, élargissement des marchés (à l'export notamment), construction de compétences et de savoir faire collectifs dans la durée.

La transformation progressive des structures de financement de l'économie, et de l'industrie en particulier, en faveur des marchés financiers, accessibles surtout aux grandes entreprises, réduit encore leur potentiel de développement. Cette faiblesse semble affecter moins, jusqu'à présent, les PME allemandes, en raison des liens traditionnellement plus étroits qui les associent à leurs partenaires financiers et bancaires (« Hausbank », banques régionales). Ajoutons qu'en France, lorsque des entreprises moyennes réussissent, commencent à acquérir une certaine carrure, les difficultés qu'elles rencontrent pour financer leur développement en font tout naturellement la proie des grands groupes, qui les rachètent et les intègrent dans leur gestion financière actionnariale. Il leur faut opposer une résistance forte et obstinée (comme l'illustre le cas Thuasne, exposé dans la seconde partie) pour échapper à ce devenir.

On voit ainsi se dessiner, par contraste, quelques unes des grandes lignes de ce que pourrait être une réponse industrielle adaptée, pas seulement défensive, à ces évolutions de fond, de nature « structurelle ».

Ces observations et ces résultats, ne sont cependant pas suffisants. Derrière ces « structures » s'en cachent d'autres, lourdes, persistantes, fondées sur des soubassements sociaux, culturels, éducatifs, qui ourdissent la trame du tissu productif : formation, professionnalisation, salaires, système social, etc…

On ne peut toutes les reprendre ici. Beaucoup a été dit et écrit (dans les cahiers de Lasaire par exemple) sur le système « dual » de formation (et d'insertion), ou sur le système de relations sociales à l'allemande. Il y a en Allemagne une culture industrielle très ancienne, qui enracine l'industrie dans la vie sociale, dans le système éducatif, dans l'organisation et le fonctionnement des bassins d'emploi. C'est la raison pour laquelle l'Allemagne n'a pas le même besoin que la France d'une « politique industrielle » : cette politique est inscrite dans ses structures organisationnelles et mentales profondes, comme le rappelle l'article de R. Boyer. On se contentera ici de revenir sur deux points : sur la dimension territoriale de la désindustrialisation, sur la structure intersectorielle des salaires (à partir des tableaux présentés dans l'article de Robert Boyer : données Natixis).

Une désindustrialisation territorialisée

Pour de multiples raisons bien connues (infrastructures, main d'œuvre, transports, échanges, proximité, visibilité, réputation, culture,…) la dimension territoriale et les « *effets d'agglomération* » jouent un rôle important dans la constitution et le renouvellement des compétences des réseaux territoriaux d'entreprises industrielles. Le terme de « bassin industriel » restitue ce constat et cette approche. Les entreprises industrielles se développent

mieux dans un terreau propice, « engraissé » au profit de leurs types d'activité, avec des externalités fortes. La désindustrialisation fait jouer les effets d'agglomération en sens inverse : elle contracte les ressources des anciens bassins industriels, qui peuvent descendre en dessous du seuil d'imbrication attractive et mutuellement renforçante des activités. Il devient alors très difficile de relancer une dynamique territoriale porteuse. Les anciens bassins industriels du nord et du nord-est ont connu cette désertification et ces difficultés, de même que de nombreux bassins, plus restreints, de l'ouest, du centre ou du sud-est de la France.

On peut se demander si subsistent aujourd'hui en France de véritables bassins de compétences industrielles, porteurs et puissants, en dehors de l'Ile de France, du triangle Rhône-alpin (Lyon-Grenoble-Saint-Etienne-Clermont), du secteur de Montbéliard et de la région toulousaine.

Une structure intersectorielle des salaires « contre-industrielle » ?

En Allemagne l'indice du salaire moyen annuel comparé dans l'industrie et dans la finance, est de 144, en faveur de l'industrie. En Grande Bretagne, la proportion est inversée : de 178 en faveur de la finance. Elle est inversée également en France à l'avantage de la finance : 126 !

Ces chiffres parlent d'eux-mêmes. La hiérarchie intersectorielle des salaires reflète assez fidèlement l'importance relative des divers secteurs dans ces pays, les activités qui recrutent avec le plus de facilité, qui attirent les talents. Mieux vaut exercer son activité professionnelle dans la finance en France et (plus encore) en Grande Bretagne, dans l'industrie en Allemagne ! Les programmes et les contenus de formation des écoles d'ingénieurs intègrent ces réorientations, et la demande croissante des étudiants en direction des secteurs d'activité les mieux rémunérés. Les écoles de commerce ont pris le pas sur les écoles d'ingénieurs, ou leur donne le ton.

La désindustrialisation « structurelle » est ainsi inscrite, programmée et entretenue dans la structure des rémunérations.

3. La faute à l'euro ?

Les débats sur la responsabilité de l'euro dans le processus de désindustrialisation en cours ne sont pas infondés. Sa parité élevée favorise plutôt les secteurs importateurs, dont elle diminue les coûts, au détriment des secteurs exportateurs, dont elle réduit les marges et les marchés. Une parité basse améliore au contraire la compétitivité et les marges des secteurs exportateurs, tandis qu'elle augmente les coûts des secteurs importateurs. Cette argumentation est sérieuse et consistante. Mais elle est très loin d'épuiser le sujet. La compétitivité industrielle n'est pas uniquement fondée sur les économies de coût. Elle l'est aussi, et de façon croissante, sur les capacités d'innovation et de valorisation technologique, d'anticipation et de captation des marchés, de maîtrise des normes techniques, économiques, environnementales, etc…

Le niveau élevé de la parité de l'euro accélère le délitement des industries de « basse technologie », pour lesquelles la compétitivité-coût est essentielle : les industries de biens de consommation courant sont les plus atteintes. Ce niveau élevé incite aussi, il est vrai, les secteurs de haute ou moyenne technologie à « délocaliser » une partie de leurs activités : ce que font les entreprises allemandes dans les pays voisins de l'est européen. Cependant on ne peut plus réduire aujourd'hui la concurrence des pays émergents aux seules industries de faible niveau technologique et de main d'œuvre peu qualifiée et mal payée. En Chine, en Inde, en Corée, au Brésil, dans la construction automobile, navale, aéronautique, dans le nucléaire, l'informatique, de très nombreuses entreprises sont aujourd'hui au niveau de leurs concurrentes européennes ou américaines, voire les dépassent ou s'apprêtent à le faire.

On ne peut donc enfermer le débat industriel dans la seule parité trop élevée de l'euro, gérée principalement en fonction d'objectifs de lutte contre l'inflation. Cette remise en cause est nécessaire et souhaitable. Elle n'est pas suffisante. Elle est même très insuffisante.

Si l'on baissait la parité de l'euro aujourd'hui, on ralentirait certainement l'érosion du tissu des industries de main d'œuvre, par fermetures, contractions ou délocalisations. On améliorerait un peu la situation financière des autres industries (et de certaines activités de services exportatrices).

Mais ralentir la dégradation ne signifie pas remettre en mouvement, reprendre une progression continue. Pour cela il faut des projets, de la méthode, un horizon, une mobilisation et une cohérence, une politique industrielle. N'est-ce pas cela qui manque le plus aujourd'hui !...

4. Une désindustrialisation « culturelle » ?

L'industrie n'a pas bonne presse. Elle est mal connue, mal perçue, mal aimée. Objet de désaffection, quand ce n'est pas de rejet. L'organisation et la discipline industrielle, les fumées d'usine, la pollution et les atteintes à l'environnement, les contraintes et les sujétions matérielles, tout cela ne contribue guère à donner de l'industrie une image attrayante, surtout aux jeunes générations façonnées en sens inverse…

Mais il ne s'agit pas que d'une image : la perception du rôle, de l'importance et de la valeur de l'industrie a aussi changé. L'industrie est perçue par beaucoup au temps passé. Suivant les lois simples et régulières d'une mutation longue des activités productives, nous serions en train de passer d'une société fondée sur le triomphe de l'industrie, à une société « post-industrielle », fondée sur la domination des services. Le développement du secteur « secondaire », tourné vers la transformation des produits de la nature avait succédé aux activités « primaires», consacrées à l'exploitation de la nature. Nous sommes, ou serions maintenant dans une ère tertiaire fondée sur la prolifération des services, sur les interactions entre personnes, ou entre groupes. Le poids croissant, indéniable, pris par les innombrables activités de services, confirme aisément cette évolution. Nous serions même en voie de passer vers un développement « quaternaire », de services nouveaux, assez mal définis, caractérisés peut-être par une mise en relation systématique (et immédiate) de tous avec tous.

Dans ce monde nouveau, en train de prendre forme, l'industrie, ses fumées, ses odeurs, ses contraintes et sa discipline appartiennent au passé. Prenons de l'avance, abandonnons l'industrie et la société « industrielle » pour entrer résolument dans la société « post-industrielle » !

Cette analyse a des fondements. Mais elle est d'un simplisme très excessif. Une très grande partie des activités de services s'appuient sur des activités industrielles, dont elles se nourrissent : soit qu'elles utilisent leurs produits (moyens de transport et de télécommunications, énergie, équipements domestiques ou de bureau, infrastructures,…) ; soit qu'elles se développent en complément de ces activités, autour d'elles ou à partir d'elles (une bonne partie des services aux entreprises ou aux particuliers, de l'informatique ou de la logistique à l'assurance, ou aux transports,…). Délaisser, ou perdre les industries, c'est aussi délaisser ou perdre ces activités de services, ou une bonne partie d'entre elles. C'est aussi souvent en perdre la maîtrise technique, très dépendante de celle des technologies industrielles associées. C'est donc renoncer à la maîtrise de facteurs-clés de développement, ainsi qu'à une part substantielle des emplois actuels ou futurs (y compris dans les services) en germe ou en transformation.

La vision futuriste portée par le slogan commode et bienséant de « l'entreprise sans usines » est certainement séduisante, et conforme à de nombreux canons de notre époque. Elle

ne désigne qu'une partie des réalités et des enjeux économiques. Il serait certainement stupide de n'aspirer qu'à produire des biens industriels élémentaires au service de concepteurs-assembleurs à l'autre bout du monde, sans maîtrise des usages de ces produits « industriels ». Mais il serait non moins erroné et prétentieux d'imaginer qu'il soit possible de se contenter de « tenir » durablement le départ et l'arrivée de longues chaînes productives : selon une division du travail qui nous réserveraient les activités nobles et valorisées, tandis que d'autres, moins avisés que nous, se contenteraient durablement des miettes industrielles du festin. Cette vision peut avoir quelques fondements transitoires dans certaines activités (automobile dans les pays de l'est européen, textile au Maghreb, composants électroniques en Asie,…). Mais la montée en gamme d'industries d'équipement dans des pays « émergents » incite à une vision très différente de l'avenir de ces stratégies : ceux qui mettent en œuvre les technologies industrielles détiennent aussi une bonne part, et dans bien des cas l'essentiel du potentiel d'innovation, de développement et de valorisation futurs. Surtout s'ils savent, ou s'ils apprennent à tisser des liens entre ces activités et leurs structures de recherche.

S'il en est ainsi, il est inconséquent, et de courte vue, de laisser partir l'industrie, sans autre procès.

Ces stratégies « post-industrielles », ou dés-industrielles, prennent très naturellement appui sur les exigences de rentabilité immédiate des investisseurs financiers. Une rentabilité élevée, et des retours rapides sur investissement, impliquent deux grandes options stratégiques : se concentrer sur les maillons les plus rentables des chaînes productives, dans l'immédiat ; limiter les risques d'immobilisation durable, voire irréversible, de capitaux. L'entreprise « actionnariale » est plus portée à privilégier les segments d'activité aujourd'hui les plus rentables, puisqu'elle peut changer de monture dès demain matin, et même tout de suite (il y a à toute heure du jour et de la nuit une bourse mobilière ouverte).

Les stratégies d'entreprise, gouvernées par ces préoccupations et ces exigences « actionnariales », s'éloignent de ce que sont, ou pourraient être, des politiques nationales, attachées d'abord à la poursuite et au développement des activités (et des emplois) dans un espace politique solidaire. Ces politiques, industrielles, ont aujourd'hui cédé la place à des politiques « d'emploi », de nature très différente.

5. Politiques d'emploi ou politiques industrielles ?

Les politiques « industrielles », disparues ou très circonscrites, réduites à des opérations ponctuelles, ont été remplacées par des politiques « d'emploi ». Les premières visaient à tisser les mailles du tissu productif, les secondes ont un objectif beaucoup plus modeste : boucher des trous, remplir des cases, ou encore organiser de vastes chaînes (peu musicales) de permutations dans les emplois, rendus plus accessibles à certains, moins à d'autres. Ces politiques sont à leur manière le reflet dans l'intervention publique, du court-termisme dans les entreprises : elles prennent acte des déplacements incessants d'activité de décideurs privés sur les stratégies desquelles elles renoncent à peser. Elles s'efforcent de les canaliser, d'en réduire les effets les plus nocifs. Le « court-termisme » des entreprises, au moins dans la déclinaison nationale de leurs stratégies et de leurs choix, a ainsi pour contrepartie le court-termisme des politiques publiques, s'efforçant de limiter les dégâts et d'éteindre les incendies les plus dangereux. C'est une des formes d'adaptation des politiques publiques à la mondialisation des grands groupes, et de leurs stratégies, qui ignorent les frontières ou, plus exactement, s'efforcent de les utiliser, d'en tirer profit.

Les politiques publiques tendent en conséquence à s'infléchir dans deux directions complémentaires : des actions réactives de défense, réduites par la force des choses à une réparation locale de court-terme et à l'encadrement réglementaire de restructurations de plus en plus récurrentes, voire permanentes ; des actions « horizontales » (à portée générale et non

ciblée : fiscalité par exemple) par opposition à ce que seraient des actions « ciblées » sur des objectifs positifs (développement de filières, mise en œuvre de programmes ou de projets). La plus grande part des ressources de la politique de l'emploi sont ainsi consacrés aujourd'hui à alléger les charges des entreprises sur les bas salaires, dans le souci, louable, de rendre « employables » les salariés peu qualifiés. Il en résulte concrètement que ces ressources sont principalement employées à réduire les coûts des entreprises de services, celles qui emploient le plus grand nombre de salariés « au Smic ». La politique d'emploi devient ainsi une sorte de *politique industrielle implicite et aveugle* : cette affectation de ressources peut avoir des justifications mais elle se fait finalement au détriment des activités industrielles et de la compétitivité externe de l'économie nationale. Ce choix d'affectation de ressources rares (et même de plus en plus rares) peut être défendu dans une vision de très court terme. Il est plus difficile à défendre dans la durée, si l'on réfléchit à l'évolution économique de longue période et aux exigences de qualification de la main d'œuvre.

Il faut choisir, pour l'emploi, entre la primauté de politiques horizontales de court terme (à condition de prendre en considération leurs effets à terme sur le tissu productif) ou celle de politiques plus « verticales » de moyen et de long terme (impliquant d'en anticiper et d'en préparer les incidences sur l'emploi). Le choix actuel implicite (et pour certains, explicite) est celui du court terme et du renoncement à une politique industrielle « nationale ».

Le renoncement à la « politique industrielle »

Deux facteurs ont conduit au renoncement progressif à la mise en œuvre d'une politique industrielle « nationale ».

Le premier est un constat, celui de la faiblesse croissante de l'Etat, national, devant les ressources et l'aire d'action, mondiale, de mastodontes industriels, capables de développer des stratégies industrielles, techniques, financières, et professionnelles, allant bien au-delà des moyens et du champ d'action de la puissance publique.

Le second facteur est plus idéologique : la montée et l'emprise accrue des idées néo-libérales qui attribuent une supériorité universelle à la régulation des marchés sur toute autre procédure de régulation et de choix, et par voie de conséquence aux décisions « privées » sur les décisions « publiques ».

Ce second argument peut être soutenu, mais il n'est pas totalement convaincant. Ce qui reste d'industrie aujourd'hui en France est largement le résultat de grands choix publics passés : construction aéronautique et spatiale, TGV et transports terrestres, nucléaire, télécom, armement, etc… On peut discuter ces choix et ces options, mais il est difficile de ne pas constater que, sans elles, il n'y aurait déjà plus d'industrie dans notre pays.

En revanche le premier constat est plus délicat. Il implique certainement une révision du contenu et des méthodes de la politique « industrielle » et des conditions de son efficacité. C'est une objection à laquelle il est nécessaire de répondre. Il peut impliquer aussi un élargissement de l'aire de l'intervention publique. Dans ce domaine l'Europe peut avoir une utilité singulière…

6. A quoi sert l'Europe ?

L'Europe a eu une « politique agricole commune » (PAC), qui en constitue toujours un des piliers. Elle est même née d'un début de politique industrielle commune, sous la forme d'une Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier (la CECA). Mais, coût de la PAC et hétérogénéité industrielle aidant, elle a renoncé très vite à jouer un rôle dans la structuration industrielle communautaire, à bâtir une politique, ou des formes de coordination industrielle. Puis, l'idéologie libérale l'emportant de plus en plus, elle a accordé une primauté sans

équivoque à l'organisation de la pression compétitive interne, en mettant en œuvre une politique de la concurrence pure et sans faille.

L'élaboration d'une politique industrielle commune aurait conduit à des actions à rebours de tout ce qui fonde cette politique de la concurrence. On est même allé plus loin : en amenant les Etats à démanteler les services publics nationaux, la politique de la concurrence a contribué à détruire les rares domaines d'intervention industrielle, directe ou indirecte, des Etats.

Le terme même de « politique industrielle » est depuis longtemps tabou, malséant et proscrit, interdit à Bruxelles, perçu comme une remise en cause, ou une incompréhension de la supériorité de la pensée libérale. Il est vrai qu'il n'est plus l'objet d'un ostracisme aussi violent depuis que la crise laisse planer un début de doute sur les fondements universels des sourates néo-libérales, et sur leur efficacité évidente et générale.

C'est donc une stratégie radicalement opposée à l'idée même de politique industrielle, qui demeure préconisée par les instances bruxelloises, celle de Lisbonne et de la fameuse « société de la connaissance », qui semble pourtant bien en peine de poindre, une quinzaine d'années plus tard !

Mais le « système » bruxellois n'est plus capable aujourd'hui de repenser les choses autrement : il ne dispose ni des personnes, ni du cadre de réflexion, ni des compétences lui permettant d'aider les pays d'Europe à coordonner leurs grands choix industriels, sectoriels, ou même transversaux (en matière de recherche par exemple) dans une trame et un ensemble d'orientations communes, européennes, à une échelle plus proche donc de celle des grands mastodontes industriels européens, que la Commission vise plutôt à briser, pour éliminer tout risque de biais concurrentiel !

Même si quelques notes nouvelles apparaissent, au moins dans certains discours, il est encore trop tôt pour attendre du niveau européen qu'il soit capable d'exercer un rôle stimulant dans ce domaine. Dans l'immédiat il limiter le pouvoir de nuisance de la politique de la concurrence poussée à un niveau pathologique, et accompagner ces réapparitions. Et, dans l'attente d'un éventuel début de renouvellement, viser ce qui est à notre portée, essayer de redessiner les contours d'une politique industrielle plus modeste, à vocation nationale.

Dans le dessin de ce paysage de la désindustrialisation « structurelle » et de ses causes, il convient tout de même de signaler que, si de nombreux facteurs objectifs pèsent lourdement, les facteurs qui jouent le rôle le plus décisif sont de nature idéologique. Redonner du corps et du contenu à ce que pourrait être une nouvelle « politique industrielle » est donc une première étape, indispensable, dans cette reconstruction. Des indices montrent que cette intuition est partagée, comme l'attestent plusieurs « rapports » successifs (rapport Beffa, rapport déjà cité des Etats Généraux de l'Industrie) ou des initiatives diverses, annonciatrices de ce renouvellement (création du FSI, en liaison avec Oséo, lancement des pôles de compétitivité, etc…). Les articles de ce cahier précisent les éléments de ce diagnostic, posent des questions, proposent des pistes. La tentative de synthèse finale qui suit les reprend et s'efforce d'en extraire les enseignements les plus suggestifs…

II. Perspectives : quelle politique de ré-industrialisation ?

Si le constat de la désindustrialisation ne fait pas de doute, la nécessité d'une intervention publique, prenant la forme d'une « politique industrielle » ne fait pas l'unanimité : c'est le premier objet de discussion. Le deuxième a trait à la méthode, aux acteurs et aux moyens, qui ne sauraient être les mêmes qu'autrefois.

1. Nécessité d'une intervention publique ?

Le constat de la « désindustrialisation » rapide, accélérée depuis quelques années, ne suffit pas pour convaincre tous les esprits, de la nécessité d'une nouvelle politique industrielle. Dans les cercles patronaux, dans les milieux néo-libéraux, qui dominent la scène du pouvoir depuis plusieurs décennies, les responsables et leurs experts sont assez farouchement opposés à l'idée de « politique industrielle » : soit par principe (l'intervention de la puissance publique serait toujours intempestive), soit parce qu'ils jugent qu'elle n'en a pas les compétences (l'Etat ne peut pas être un bon industriel). Il y a dans ces cercles, il faut le souligner, d'intéressantes exceptions (Beffa, Gallois, Lauvergeon, Blanc,…) dès qu'on s'éloigne un peu des rangs du Medef.

Les opposants à l'idée d'une intervention publique sur les structures industrielles partagent un point de vue qui a l'avantage de la simplicité et de la continuité. La seule politique industrielle attendue de la puissance publique est celle qui vise à améliorer la compétitivité, et surtout la rentabilité des entreprises françaises : contenir ou, de préférence abaisser les coûts salariaux, réduire le poids des charges et des prélèvements sociaux, alléger la fiscalité des firmes, favoriser la création et l'essor des petites entreprises, améliorer les infrastructures technologiques (transports, énergie, télécommunications,…), orienter plus la recherche vers les entreprises et à leur avantage. Ce programme général est suffisamment copieux pour occuper les technocrates publics : le reste relève d'initiatives et d'intérêts privés…

Cette approche est constante, et inchangée quelles que soient les évolutions et les circonstances. Une étude récente de Rexecode, dont les résultats sont contestés par l'INSEE, vient étayer et renforcer cette position, en comparant les coûts salariaux français et allemands. Il est difficile de ne pas observer que les mêmes avaient le même point de vue, il y a dix ans, avant les lois allemandes Harz, lorsque les coûts salariaux allemands étaient très nettement supérieurs aux coûts français. Ils l'ont toujours aujourd'hui, lorsque ces coûts sont supposés devenus très proches. On peut anticiper sans grand risque d'erreur qu'ils l'auront encore dans dix ans quels que soient les circonstances…

Il est vrai qu'une diminution des coûts des entreprises, tout particulièrement des entreprises industrielles, aurait très probablement pour effet (comme une baisse de la parité de l'euro) de légèrement freiner le départ ou la fermeture des entreprises les plus menacées par la concurrence des pays à bas coûts. C'est un argument à prendre en considération. Mais ralentir la désindustrialisation n'est pas suffisant, n'est pas la réponse : il s'agit de relancer et de redynamiser l'appareil industriel, sur ses terrains actuels mais aussi sur d'autres, nouveaux ou à renouveler.

La seule politique d'amélioration de la compétitivité-coût, même avec quelques compléments transversaux utiles (infrastructures, recherche), ne suffirait pas pour renverser le processus de désindustrialisation « structurelle » en cours. La situation est malheureusement plus grave en France, et dans les pays du sud de l'Europe.

L'évolution tendancielle longue qui se dessine, et s'accélère aujourd'hui, est celle d'une division du travail en Europe, qui pourrait devenir irréversible. L'Europe du sud (dont la France) perdant ses bastions industriels, prendrait acte de sa vocation à devenir une économie « présentielle » ou « résidentielle », dédiée aux multiples activités de services (et de construction) associées : tourisme, bâtiment et travaux publics, hôpitaux, soins infirmiers et services en tous genres, maisons de retraite, commerces, festivals, musées, etc… L'Europe du nord maintient au contraire, et renforcerait même ses pôles industriels.

Economie industrielle et technologique au nord, économie « présentielle », soleil, mer, montagne, loisirs au sud, avec les infrastructures, migratoires entre autres, appropriées.

L'Europe serait le reflet de ces complémentarités, naturelles, qu'elle confirmerait ou amplifierait...

C'est un choix, celui d'une évolution qui se dessine en l'absence de réponses industrielles, nationales ou européenne. En effet, comme on l'a souligné et comme l'illustre très bien l'article de R. Boyer, l'Allemagne n'a pas besoin de « politique industrielle » pour conserver, et renforcer son industrie. Elle s'en est passée jusqu'à présent, et pourra s'en passer encore.

La France a eu besoin de l'initiative publique, d'une politique industrielle pour bâtir et développer son industrie. Ce qui en subsiste aujourd'hui en est largement le résultat. Qu'on s'en accommode, qu'on le déplore ou qu'on le souhaite, à la différence de l'Allemagne, elle en a encore (ou de nouveau) besoin !

En revanche le contenu, les acteurs, les finalités et les outils de cette politique ne sont plus les mêmes. Il est souhaitable de les repenser et de les redéfinir dans un cadre, mondialisé, qui les modifient radicalement.

2. Quelle intervention publique ?

Ce que l'intervention publique ne peut pas être

Il parait difficile de renouveler les grands exploits passés, dans l'aéronautique, le spatial, le nucléaire, ou d'autres domaines, l'Etat prenant en charge le développement de secteurs entiers, en connivence étroite avec les grands acteurs de ces secteurs, et en fixant les grandes orientations, assorties de ressources ou d'incitations financières puissantes et stimulantes.

Ce mode d'intervention se heurterait à deux obstacles de taille. D'une part les services publics ont perdu leur expérience passée des secteurs et des activités industrielles, tandis que les ressources qu'ils seraient capables d'engager ont fondues. D'autre part les grands groupes privés opérant dans l'industrie ont acquis au contraire une taille, un poids, une expérience et une capacité d'action et de mobilisation de moyens qui les rend très autonomes dans leurs options et leurs choix stratégiques, peu réceptifs à d'éventuelles incitations étatiques. De plus leur aire de déploiement, planétaire, dépasse désormais largement le cadre accessible à la puissance publique, national.

En sens inverse, s'agissant de susciter l'apparition et l'essor de « jeunes pousses », les pouvoirs publics d'Etat, trop grands et trop loin, ont beaucoup de mal à les identifier dans ces jachères foisonnantes, à une échelle locale trop réduite et trop fine, puis à jouer un rôle de jardinier laborieux entretenant semailles et parcelles, ou de pépiniériste éclairé sélectionnant les bonnes pousses.

Trop limité pour les grands mastodontes industriels, trop loin des petites et des moyennes entreprises, des territoires, sans vision et sans projets structurants suffisamment élaborés, l'Etat doit-il renoncer définitivement à jouer un rôle et se contenter de prendre acte du déclin industriel : abandonnant la relation avec les « mastodontes » au niveau européen, potentiellement mieux adapté, et la relation avec les petites entreprises aux Régions et aux partenaires territoriaux, plus proches ?

Le niveau européen est effectivement un candidat potentiel sérieux pour prendre le relais de pouvoirs publics nationaux, en partie dépassés par l'échelle transnationale ou planétaire des grands groupes. Ceci est vrai sur le papier. Cependant, comme on l'a vu, il n'y a guère d'espoir de convertir nos voisins allemands, qui n'en ont pas besoin, à l'idée d'une politique industrielle européenne, pas plus que d'éventuels partenaires scandinaves, qui en ont une approche beaucoup plus spécialisée. Sans parler des blocages britanniques, pour des

raisons de principe mais contingentes aussi, l'économie britannique ayant fait le choix de la finance.

Enfin l'idéologie soigneusement cultivée par la Commission européenne depuis des décennies va, comme on l'a vu, en sens strictement inverse…

Il serait donc illusoire d'attendre du niveau européen qu'il vienne prendre le relais de pouvoirs nationaux insuffisants. Le niveau national a bien des faiblesses, mais il est le seul éventuellement disponible sur les grands choix et les grandes orientations industrielles…

S'agissant des petites et des moyennes entreprises, les niveaux infra-nationaux (des Régions aux bassins d'emploi) sont encore peu expérimentés, mais ils sont irremplaçables et ont vocation à jouer un rôle croissant, plus précis et mieux ajusté qu'un lointain Etat.

Cependant, si le temps du dirigisme d'Etat est désormais dépassé, on ne saurait lui substituer un simple « suivisme » localiste de collectivités territoriales faisant assaut de faveurs aux investisseurs pour les faire venir ici plutôt que là.

La nouvelle « politique industrielle » doit donc être pluri-acteurs, combinant des objectifs nationaux et locaux, des acteurs et des ressources, internationaux, nationaux et locaux. C'est une politique plus fédératrice et animatrice, associant et coordonnant des acteurs, que dirigiste et normative. Il s'agit d'articuler, de coordonner objectifs, stratégies, actions et ressources à des niveaux différents mais complémentaires.

C'est bien dans ce sens que s'infléchissent les principes d'intervention de la puissance publique. La politique des « pôles de compétitivité », quels que soient ses insuffisances et ses hésitations, part de ces considérations et de ces approches. Elle a le mérite d'exister et de chercher à construire ces articulations, ces coopérations et ces associations nouvelles. Il lui manque cependant un cadre fédérateur, une vision d'ensemble, plus large.

C'était justement le but des Etats Généraux de l'Industrie, qui ont établi un « diagnostic » et esquissé des lignes de réponse. Ils proposent des objectifs collectifs nationaux souvent pertinents, à condition de les mettre en œuvre, tandis qu'ils semblent avoir oublié les modes opératoires, et leur renouvellement, tout particulièrement ces coordinations entre acteurs, nationaux, territoriaux, privés, publics, etc...

Quels objectifs collectifs ?

Les Etats Généraux de l'Industrie ont retenu onze « filières » industrielles stratégiques au niveau national (et onze « comités stratégiques de filière ») : TIC, éco-industries, aéronautique, automobile, ferroviaire, naval, chimie et matériaux, santé, luxe, biens de consommation, agro-industries.

On ne discutera pas ici de la pertinence de chacune de ces filières une par une, soit qu'elles soient trop largement définies (« biens de consommation »,…), soit que certains débats soient occultés ou ignorés (nucléaire, armement,…).

Mais le principe d'une approche par « filières » stratégiques nationales présente un triple intérêt. Il désigne (ou devrait le faire) des grappes d'activité ayant, ou visant une cohérence économique. Cette trame économique est de nature à faciliter les coordinations d'acteurs et d'objectifs (national/local, privé/public, GE/PME, recherche/innovation, amont/aval, formation/recrutement, etc…). Elle ouvre donc un espace potentiel de coopérations même si, il faut bien le reconnaître, cet espace, peu identifié, reste encore potentiel. La dimension régionale/territoriale a été à peu près totalement oubliée dans la démarche, ce qui la bride et l'ampute dès le départ à tel point qu'on peut s'interroger sur la possibilité d'aller plus avant sans revenir sur cette option. Les relais territoriaux sont en effet essentiels dans cette remise en marche. La politique des « pôles de compétitivité » a, au

contraire, intégré dès le départ la dimension territoriale, et cherche à mieux la définir, ou à la redéfinir de façon concrète, singulière et expérimentale.

L'autre apport du rapport final des EGI est la définition de « grands projets » d'avenir à lancer ou promouvoir, au nombre de huit : véhicules du futur, aéronautique et espace, énergies renouvelables, nucléaire « de demain », transports et urbanisme durables, haut débit, services, usages et contenus numériques, sciences du vivant (et industries de la santé).

Ces « filières » et ces « grands projets » constituent des bases sérieuses et intéressantes d'élaboration d'objectifs partagés, d'utiles vecteurs d'émulation et de coordination des acteurs concernés par la relance industrielle, des cadres commodes et propices à stimuler des décisions d'investissement de façon cohérente. En revanche ni les acteurs, ni leurs moyens ne sont véritablement identifiés ou, encore moins, associés…

Quels acteurs, quels moyens ?

La politique des pôles de compétitivité donne une bonne partie des ingrédients de la réponse. Elle est fondée sur une coopération ciblée entre acteurs locaux, régionaux et nationaux, privés et publics, des grandes et des petites entreprises, des branches, de la recherche, de la formation initiale ou continue, qui préfigure les modes de mobilisation à mettre en œuvre.

Dans sa forme actuelle elle présente cependant trois faiblesses, qui devront être corrigées.

La première est celle d'un manque de cadre fédérateur d'ensemble, partant d'un diagnostic des évolutions en cours et d'une anticipation partagée des perspectives à plus long terme. Les Etats Généraux de l'Industrie y ont apporté leur contribution. Mais sans proposer de véritables lignes d'action. Il reste à établir une jonction, des rapprochements, un examen croisé des perspectives proposées par ces Etats généraux et des réponses apportées par la politique des pôles. Ces démarches distinctes (l'une générale et un peu abstraite, l'autre concrète mais éclatée et spécialisée) doivent clairement être à présent confrontées, articulées, coordonnées, pour commencer à construire ce qui pourrait une politique industrielle…

La seconde faiblesse est celle des ressources. Les « pôles » sont des micro-structures (quelques chargés de mission) dotées de moyens très limités et affectés à des projets bien délimités (quelques millions, ou quelques dizaines de millions d'euros). Tant qu'il s'agissait d'engager une politique expérimentale, dont la pertinence restait à démontrer, cette faiblesse pouvait être considérée comme une manifestation de prudence justifiée. Six ans plus tard, les enseignements doivent être tirés, le redéploiement des ressources et des moyens discuté et négocié, les modalités concrètes d'action infléchies et réadaptées. Cela concerne les modes de coopération entre acteurs, inévitablement très variés. Mais aussi la façon d'impliquer et d'associer les autres apporteurs de ressources : le système financier et bancaire notamment, aujourd'hui totalement extérieur à ces projets, non associé à ces évolutions. La question du financement des opérations et des projets industriels dans ce cadre élargi et renouvelé, du redéploiement des ressources financières fait évidemment partie du projet, conditionne sa réussite. La démographie des entreprises industrielles de taille intermédiaire, en particulier, en dépend très fortement : surtout si l'on veut surmonter la bi-polarisation en grands groupes industriels mondiaux et petites entreprises, trop faibles pour acquérir des positions internationales, donc condamnées à ne le faire qu'absorbées par des entités mondiales ayant des stratégies mondiales. Le volet financier de la politique industrielle doit être rouvert dans ses déclinaisons complexes : nationale, régionale, locale, sectorielle, etc… Il doit aussi conduire à réexaminer l'affectation de ressources rares : quatre milliards d'euros annuels de

« crédit d'impôt recherche » (CIR) venant subventionner les dépenses de recherche des entreprises, contre quelques centaines de millions sur six ans pour les pôles…

La troisième faiblesse est celle des modes d'évaluation et d'adaptation de ces instruments de politiques pluri-acteurs. Qui pilote, avec quels partenaires, quelle boussole et quels outils, ces processus composites complexes ? L'Etat cherche-t-il à construire une politique industrielle articulée avec les collectivités territoriales ou à se défausser au profit (ou au détriment) de collectivités qui n'ont ni la latitude ni les moyens (financiers, organisationnels) de prendre ce relais. Vise-t-on à créer des réseaux de PME autour de filières intégratrices, à coordonner GE, PME, ETI, autour de projets innovants, à renforcer les responsabilités des grandes entreprises dans la constitution de ces filières ? La place et le rôle de ces acteurs, politiques, économiques, institutionnels, très variés, reste à apprécier et à évaluer. Les dispositifs de pilotage et d'adaptation de cette politique ne peuvent être considérés comme relevant de seuls comités d'experts, si experts soient-ils. C'est une implication et un engagement politique qui sont nécessaires pour tirer les enseignements, redéfinir les procédures et réallouer les moyens : changement d'échelle, changement de méthode… Il ne s'agit plus de dresser un catalogue intelligent et inventif des lignes d'évolution souhaitable pour l'industrie de notre pays, ou dans notre pays. Il ne s'agit pas non plus que ce catalogue reste confiné aux échanges entre grands partenaires nationaux satisfaits d'avoir réussi à dégager de grandes perspectives communes, en oubliant la dimension et les acteurs territoriaux, la réalité et la force des bassins de compétences industriels. En négligeant ou en sous-estimant la dimension financière de ces enjeux, et l'association des acteurs correspondants, au-delà des quelques outils spécialisés usuels déjà existants. En omettant aussi la dimension politique large et cruciale de cette mobilisation nécessaire pour ré-industrialiser, sur des perspectives fédératrices identifiées et partagées, les territoires et le pays.

Il s'agit donc de passer à une phase d'activation soutenue et continue qui combine et intègre mieux perspectives de long terme et préoccupations plus immédiates, donc n'oppose plus politique industrielle et politique de l'emploi, mais les associe.

Politiques d'emploi et politiques industrielles : apprendre à regarder plus loin ?

Le rejet de principe de l'idée de politiques industrielles nationales et la pression insupportable d'un chômage élevé et durable ont eu pour effet conjoint de conférer une priorité absolue aux politiques dites « d'emploi » visant à réparer les dégâts les plus immédiatement visibles du sous-emploi au détriment, le plus souvent, de la préparation du futur.

Cette primauté des politiques d'emploi, de la recherche d'effets immédiats ou rapides, a occulté l'analyse et la prise en compte de leurs effets à plus long terme. Or, comme le rappelle André Gauron dans son article, toute politique d'emploi est aussi une politique industrielle, au sens où elle a un impact sur les conditions d'exercice des diverses activités, industrielles ou non, sur le territoire national. En sens inverse une politique « industrielle » est derechef une politique d'emploi puisqu'elle indique et met en place des priorités dans le développement futur des emplois et leur localisation.

Les politiques d'emploi, plus largement les politiques fiscales ou de dépenses, ont une dimension industrielle, qui peut être très importante. Ce sont des politiques industrielles, mais des politiques implicites, qui ne sont pas évaluées en tant que telles. C'est par exemple le cas déjà évoqué des mesures d'allègement de charges sur les bas-salaires qui procurent un avantage relatif aux secteurs de services plutôt qu'aux secteurs industriels, moins directement concernés. Dans ce sens il y a bien en France une politique industrielle, mais elle est implicite, non identifiée, et finalement aveugle. Non seulement le pays n'a plus de politique

industrielle, mais il a, sans vraiment le savoir, une politique anti-industrielle ! La réflexion sur la réforme fiscale doit être nourrie de ces réflexions et de ces évaluations : celles portant sur l'existant (les allègements, le crédit impôt-recherche par exemple) mais aussi sur les effets du système fiscal sur l'industrie.

En sens inverse les choix de politique industrielle, même limités à quelques grands projets, désignent inévitablement des cibles d'emploi, soit explicites, soit implicites. Ainsi la recevabilité des dossiers des pôles de compétitivité (et des projets qui leur étaient associés) était, entre autres, liée à l'évaluation (exigée, même si elle était souvent rudimentaire, voire un peu fantaisiste) de leur impact sur l'emploi.

Il n'est pas inintéressant de noter que les nombreux projets visant à promouvoir des emplois « verts » dans de multiples activités (agricoles, industrielles, énergétiques, ou du bâtiment) sont construits sur cette confrontation : au croisement d'une politique de développement de l'emploi et d'une politique de développement industriel. Ou, plutôt, ils devraient l'être, car ce qui leur manque précisément, dans de nombreux cas, c'est la traduction « industrielle » d'ambitions écologiques affichées. Ainsi découvre-t-on bien tardivement que les vastes programmes d'installation d'éoliennes sur le territoire, centrés sur la seule « demande », avaient négligé, ou oublié le volet industriel (développement d'une filière « éoliennes ») : ce ne sont donc ni des politiques d'emplois (verts ou non) ni des politiques industrielles !

Peut-être peut-on remarquer encore que la traduction industrielle des politiques d'emploi, ou la traduction en matière d'emplois de stratégies industrielles, obligent à prendre en compte leur dimension territoriale. Cette double traduction, ou ce rapprochement, conduit à préparer de façon plus concrète, plus territorialisée (sans entrer pour autant dans l'illusion technocratique) la formation aux évolutions ou aux transformations futures attendues. Elle est ainsi un des outils du rapprochement entre activités, emploi et formation, et de l'amélioration de la confrontation et de la coordination entre stratégies territoriales et nationales. Les pôles de compétitivité présentent cet avantage de désigner aux responsables des axes ou des perspectives de développement territorial, qui sont autant d'indices, de signes, dont les appareils de formation initiale ou continue ont le plus grand besoin, pour décider d'options à horizon éloigné et opaque. A condition, bien sûr, que ces « pôles » atteignent un certain seuil de crédibilité, que le maillage entre les « filières » industrielles (celles des Etats généraux de l'industrie par exemple), les « grands projets » et leurs programmes, les structures de financement, et les pôles enfin, dans leur dimension nationale et territoriale, acquière une consistance suffisante… Ce n'est pas acquis. Ce n'est pas exclu non plus puisqu'en somme les Etats généraux de l'industrie d'un côté, la politique des pôles de compétitivité de l'autre, apportent les ingrédients d'une politique industrielle à construire.

Dans un pays qui n'est jamais sorti du chômage de masse depuis quatre décennies, associer politiques d'emploi et politique industrielle, c'est-à-dire conjuguer politique d'emploi au présent et politique d'emploi au futur ne devrait pas être considéré comme un exercice technique, ou un éventuel slogan de campagne électorale : c'est aujourd'hui de nouveau un impératif politique…

31	EUROPE, TRAVAIL, EMPLOI. L'EUROPE ELARGIE ET LA MONDIALISATION	*MICHEL AGLIETTA, MARIO DEHOVE, JACQUES FREYSSINET, PIERRE HERITIER, JOËL MAURICE*
32	LE RETOUR DES POLITIQUES INDUSTRIELLES	*S. IDIR, P. POMMIER, M. FRIED, A.THOLONIAT, K. BOUABDALLAH, J-L. GIBOU, P. HERITIER*
33	EUROPE ET MONDIALISATION : QUEL DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET QUELS EMPLOIS ?	*ACTES DU SEMINAIRE DE ST ETIENNE DU 20-10- 2006*
34	SEGREGATION URBAINE, CRISE DES BANLIEUES	*JOËL MAURICE*
35	DE LA CRISE DES SUBPRIMES A LA CRISE FINANCIERE	*MICHEL FRIED*
36	LUTTER CONTRE LE RECHAUFFEMENT CLIMATIQUE ?	*JOËL MAURICE*
37	REGARDS SUR LA CRISE	*M. FRIED, J. FREYSSINET, A. GAURON, J. MAURICE, J. P. MOUSSY*
38	LES GRANDES AGENCES DE NOTATION INTERNATIONALES : LEUR ROLE ANNONCE DANS LA CRISE, VERS QUELLE REGULATION ?	*MIREILLE BARDOS*
39	SALAIRES ET CRISES	*JOËL MAURICE*
40	LES JEUNES ET L'EMPLOI	*GABRIEL MIGNOT*
41	DETTE PUBLIQUE ET CRISE	*JOËL MAURICE*

Disponibles sur abonnement : 112 € par an (abonnement à la Lettre inclus) et séparément sur demande

Cahiers Lasaire déjà parus

1	CONCURRENCE DES PAYS A BAS SALAIRES ET EMPLOIS	*J. MAURICE*
2	SERVICES DE PROXIMITE ET NOUVELLE CROISSANCE	*G. CETTE, P. HERITIER, V. SINGER*
3	LES NEGOCIATIONS SUR LE TEMPS DE TRAVAIL : UNE CHANCE A SAISIR POUR LA CROISSANCE ET L'EMPLOI	*J. MAURICE, D.TADDEI*
4	QUELS EMPLOIS POUR LES JEUNES NON QUALIFIES	*A-M. GROZELIER*
5	SALAIRES ET EMPLOIS	*D. TADDEI*
6	INSTRUMENTATION DE GESTION ET EMPLOI : LES REDUCTIONS D'EMPLOIS DANS LES ENTREPRISES : PERFORMANCE ECONOMIQUE OU DETERMINISME GESTIONNAIRE ?	*H. BERTRAND*
7	L'EMPLOI DANS LA NOUVELLE ARCHITECTURE DE L'EUROPE	*D. TADDEI, B. TRENTIN*
8	LA MONNAIE UNIQUE	*A. GAURON, D. PLIHON*
9	LES ENTREPRISES SONT-ELLES RICHES OU PAUVRES ?	*M. FRIED, D. PLIHON, M. SABORD*
10	INEGALITES DES REVENUS	*P. MICHEL*
11	LES POLITIQUES DE L'EMPLOI EN FRANCE	*J. FREYSSINET*
12	REDUIRE LA DUREE DU TRAVAIL POUR FAIRE RECULER LE CHOMAGE : DE LA MACRO A LA MICRO ECONOMIE, TENIR LES DEUX BOUTS DE LA CHAINE	*H. BERTRAND, J. MAURICE*
13	LES ENJEUX DE LA NEGOCIATION D'ENTREPRISES SUR LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL	*D. TADDEI*
14	QUELLES MARGES DE MANŒUVRES POUR LES ENTREPRISES SELON LEUR TAILLE ?	*M. SABORD*
15	DEVELOPPER LES SERVICES DE PROXIMITE OU L'EMERGENCE D'UN SECTEUR DE LA QUALITE DE LA VIE	*P. HERITIER*
16	LA DIMENSION DU DEBAT : RETRAITE PAR REPARTITION - RETRAITE PAR CAPITALISATION	*M. FRIED*
17	NEGOCIATIONS SUR LE TEMPS DE TRAVAIL : ACCROITRE L'EMPLOI OU LES HEURES SUPPLEMENTAIRES ? UNE EXPLORATION DES ASPECTS ECONOMIQUES ET FINANCIERS	*J. MAURICE, M. BECHET*
18	LE MODELE DE CROISSANCE NORD-AMERICAIN ET LA MONTEE DES INEGALITES SOCIALES	*B. BLUESTONE*
19	L'AVENIR DES SERVICES PUBLICS. UNE VISION PROSPECTIVE DE SYNDICALISTES	*M. BECHET*
20	QUELLE REFORME POUR LES RETRAITES ?	*M. FRIED*
21	L'EPARGNE SALARIALE : CONTRIBUTION AU DEBAT SUR LE PROJET DE LOI	*J. MAURICE*
22	LES CHANGEMENTS DANS L'EMPLOI ET DANS LES RELATIONS DU TRAVAIL	*DEBATS DU COLLOQUE*
23	VALEUR ACTIONNARIALE ET NOUVELLES FORMES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES	*M. FRIED, J.P. MOUSSY, D. PLIHON*
24	LES INEGALITES DE SANTE : UNE REALITE MECONNUE ET UN DEFI POUR FONDER ENFIN UNE POLITIQUE DE SANTE EN FRANCE ?	*J-M. RODRIGUES, B. GARROS*
25	RESTRUCTURATIONS INDUSTRIELLES ET LEURS CONSEQUENCES SOCIALES	*M. FRIED, J. EYREVELADE, J.P. AUBERT, D. BACHET*
26	EUROPE -EMPLOI-ELARGISSEMENT APPROFONDISSEMENT	*7E RENCONTRE BIENNALE EUROPE-TRAVAIL-EMPLOI*
27	RETRAITE: LA REFORME FILLON, UNE REFROME QUI NE GARANTIT PAS L'AVENIR	*M. FRIED*
28	SANTE ET ASSURANCE MALADIE: QUELLE REFORME POUR UNE SOLIDARITE DURABLE?	*LASAIRE ECO AVEC LE CONCOURS D'ANDRE GAURON*
29	POUR SORTIR DU CHOMAGE DE MASSE, JALONS POUR UNE STRATEGIE	*J. MAURICE ET J.L. DAYAN*
30	LA REFORME DES NORMES COMPTABLES Un débat trop discret	*M. FRIED*

LASAIRE 3-5 rue de Metz 75010 Paris – Tél. 01 42 06 94 91 – Fax 01 42 06 47 77 – mail : lasaire@lasaire.net
Adresse site: www.lasaire.net