

# LES CAHIERS

**QUELLE POLITIQUE DE RENOUVEAU INDUSTRIEL  
EN FRANCE ?  
DE LA CRISE SANITAIRE A LA TRANSITION  
ÉCOLOGIQUE**

N° 59

avril 2022



Avec le concours de :

**-CEPN**

(Centre d'Économie de Paris-Nord)

**-BRIDGE**

(BÂTIR LE RENOUVEAU INDUSTRIEL SUR LA DÉMOCRATIE ET LE GÉNIE ÉCOLOGIQUE)

**-FSE**

(FORUM SYNDICAL EUROPEEN)

**-LES ANCIENS DE SYNDEX**



La crise sanitaire ouverte il y a quelque deux ans, et qui tarde à se refermer à l'échelle mondiale, a rappelé crucialement les limites des capacités industrielles de la France, marquées par une inscription privilégiée de longue date dans les chaînes de valeur mondiales plutôt que de production sur le territoire national.

Quelle politique industrielle, axée sur une « réindustrialisation nouvelle manière » entendue comme transition respectueuse de l'environnement et juste socialement, devrait-elle donc être engagée ?

Dans le foisonnement des travaux et contributions sur ce thème de la renaissance industrielle désormais disponibles, les rapports entre, d'une part, *Industrie et Transition Écologique* et, d'autre part, *Mutations industrielles et Travail* apparaissent cependant insuffisamment, voire pas du tout, considérés.

C'est ce qui a amené Lasaire à organiser le 28 janvier 2022 un séminaire avec le Centre d'Économie Paris-Nord (CEPN) sur le campus Condorcet de la Maison des Sciences de l'Homme (MSH) pour débattre principalement de ces deux thèmes. Après les avoir resitués dans une *Fresque de la situation de l'industrie* au cours des quarante dernières années en France. Et avec la volonté de déboucher sur une réflexion plus structurante encore touchant à la *Démocratie industrielle et du travail*.

Le présent Cahier rend compte des interventions et échanges qui ont eu lieu durant cette journée, en les prolongeant par de *Premières conclusions et perspectives* faites lors du séminaire et par des réflexions et propositions sur *Comment avancer ?* vers un nouveau modèle de développement, et surtout *Avec qui ?*

Interrogations d'autant plus d'actualité que la crise géostratégique d'ampleur qui résulte de la guerre en Ukraine n'invalide pas, mais au contraire renforce les exigences d'une véritable transformation écologique de l'industrie.

Contributions de : *Robert Boyer, Frédéric Bruggeman, Michel Capron, Gabriel Colletis, Joël Decaillon, Jacques Freyssinet, Anne-Marie Grozelier, Henri Jacot, Pierre Héritier, Samuel Klébaner, Agnès Naton, Pascal Petit, Jean-Pierre Picolet, Philippe Portier, Jean-Cyril Spinetta, Hélène Tordjman.*



## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>page 7</b>
<i>Henri Jacot</i>	
<b>I- FRESQUE SUR L'INDUSTRIE EN FRANCE AU COURS DES QUATRE DÉCENNIES ÉCOULÉES.....</b>	<b>page 11</b>
<i>Robert Boyer et Pascal Petit</i>	
<b>II- INDUSTRIE ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE</b>	
<b>II.1 Industrie et transition écologique .....</b>	<b>page 38</b>
<i>Gabriel Colletis</i>	
<b>II.2- Interroger la technologie.....</b>	<b>page 49</b>
<i>Hélène Tordjman</i>	
<b>II.3 - Conversion de l'industrie automobile et mobilités.....</b>	<b>page 51</b>
<i>Samuel Klébaner</i>	
<b>II.4 - Quelle politique pour un renouveau industriel en France ? .....</b>	<b>page 53</b>
<i>Joël Decaillon</i>	
<b>II.5-Synthèse des débats sur Industrie et transition écologique.....</b>	<b>page 58</b>
<i>Anne-Marie Grozelier</i>	
<b>III- MUTATIONS INDUSTRIELLES, TRAVAIL, RECONVERSIONS, FORMATION</b>	
<b>III.1 - Mutations, travail, reconversions, formation .....</b>	<b>page 63</b>
<i>Jacques Freyssinet</i>	
<b>III.2 – Transition écologique et restructuration d'entreprises : tirer des leçons de l'expérience acquise.....</b>	<b>page 82</b>
<i>Frédéric Bruggeman</i>	
<b>III. 3- Focus sur les mutations industrielles et le travail.....</b>	<b>page 88</b>
<i>Philippe Portier</i>	
<b>III.4 – Quelques fondamentaux du renouveau industriel.....</b>	<b>page 91</b>
<i>Jean-Pierre Picolet</i>	
<b>III.5 - Synthèse des débats sur Mutations industrielles, travail, reconversions, formation.....</b>	<b>page 97</b>
<i>Henri Jacot</i>	

## **IV - LES ENJEUX EN MATIÈRE DE DÉMOCRATIE INDUSTRIELLE ET DU TRAVAIL**

**IV.1 - Les enjeux en matière de démocratie industrielle et du travail..... page 103**

*Pierre Héritier*

**IV.2 - Repenser la « démocratie industrielle » dans l'entreprise...page 108**

*Michel Capron*

**IV-3- La région, enjeu syndical en matière de démocratie industrielle et du travail .....page 113**

*Agnès Naton*

## **V- PREMIÈRES CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES.....PAGE 119**

*Jean-Cyril Spinetta*

**EN GUISE D'ÉPILOGUE :  
ET MAINTENANT, COMMENT AVANCER ? .....page 121**

*Henri Jacot, Anne-Marie Grozelier, Pascal Petit, Pierre Héritier*

## INTRODUCTION

Henri JACOT<sup>1</sup>

La crise sanitaire liée à la Covid-19, ouverte il y a quelque deux ans et qui tarde à se refermer à l'échelle mondiale, a rappelé crucialement les limites des capacités industrielles de la France, désormais largement débattues, et notre dépendance - y compris à l'échelle de l'Europe - pour de nombreuses productions apparues comme essentielles (masques, vaccins, semi-conducteurs ...).

Avec une production industrielle totale et un emploi afférent qui n'ont pas encore retrouvé à ce jour leur niveau d'avant crise, le prix à payer a été ainsi particulièrement lourd dans notre pays, marqué par une désindustrialisation de longue date en conséquence d'une logique prévalente d'inscription dans les chaînes de valeur mondiales plutôt que de production sur le territoire national.

### **Le retour de la question industrielle**

Quelle politique industrielle, axée sur une relocalisation d'activités stratégiques et plus précisément sur une « réindustrialisation nouvelle manière » entendue comme transition respectueuse de l'environnement et juste socialement, devrait-elle donc être engagée ?

Telle est la question que Lasaire s'est posée au printemps 2021, à l'instar de nombreux travaux ou rapports qui n'ont pas cessé d'être produits depuis lors dans des cercles les plus divers et jusqu'à l'Assemblée nationale<sup>2</sup>, sans oublier les propositions multiples et contradictoires énoncées dans le débat public sur ce thème à la veille des élections présidentielles d'avril 2022.

Ce faisant, il était renoué avec une interrogation - déjà abordée en septembre 2015 avec la publication d'une Note « Femmes et autre mode de développement dans la société post-carbone » coordonnée par Maryse Huet et Anne-Marie Grozelier<sup>3</sup> - qui avait donné lieu, une dizaine d'années auparavant, à deux cahiers coordonnés par Hugues Bertrand sur successivement « Susciter une nouvelle

---

<sup>1</sup> Henri Jacot est économiste, professeur honoraire de l'Université Lyon 2, membre de Lasaire et du Forum syndical européen (FSE).

<sup>2</sup> Cf. le rapport LESEUL sur la désindustrialisation, enregistré le 19 janvier 2022 à l'Assemblée Nationale : [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cecifccpi/l15b4923\\_rapport-enquete#](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cecifccpi/l15b4923_rapport-enquete#), et à propos duquel il faut notamment souligner la différence d'appréciation portée respectivement par le Président et le Rapporteur de la commission d'enquête correspondante.

<sup>3</sup> Cf. [http://www.lasaire.net/fr/news/les-notes/6/les-femmes-actrices-d-un-autre-mode-de-dveloppement-dans-la-socit-postcarbone\\_179.html](http://www.lasaire.net/fr/news/les-notes/6/les-femmes-actrices-d-un-autre-mode-de-dveloppement-dans-la-socit-postcarbone_179.html)

ambition industrielle pour la France » (Cahier 42, avril 2011) et « Réindustrialiser notre pays : quelle méthode ? » (Cahier 47, novembre 2012)<sup>4</sup>.

Ces cahiers prenaient place à un moment où l'on pouvait noter une certaine inflexion en faveur de l'industrie avec la création en 2010 de la Conférence nationale de l'industrie, transformée en Conseil national de l'industrie (CNI) en 2013, à la suite notamment du rapport Gallois de novembre 2012 où étaient présentées 22 mesures pour améliorer la compétitivité de l'industrie française. Mais même renforcé en novembre 2017 par une nouvelle impulsion donnée au CNI et à la politique de filières, un tel processus affiché de réindustrialisation ne s'est pas réellement enclenché.

Au mieux, a pu être ainsi observée une certaine stabilisation de l'emploi industriel en 2018-2019. Avant que la crise sanitaire ne survienne et suscite une indéniable remise en lumière de l'industrie dans l'action publique menée plus généralement pour y faire face, tant au niveau national (Plans « France-Relance », puis « France 2030 ») qu'europpéen (Mise à jour de la stratégie industrielle pour l'UE, Plan Next Generation EU).

### **Problématique pour un véritable renouveau industriel**

Au-delà de l'évaluation à mener des effets de ces politiques, se pose cependant la question plus fondamentale de l'approche générale à adopter en termes de finalité et de méthode si l'on veut promouvoir un véritable renouveau industriel en France. Comme cela avait été déjà affirmé dans les Cahiers Lasaire précédemment cités, il s'agit en réalité ni plus ni moins de « Repenser la politique industrielle dans toutes ses implications : quels objectifs ? quels acteurs ? quels moyens ? ».

Et ce, dans un contexte profondément bouleversé par la crise de la Covid-19 et ses suites, mais tout autant pour engager une véritable transformation écologique de l'industrie, dont la nécessité apparaît de plus en évidence avec la montée inéluctable du dérèglement climatique lié à l'effet de serre, mais aussi en raison de la raréfaction de certains matériaux minéraux ou fossiles, sans oublier l'atteinte grandissante aux équilibres naturels et du vivant, dont les zoonoses - comme celle à l'origine probable de la Covid-19 - sont précisément une conséquence indiscutable.

Une première note exploratoire a donc été rédigée en ce sens et discutée au sein de Lasaire, visant à baliser le terrain d'analyse en plusieurs points<sup>5</sup> :

---

<sup>4</sup> <http://www.lasaire.net/upload/file/Cahier%2042%20Industrie%20Vers%20PDF%20Internet.pdf>  
[http://www.lasaire.net/upload/file/cahier%20n-47\\_industrie.pdf](http://www.lasaire.net/upload/file/cahier%20n-47_industrie.pdf)

<sup>5</sup> Cf. la note préparatoire publiée sur le site Lasaire : Henri Jacot, *De la crise sanitaire à la transition écologique : quelle politique de renouveau industriel en France ?* ", 2 juillet 2021.

- Approche en termes de réindustrialisation à l'échelle des filières plutôt que de simple relocalisation de telles ou telles entreprises
- Dans un contexte de mutations autant écologiques que numériques, en considération notamment de tout l'écosystème de la recherche et de l'innovation
- Avec une prise en compte décisive du travail (nouveaux métiers, formation, transitions collectives...), dans un tel processus de conversion-transformation généralisée
- A l'échelle nationale, mais tout autant européenne et régionale, car l'articulation de ces trois niveaux est en soi une dimension structurante pour toute politique industrielle
- Sans oublier le volet du financement, qui concerne autant les entreprises industrielles dans leur diversité (Grands groupes, ETI, PMI) que les banques et les pouvoirs publics
- Le tout étant pour ainsi dire « surdéterminé » par la question de la démocratie industrielle devant accompagner, favoriser et amplifier les mutations à entreprendre.

### **Ambition de ce nouveau Cahier**

Le chantier ainsi entrouvert était, on le voit, de très vaste ampleur. Quels sujets privilégier pour un séminaire à organiser entre syndicalistes, universitaires et citoyens selon un format éprouvé propre à Lasaire ?

Ce qui apparaissait comme le plus évident dans le foisonnement des travaux et contributions sur ce thème de la renaissance industrielle à venir après cette période de crise pandémique, était la sous-estimation, lorsque ce n'est pas l'absence totale, de réflexions et propositions conséquentes touchant aux deux facteurs principaux de toute production vue sous l'angle de la valeur d'usage, à savoir le travail et la nature.

William Petty n'affirma-t-il pas que « le travail est le père et le principe actif de la richesse comme la terre en est la mère » dès 1662 ? Phrase prolongée deux siècles plus tard, pour la production vue cette fois sous l'angle de la valeur d'échange, par Marx écrivant en 1867 que « la production capitaliste ne développe donc la technique et la combinaison du procès de production sociale qu'en épuisant en même temps les deux sources d'où jaillit toute richesse : la terre et le travailleur ».

C'est donc centralement sur les rapports entre Industrie et Écologie, d'une part, et entre Industrie et Travail, d'autre part, qu'il a été choisi d'organiser le 28 janvier 2022 un séminaire avec le Centre d'Économie Paris-Nord (CEPN) sur le campus Condorcet de la Maison des Sciences de l'Homme (MSH) pour débattre de cette question du Renouveau industriel en France.

En abordant ces deux thématiques après l'examen d'une Fresque plus générale de la situation de l'industrie et de la politique menée à son endroit en France au cours des quarante dernières années. Et avec la volonté de déboucher sur une réflexion plus structurante encore touchant à la Démocratie industrielle et du travail, la mieux à même de permettre les transformations économiques et sociales d'ampleur à opérer.

D'où le plan de cet ouvrage en quatre séquences (I à IV), suivies des premières conclusions et perspectives faites lors du séminaire (V). Et se prolongeant par un épilogue à quatre voix des membres du comité de pilotage et éditorial de ce Cahier s'interrogeant sur *Comment aller plus loin ?*

Depuis la tenue de ce séminaire Lasaire, le monde a vu en effet notamment surgir la tragédie de la guerre en Ukraine dont le retentissement risque d'être considérable à tous égards. Crise géostratégique mondiale prenant la suite de la crise sanitaire planétaire, mais n'effaçant en rien, voire amplifiant la crise écologique prévalente. Et donc la transformation d'ampleur à opérer pour un renouveau industriel en France et en Europe pleinement respectueux de la nature et du travail.

En ce sens, les réflexions et propositions de ce Cahier nous semblent conserver toute leur importance et actualité

.

# I- FRESQUE SUR L'INDUSTRIE EN FRANCE AU COURS DES QUATRE DÉCENNIES ÉCOULÉES

ROBERT BOYER<sup>6</sup> & PASCAL PETIT<sup>7</sup>

Depuis quelques quarante ans et la diffusion à l'échelle planétaire d'un modèle d'économie néolibérale, l'industrie française traverse des temps difficiles. Les mouvements d'internationalisation qui ont suivi les trente glorieuses se sont traduits par une réduction de la part de la valeur ajoutée de l'industrie et une détérioration de la balance des échanges commerciaux. Cette évolution a connu des périodes d'accélération avec tout un enchaînement de différentes crises financières : crises de change dans les années 1990, crise sur les marchés financiers des valorisations « internet » au début des années 2000 puis la grande crise financière globale de 2008 qui suivit ce que l'on a qualifié de financiarisation marquée de l'économie, soulignant le poids pris par les critères financiers dans la gestion d'entreprises largement impliquées dans les échanges internationaux. Nous ne pourrions dans cette partie introductive revenir en détails sur cet enchaînement. Nous essayerons seulement dans un premier temps de montrer la relative ampleur de cette « désindustrialisation » par rapport à d'autres pays européens et sa diversité selon les secteurs manufacturiers et les tâches considérés (section 1). A l'heure où nous nous interrogeons sur les politiques à mener pour impulser un renouveau industriel, il nous semble utile de souligner la multiplicité des politiques qui se sont succédées dans ce but sans succès lors des quatre dernières décennies (section 2). Nous essayerons ensuite d'esquisser les éléments nouveaux qu'apporte la crise sanitaire mondiale que nous traversons depuis deux ans, soulignant les vulnérabilités qu'elle met en évidence et les remises en cause qu'elle favorise par rapport au dogme néolibéral des économies financiarisées (section 3). Enfin dernier point dans cet état des lieux : nous chercherons à tenir compte de ce qu'impose à toute politique de renouveau industriel les objectifs de transition écologique qui se dégage à l'échelle mondiale, qu'il s'agisse de décarbonisation, pour laquelle la France a défini une stratégie nationale bas carbone, ou des autres facteurs sources de dégradation significative de notre environnement (section 4).

---

<sup>6</sup> Chercheur à l'IDA (Institut des Amériques)

<sup>7</sup> Chercheur au CEPN

## SECTION 1 – AMPLEUR ET DIVERSITE DE LA DESINDUSTRIALISATION FRANÇAISE.

Les activités industrielles ont joué un rôle majeur dans la dynamique des trente glorieuses en s'inscrivant autant que possible dans un processus cumulatif de croissance, maintes fois célébré, associant une capacité à dégager des gains de productivité, s'appuyant sur une certaine organisation scientifique du travail et des équipements, à une certaine redistribution de ces gains sous formes de salaires en accord avec les divers « contrats sociaux » retenus dans l'après-guerre par les pays occidentaux. Ces schémas cumulatifs assez divers, selon les contrats nationaux qui les sous tendaient trouvaient leur compatibilité, en tant qu'économies ouvertes, à travers un système de taux de changes fixes par rapport au dollar. Au terme d'un peu plus de deux décennies de croissance soutenue, avec les changements structurels que cela implique, en termes de développement urbain, d'extension des activités tertiaires et de remembrement des campagnes, les bases des compromis d'après guerre furent soumises à rudes épreuves. Des déséquilibres extérieurs persistants remirent en question le système de taux de change fixes et firent perdre au dollar son rôle pivot en 1971, entraînant, avec la montée des prix du pétrole, une crise inflationniste majeure en 1973, suivie d'un ralentissement de la croissance et de la « réapparition » d'un problème de chômage, dans des économies occidentales initialement engagées dans des politiques de plein emploi (plus ou moins strictement défini).

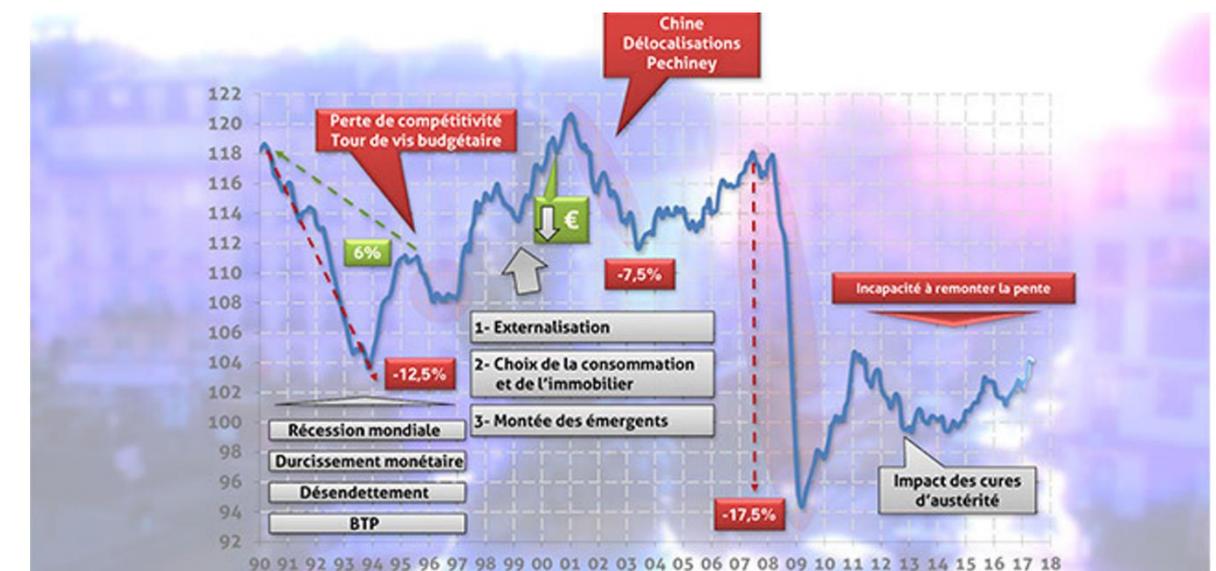
Cette crise des années 1970 conduisit à une nouvelle donne où la compatibilité entre des économies, déjà bien ouvertes aux échanges, devait être assurée par une certaine liberté des taux de change. Cet ajustement alla de pair avec une priorité donnée aux rapports marchands dans la régulation des rapports internes des Etats impliqués dans ce commerce international. Avec les années 1980 les pays concernés entrent dans une ère néolibérale qui va fortement marquer l'organisation des activités industrielles dans le temps même où les Etats apprennent à gérer des niveaux de chômage de masse. L'Union Européenne va chercher à tempérer dans cette période une trop grande variabilité des taux de change dans un processus qui mènera en 2001 à la création de l'euro, institué comme unité monétaire, à terme devant devenir commune à tous les Etats membres. Cette solidarité européenne avait comme objectif de limiter la vulnérabilité des économies membres en cas de crise financière globale, un objectif qui ne sera que très partiellement rempli lors de la crise financière globale de 2008. De fait le passage à une ère néo-libérale au début des années 1980 marque un réel tournant organisationnel pour les entreprises où les critères financiers vont jouer un rôle prépondérant, en particulier dans la localisation des

activités de productions industrielles. L'évolution des chaînes globales de valeur est, dans ce contexte, devenue une figure majeure des mouvements d'industrialisation/désindustrialisation. Ce bref rappel donne un premier contexte du mouvement de désindustrialisation que nous souhaitons préciser. Cette appréciation se fondera en comparant les évolutions observées dans différents pays européens, comparaison qui se prolongera en tenant compte des dimensions sectorielles du phénomène et des divers facteurs susceptibles d'expliquer cette désindustrialisation (comme les coûts salariaux, les pressions financières ou autres éléments conditionnant la compétitivité des entreprises manufacturières).

Un premier constat : au vu des nombreuses études menées sur le phénomène, la France serait l'un des Etats les plus touchés par le mouvement. Si l'on prend comme indicateur la part de la valeur ajoutée manufacturière dans le PIB, c'est en France que l'on constate le plus fort repli ces quarante dernières années. Les niveaux initiaux sont certes assez différents selon les pays concernés. Pour la plupart des pays européens le profil d'évolution de la part des activités manufacturières dans le PIB est assez semblable : elle cesse de croître dans les années 70, reste stagnante jusqu'au début des années 90 puis décline avec une nette accélération après la crise financière globale de 2008. Cette accélération est concomitante du décollage de la Chine. Le graphique 1.1 illustre les grands temps de ce mouvement pour la France directement à partir de l'évolution du volume de la production manufacturière.

**Graphique 1.1**

**Évolution du volume de production manufacturière en France 1990-2018**

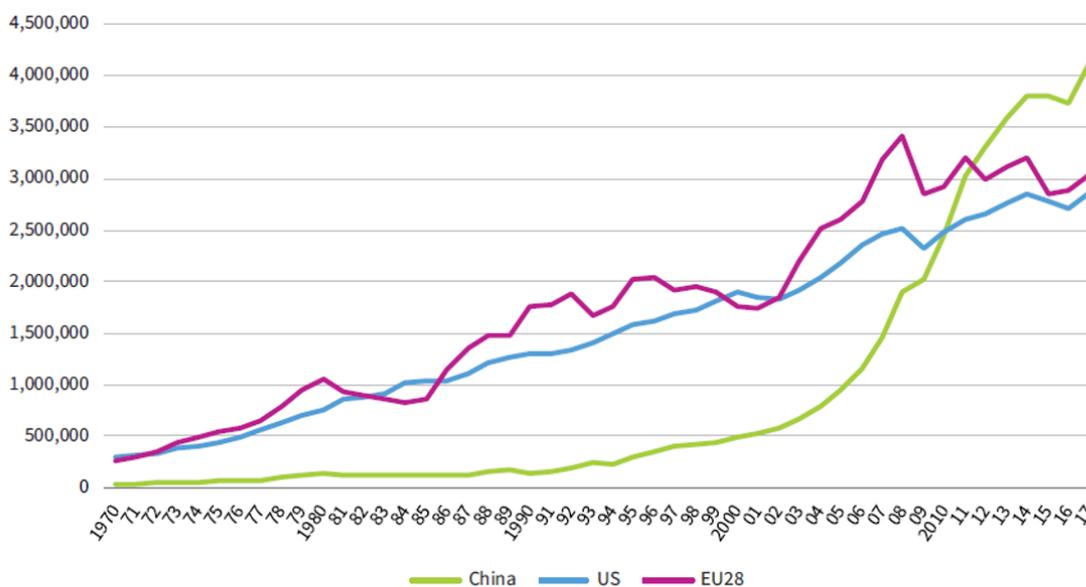


Source : Xerfi Canal 2020

Au regard de la production manufacturière de l'union européenne, les ralentissements de l'industrie française, au début des années 1990 et après la crise financière de 2008, apparaissent nettement plus marqués. On retiendra que la production manufacturière européenne évolue par contre assez sensiblement comme celle des Etats-Unis de 1970 au tournant des années 2000, date à laquelle elle accélère, en parallèle à la rapide montée de l'industrie chinoise...jusqu'à la crise financière globale de 2008 à partir de laquelle la valeur ajoutée industrielle européenne est relativement stagnante tandis celle de la Chine poursuit une croissance rapide (Cf. graphique 1.2 <sup>8</sup>).

**Graphique 1.2**

**Evolutions de la valeur ajoutée industrielle en Europe, aux Etats-Unis et en Chine**



Source: UN Conference on Trade and development (UNCTAD), March 2019

Cette désindustrialisation peut avoir plusieurs causes, d'un ralentissement plus marqué de la demande et des gains de productivité à une délocalisation plus forte qu'ailleurs de certaines tâches tertiaires ou manufacturières vers l'étranger. Cette dernière cause est souvent évoquée dans les nombreuses d'études qui soulignent que ce déclin industriel est nettement plus marqué en France qu'en Allemagne qui a des coûts salariaux assez voisins.

<sup>8</sup> On notera que la valeur ajoutée retenue au graphique 1.2 est celle d'une industrie au sens large incluant avec les industries manufacturières, les industries extractives et les services collectifs.

De fait les évolutions des parts de chaque pays dans le total des exportations de biens manufacturés (cf tableau 1.1) confirment à la fois le caractère général de la désindustrialisation en Europe, nettement plus modérée en Allemagne et aux Pays Bas), comme aux Etats-Unis, le tout contrastant avec une industrialisation marquée en Chine.

Tableau1.1

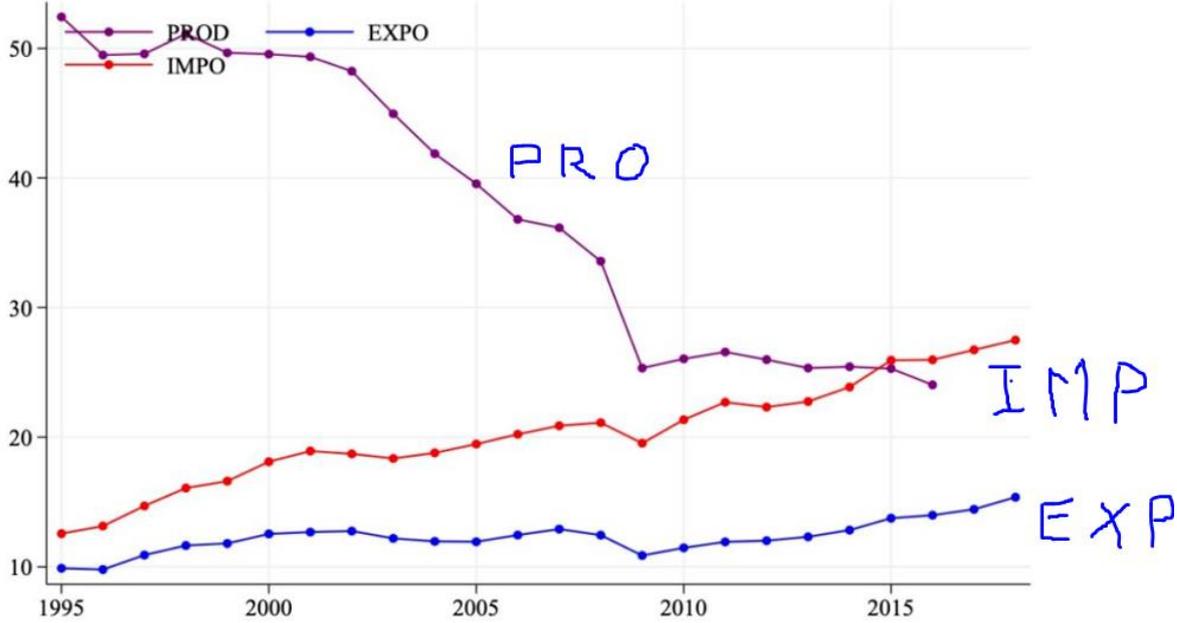
Principaux exportateurs mondiaux de biens (en % du commerce mondial, données en valeur)

	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020			
																				T1	T2	T3
<b>Allemagne</b>	12.1	10.0	8.5	9.2	9.2	9.5	8.9	9.0	8.3	8.1	7.7	7.7	8.0	8.1	8.4	8.3	8.1	7.9	8.3	7.5	8.0	
<b>France</b>	6.3	5.6	5.0	4.4	4.1	4.0	3.8	3.9	3.4	3.3	3.1	3.1	3.1	3.1	3.2	3.1	3.0	3.0	3.0	2.5	2.5	
<b>Espagne</b>	1.6	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.7	1.8	1.7	1.7	1.6	1.7	1.7	1.7	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.7	1.7	
<b>Italie</b>	5.0	4.6	3.7	3.5	3.4	3.6	3.4	3.3	2.9	2.9	2.7	2.8	2.8	2.8	2.9	2.9	2.9	2.8	2.9	2.6	2.6	
<b>Belgique</b>	3.5	3.5	2.9	3.2	3.0	3.1	2.9	3.0	2.7	2.6	2.4	2.5	2.5	2.4	2.5	2.5	2.4	2.4	2.6	2.4	2.2	
<b>Pays-Bas</b>	3.9	3.5	3.6	3.9	3.8	3.9	3.9	4.0	3.8	3.7	3.6	3.6	3.6	3.5	3.6	3.7	3.8	3.8	4.0	3.9	3.8	
<b>Royaume-Uni</b>	5.5	4.7	4.4	3.7	3.7	3.2	2.9	2.9	2.7	2.8	2.6	2.9	2.7	2.8	2.6	2.5	2.5	2.5	2.4	2.3	2.1	
<b>États-Unis</b>	11.6	11.5	11.9	8.6	8.6	8.3	8.0	8.5	8.4	8.2	8.4	8.4	8.6	9.2	9.2	8.8	8.6	8.7	9.1	7.8	7.9	
<b>Japon</b>	8.5	8.7	7.4	5.7	5.3	5.1	4.8	4.7	5.1	4.5	4.4	3.8	3.7	3.8	4.1	4.0	3.8	3.8	3.8	3.6	3.3	
<b>Corée</b>	2.0	2.6	2.7	2.7	2.7	2.7	2.6	2.9	3.1	3.1	3.0	3.0	3.0	3.2	3.1	3.2	3.1	2.9	3.0	3.0	2.8	
<b>Chine</b>	1.9	2.9	3.8	7.3	8.0	8.7	8.8	9.7	10.4	10.5	11.2	11.8	12.5	13.9	13.5	13.0	13.0	13.3	11.0	16.6	16.0	
<b>Zone euro (17)</b>			29.5	30.2	29.4	30.0	28.6	29.1	26.4	25.8	24.4	24.8	25.1	25.1	26.1	25.8	25.7	25.5	26.8	24.6	24.9	
<b>OCDE</b>	75.4	72.0	68.1	62.0	60.5	59.6	57.2	58.2	55.7	54.3	53.3	53.4	53.3	54.4	55.5	54.6	53.8	53.8	55.4	50.9	50.8	

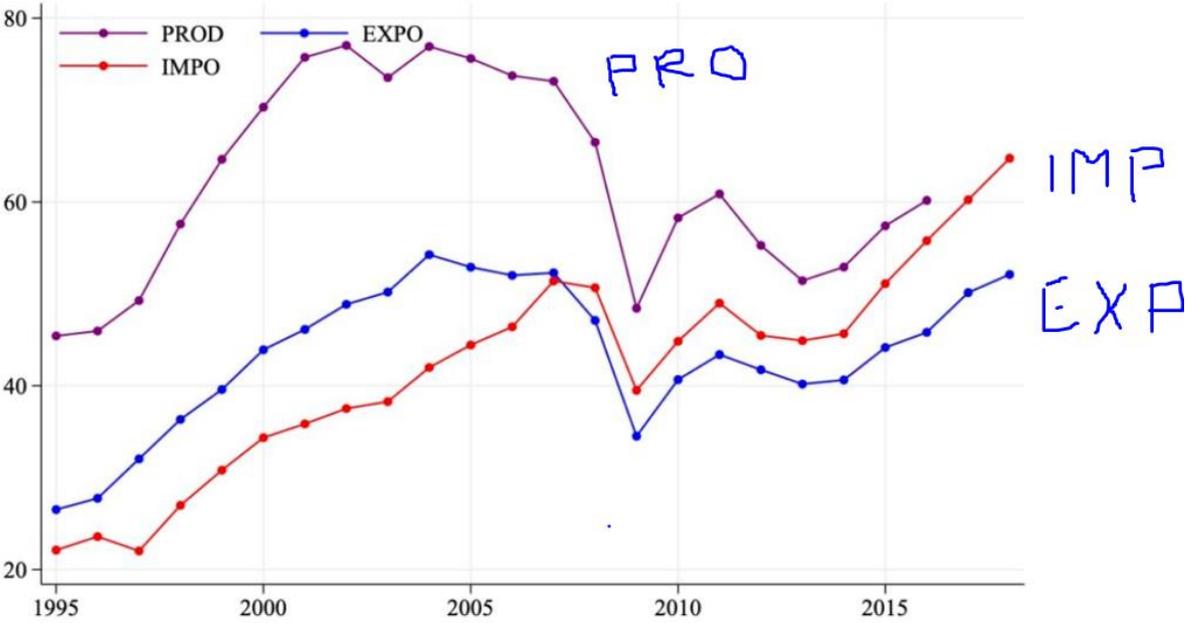
Source : FMI (dernière donnée disponible : troisième trimestre 2020)

Cette désindustrialisation est plus ou moins marquée selon les secteurs. Elle touche plus particulièrement les secteurs ayant pu dans les années 1990 et 2000 déployer des chaînes globales de valeur particulièrement étendues ou ayant perdu des parts de marché intérieur face à la concurrence des productions étrangères. Ces facteurs de désindustrialisation varient nettement selon les pays. Ainsi pour la France dans le textile ce sont les importations qui ont augmenté fortement, les exportations restant stables depuis les années 2000 (voir graphique 1.3) tandis que dans l'électronique et les technologies de l'information (cf graphique 1.4) la production domestique a baissé et le déficit commercial a été multiplié par 3 (passant à 15 milliards d'euros). Dans le secteur automobile (graphique 1.5) la production domestique a commencé à baisser et la balance commerciale à devenir négative après 2008. Aghion et alii (2021) attribuent ces mouvements de désindustrialisation à un déficit d'innovations que semble traduire l'évolution des flux de brevets qui souligne que la France (pays figurant parmi les 15 pays les plus innovateurs) voit la base de ses spécialisations se réduire (tout en conservant un certain leadership dans l'aéronautique, le nucléaire ...et les machines agricoles).

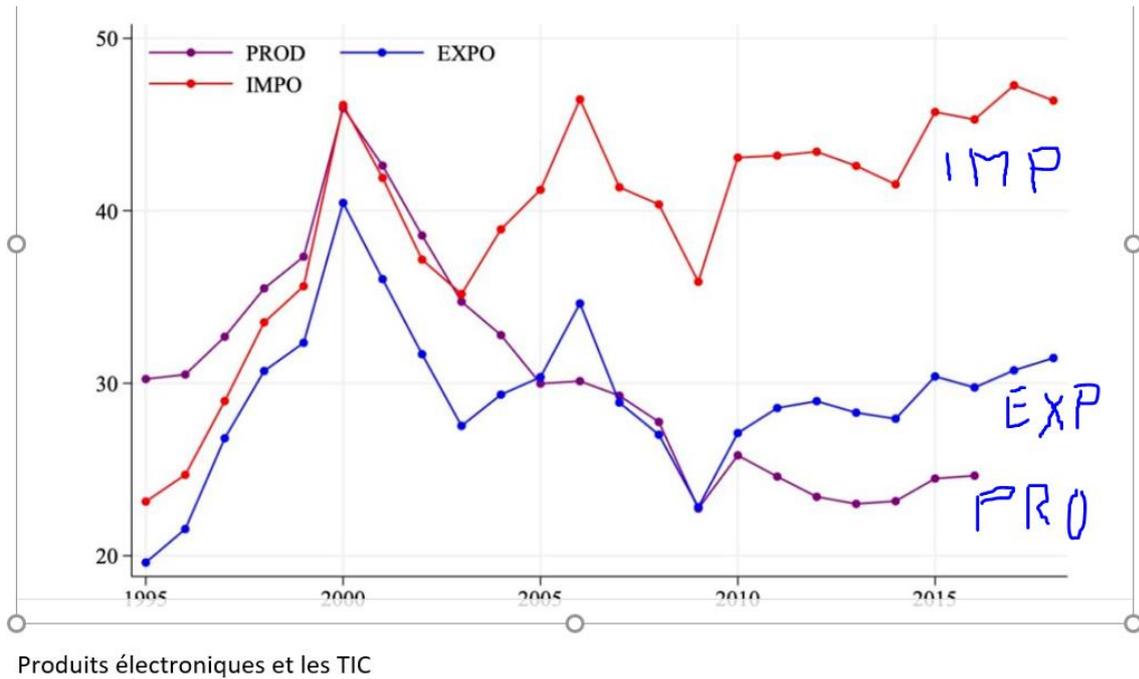
**Graphique 1.3 France- secteur produits textiles : baisse de la productions, croissance des importations et croissance plus faible des exportations,**



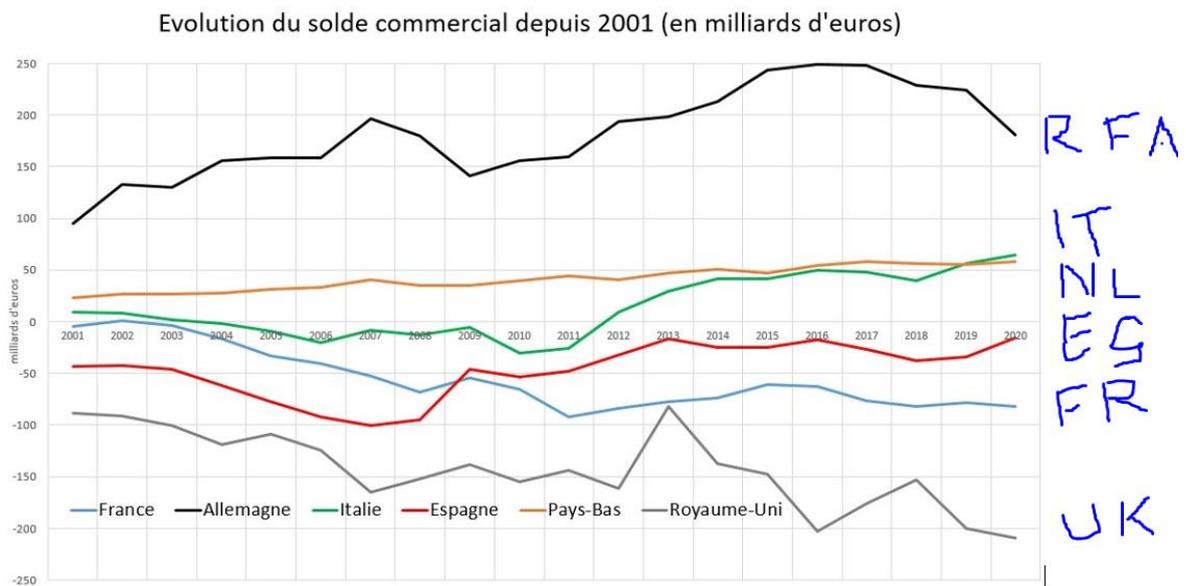
**Graphique 1.4 France- secteur automobile- production et exportation en croissance puis en déclin à partir de 2005, croissance plus soutenue des importations après 2010**



**Graphique 1.5 France- Secteur TIC- Chute de la Productions et des exportations après 2000, et montée continue des importations.**



**Graphique 1.6 Pays européens-Évolution du solde commercial depuis 2001**



Une analyse des dépôts de brevets fait apparaitre aussi des spécialisations comme dans les véhicules autonomes, la transmission de données ou les logiciels de conception assistée par ordinateurs, toutes choses qui semblent indiquer que les analyses des mouvements de désindustrialisation ou de réindustrialisation doivent

se faire au regard du contexte technologique, financier et géopolitique dans lequel se trouvent placées les entreprises. On verra à la section 2 comment dans ce contexte se positionnent les politiques industrielles. Mais il est d'emblée important de noter le rôle que l'évolution des systèmes technologiques a pu avoir dans tous les mouvements de recomposition des tissus industriels qui nous concernent. A cet égard le déploiement d'internet à partir du début des années 1990 est un élément majeur pour faciliter une délocalisation des activités de production et la constitution de chaînes globales de valeur. De la même façon la libéralisation des activités financières dans les années 1980 a été un acteur majeur de ces recompositions. Enfin la constitution de puissantes logistiques de transports (dont les porte-conteneurs et les avions cargo) a aussi facilité les flux d'importation de marchandises des pays à moindre coûts de production.

Dans cette intégration accrue des économies dans l'économie mondiale, l'expansion compétitive de certains secteurs passe par des accords internationaux sur les normes, ce qui donne un avantage compétitif aux économies continents comme les États-Unis et la Chine. D'où l'importance potentielle d'accords européens... en particulier dans les domaines des TIC technologies information et communication ...mais les efforts entrepris dans le domaine (cf. section 2) n'ont pas empêché en France une rapide chute de la production dans ce dernier secteur, même si l'on retrouve peu ou prou les mêmes formes d'évolution de la production domestique, des exports et des imports dans divers secteurs industriels (baisse de la production depuis les années 2000, et montée des importations et moins rapidement des exportations).

Avec une chute particulièrement marquée de la production après 2000 et une forte croissance des importations, manifestant une délocalisation forte des activités. Ces évolutions sectorielles, avec leurs similarités, expliquent la dégradation continue du solde commercial de la France depuis le tournant du 21<sup>ème</sup> siècle.

Face à cette dégradation continue de la position française, particulièrement nette au regard de celle de l'Allemagne, qui a des coûts salariaux voisins, nombre de travaux mettent en cause une certaine dégradation de la formation professionnelle, manifeste dans nombre de classements internationaux (comme PISA et PIAAC de l'OCDE) mais aussi à une trop forte propension des stratégies entrepreneuriales à délocaliser des activités pour tirer avantage d'une économie mondiale plus ouverte, qu'il s'agisse des dirigeants de grandes entreprises dans la gouvernance desquelles les salariés ont relativement peu de poids, ou des activités assez performantes de *startupper*s dans les nouvelles technologies qui vont se valoriser rapidement sur des marchés financiers internationaux. Cette double ouverture contraste avec le modèle d'ouverture

allemand plus axé sur les pays voisins d'Europe de l'Est et où les salariés ont pu modérer ce mouvement de délocalisation. La crise sanitaire des deux dernières années et la nécessité d'engager fortement une transition écologique d'une certaine ampleur conduiront nombre de travaux sur les possibilités d'une réindustrialisation de l'économie française à revenir sur la culture entrepreneuriale et le modèle d'éducation qui sous-tendent ces comportements (comme on le verra dans les sections 3 et 4).

## **SECTION 2 – UN FLUX CONTINU DE POLITIQUES MAIS PERSISTANCE DE LA DESINDUSTRIALISATION**

La régularité de la réduction de la part de la valeur ajoutée industrielle, des pertes de part du marché mondial et de la détérioration du solde commercial n'a pas manqué d'être une préoccupation des responsables politiques.

### *2.1. Une succession d'épisodes et une multiplicité d'expérimentations*

Au moins quatre phases ont marqué la trajectoire française largement originale par rapport à celle de l'Allemagne à laquelle les responsables ont trop tendance à se comparer (tableau 2.1).

Elle s'ouvre par le programme de *nationalisation* décidé en 1981. Le gouvernement qui arrive au pouvoir constate l'incapacité des acteurs privés et du mécanisme de concurrence à enrayer le retournement des tendances observé depuis 1973. Il pense que le contrôle par l'Etat du cœur de l'industrie ouvre une autre stratégie de long terme. A court terme, le recours à la *dévaluation* permet de compenser la perte de compétitivité liée à une inflation plus forte car la compétitivité prix est déterminante compte tenu de la spécialisation française. Cette politique se prolonge par une désindexation des salaires et diverses mesures *d'austérité et de flexibilité du travail*. Au milieu des années 1980, les effets de cette politique sont épuisés : l'industrie a été structurée mais l'emploi s'est contracté et son redressement se fait attendre.

En réaction à ces déséquilibres, s'ouvre la période de la privatisation de la plupart des entreprises, processus supposé déboucher sur la *constitution de grands groupes industriels* qui soient compétitifs à l'échelle mondiale, soit une rupture par rapport aux espoirs d'une protection de marché intérieur. La progressive convergence vers l'Euro réduit les marges de manœuvre du taux de change, de sorte que le durcissement de la concurrence implique tant recherche de la productivité que décollage des *investissements à l'étranger* des grands groupes. Ainsi s'initie un double mouvement : d'une part de délocalisation des chaînes de valeur, d'autre part de polarisation entre *PME tournées vers le marché domestique* et groupes industriels en

voie de mondialisation. Ainsi s'érode la correspondance entre la matrice productive et la demande domestique.

Tableau 2.1 – Une succession de politiques industrielles contrastées crée une forme d'irréversibilité

Stratégie	Date / Durée	Objectifs	Outils / Instruments	Evaluation		Pertinence en 2022
				Effets favorables	Limites / Faiblesses	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nationalisations industrielles (CGE, Thompson-Brandt, Saint Gobain, Rhône Poulenc, Pechiney)</li> </ul>	1981 - 1982	Prise de contrôle par l'Etat <ul style="list-style-type: none"> <li>Relance industrielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propriété publique</li> <li>Ajustement du taux de change</li> </ul>	Restructuration industrielle	Débouche sur une série de privatisation	Faible sauf sauvetage d'une entreprise stratégique
<ul style="list-style-type: none"> <li>Constitution de grands groupes français compétitifs à l'échelle mondiale</li> </ul>	1986 - 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Restructuration assurant la compétitivité d'un petit nombre d'entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privatisation et constitution de noyaux durs</li> <li>Limite aux dévaluations</li> </ul>	Restructuration industrielle	Poursuite de la désindustrialisation	Opposition entre les entreprises du CAC 40 et faiblesse du tissu des PME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Réponses à la transnationalisation et aux paradigmes numérique et écologiques</li> </ul>	2010 - 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser l'innovation</li> <li>Attractivité du territoire national</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crédit impôt recherche</li> <li>Réduction de la taxation du capital</li> <li>Perte des taux de change comme restauration de la compétitivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création de nouvelles activités</li> <li>Limitation de la délocalisation des industries</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effets d'aubaine, dispersion au-delà de l'industrie</li> <li>Poursuite de l'affaiblissement industriel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Révélation de la perte de souveraineté industrielle</li> <li>Fragilité des chaînes de valeur internationales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation au Plan Européen « nouvelle génération »</li> </ul>	2020 -	Endiguer la domination du capitalisme transnational	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crédits publics européens</li> <li>Normes internationales pour la taxation des profits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaissance d'un nouveau paradigme productif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Polarisation Nord / Sud : l'industrie versus les services</li> </ul>	Au cœur de la viabilité de la construction européenne

La troisième phase enregistre la nécessité de *rendre attractive la production sur le territoire national* grâce à une multitude d'instruments. Le *crédit d'impôt recherche* devient l'outil central mais ses bénéficiaires concernent aussi des pans entiers du secteur abrité de la concurrence internationale et les services et pas seulement l'industrie manufacturière. L'allègement de la *fiscalité sur le capital* redonne des marges aux entreprises, les *cotisations sociales* sur les salaires les plus bas sont réduites grâce à un financement par l'impôt, la *législation du travail* est assouplie pour permettre des ajustements plus rapides en fonction de la démographie des entreprises. L'inspiration est clairement néo-schumpétérienne, au point de remplacer les conceptions keynésiennes qui avaient accompagné la réindustrialisation de l'après-guerre. Pourtant les nouvelles activités sont loin de compenser les pertes d'emploi dans les secteurs traditionnels et la poursuite de cette stratégie au fil des années finit par créer une *trappe d'emplois à faible valeur ajoutée* et médiocres salaires. La divergence avec l'Allemagne est frappante et il s'avère impossible d'acclimater en France le modèle de la flexicurité. Ce dernier, fondé sur l'excellence de l'éducation générale, la mobilité des travailleurs, leur requalification en direction d'emplois à forte valeur ajoutée, est vanté par la plupart des courants politiques. Pourtant son implantation est bloquée par la verticalité des relations hiérarchiques et l'incapacité à convertir les conflits sociaux en des compromis institutionnalisés.

## 2.2. Les facteurs institutionnels et structurels d'échecs répétés

Il importe de tirer quelques leçons des difficultés persistantes dans les deux premières décennies du 21<sup>ème</sup> siècle à enrayer la désindustrialisation observée en France car elles peuvent continuer à hypothéquer la mise en œuvre de programmes de l'UE que la pandémie et les politiques de transition écologique pourraient susciter (figure 2.1).

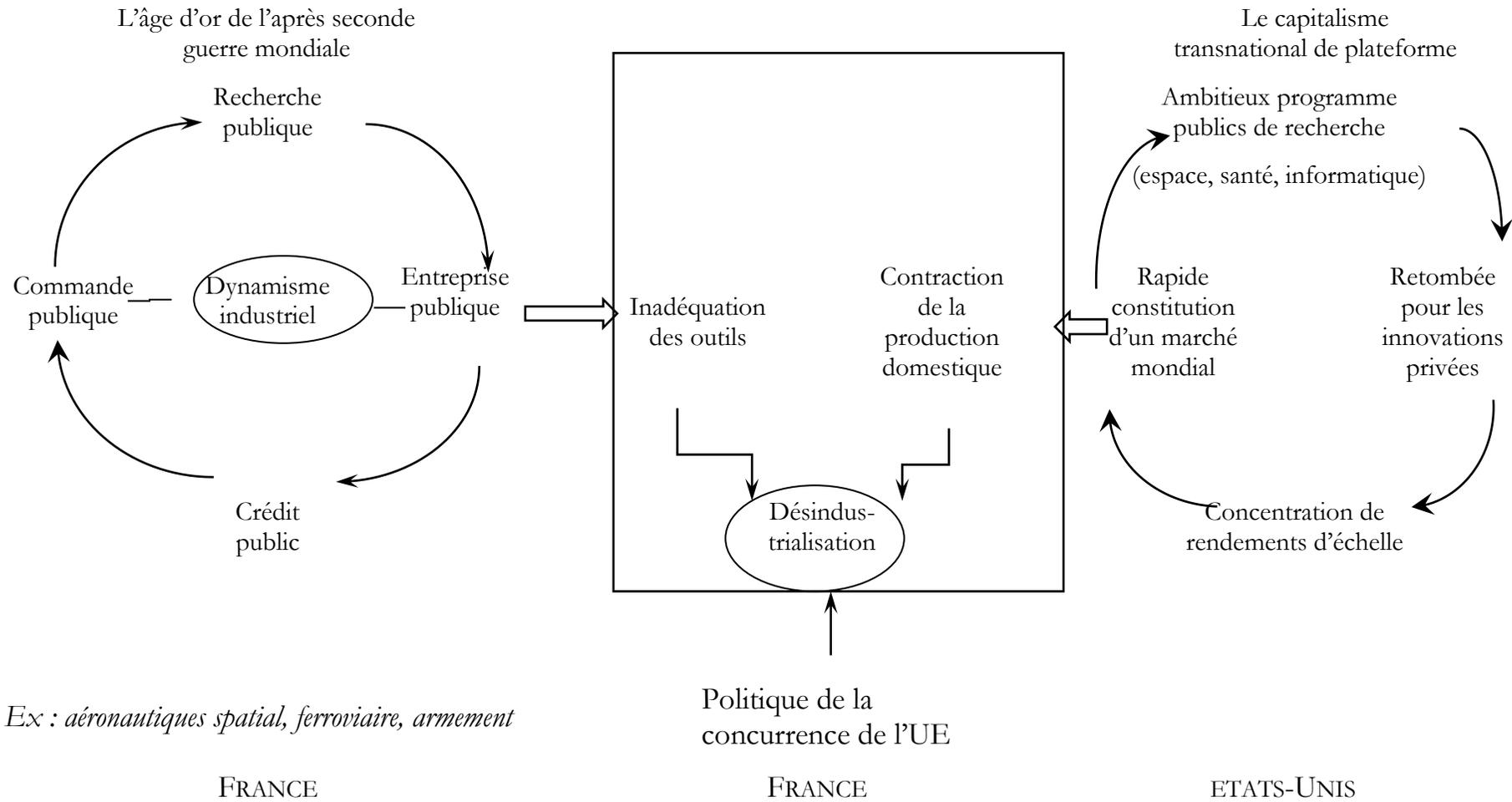
Trois raisons semblent jouer un rôle majeur dans cette incapacité.

Une première raison souligne la spécificité d'un *capitalisme français à forte impulsion étatique*, marqué par une forte centralisation des décisions et la difficulté de négociation d'un compromis industrialiste surmontant le conflit capital/travail. Lors des trente glorieuses, le fordisme à la française reposait largement sur la complémentarité entre recherche essentiellement publique, rôle directeur de la commande publique (aéronautique, armement, ferroviaire et espace), importance du secteur des entreprises nationalisées (EDF, SNCF, Renault pendant une longue période) et fort encadrement administratif du crédit. Sans oublier le rôle protecteur du droit du travail et l'instrument que représentait le salaire minimum. Ces caractéristiques se sont érodées sous l'effet des privatisations, de la déréglementation, de l'eupéanisation du principe de concurrence non faussée et de la discipline imposée par le passage à l'euro qui interdit les dévaluations compétitives du taux de change et encadre les déficits publics. Cependant l'appareil de pilotage de l'économie porte encore les traces de cet âge d'or sans pour autant avoir l'efficacité qu'il eût dans le passé. Cette *hystérésis institutionnelle*

est propre à la France. Or ce qui était hier *un avantage compétitif les techniques* ne font plus système pour promouvoir l'industrie.

La deuxième raison renvoie à l'évolution du contexte mondial. En effet *la transnationalisation des capitalismes*, poursuivie avec constance depuis trois décennies, a fini par faire émerger un système productif de plus en plus mondialisé. D'un côté ce ne sont plus des économies nationales qui exportent et importent matières premières et biens de consommation et d'investissement. En effet, un produit final- un téléphone une automobile, un avion ou un médicament- est le résultat d'échanges de produits intermédiaires faisant intervenir des producteurs dans toutes les régions de l'économie mondiale. Ce sont de grands groupes – et non plus des Etats- qui organisent à leur avantage des *chaines de valeur globales* : peu leur importe le mode de développement, la cohérence et résilience du système productif domestique car c'est l'optimisation des coûts qui détermine leur localisation. D'un autre côté, les techniques de l'information et de la communication ont atteint un tel degré qu'elles ont permis l'émergence la maturation et finalement la domination de *places de marché virtuelles* qui visent à remplacer un grand nombre de marchés locaux. Avec la pandémie, le capitalisme transnational de plateforme a encore accéléré son emprise sur les utilisateurs, les citoyens et finalement les gouvernements même celui des Etats-Unis. L'environnement français n'a pas permis la maturation d'une réponse crédible à la domination des GAFAM, d'où une dépendance dans nombre de secteurs essentiels.

Figure 2.1 – Entre nostalgie d’une époque révolue et pression d’un capitalisme devenu transnational : le dilemme de la politique industrielle française



La prévalence des règles de la concurrence sur le grand marché européen est le troisième facteur conditionnant les interventions économiques et industrielles qui reposaient traditionnellement sur une distorsion assumée des mécanismes de marché : par des subventions, des facilités de crédit et des contrats privilégiant les entreprises nationales, par exemple publiques. Autant de pratiques bannies par les traités européens. La primauté de la concurrence par rapport à la coopération, vigoureusement défendue par la commission européenne, a souvent bloqué la fusion d'entreprises qui aurait débouché sur de grands groupes industriels capables de résister aux géants chinois ou nord-américains. En quelque sorte le principe qui fait de la concurrence le seul outil de la politique tant industrielle que d'innovation entre en contradiction ouverte avec la tradition française d'une forte et permanente implication des pouvoirs publics en matière de système productif.

A la lumière de ces trois facteurs il est possible de comprendre pourquoi la France est au premier rang des pays les plus affectés par la contraction de l'industrie.

### *2.3. De la prise en compte des nouveaux enjeux à l'effectivité des mesures : une question de temps ou de conception ?*

Ce diagnostic n'est pas nouveau puisque, formulé de longue date, il a inspiré une nouvelle forme d'intervention, à savoir des programmes pluriannuels d'investissement (tableau 2.2). Les évaluations disponibles livrent une appréciation mitigée. Ces programmes reconnaissent d'abord que le terreau de l'innovation tient à la qualité de l'enseignement et des capacités de recherche et qu'elle doit être portée par les entreprises. La numérisation est fondamentale non seulement pour les entreprises mais aussi pour l'administration publique et l'Etat dont le retard pèse sur l'efficacité de la dépense publique. Alors que les TIC ont atteint une certaine maturité, la transition écologique en est à ses débuts et c'est sans doute le vecteur de nouvelles activités. Peut-on anticiper l'émergence de l'équivalent des GAFAM en matière d'énergies renouvelables et de dispositifs répondant aux conséquences du changement climatique ?

Si la direction apparaît-être prometteuse, quid des réalisations ? Au niveau de la France les volumes du financement sont modestes par comparaison avec les budgets américain et chinois. On peut donc anticiper que ces deux pays pourraient être les leaders dans les secteurs qui vont se constituer, sauf effort de mise en commun au niveau de l'UE (voir section 3 infra). Cependant l'inquiétude concerne la gouvernance de ces programmes : sont-ils un retour aux politiques d'antan pilotées par l'Etat ou une extension des incitations fiscales à l'innovation. En fait toute la difficulté réside dans la difficile articulation de deux processus, l'un descendant (explicitation de priorités nationales), l'autre ascendant (propositions de projets innovants). Pour l'instant peu d'équivalent à l'agence

américaine DARPA dont le rôle semble avoir été déterminant dans la dynamisation du système d'innovation.

Tableau 2.2 – Les plans de soutien à l'industrie se suivent et se ressemblent

	Programme d'investissement d'avenir (PIA)	Grand plan d'investissement En milliards d'euros
<b>1. Les priorités</b>	Recherche et enseignement supérieur	Une société de compétences (15 M. €)
	Innovation dans les entreprises	Compétitivité pour l'innovation (13 M)
	Réseaux numériques	Etat numérique (9 M.)
L'enseignement	Transition écologique	Neutralité carbone (20 M.)
L'administration	57 millions d'Euros	57 millions d'Euros
Date	2010	2018 - 2022
Points favorables	En 2020, 48,3 % dépensés	Piloter une transformation structurelle
	Structuration de la recherche	Sélection en fonction de critères rigoureux
	Entraînement des autres fonds publics	Evaluer et ajuster en conséquence les mesures
Problèmes	Approche plus budgétaire qu'économique	Absence d'actualisation des choix du PIA
	Difficile évaluation de l'impact global	
	Insuffisance de l'évaluation	
	Problème de gouvernance	

On le sait les méthodes d'évaluation des politiques publiques sont difficiles. Ex ante elles reposent sur des modèles plus ou moins fidèles aux processus à l'œuvre, ce qui complique la décision qui ressort plus d'un pari que d'une

évaluation solide. Ex-post on dispose de beaucoup plus d'informations et d'indicateurs mais les enseignements à tirer vaudront ils pour les prochains programmes de même type. Ce dilemme est spécialement aigu concernant les politiques d'innovation, par nature non réductibles à un calcul économique typique car l'incertitude est radicale et ne peut se traiter comme un simple risque. En outre les indicateurs de performance ne vont pas de soi de sorte que la tentation des gouvernements est forte : privilégier des indicateurs de moyens plus que de résultats pour la société. Finalement il semblerait que les décideurs aient peu appris du PIA si l'on en juge par la conception du Grand Plan d'Investissement qui suivit.

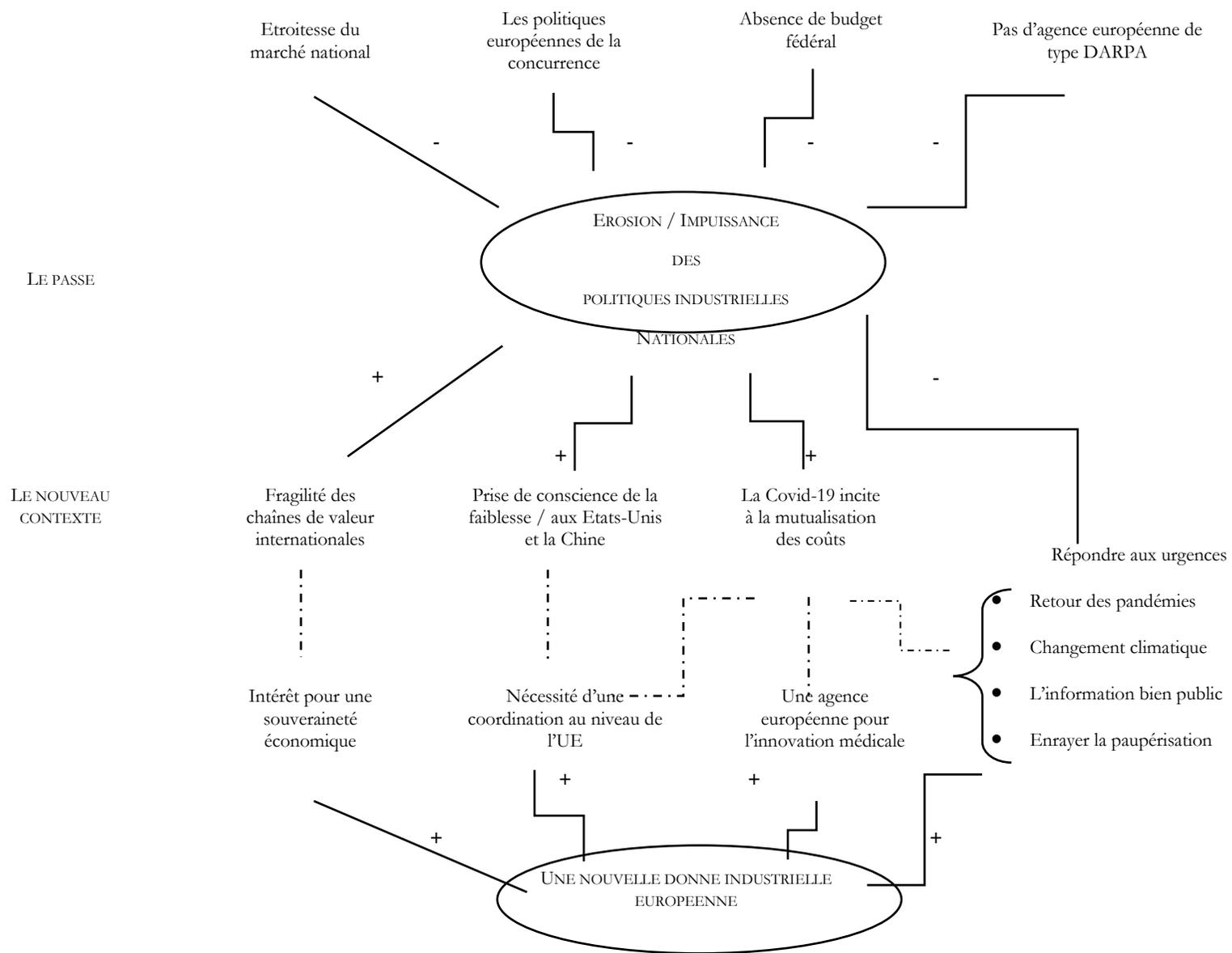
### SECTION 3- LA DECENNIE 2020 : UNE NOUVELLE DONNE

3.1 La crise financière de 2008, puis celle de l'euro et surtout la pandémie interdisent une simple reproduction des politiques du passé. En effet certains des obstacles aux politiques industrielles ont sautés et les limites des approches strictement nationales sont clairement perçues (figure 3.1).

La pandémie dont les vagues se succèdent depuis 2020 ouvre une tout autre époque. Tous les pays de l'UE rencontrent *les mêmes difficultés* : menaces sur la santé publique, mise en péril des entreprises par les décisions de lutte contre la diffusion des virus, pénurie des approvisionnements du fait de la délocalisation des productions, fragilité des chaînes globales de valeur (masques, principes actifs de médicaments de base, containers, micro-processeurs). Même les économies du Nord de l'UE, dotés d'une industrie compétitive, sont devenues dépendantes d'un régime international, fragilisé par un retour du chacun pour soi. Par contraste le capitalisme transnational de plateforme centré sur l'information prospère tout au long de la crise sanitaire. Les responsables politiques prennent conscience du retard de l'UE dans le déploiement du paradigme productif émergent qui allie numérisation, biomédecine et lutte contre le changement climatique. C'est au niveau du vieux continent et non plus à celui des pays membres que doit émerger une forme de *politique industrielle commune* ou tout au moins partagée. Le Plan Européen Nouvelle Génération met en commun un financement des investissements réparti en fonction des coûts encourus et du plus ou moins grand retard des pays membres quant à la modernisation de leur système productif. L'édiction de normes européennes exigeantes en matière d'information, de réduction des émissions de CO2 ou encore de taxes carbone aux frontières de l'Union vont de pair avec une réforme de la fiscalité du capital et une politique monétaire permissive favorisant l'investissement productif.

Ainsi, que de chemin parcouru depuis les années 1980 : *le retour de la politique industrielle opère au niveau européen et non plus seulement national !*

Figure 3.1 – Opportunités et obstacles à un renouveau des politiques industrielles



LASIRE  
28 janvier 2022

### *3.2. Un changement d'époque, un contexte sans précédent*

L'analyse qui précède (section 2) date car elle ne cadre plus avec les événements qui se sont accumulés depuis mars 2020, date de l'irruption de la pandémie.

La course aux masques, aux médicaments et plus récemment aux containers puis aux micro processeurs a brutalement révélé que l'extension des chaînes de valeur avait pris une telle ampleur que les entreprises avaient perdu le contrôle de leur processus de production. En outre, tant les Européens que les Nord-américains ont réalisé que la production de certains biens essentiels s'était concentrée en Asie et tout particulièrement en Chine. Voilà que le thème de la souveraineté économique, hier banni des discours officiels, suscite études statistiques sur l'ampleur des dépendances stratégiques et propositions visant à inverser les tendances antérieures à une désindustrialisation assumée.

La lutte contre la pandémie, tout comme les multiples signes confirmant la menace climatique définissent un intérêt commun à collaborer et coordonner les politiques nationales, bien au-delà de la mise en concurrence sur le marché unique. Ainsi l'UE intervient pour la première fois dans le domaine de la santé publique à travers l'achat et la répartition des vaccins. La mutualisation des coûts induits par la lutte contre le virus montre l'étroitesse du budget européen. Trouver de nouvelles ressources fiscales devient une nécessité afin de rendre crédible l'émission d'une dette européenne grâce aux projets de taxe carbone aux frontières, de taxation minimale du capital, outre les traditionnels mais modestes recettes douanières. Plus central encore pour la présente analyse, le programme Nouvelle Génération impose aux pays des directives quant à l'usage des fonds en direction d'investissement dans le numérique, l'écologie, la recherche et la formation des compétences.

### *3.3. Une fenêtre d'opportunité en réponse à l'urgence*

Il est permis de considérer que ce sont les premiers pas d'une coordination des projets industriels nationaux. En cas de succès, les innovations suscitées par la Covid-19, en réponse à l'urgence et donc à titre transitoire, pourraient être instituées comme dispositifs permanents. Mais *une politique industrielle européenne* en bonne et due forme impose sa consolidation par une nouvelle conception du budget commun, lui-même financé par des ressources propres. De même la formation des compétences requises par les nouveaux paradigmes productifs devrait viser à préparer à des emplois à haute valeur ajoutée. Ainsi pourraient être éradiqués les emplois précaires et mal rémunérés, soutenus par des subventions ou des réductions de cotisations sociales.

Le défi est considérable : les gouvernements et les acteurs économiques sont-ils capables de construire, pas à pas, les *complémentarités* entre éducation, recherche, fiscalité, relations professionnelles, politique monétaire et même gestion du taux de change, qui assureraient le dynamisme retrouvé de l'industrie européenne ?

Pari pas évident, car pour l'opinion publique de certains pays, la solidarité suscitée par la crise sanitaire ne devrait être qu'un intermède, alors que d'autres sont travaillés par diverses variantes du populisme pour lesquels il n'est pas question de s'accorder sur le transfert de ces nouvelles responsabilités au niveau de l'UE

#### *3.4. Quatre obstacles à surmonter*

Il est utile de récapituler les transformations qui ont mis fin aux politiques industrielles héritées de l'après-guerre pour mieux saisir ce qui peut limiter leur éventuel renouveau au niveau européen.

Ces politiques reposaient pour une large part sur la mobilisation des rendements croissants typique d'une production et consommation de masse opérant sur la base du territoire national. Cette cohérence a disparu car un capitalisme transnational a organisé le déploiement des potentialités des TIC et bénéficié des baisses des coûts du transport international rendant possible de massives délocalisations. Au point de retrouver une base pour des gains de productivité considérables qui alimentent une baisse des prix relatifs, donc le dynamisme de la demande et finalement de confortables profits. En quelque sorte le marché national de la plupart des pays est devenu trop étroit pour permettre l'adoption de la même stratégie gagnante. Au demeurant même les industries motrices du passé, telle l'automobile, sont dominées par de grands groupes dont les marchés sont mondiaux et relativement autonomes par rapport aux objectifs des gouvernements, si ce n'est concernant la fiscalité.

Paradoxalement en empêchant que des monopoles nationaux se convertissent en des oligopoles européens, l'autorité de la concurrence a longtemps entravé la formation d'acteurs suffisamment puissants pour affronter la compétition mondiale qui débouche sur la domination par exemple des GAFAM. Au demeurant les membres de la zone Euro sont loin de partager la même conception à propos des relations entre Etat et marché, ce qui rend problématique un accord sur ce que pourraient être des institutions européennes, se substituant progressivement à celles, nationales, qui ont perdu de leur efficacité. Le fait que le budget européen soit minimaliste, alimenté par les Etats membres et à l'équilibre, est un frein supplémentaire à la conduite de politiques ambitieuses. L'euro n'a pas déclenché le processus attendu, à savoir la création d'un Trésor Européen afin d'optimiser le couplage entre politiques monétaire et budgétaire. Enfin des fonds européens sont destinés à encourager la formation de réseaux de chercheurs en vue de répondre aux enjeux reconnus comme prioritaires. Pourtant rien d'équivalent avec les grandes agences publiques nord-américaines en charge de financer et coordonner les recherches fondamentales puis appliquées dans la défense, la santé et l'alimentation.

## SECTION 4 – LES IMPERATIFS DE LA STRATEGIE NATIONALE DE TRANSITION ECOLOGIQUE.

Au-delà des réactions face aux vulnérabilités de nos systèmes productifs confrontés à une crise sanitaire qui dure, les politiques de renouveau industriel doivent s'inscrire dans la perspective de politiques de transition écologique assez radicales pour atteindre une neutralité carbone à l'horizon 2050 et réduire drastiquement différentes dégradations de l'environnement. Les actions requises passent par des spécifications de normes touchant les produits comme les activités productives et doivent se conformer à des objectifs programmés de réductions des pollutions avec des pénalités et des retraits du marché si ces objectifs ne sont pas respectés. Dans une économie largement ouverte aux échanges, une telle transformation ne peut avoir lieu que dans le cadre d'accords internationaux, ce qui, en l'occurrence, requiert au moins un accord entre pays européens pour espérer mettre en œuvre un programme de transition à la hauteur de la dimension globale de la crise environnementale. Les bases de ces accords doivent être claires pour se coordonner aux actions pouvant être prises au niveau mondial dans le cadre des organisations mondiales comme le GIEC (groupe d'experts intergouvernemental sur le climat) qui rassemble des représentants de 195 pays.

### *4.1. Le renforcement des agences et programmes européens pour coordonner des politiques nationales de transition écologique*

La mobilisation internationale étendue qui prit forme en 2015 à la COP21 à Paris a été confortée en 2021 à la COP26 à Glasgow, et la crise sanitaire en ouvrant la voie à des remises en cause des chaînes globales de valeur, en particulier via des coopérations européennes renforcées, pourrait permettre de nettes relances industrielles. De fait le 19 janvier 2022 le parlement européen vient de valider à une très large majorité un renforcement de l'Agence Européenne des médicaments et des dispositifs médicaux. Nous sommes aussi là en pleine actualité avec l'entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2022 de la *taxonomie verte européenne* qui va conditionner la façon dont le Green New Deal européen de 1000 milliards d'euros va être distribué pour soutenir d'ici 2027 les investissements dans des activités contribuant substantiellement à la réalisation d'objectifs environnementaux selon des critères scientifiques. Elle permet l'évaluation de la durabilité de 90 activités économiques, représentant plus de 93 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) de l'Union européenne, selon différents niveaux. Certains points majeurs dans cette taxonomie verte sont loin d'être consensuels comme le classement du nucléaire et du gaz comme des énergies vertes. C'est toutefois une question centrale pour la France dont l'électricité consommée est à presque 70% d'origine nucléaire. Cela permet certes à la France de limiter l'impact de la récente hausse des prix des énergies fossiles mais a aussi conduit à imposer dans le cadre des « anciens » règlements européens de la concurrence à l'EDF (dont l'Etat est l'actionnaire principal) de revendre à perte de l'électricité à quelques concurrents. Cette importance du nucléaire isole un peu la France dans l'UE. Elle présente aussi des

difficultés et des risques spécifiques qui en font un sujet de division (Lévêque 2013). Cela étant, elle permet à la France de présenter un bilan carbone avantageux (143 kilos de CO<sub>2</sub> pour la production de 1000 euros de PIB alors qu'au niveau de l'UE le même indicateur s'élève à 234 kilos de CO<sub>2</sub>). Ceci peut présenter un avantage si de nouvelles normes s'appliquent aux échanges pour réduire les pollutions importées. De fait le plan de l'UE pour la transition écologique pour parvenir à une neutralité carbone en 2050 passe par une étape intermédiaire de réduction de 55% (par rapport à 2005) en 2030 (plan Fit for 55) qui implique un tel mécanisme d'ajustement aux frontières. Une même action de contrôle des productions et de définition de nouvelles normes est envisagée dans le secteur de la chimie avec une révision de l'accord REACH. Cette politique va en fait toucher tous les secteurs en veillant à ce que l'efficacité énergétique s'améliore dans toutes les activités de production ou de consommation. Attention sera aussi portée à l'utilisation des terres et à la foresterie comme au développement des énergies renouvelables et des carburants alternatifs.

Il s'agit là de générer assez rapidement tout un ensemble de nouvelles normes qui modifieront notablement le contexte et les opportunités de développement des activités industrielles. Les entreprises se dotent déjà d'indicateurs pour suivre leurs émissions de CO<sub>2</sub> (cf. Rigot 2019). Les entreprises de transport (terrestres ou aériens) ou de productions de moyens de transport sont particulièrement concernées. L'industrie de l'automobile est la première touchée avec à la fois un passage rapide à des motorisations électriques et des recompositions drastiques des chaînes globales de valeur qui s'étaient opérées dans les deux premières décennies du siècle. Un récent rapport de l'institut Rosa Luxembourg (cf. Klebaner et alii 2021) fait bien ressortir l'ampleur des évolutions requises dans les divers pays membres de l'UE, et partant de l'effort qui devra être entrepris pour mener à bien cette réallocation des activités de l'industrie automobile. Cette relocalisation pose en particulier la question de l'approvisionnement en semi-conducteurs, qui intègrent de façon croissante toutes les productions matérielles. L'Europe envisage présentement un plan de 43 Milliards d'euros pour allier des producteurs européens qui permettrait d'élever la part des semi conducteurs produits en Europe de 10% à 20% (elle était de 40% il y a 30 ans). 80 % de la production est actuellement réalisée en Asie (dont 60% à Taiwan !). Cette vulnérabilité se retrouve dans la production de batterie dont la demande européenne devrait être multipliée par 14 en 2030 pour équiper les 30 millions de véhicules électriques selon une estimation de la Commission européenne qui a lancé en 2021 un projet de recherche Européenne sur les batteries (doté de 2,9 Milliards et rassemblant 12 pays européens).

Ces restructurations industrielles impliquent aussi que l'on développe les logistiques correspondantes, qu'il s'agisse des réseaux de chargement électriques comme de la gestion des déchets. Ceci vaut aussi pour la question des déchets produits par les petites centrales nucléaires SMR (comme les turbines de 340 mégawatts déjà techniquement éprouvées par Nuward) qui vont être installées au fur et à mesure que les pays européens développeront cette énergie renouvelable. Et là ne s'arrête pas les impératifs

de la transition écologique qui s'ébauche. De fait les normes sur les produits vont de plus en plus imposer la durabilité et la réparabilité des produits. A l'opposé des tendances à l'obsolescence programmée et aux renouvellement pseudo innovants se dessinent déjà des mouvements en faveur de « consommations responsables (cf en France les activités du Conseil national de l'économie circulaire CNEC). La transition écologique va de plus en plus mettre en avant la recherche d'une certaine sobriété pour arriver à limiter l'impact des activités humaines sur l'environnement, soit en d'autres termes pour définir des modes de développement effectivement soutenables (voir les scénarios sobriété de l'ADEME). Ceci pose une question majeure : cette sobriété ne doit pas se traduire par une croissance d'inégalités que le mode de développement des quatre dernières décennies avait accru de façon marquée. La façon dont cette sobriété va s'organiser sera donc cruciale ; elle devra être juste et réduire les inégalités pour être acceptable.

#### 4.2. *S'affranchir de la finance et du capitalisme de plateforme*

La prise en compte des impacts de toutes les activités productives et des nouvelles normes de consommation va s'imposer à tous les acteurs et en premier lieu à ceux du secteur financier qui cherchent ainsi à estimer les « risques » que ces nouvelles normes font peser sur la viabilité des entreprises, d'où la création d'une *task force on climate-related financial disclosures* (TCFD) (cf. Rigot et alii 2021).

Certains grands chantiers de cette politique européenne de transition écologique n'en restent pas moins assez imprécis en termes d'objectifs comme de moyens. C'est en particulier le cas des TICs (technologies de l'information et de la communication). Les autorités européennes essayent bien de contrôler la qualité des pratiques des plateformes d'information pour réguler ce qui serait un marché unique du numérique, répondant à des critères déontologiques fixés par les autorités européennes. Cette remise à l'ordre reste difficile face à la domination des grands réseaux américains qui privilégient la réglementation américaine (comme en témoigne l'invalidation en juillet 2020 du Privacy Shield, deuxième accord sur le sujet entre l'UE et les USA). On retrouve là trace de l'extraterritorialité dont bénéficie dans certains domaines le droit américain dans la régulation des relations internationales, une question qui avait largement joué en matière d'investissements directs, comme lors de la vente contrainte d'Alstom à General Electric.

Notons à cet égard que ce problème risque d'être récurrent lors de la mise en place de normes (et de taxes carbone) dans les échanges internationaux. De même l'obligation de réparabilité risque t'elle de s'opposer à des restrictions liées aux droits de propriété intellectuelle. Autre enjeu, le caractère public ou privé de toute la logistique que nécessitera le déploiement du nouveau mode de développement, logistique qui impliquera de nouvelles coordinations entre niveaux régionaux, nationaux et internationaux.

D'une certaine façon le contexte de la politique de transition que peut promouvoir l'Union européenne, tel que décrit ci-dessus, se lit essentiellement en termes de normes de production et de consommation. Ce faisant il doit accorder plus de place aux questions touchant aux modes de vie, aux types de mobilité, aux usages des services publics ou privés des populations. Une composante des politiques de transition en question doit, de fait, intégrer les modes d'adaptation qui en réponse à pandémies ou changements environnementaux viennent organiser modes de vie et d'usages. Les villes en ont pris conscience et doivent élaborer des schémas de transition PCAET (Plan Climat-Air-Energie Territorial), en concertation avec les citoyens et leurs organisations, les entreprises locales et les pouvoirs publics. Il en ressortira des plans de mobilité, des projets d'isolation de bâtiments, des programmes de gestion des déchets, des circuits d'approvisionnement, des managements des espaces naturels. Une attention sera aussi portée aux modes de fonctionnement des services publics. Le changement de contexte auquel nous allons assister se lira ainsi à trois niveaux, celui des entreprises, celui des modes de vivre ensemble des citoyens et celui des ménages eux-mêmes.

#### *4.3. L'importance de l'articulation du local et du niveau européen*

De nouvelles formes d'organisation pourront se développer au cœur des interactions entre ces divers niveaux. C'est dans cette dynamique que nous verrions l'émergence des « communs » avec leur diversité quant à leurs objets, leurs inscriptions dans l'espace et leurs relations /complémentarités avec le monde marchand (dynamiques et variétés dont rendent compte les travaux de Coriat (2020) et de Vercher-Chaptal (2021). Nous trouvons là les bases d'une gouvernance polycentrique, à la Elinor Ostrom, qui permet de casser la dérive à laquelle nous assistons depuis plusieurs décennies, associant croissance des richesses et des inégalités. Dans cette perspective nous pouvons éviter que les politiques de transition se réduisent à de nouvelles accumulations et activités extractives, prolongeant in fine la destruction de la planète (comme le redoute Tordjman 2021).

On peut rechercher dans ces dynamiques localisées les trajectoires de développement associant une certaine sobriété avec une réduction des inégalités. Un mode de vie frugale, comme évoqué dans nombre de projets, ne peut valablement se diffuser que si la société apprend à répondre aux besoins des plus démunis, de ceux qui utilisent plus mal que la moyenne les grands services publics, comme l'éducation et la santé mais aussi les arts « communs » de la vie courante, qu'il s'agisse de se nourrir, de se loger, de se vêtir ou de trouver un emploi (comme y aide les politiques menées dans les territoires zéro chômeur).

Tel est le creuset de ce qui pourrait devenir un capitalisme anthropo-génétique (Boyer 2020). L'issue de ces processus reste conditionnée par deux séries de facteurs : d'une part la capacité des Etats à accompagner ces transformations « locales » en termes d'aménagement du droit du travail et de la sécurité sociale, d'autre part la réussite du processus de concertation internationale assurant une juste et soutenable répartition des

efforts au fil des COP (ce qui pour l'instant est loin d'être le cas pour la grande majorité des PVD). Si dans ce double processus on s'attache à voir dans quel contexte se trouve le renouveau attendu des activités manufacturières, on observe à la fois le potentiel d'innovations permettant de répondre au mieux aux nouvelles normes des produits, mais aussi de faciliter les circuits courts et les coopérations dans des « districts » à même de définir les combinaisons souhaitables entre productions marchandes et citoyennes. Cette idée d'un potentiel local de renouveau industriel est émise par des personnalités et des institutions très diverses, une prise de conscience qui tend à faire de chaque entreprise d'une certaine façon une entreprise à mission. Un des risques serait d'en conclure à la nécessité d'un protectionnisme trop étroit alors qu'il convient de partager des savoir-faire pour faciliter les décollages de pays en voie de développement dans la même perspective d'un encastrement social et solidaire des activités des citoyens des territoires en question.

#### *4.4. Formation professionnelle et démocratie au travail, vecteurs d'une autre gouvernance des entreprises*

Le nouveau contexte, esquissé ci-dessus, invite à développer une nouvelle logique à un niveau local et régional qui faciliterait à la fois réforme de la formation professionnelle, démocratie sur les lieux de travail et densification d'un tissu entrepreneurial. Nombre d'études vont dans le sens de cette préconisation comme une alternative à une politique d'offre menée trop exclusivement au niveau national et cherchant à appuyer une compétitivité coût, adossée à un recours accru à du travail non qualifié et mal payé.

Cette politique a permis de maintenir emplois et investissements mais n'a pas réussi à redresser un solde extérieur qui va atteindre en 2021 quelque 3% du PIB. Cela étant la (seconde) transformation attendue ne sera pas uniquement locale mais devra articuler son essor avec la dynamique de grandes entreprises à l'échelle nationale ou internationale. Les mesures annoncées par France Industrie dans le rapport France Relance vont bien dans ce sens (avec les interventions très diverses et localisables de l'ADEME) et ont vocation à être prolongées et amplifiées. Cette articulation devra passer par une mutation de la gouvernance interne de ces grandes entreprises favorisant leurs interactions avec ce renouveau des tissus locaux. Notons passim que l'acceptation citoyenne de toutes les nouvelles normes évoquées tant du côté des activités de production que de celles de consommation conditionne, comme un nouveau contrat social, la soutenabilité du nouveau mode de développement. Signaler tout éventuel non respect de ces normes devient un devoir civique, comme ont pu déjà l'illustrer nombre de lanceurs d'alerte. Les débats sur ces évolutions d'une nouvelle démocratie au travail sont d'autant plus importants que les temps de cette seconde transformation sont comptés par l'horloge implacable des dérèglements climatiques.

## Sources statistiques utilisées

- The future of Manufacturing in Europe <http://eurofound.link/fome>
- 
- Pour une nouvelle politique industrielle après le COVID Grand Continent juin 2021
- 
- Reconquête de l'appareil productif : la bataille du commerce extérieur. Note 10 du Haut Commissariat au Plan
- 
- France Relance : les principaux dispositifs de soutien à l'industrie. France Industrie Mai 2021
- 
- Va-t-on vraiment réindustrialiser la France ? (2021) Les cahiers du cercle des économistes sous la direction de Jean-Hervé Lorenzi
- 
- *Moins de croissance, trop de carbone*. Document de travail REXECODE  
<http://www.rexecode.fr/Analyses-et-previsions/Documents-de-travail/Moins-de-croissance-trop-de-carbone>

## Bibliographie

Aghion et alii (2021) *Pour une nouvelle politique industrielle après le COVID*, Grand Continent, juin.

Bertrand H. et Dugas P.M. (2013) *34 plans d'action, 7 domaines « d'innovation majeure », 72 pôles de compétitivité, 13 ou 14 comités stratégiques de filière, 22 mesures du rapport Gallois : c'est bien mais quelle politique industrielle ?* Note Lasaire n°38 Décembre

Boyer R. (2020) *Les capitalismes à l'heure de la pandémie*. La Découverte.

Coriat B. (2021) *Le bien commun, le climat et le marché*. LLL Les liens qui libèrent.

Klebaner M. et alii (2021) : *The Need for Transformation –Current Challenges for the International Automotive Sector : Voices from Union, Workers, Climate Movement and Industry*. Rosa Luxembourg Stiftung, Bruxelles.

Lévêque F. (2013) *Nucléaire on/ / off, analyse économique d'un pari* Dunod.

Rigot S. et alii (2021) *Transparence climatique : où en sont les entreprises françaises ?* The Conversation 19 septembre.

Tordjman H. (2021) *La croissance verte contre la nature : critique de l'économie marchande*. La Découverte.

Vercher -Chaptal C. (2021) *Tapas : There Are Platforms as Alternatives*. Rapport Final de Recherche. Septembre.

## **II - INDUSTRIE ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE**

## II. 1- RENOUVEAU INDUSTRIEL ET TRANSITION ECOLOGIQUE EN FRANCE ?

GABRIEL COLLETIS<sup>9</sup>

### **Encadrer la réflexion sur la renaissance industrielle et la transition écologique dans la perspective d'un nouveau modèle de développement**

C'est peu dire que le développement de l'industrie dans l'histoire longue du capitalisme (mais aussi celle du socialisme) s'est peu soucié de protéger la nature. La nature a été considérée comme un stock de ressources disponibles sur lequel un prélèvement pouvait être opéré sans limite, sans considération d'un possible épuisement de ce stock, sans considération non plus des pollutions diverses générées par les activités industrielles.

Les activités productives ont suivi une séquence linéaire sur un temps très long parfois résumée par les enchaînements suivants : extraire (ou prélever sur la nature), transformer (produire), consommer (consumer), jeter. Les conclusions du rapport Meadows (1972) auront été, depuis leur formulation, peu ou pas prises en compte<sup>10</sup>. Tout s'est passé comme si la croissance économique, le maintien, et a fortiori l'augmentation de la production industrielle ne pouvaient que s'accompagner nécessairement de prélèvements croissants sur la nature et de pollutions diverses... finissant par porter atteinte à la santé humaine et à celle du vivant en général à grande échelle, en même temps qu'elles auront dégradé la santé de la planète.

Les problématiques actuelles (en même temps que de très long terme : dérèglement climatique, recul de la biodiversité) ont accentué dans la Cité une conviction militante déjà ancienne selon laquelle la solution unique était par conséquent la décroissance et l'acceptation d'une désindustrialisation heureuse. A l'appui de leur « démonstration », certains ont pu mettre en avant avec sincérité un certain recul des pollutions pendant les périodes récentes de confinement et de ralentissement de certaines activités.

Hybrider renaissance industrielle et transition écologique ne se fera pas en augmentant « simplement » les investissements dans les énergies renouvelables et l'isolation des bâtiments, au-delà de l'intérêt (au demeurant évident) de mesures de ce type. Se situer dans cette perspective reviendrait à tenter une sorte de capitalisme vert.

Là où l'enjeu central est d'élaborer (enfin) un nouveau modèle de développement que le régime dit de croissance n'a fait qu'esquiver ou retarder l'élaboration en recourant aux

---

<sup>9</sup> Professeur de Sciences économiques à l'Université de Toulouse 1-Capitole, LEREPS

<sup>10</sup> Rapport Meadow, 1972 : *Halte à la croissance ?*, Paris, Fayard.

deux adjuvants qu'auront été la financiarisation et la surconsommation / surexploitation de toutes les ressources, en particulier les ressources naturelles.

La nécessité, selon nous, d'élaborer un nouveau modèle de développement encastrant des activités productives (industrielles mais aussi agricoles) profondément repensées rejoint une réflexion globale d'Alain Lipietz à propos de la crise sanitaire que nous vivons<sup>11</sup> : « La grande leçon à retenir, c'est que toutes les formes de crises écologiques sont en train de se combiner et de faire système vers un effondrement, défini comme l'impossibilité, pour l'armature sociale, étatique ou associative, de faire face. Et qu'il faut donc renforcer cette armature sociale, lutter contre l'effet de serre, entretenir la biodiversité, rendre résiliente chaque microrégion, démondialiser les chaînes de production essentielles : voilà les premiers enseignements qu'il nous faut tous tirer pour construire le monde d'après ».

Les propos de Lipietz ne sont pas sans rappeler ceux tenus par Dennis Meadows lors d'un récent colloque<sup>12</sup> : « La réponse globale à la crise sanitaire mondiale actuelle ne constitue pas une simple interruption d'une tendance en cours. Elle représente un tournant fondamental. Le monde du futur sera très différent de ce qu'il était dans les années 1980, 1990, et même pendant les deux premières décennies du XXIème siècle. L'industrie va devoir affronter une série ininterrompue d'obstacles avant que la transition ne soit achevée. Elle va devoir faire face au changement climatique, au renchérissement de l'énergie et des ressources naturelles, à de nouvelles barrières commerciales, à d'importants changements culturels, à la multiplication des pollutions toxiques (...). Si, autrefois, la priorité de l'industrie pour assurer sa survie était l'efficacité, elle va devoir désormais privilégier la résilience. Dans le passé, les entreprises qui réussissaient étaient celles qui se montraient capables d'accroître leur rentabilité. Désormais, ce seront celles qui sauront surmonter les chocs (...). Nous sommes condamnés aux compromis. Plus on encourage l'efficacité, plus la résilience du système décline. Pendant des décennies, l'industrie a poussé l'efficacité au maximum. Le résultat, c'est que la résilience est aujourd'hui au plus bas (...). Des solutions existent : on peut réduire les installations internationales de grande taille au profit d'installations plus nombreuses, plus petites et locales ; passer de la vente de produits à celle de produits/services ; remplacer les produits conçus pour être jetés par des produits qui peuvent être réparés ; maximiser le bien-être des salariés et des clients plutôt que les profits ; privilégier la baisse du coût du cycle de vie le plus durable plutôt que la baisse du coût initial ; passer de la réduction du coût de la main-d'œuvre à la réduction des inputs de ressources. Tout cela est possible mais, bien sûr, le chemin est semé d'obstacles.

---

<sup>11</sup> Visioconférence organisée par le Groupe de Recherche pour l'Éducation et la Prospective en Midi-Pyrénées (GREP) le 10 octobre 2020 in Cycles du GREP 2020-2021 <https://www.helloasso.com/associations/grep-mp>

<sup>12</sup> Cycle Renaissance industrielle, SEIN et MAI, 7 octobre 2020, « Souveraineté industrielle, gouvernance et ancrage territorial de l'industrie en France ». Les propos de Dennis Meadows ont été recueillis par Gabriel Colletis.

Le plus difficile n'est pas de comprendre ce qui doit être fait : je pense que c'est assez clair. Le plus difficile est de décider comment y parvenir dans un monde où vos concurrents proposent des prix de vente inférieurs aux vôtres parce qu'ils ne paient pas le coût des externalités négatives générées à long terme par leurs produits. L'industrie française pourra-t-elle s'appuyer sur les exigences imposées par l'Union européenne pour bloquer les produits et services qui ne respecteront pas ses exigences de résilience ? ».

**Quelles sont les caractéristiques du modèle de développement mettant en son centre une renaissance des activités industrielles** répondant aux besoins fondamentaux tout en protégeant la nature ?

Comme tout modèle, ce modèle est systémique. Il n'est pas possible d'isoler, a fortiori de dissocier les dimensions économique, sociale, environnementale, culturelle et politique d'un modèle de développement. Agir sur une de ces dimensions a pour effet et pour raison d'être agir sur toutes les autres. L'opposition fréquemment faite entre l'économique et le social n'a pas lieu d'exister dans un modèle de développement. L'exercice de la démocratie, qu'il s'agisse de la démocratie dans la Cité ou dans l'entreprise sont des conditions inséparables d'une transition écologique véritable, d'une sortie du modèle linéaire.

Un modèle de développement se situe sur le temps long, celui d'un développement durable (cf. les travaux de Georgescu-Roegen<sup>13</sup> et ceux de Pierre Caye<sup>14</sup>).

Par conséquent, l'élaboration et la vie d'un tel modèle est incompatible avec le temps ultracourt de la finance. Plutôt que de miser sur la finance verte, il convient de privilégier les financements publics et les financements citoyens qui desserrent la contrainte de temps et de rentabilité.

Un nouveau modèle de développement impose de penser de nouvelles articulations entre façons de produire (les normes de production) et façons d'utiliser (les normes d'utilisation ou d'usage).

Le nouveau modèle de développement impose de repenser l'architecture des institutions pour que celles-ci, notamment les institutions publiques, inscrivent leurs politiques toutes entières dans la perspective d'un développement durable et celle de la transition écologique (le premier Ministre devrait être celui du développement durable et de la transition écologique). Ce modèle suggère de repenser l'entreprise pour la faire exister en tant qu'institution. Pour cela, il convient d'élaborer un statut de parties constituantes (les travailleurs et les apporteurs de capitaux durables). Dans une nouvelle gouvernance, les travailleurs exerceront des formes inédites d'éco-détermination (voir les travaux d'Olivier Favereau) articulant capacité à décider et à identifier/résoudre des problèmes productifs inédits tout en protégeant la nature.

---

<sup>13</sup> Georgescu-Roegen N., 1971, *The Entropy Law and the Economic Process*, Harvard University Press.

<sup>14</sup> Caye P., 2020, *Durer. Éléments pour la transformation du système productif*, Les Belles Lettres, Paris.

Un nouveau modèle de développement implique de penser un espace de cohérence des institutions, un espace trop « ouvert » ne pouvant être régulé. Cet espace pour un pays comme la France est l'espace européen, ce qui ne signifie ni que l'espace institutionnel national ait vocation à disparaître, ni que les espaces infranationaux (les Régions à la fois comme espace institutionnel et comme espace économique) n'ait pas vocation à exister et à se développer. L'existence d'un espace de cohérence des institutions suppose que des normes (sociales, environnementales) protègent cet espace (la taxe carbone étant un exemple). Les régulations à penser seront par conséquent des régulations enchevêtrées dont la cohérence sera avant tout celle du temps long (le développement durable).

### **Quelques traits saillants d'activités industrielles repensées dans la perspective de la transition écologique**

-La démondialisation des chaînes de valeur essentielles ainsi qu'une moindre dépendance nationale et européenne aux importations constituent le corolaire d'une souveraineté économique et industrielle recouvrées, deux objectifs politiques désirables.

-Dans cette perspective, un travail d'identification des maillons sensibles des chaînes de valeur devra être conduit sur la base de critères relevant de la satisfaction des besoins fondamentaux, de la protection des activités considérées comme « stratégiques », de l'économie des ressources naturelles et de la lutte contre le dérèglement climatique<sup>15</sup>, enfin, bien sûr, de la capacité à court/moyen terme à produire les biens concernés. Le travail que nous évoquons doit être réalisé en s'appuyant sur de fortes capacités d'expertise mais aussi sur les différentes composantes de la société civile : entreprises, associations citoyennes, syndicats, etc. Il doit être opéré au niveau national<sup>16</sup> et européen mais aussi au niveau infranational comme nous le verrons plus loin (voir l'approche en termes de métabolisme local ou régional).

-Une nouvelle approche concernant les coûts devra être développée de manière systématique, dans tous les compartiments de l'activité industrielle. L'approche dominante en termes de minimisation des coûts d'acquisition devra laisser la place à une estimation globale des coûts le long du cycle de vie des produits. Des produits plus chers lors de l'acquisition mais à plus forte valeur devront être privilégiés dès lors que leur durée de vie est plus longue, que leur coût d'usage (notamment énergétique) est plus faible, leur recyclabilité/réemploi mieux assurés.

-L'aéronautique semble fournir une bonne illustration de cette configuration. Les avions de demain seront plus chers lors de leur acquisition mais leur performance

---

<sup>15</sup> On lira avec intérêt les éléments de plaidoyer de l'Union des Industries consommatrices d'énergie [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/sustainability-services/deloitte\\_uniden\\_redeploiement-industriel-2021%20lite.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/sustainability-services/deloitte_uniden_redeploiement-industriel-2021%20lite.pdf)

<sup>16</sup> Le Haut-Commissariat au Plan serait l'institution idoine pour ce genre d'exercice

énergétique et leur empreinte carbone devraient être sensiblement meilleures. Il est probable également que leur recyclage en fin de vie sera amélioré.

-Une réflexion systémique sur les coûts soulève cependant de nouvelles questions et peut conduire à réévaluer certains processus pourtant considérés (trop rapidement) comme vertueux du point de vue environnemental. Ainsi en va-t-il, par exemple, du coût (réel) du basculement vers la mobilité durable. L'abandon programmé des véhicules thermiques (vu comme une solution partielle à la production de gaz à effet de serre entraînant des dérèglements climatiques désormais bien analysés) va, certes, créer de nouveaux emplois mais en détruire bien d'autres, sans doute plus nombreux<sup>17</sup>. À côté du coût social que l'on peut appréhender en termes schumpétériens, il est nécessaire de prendre en compte le coût environnemental de ce choix. Que vont devenir les dizaines ou centaines de millions de véhicules thermiques qui pourraient encore rouler de nombreuses années ? Sur un autre plan, selon la Banque mondiale, la demande de métaux nécessaires à la fabrication des batteries des véhicules électriques (lithium, cobalt, manganèse, nickel, aluminium, fer) devrait augmenter de 1000% d'ici 2050<sup>18</sup>. L'extraction de ces matières premières non renouvelables nécessite des procédés très polluants, notamment de l'eau en quantité très importante. Un air plus sain, une action positive sur le dérèglement climatique auront donc pour contrepartie un épuisement accéléré de ressources minérales et une pollution importante de l'eau. Précisons que les pays dans lesquels ces ressources se trouvent (Chine, Congo, Chili) sont souvent peu regardants quant à la façon dont cette extraction aura lieu non seulement s'agissant des volumes d'eau utilisés mais également de l'énergie employée dont on peut penser qu'elle sera largement d'origine fossile. Bref, il n'est pas exagéré de penser que le mode de basculement vers le véhicule électrique s'effectue sans considération pour une analyse systémique des coûts de ce basculement. Précisons enfin que pour l'instant, le recyclage en boucle fermée des batteries lithium-ion en Europe n'existe pas<sup>19</sup>.

-Plus fondamentalement, une industrie plus circulaire devra être promue sur la base de coopérations stables entre acteurs industriels dont la visée est d'aller vers un découplage entre activité industrielle et consommation de ressources, naturelles et non renouvelables en particulier. L'hypothèse est ici celle inspirée des travaux de Georgescu-Roegen (1971, op.cit.)<sup>20</sup>. Rappelons que, selon Georgescu-Roegen, les lois de conservation de la masse et de la thermodynamique orientent (surdéterminent) le processus de transformation de la matière et de l'énergie propre aux activités économiques. La matière ne peut être créée, elle ne peut qu'être transformée. Pour

---

<sup>17</sup> Selon Trendeo, près de 3000 emplois ont été détruits chez les sous-traitants automobiles français en 2021

<sup>18</sup><https://reporterre.net/IMG/pdf/117581-wp-p159838-public-climatesmartminingjuly.pdf>

<sup>19</sup> <http://reporterre.net/La-voiture-électrique-cause-une-énorme-pollution>

<sup>20</sup> <https://www.cielterrefc.fr/wp-content/uploads/2013/10/la-decroissance-de-Georgescu-Roegen.pdf>

produire un bien dont la masse est donnée, il faut ainsi utiliser une certaine quantité de facteurs dont la masse est au moins identique.

Les matières premières minérales utiles à l'activité humaine constituent un patrimoine commun à l'humanité dont la quantité totale est limitée (même si les limites sont difficiles à évaluer) mais plus encore un stock de basse entropie qui - malgré les améliorations du système technique de production, le recyclage et la lutte contre le gaspillage - s'épuise inexorablement.

La thèse de Georgescu-Roegen ne signifie pas que le recyclage soit impossible ou inutile, ni que les progrès des sciences et de l'ingénierie ne soient d'aucune aide, mais simplement qu'aucune technologie ne réussira à éliminer totalement les aspects entropiques de l'extraction, de la transformation et de l'utilisation des matières premières minérales nécessaires au mode de production industriel actuel, linéaire.

Comme l'observe Piluso (2021)<sup>21</sup>, l'activité économique, si l'on suit la thèse de Georgescu-Roegen, ne peut que devenir de plus en plus immatérielle (ou servicielle), assurée par des facteurs de plus en plus immatériels, ou être portée par des produits à plus forte valeur parce que durables (voir supra).

Entre une croissance portée par un modèle linéaire impliquant des prélèvements insoutenables sur la nature et la décroissance entraînant inévitablement des pressions sur le partage des richesses produites risquant de déboucher sur une paupérisation relative et absolue d'une part déterminante de l'humanité (la plus vulnérable) se situe non pas un quelconque « juste milieu » mais une alternative différente qui est celle d'un nouveau modèle de développement. Ce modèle a comme composante essentielle une économie et une industrie plus circulaires.

Au sens strict, l'économie circulaire a pour objet de substituer à la notion de déchet ou de produit fatal celle d'extrant/intrant. Formulé autrement, les déchets ou produits fatals, extrants involontaires issus des process de fabrication, sont appréhendés comme des intrants ressources pour d'autres process. Les illustrations de l'économie circulaire dans le champ de l'industrie sont d'ores et déjà nombreuses, même si elles sont loin d'être dominantes. Au sens le plus large, l'industrie circulaire pourrait selon une récente étude (INEC-OPEO, 2021)<sup>22</sup> s'appuyer sur la combinaison de différents « modèles » économiques fondés sur deux principes : l'allongement des cycles d'utilisation de la matière et le traitement des externalités négatives. Les dits « modèles » pourraient, selon la même étude, tendre vers la réalisation des objectifs suivants :

-Viser la durabilité des ressources : il s'agit de générer des matières premières non recyclées. Dans le cas de matières premières renouvelables, l'exploitation respecte les

---

<sup>21</sup> Piluso N., 2021, *Economie de l'environnement*, Dunod.

<sup>22</sup><sup>21</sup>[https://institut-economie-circulaire.fr/wp-content/uploads/2021/10/pivoter-vers-lindustrie-circulaire\\_INEC\\_OPEO.pdf](https://institut-economie-circulaire.fr/wp-content/uploads/2021/10/pivoter-vers-lindustrie-circulaire_INEC_OPEO.pdf)

cycles de régénération et la biodiversité. Le bio-sourcing permet de substituer des matières non renouvelables ou générer de nouveaux usages.

-Inciter au réemploi des composants et matériaux : le sens ici consiste à transformer de potentiels déchets en nouveaux semi-finis ou intrants (voir supra). Ce réemploi peut être opéré dans des cycles techniques de remanufacturing (pièces de rechanges, matières recyclées...) ou des cycles biologiques (combustibles, engrais...). Il nécessite des produits écoconçus permettant une séparation simple et une réutilisation fonctionnelle des constituants du produit.

-Préférer la vente d'un usage plutôt que celle d'un produit : l'enjeu est de vendre un usage plutôt qu'un produit sur la base de fonctionnalités ou de garantie de performances. Le design du produit, centré sur l'usage et une durabilité accrue, permet d'accroître la valeur d'usage promise au client tout en assurant une rentabilité du modèle. En gardant la propriété du produit, le producteur peut créer de la valeur sur l'ensemble des boucles de circularités du cycle de vie et amorcer un découplage entre création de valeur et usage des ressources. L'« économie du partage » rentre également dans cette catégorie.

-Rechercher l'extension de la durée de vie des produits : la durée de vie des produits est augmentée par un design permettant d'améliorer la fiabilité et la réparabilité. Les entreprises qui adoptent ces business modèles peuvent vendre des produits en valorisant une meilleure qualité. Les coûts sont potentiellement réduits sur le long terme pour les clients.

-Favoriser le réemploi des produits : la perspective consiste à augmenter les cycles d'utilisation des produits avec la mise sur le marché de seconde main des produits et biens industriels à des prix moins élevés que du neuf et des performances garanties. Selon l'état du produit, il peut être remis sur le marché avec ou sans activité de réparation et de « *remanufacturing* ».

-Optimiser l'empreinte environnementale : ici, la « proposition de valeur » est basée sur l'optimisation de l'empreinte environnementale : performance matière et énergétique, amélioration des procédés, « *cleantechs* », valorisation des déchets par des démarches d'« Écologie Industrielle Territoriale ».

La dimension spatiale et territoriale du fonctionnement de l'industrie a été analysée par de nombreux auteurs, notamment pour mettre en évidence les facteurs d'ancrage des activités dans la perspective de flux mondialisés. Mais il s'agit ici de mettre en évidence que l'organisation territoriale de l'industrie peut ou doit également répondre à un objectif de circularité. Selon l'étude INEC-OPEO (2021, op.cit.), il s'agirait, dans la perspective d'une industrie circulaire, à la fois de mettre en place des écosystèmes collaboratifs territorialisés et de favoriser la création de chaînes de valeur multi-locales.

La mise en place d'écosystèmes collaboratifs territorialisés et de chaînes de valeur multi-locales s'appuierait selon cette étude sur différentes composantes. Entre autres : des interfaces de collaboration territorialisées développées sur les chaînes de valeur.

Une traçabilité des matières, des composants et des produits mise en œuvre pour permettre la gestion de flux complexes (les données techniques seraient partagées et les boucles de circularité rendues possibles par l'interopérabilité des données).

Une réplification multi-locale de ces principes et process plutôt qu'une extension globale multi-pays.

L'industrie locale deviendrait polyvalente et décarbonée à l'échelle des flux circulaires créés.

Plus substantiellement, toujours dans une perspective d'économie circulaire, le « territoire » peut être appréhendé comme un circuit économique caractérisé par des flux de production, des flux de consommation, des « importations » et des « exportations ». Aux flux physiques de produits viennent s'ajouter des flux matières.

L'approche que nous évoquons ici est plus connue désormais sous le terme de « métabolisme économique ». La perspective générale consiste à substituer autant que possible à des productions importées une production locale, ce qui permet de développer les emplois locaux tout en assurant une plus grande autonomie du territoire et des flux matières mieux maîtrisés. Cette démarche a été engagée dans des agglomérations comme Toulouse<sup>23</sup> et est en cours d'étude sur l'ensemble de la Région Occitanie. Cette démarche s'appuie sur un diagnostic fin de la demande locale et des moyens potentiels de la satisfaire lorsque les importations dominent et que des productions locales sont envisageables dès lors que les acteurs locaux s'organisent en conséquence.

Toujours dans la même région, on notera la proposition d'une nouvelle notion, celle de « valeur ajoutée territoriale » (VAT) proposée par le Club d'Analyse Économique de la Région Occitanie<sup>24</sup>. Cette proposition suggère trois voies pour accroître la VAT. La première est celle d'une augmentation des volumes produits (une voie qui s'apparente à la croissance). La deuxième voie est celle d'une hausse de la valeur des produits, en particulier parce que ceux-ci revêtent une valeur environnementale élevée<sup>25</sup>. La troisième voie est celle, précisément, d'une meilleure coordination des acteurs du territoire permettant d'offrir des biens et services jusque-là importés, une voie dont les effets positifs environnementaux relèvent a minima de la diminution de l'empreinte carbone (les deuxième et troisième voies s'apparentent au développement).

**Conclusion : une distinction essentielle entre croissance (définie comme l'augmentation des quantités produites et consommées) et développement.**

Dans un nouveau modèle de développement, l'enjeu n'est ni de produire et consommer davantage, ni de renoncer au bien-être, celui-ci étant souvent lié à des formes de

---

<sup>23</sup> <https://librairie.ademe.fr/produire-autrement/3900-caracterisation-du-metabolisme-de-l-economie-toulousaine-31.html>

<sup>24</sup> [https://www.agence-adocc.com/wp-content/uploads/2021/10/2020-NoteDeMutation\\_ClubEco-web.pdf](https://www.agence-adocc.com/wp-content/uploads/2021/10/2020-NoteDeMutation_ClubEco-web.pdf)

<sup>25</sup> Voir plus haut la question de l'estimation globale des coûts le long du cycle de vie des produits.

sobriété que chaque personne doit définir par elle-même. Comme l'observe, en effet, Philibert (2021)<sup>26</sup>, « une certaine sobriété semble indispensable pour atteindre nos objectifs climatiques, et prétendre le contraire pourrait relever d'une illusion techniciste ».

L'enjeu est de répondre dans de bonnes conditions aux besoins fondamentaux en se conformant aux objectifs du développement durable<sup>27</sup>. Dans cette perspective, l'industrie de demain sera écologique ou ne sera pas. Ce qui suppose d'autres façons de produire, mais aussi d'autres produits.

L'exemple du lave-linge est un cas d'école : depuis la fermeture de l'usine Whirlpool d'Amiens, aucun des 2,5 à 3 millions de lave-linges consommés en France chaque année n'est produit sur le territoire national. Or, comme le taux d'équipement des ménages stagne, cela signifie qu'autant sont jetés chaque année. Aujourd'hui, il s'agit de produits fabriqués en Asie ou en Europe de l'Est, vendus autour de 350-400 euros et qui traversent des centaines ou des milliers de kilomètres.

Cette industrie ne saurait être relocalisée « à l'identique ». Il s'agit de produire et utiliser des lave-linges durables, non éliminés au bout de trois ou quatre ans à cause de leur non qualité, voire de leur obsolescence programmée. Cela suppose que ces équipements soient réparables, pouvant permettre à leur utilisateur d'assurer lui-même la durabilité de son appareil. La seule disponibilité de pièces détachées ne saurait donc suffire. L'écoconception des équipements doit prévoir un seuil maximal de prix ou de coûts pour tous les composants critiques des équipements. À titre d'illustration, si la pompe ou le programmeur d'un lave-linge vaut la moitié du prix d'un lave-linge neuf, le consommateur « rationnel » ne le réparera pas mais en changera.

L'enjeu est ainsi non pas de revenir à un lavage manuel (!) mais de produire moins de lave-linges à valeur écologique plus élevée, qui dureront 20 ou 30 ans. Comme ces équipements seront nécessairement plus chers, emprunter à moyen terme pour acquérir ce type de produit est une possibilité.

Le taux d'utilisation des lave-linges n'étant pas maximisable à l'échelle d'un ménage, il est par ailleurs possible de réfléchir à l'accès plutôt qu'à la propriété d'équipements de ce type. Inciter les promoteurs immobiliers à développer des buanderies partagées dans les grands immeubles pourrait être une option.

Encore une fois, aller vers des produits de qualité, correspondant aux objectifs du développement durable est la voie possible articulant renaissance industrielle et transition écologique. Cette articulation implique-t-elle un recours accru à la technologie ? Technologie et écologie ne sont en elles-mêmes ni alliées, ni ennemies<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Philibert C., 2021, Perspectives énergétiques pour nos petits-enfants, *L'Economie Politique*, n°90, mai 2021, pp.23-35

<sup>27</sup> Il convient de distinguer mieux que cela n'est fait dans la présente contribution transition écologique et développement durable. Voir ici l'ouvrage magistral de Caye P., 2020 (op.cit.).

<sup>28</sup> Dando L., 2014, *Vers une éco-industrie locale*, Éditions Yves Michel.

Réussir la transition écologique sera un mix de solutions « low tech », notamment locales<sup>29</sup>, et d'innovations pour mieux utiliser les ressources, à condition toutefois de se prémunir de l'effet « rebond » qui signe la frontière entre croissance et développement<sup>30</sup>.

La renaissance industrielle sera ainsi basée moins sur le mythe d'une industrie du futur portée par la technologie que sur une transition écologique pleinement assumée comme perspective générale d'un nouveau modèle de développement. Cette perspective suppose des changements radicaux dans les systèmes de représentations, dans les principes qui leur sont liées et les normes qui les traduisent dans l'univers réel<sup>31</sup>. Si, en particulier, la représentation de la nature comme un stock de ressources dans lequel on peut puiser en mettant cette première « au service de l'homme » a peut-être vécu, si la coupure anti-systémique entre santé de la nature, santé des animaux et santé des humains semble, à la faveur de la crise sanitaire actuelle, être remise en question, d'autres changements majeurs doivent encore s'opérer, bien esquissés dans l'entretien avec Dennis Meadows (voir plus haut).

S'agissant de l'industrie et des entreprises industrielles, des évolutions majeures doivent se produire dans le champ de leur gouvernance. La question de l'institutionnalisation de l'entreprise, de sa création comme catégorie du droit reste ouverte de même que celle, corolaire, de la participation des salariés à la gouvernance dans les termes exposés par Favereau<sup>32</sup>.

Reste plusieurs questions que cette contribution, à regret, n'aura pas abordées. En particulier, celle des outils et dispositifs de politique industrielle à promouvoir pour inciter les entreprises industrielles à placer la transition écologique au centre de leur stratégie, sachant que le marché ne les y incitera pas spontanément.

---

<sup>29</sup> Rappelons que l'effet rebond correspond à une situation dans laquelle on constate une augmentation de consommation liée à la réduction des limites à l'utilisation d'une technologie. Le débat récent sur l'effet rebond s'est concentré sur le numérique et la « 5G » en particulier. L'effet rebond est proche du paradoxe de Jevons qui énonce qu'à mesure que les améliorations technologiques augmentent l'efficacité avec laquelle une ressource est employée, la consommation totale de cette ressource peut augmenter au lieu de diminuer. À propos de l'effet rebond dans le numérique, se reporter à l'article de P.-Y. Longaretti et F. Berthoud, Le numérique, espoir pour la transition écologique ?, *L'Economie Politique*, n°90, mai 2021, pp.8-22.

<sup>30</sup> Salles M. et Colletis G., 2018, "Doxai, Principes et Normes : une proposition d'outil méthodologique pour améliorer les méthodes d'évaluation", *Revue d'économie régionale et urbaine (RERU)*, pp. 463-487, n° 2018-2 <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2018-2-page-463.htm> Rapport pour l'OIT.

<sup>31</sup>Favereau O, 2018, *Rapport sur les modèles de gouvernance de l'entreprise. Évaluation et prospective des modèles actuels*. Rapport pour l'OIT.

<sup>32</sup> Un tel instrument pourrait concerner des importations comme celle du bois ou de produits fabriqués avec du bois mais aussi des produits alimentaires tels que le bœuf, l'huile de palme, le soja, le quinoa, le cacao, le café...

<sup>33</sup> Bridge, 2021 Étude et recommandations pour un mécanisme CBAM de l'UE.

Derrière cette question déjà très vaste, celle plus vaste encore du sens et de la cohérence des politiques publiques. Par exemple, quelle cohérence, au niveau européen, des politiques commerciales, climatiques et de biodiversité ? Une cohérence qui devrait avoir pour conséquence logique l'adoption de « clauses miroirs » en vue d'interdire l'importation de produits fabriqués avec des substances interdites dans l'U.E. ou encore, selon la même logique, l'instauration d'un instrument de lutte contre la déforestation importée<sup>32</sup> sans oublier la mise en place d'un mécanisme d'ajustement carbone aux frontières bien documenté par Bridge<sup>33</sup>.

L'ultime question à laquelle cette contribution ne répond pas est celle des conditions politiques de la nouvelle grande transformation. La question est (apparemment) simple et la réponse complexe. Deux repères peuvent ici être proposés.

Un nouveau modèle de développement sera vraisemblablement le résultat d'un processus d'élaboration par la société des citoyens plutôt que par les partis politiques. Mais encore faut-il que cette société parvienne à trouver ou inventer les lieux de son expression et de capitalisation des compromis qu'elle est susceptible de produire.

La dispute démocratique devra identifier et mettre en débat les principaux objets sémantiques qui structureront cette dispute. Comment définir l'entreprise ? L'industrie ? La nature ? Le développement ? Aucun de ces termes ne peut être défini de manière neutre car le langage n'est pas la simple codification d'objets existants en dehors de la façon dont on se les représente mais est toujours le résultat de conventions de fait.

## **bibliographie**

- Rapport Meadows, 1972 : *Halte à la croissance ?*, Paris, Fayard.
- Georgescu-Roegen N., 1971, *The Entropy Law and the Economic Process*, Harvard University Press.
- Caye P., 2020, *Durer. Éléments pour la transformation du système productif*, Les Belles Lettres, Paris.
- Piluso N., 2021, *Economie de l'environnement*, Dunod.
- Voir Marshall A., 1919, *Industry and Trade*. Macmillan Company, Londres ; Colletis G. et Rychen F., 2004. « Entreprises et Territoires » in *Economie de proximités*. Paris: Hermès Sciences Publications, Lavoisier pp.207-230 ; Boyer R., 1997, « Les mots et les réalités ». In *Mondialisation: au-delà des mythes*, pp.13-56. Les dossiers de l'état du monde. Paris: La Découverte ; Michalet, C.-A., 1999. *La séduction des nations ou comment attirer les investissements*. Paris, Economica.
- Philibert C, 2021, Perspectives énergétiques pour nos petits-enfants, *L'Economie Politique*, n°90, mai 2021, pp.23-35.
- L'Economie Politique*, n°90, mai 2021, Technologie et écologie : alliées ou ennemies ?, n° thématique.
- Dando L, 2014, *Vers une éco-industrie locale*, Éditions Yves Michel.
- Favereau O, 2018, *Rapport sur les modèles de gouvernance de l'entreprise. Évaluation et prospective des modèles actuels*.
- Bridge, 2021 Étude et recommandations pour un mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (CBAM) de l'UE.

## II.2 - INTERROGER LA TECHNOLOGIE

HÉLÈNE TORDJMAN<sup>34</sup>

### 1) Questionner les solutions industrielles mises en œuvre pour avancer sur la transition écologique

Les solutions industrielles avancées pour répondre à la fois au renouveau industriel et à la crise climatique, envisagées aujourd'hui sous la bannière de la transition écologique, du pacte vert européen, ou du Green New deal, méritent d'être interrogées de près.

Le capitalisme s'appuie sur deux piliers<sup>35</sup> :

- Un pilier bien connu et bien documenté, le capitalisme industriel qui repose sur le marché, l'accumulation du capital, la recherche du profit maximal
- Un 2<sup>ème</sup> pilier, rarement pensé par les économistes, qui est la place de la technique et de la technologie

La dégradation écologique de la planète résulte d'une conjonction des deux, de l'extension du domaine des marchés d'une part, et de l'approfondissement du phénomène technique de l'autre. Le paradoxe est que la croissance verte, sous les noms de Pacte vert européen ou de Green New Deal, propose de faire appel à encore plus de marchés et plus de technique comme « solutions » à la crise écologique, menant à une fuite en avant. En effet, ces plans conduisent à faire entrer de nouvelles dimensions de la nature dans le capitalisme industriel

**2) Il convient donc de s'interroger sur les conséquences économiques, écologiques et sociales des nouvelles technologies** qui sont mises en œuvre. Poser systématiquement la question de la nature de ces techniques surpuissantes. Contrairement au lieu commun habituel, la technique n'est pas neutre et les choix techniques portent en eux-mêmes des pratiques et des rapports sociaux de production. La convergence NBIC (nanotechnologies, biotechnologies, sciences de l'information et sciences de la cognition), est le nouveau paradigme technoscientifique qui sous-tend la croissance verte. Ses fondements « philosophiques » sont transhumanistes, en ce que ce paradigme vise à améliorer l'être humain, la nature et la société grâce au développement scientifique et technique.

Les programmes de recherche financés par la Commission européenne, notamment à travers le plan Horizon Europe, témoignent de l'adoption de cette approche à visée amélioratrice, de même que les publications du Forum de Davos. On y voit promus la géo-ingénierie, la biologie de synthèse, le Big Data et l'intelligence artificielle, les nanotechnologies, la robotique, les « neuro-technologies »...

---

<sup>34</sup> Enseignante-Chercheuse au CEPN

<sup>35</sup> Hélène Tordjman, *La croissance verte contre la nature. Critique de l'écologie marchande*, 2021, Ed. La Découverte, Paris.

On ne perçoit pas et on ne prend pas en compte les effets secondaires de ces technologies qui peuvent être catastrophiques. Par exemple, le développement des agrocarburants et plus généralement de la bioéconomie (c'est-à-dire l'idée de remplacer le pétrole par la biomasse pour toute une série de produits industriels) va conduire à consacrer de plus en plus de terres à des cultures non vivrières. Comment fera-t-on pour nourrir une planète à la population croissante ? De même, la voiture électrique ne peut être une solution à la crise climatique. Elle nécessite plusieurs centaines de kilos de métaux (cuivre, nickel, lithium et autres terres rares), ce qui ne peut être généralisable sans détruire encore plus la nature, dans une fuite en avant extractiviste.

Donc on poursuit dans l'illusion qu'on a la maîtrise de l'ensemble alors que la société est très vulnérable : les chaînes de valeurs se sont allongées, mondialisées, et ces technologies très complexes, surpuissantes, sont très fragiles. Plus c'est complexe, plus il y a de points où ça peut casser. Il faut donc entreprendre une démarche de simplification technologique, au lieu de tout miser sur les hautes technologies.

### **3) Faire un pas de côté**

Si on ne perçoit pas cette complexité on passe à côté du danger de la vulnérabilité. Il faut donc faire un pas de côté philosophique et anthropologique et réfléchir de manière plus globale :

- Décarbonner l'industrie mais aussi :
- Relocaliser la production
- Déspecialiser et réduire la division du travail
- S'orienter vers des produits simples, robustes, réparables
- Et surtout réfléchir profondément à nos besoins, les hiérarchiser, revenir à la satisfaction des besoins essentiels. Le mode de vie occidental n'est pas généralisable à toute la planète, et les plus riches devront faire des efforts de réduction de leurs consommations.

Il nous faut repenser nos modes de production et de consommation de fond en comble, vers des sociétés plus sobres et plus égalitaires. On ne peut pas continuer à prélever et à consommer plus d'énergie et de ressources, sous peine de catastrophes climatiques et écologiques majeures. Les pensées de la décroissance, initiées par N. Georgescu-Roegen dès la fin des années 60, devraient nous aider à repenser nos modèles de développement. L'enjeu est crucial.

## II.3 - LES ENJEUX DE LA CONVERSION DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE VERS UNE MOBILITÉ SOUTENABLE

SAMUEL KLEBANER<sup>36</sup>

La Fondation Rosa Luxemburg a lancé une étude comparative sur les forces politiques et économiques accompagnant ou ralentissant la conversion de l'industrie automobile vers une industrie de mobilités écologiques<sup>37</sup>.

La transformation de la mobilité est un « Grand Challenge » du XXIème siècle, car la mobilité est bien sûr une des clés de la lutte contre le changement climatique. Mais c'est un système sociotechnique très complexe, car la mobilité est directement liée à la fois aux rythmes de vie, à la géographie, aux aspirations des humains et bien sûr, aux solutions technologiques à leurs dispositions. Ces technologies se sont tournées vers plus de vitesse, permettant non seulement l'étalement urbain mais aussi la quête de voyages plus accessibles.

Or, un changement dans le système de mobilité est nécessaire pour lutter contre le changement climatique. L'industrie automobile est alors une des clés de la transition. Ce rapport cherche donc à concilier la transformation de la mobilité avec la transformation industrielle qu'elle impliquerait.

Tout d'abord, il faut se demander quoi convertir. Cela pose pour la France le problème de l'échelle pertinente pour l'organisation des mobilités : les agglomérations ne recouvrent pas les aires d'influence des métropoles. Et puis, l'échelle de conversion est bien sûr colossale. Il semble impossible économiquement (et techniquement bien sûr) de convertir l'ensemble de la mobilité automobile en mobilité collective, à km-passagers équivalents !

Le véhicule électrique semble dans ce contexte la solution la plus transparente. Mais il devra être inclus dans un écosystème lui permettant d'être véritablement écologique. De même, la densification des offres de transports collectifs ou doux, interurbains ou sur des longues distances apparaît comme une évidence. Pour que les usagers prennent les transports collectifs, encore faut-il une offre !

La plupart des acteurs en France défendent en effet cette intermodalité. Mais le changement technique est décidé uniquement par les industriels. Or, pour assurer un tel changement sociotechnique, il est nécessaire d'obtenir un débat pluraliste. Et ce à plusieurs niveaux, de la firme jusqu'à l'Europe. En effet, en tant que zone économique intégrée, les stratégies des groupes multinationaux se doivent de respecter les aspirations locales au changement. Il paraît plus que nécessaire de pouvoir produire localement ce dont on a besoin politiquement et socialement sur place, et s'il faut

---

<sup>36</sup> Enseignant-Chercheur au CEPN

<sup>37</sup> <https://www.rosalux.eu/en/article/2066.the-need-for-transformation.html>

accepter la mobilité des capitaux en Europe, il faut alors en fixer la finalité à l'échelle européenne.

## II. 4 - QUELLE POLITIQUE POUR UN RENOUVEAU INDUSTRIEL EN FRANCE ?

JOËL DECAILLON<sup>38</sup>

Le renouveau industriel pose des défis aux différents niveaux territoriaux impliquant une imbrication et une articulation permanente dans une vision d'urgence et de long terme. La pandémie pose la question fondamentale de la place du doute dans la science, un principe de précaution beaucoup plus ouvert notamment dans sa phase d'élaboration, une intervention démocratique et une refonte en profondeur de l'expertise. Cela nécessite des temps de décision et de réponse auxquels sont peu habituées les sociétés économiques qui se sont développées depuis les XIXe et XXe siècles et qui sont fondées sur le retour sur investissement le plus rapide possible avec son apogée dans la gestion en *just in time* et les déboires en flux tendus, stock zéro... Le Covid-19 a révélé cette folie de manière criante.

Si le dérèglement climatique relève aujourd'hui du domaine de l'urgence, son intensité peut être contenue à condition d'opérer un vrai décollage de la transition écologique (cf la tribune de BRIDGE dans *Le Monde* du 18/10/21)

Il est difficile d'aborder la réindustrialisation sans aborder le problème des matières premières essentielles. La croissance industrielle capitaliste des XIXe et XXe siècles en Europe s'est faite sur le développement des mines de charbon d'acier, mais aussi dans le contexte de l'empire colonial français. La croissance de l'usage des ressources naturelles, notamment industrielles, accentue l'exploitation de l'extraction des terres en particulier les terres rares. Aujourd'hui 8 à 10 % de l'énergie primaire mondiale est consacrée à l'extraction et au raffinage des ressources métalliques. Au niveau mondial, l'extraction des matériaux a plus que triplé depuis 1970. L'utilisation primaire des matériaux devrait doubler d'ici 2060. Son efficacité a diminué depuis 2000. La Chine et les États-Unis se disputent le contrôle de l'accès à ces ressources.

Les programmes économiques et politiques doivent insérer des programmes d'urgence de court et moyen termes dans des perspectives de long terme.

Y a-t-il une illusion de la croissance verte ? N'est-ce pas une variante du mode de croissance qui serait propre et miraculeuse ? Au cours du dernier conseil scientifique de la Fabrique de l'Industrie<sup>39</sup>, le président de l'UIMM a fait le constat suivant : aujourd'hui nous devons prendre en compte les contraintes environnementales mais dans le cadre de notre compétitivité : pour la France, il devient nécessaire de revoir son modèle social !

---

<sup>38</sup> Ancien secrétaire général adjoint de la Confédération Européenne des Syndicats (CES), président du FSE et de BRIDGE

<sup>39</sup> dont le président d'honneur est Louis Gallois et le président en exercice Pierre André de Chalendar, PDG de Saint-Gobain

Comment aborder la réindustrialisation sans tenir compte des enjeux au cœur de l'actualité comme l'énergie, le rôle des matières premières tant industrielles qu'agricoles ? Aucune transformation de la matière ne peut s'effectuer sans générer une part de déchets non recyclables ou de pollution défiant les capacités d'absorption des écosystèmes naturels et industriels. D'autre part, la dépense énergétique augmente de manière inversement proportionnelle à la concentration du minerai en métal, laquelle ne peut que continuer à baisser en fonction de la croissance exponentielle de l'usage des métaux rares. L'extraction des métaux rares est une véritable catastrophe pour la biodiversité. J'ai eu l'occasion de faire une mission en Nouvelle-Calédonie à l'occasion de l'ouverture de deux nouvelles mines. La réalité dépasse la fiction en termes de dégâts sur la biodiversité. Autre exemple concernant les contradictions dans lesquelles nous sommes actuellement : RIO-TINTO a échoué dans sa tentative d'ouvrir des mines pour extraire du lithium en Serbie suite à la forte opposition des populations locales et donc au retrait, après de longues tergiversations, du gouvernement serbe. Cependant, on continuera à développer l'extraction du lithium au niveau mondial dans les pires conditions puisque l'essentiel se fait en Chine. Plus de 80 % de l'extraction de métaux rares se fait en Chine ! Le problème des batteries est un problème crucial car aujourd'hui si l'Europe avait l'intention d'en produire il faudrait qu'elle engage une recherche permettant le recyclage en particulier de ces métaux rares et donc des batteries.

Nous avons besoin d'une nouvelle modélisation des concepts de production dans l'ensemble de la chaîne de valeurs. Quelle peut être la stratégie européenne ? Quelle conception du développement international et des coopérations ? Quels instruments pour modifier le sens ? Quelles urgences dans la recherche si on ne veut pas accroître ce cercle vicieux entre métaux et ressources énergétiques qui en fonction de la demande va s'accroître.

Le rôle de l'entreprise ne peut se cantonner à un rôle économique. Revoir la démondialisation de la chaîne de valeur entraîne le renforcement des négociations d'entreprise, un renforcement de la capacité d'expertise pour les représentants des salariés, une expertise renforcée notamment dans la phase d'élaboration des projets. La traçabilité des chaînes de valeur doit devenir obligatoire alors qu'elle n'est aujourd'hui que déclarative et réalisée par un organisme privé. L'expression du libre-échange travestit la réalité : l'accès au marché et la maîtrise de leur fonctionnement suppose de jongler avec les normes tant pour les établir que pour les contourner. Ce jeu est l'apanage des multinationales dont le poids devient souvent supérieur à celui des Etats. Elles ont acquis, notamment dans les grandes institutions internationales, un rôle tout à fait particulier au travers du partenariat public /privé et une influence prépondérante. Des accords de libre-échange d'une nouvelle génération visent à unifier les normes en les simplifiant et en instituant des tribunaux privés remplaçant les organismes judiciaires publics et indépendants.

Les défis sont considérables mais il me semble indispensable de créer d'autres agents

juridiques permettant non seulement l'élaboration de droits mais aussi d'assurer leur effectivité, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui notamment dans le domaine social, environnemental mais aussi celui de la santé publique tant aux niveaux européen que mondial. Il s'agit d'engager de nouveaux systèmes démocratiques qui s'appuient sur la capacité numérique qui permet des possibilités inouïes d'extension des processus de traçabilité et de transparence. C'est une nouvelle conception du rôle de l'expertise.

Prenons l'exemple de l'ajustement carbone aux frontières cher à notre association BRIDGE. Pour ma part, dans le cadre de mes fonctions à la CES, nous avons beaucoup travaillé sur ce sujet. C'est le débat et le contenu du règlement REACH sur les substances chimiques dangereuses qui ont été à la base de notre position sur l'ajustement carbone aux frontières. Le règlement REACH avançait quelques principes fondamentaux que l'on peut appliquer à l'ensemble des échanges internationaux. Dans le cas de la transparence :

- Le principe du renversement de la charge de la preuve
- La traçabilité
- Le devoir de vigilance
- La mise en place d'une agence européenne à Helsinki
- L'ajustement aux frontières.

La Confédération européenne des syndicats a adopté une résolution en faveur de l'ajustement carbone en 2010 à Stockholm. Édouard Martin<sup>40</sup> a également été rapporteur sur cette question au Parlement européen. Notre ambition n'est pas de créer une nouvelle tarification mais d'introduire une dimension carbone dans tous les produits fabriqués à toutes les phases de la fabrication. Cette tarification servira de base à une nouvelle grammaire des échanges qui prendra en compte l'impact climatique des activités économiques. Aujourd'hui, la révolution numérique, bien au-delà de ses utilisations à des fins de marketing ou de pression financière, permet une autre portée de manière transparente et traçable de la connaissance et la mesure de l'ensemble des flux de matière, des flux financiers et d'information concernant tous les secteurs de l'économie.

Ce n'est pas gagné ! C'est une bataille de grande ampleur, démocratique. Mais elle vaut le coup d'être engagée

Lorsque le Parlement européen a lancé l'élaboration d'une directive pour protéger les lanceurs d'alerte, la Commission n'y a pas été hostile mais elle a immédiatement proposé une directive sur la protection du secret des affaires qui a été adoptée dans des délais record ! Certes, une protestation s'est faite jour mais qui est resté très faible.

---

<sup>40</sup> Métallo, syndicaliste, ancien député européen

Cependant, la protection des lanceurs d'alerte reste en débat et fait l'objet d'un engagement d'un processus de protection dans de nombreux pays.

Dernier point : intensifier la recherche et l'innovation sous-entend son exercice tant dans le domaine des mutations technologiques que dans le domaine de la formation et de l'emploi. Le développement de l'emploi nécessite, de manière urgente, le maintien des savoir-faire, les transferts de compétences entre générations de travailleurs en particulier, à un moment où la pyramide des âges conduit à de fortes pertes en ce domaine pour toutes les fonctions hautement qualifiées dans la production. Il s'agit de développer la promotion des compétences et l'intérêt pour les jeunes salariés à s'investir dans les usines.

Souvenons-nous du scandale des forges du Creusot. Elles fabriquent, entre autres, les cuves pour les réacteurs nucléaires. Elles ont été rachetées par Michel-Yves Bolloré, frère de Vincent, qui par souci de rentabilité à court terme, a éliminé la quasi majorité de ses cadres hautement qualifiés au profit de la sous-traitance ou par des départs en retraite anticipée en fonction d'objectifs financiers à court terme. On apprécie le résultat aujourd'hui !

Edouard Martin nous a fait part du fait qu'il existe, en Lorraine, une possibilité de réouvrir un site sidérurgique mais le projet se heurte à des difficultés pour trouver de la main-d'œuvre qualifiée.

L'innovation technologique doit cesser de se confiner à limiter ou réparer autant que faire se peut les impacts sur la nature de notre organisation socio-économique ou à procurer un palliatif au manque d'innovation sociale. Des arbitrages devront être rendus entre la performance des technologies, la protection environnementale, la santé publique, la volonté d'allonger leur durée d'usage fonctionnel et la possibilité de recycler leurs composants avec un rendement énergétique et matières élevé. Cela pose de manière récurrente le besoin de démocratie aux différents niveaux dans la phase d'élaboration et de prise de décision

Considérant que les arbitrages doivent continuer et s'intensifier, pour reprendre une citation de Pierre-André de Chalendar dans une tribune du journal *Le Monde* rédigée avec Jérôme Barthélémy : « *Que ce soit pour répondre à l'impératif écologique ou à la nécessaire exigence d'inclusion, une révolution copernicienne est en train de bousculer la vision même du capitalisme en mettant l'intérêt général au centre de l'équation business* ». Les grandes transitions en matière d'énergie, d'environnement, de digitalisation et de sanitaire ne sont pas réalisables sans l'engagement et l'investissement des entreprises. Ainsi, l'entreprise ne peut plus se cantonner à un rôle économique et on ne peut pas envisager les concepts de co-détermination ou le rôle des salariés, en particulier dans les conseils de surveillance et de co-détermination, ainsi que l'inclusion des collectivités territoriales (voire des ONG) comme cela existe dans le système allemand sans avoir une vue plus large qui ne s'arrête pas à la répartition entre capital et travail.

C'est un chemin beaucoup plus ambitieux qu'il faut poursuivre et qui n'a rien d'évident quand on voit la difficulté qu'a eu le syndicat allemand IGMetall en pratiquant souvent l'autocensure dans l'affaire du « Diesel Gate » chez Volkswagen. Ou, autre exemple, les difficultés rencontrées pour une expression syndicale dans le cadre de la fusion BAYER-MONSANTO, producteur, entre autres, du glyphosate. Cette nouvelle conception se heurte aujourd'hui à la répartition effective des gains de l'entreprise. Cela nécessite le renforcement de la démocratie sociale, de sortir de l'unique référent : l'actionnaire ! Une des contradictions principales réside dans le fait que les temps de la démocratie sociale sont incompatibles avec les temps financiers.

## II.5 - SYNTHÈSE DES DÉBATS SUR « INDUSTRIE ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE »

Anne-Marie GROZELIER<sup>41</sup>

Après la présentation de l'évolution de l'industrie, en France, durant les quatre dernières décennies et l'état actuel de l'industrie qui n'a cessé de connaître un processus de désindustrialisation, le débat s'est orienté sur la question suivante : comment, dans le contexte actuel, faire renaître, relancer une industrie appuyée sur la transition écologique. C'est-à-dire comment amorcer un changement qui va nécessairement induire des ruptures importantes : rupture avec le régime de croissance, changement de modèle économique, changement des modes de production. Le nouveau mode de développement induit, modifie les usages, les normes d'usage, et appelle une autre architecture des institutions. Les modes de vie vont changer. Ce pourrait être un choc majeur.

### **Le débat croissance/décroissance**

Plutôt que de parler de décroissance ou de désindustrialisation, l'idée est avancée d'un **nouveau mode de développement** alternatif impliquant une rupture avec le régime de croissance que nous avons connu jusqu'à présent, lequel repose sur la financiarisation, la surconsommation, la surexploitation des ressources. Il s'agit de penser un nouveau modèle qui repose sur l'hybridation de la renaissance industrielle avec la transition écologique, l'investissement dans les énergies renouvelables, dans l'isolation des bâtiments, la gestion des déchets, bref dans un capitalisme vert.

Pour certains, la question centrale croissance vs décroissance renvoie à un débat stérile source de confusion et de caricature. *La croissance verte* ne doit pas être assimilée à de la décroissance. En fait, l'emploi du terme « décroissance » n'est pas adéquat, il entraîne des confusions. Pour autant, on ne peut pas ne pas se poser la question de la nature des techniques, notamment les technologies souvent utilisées de manière non réfléchie, et de leurs conséquences. Ainsi dans l'agriculture, on peut aussi bien utiliser des techniques qui permettent l'autonomie humaine, l'agriculture paysanne, qui ne sont pas du tout les mêmes que celles qui produisent l'agriculture extensive. Le recours à telle ou telle technologie doit auparavant s'accompagner d'une analyse critique de ses effets sur la biodiversité.

### **Le passage au long terme implique un financement public et citoyen**

Ce nouveau mode de développement est systémique. Il s'inscrit dans le temps long. Incompatible avec le temps ultracourt de la finance, il nécessite de faire appel à des financements publics et citoyens. D'où un rôle spécifique de l'Etat pour desserrer la contrainte de temps.

---

<sup>41</sup> Sociologue, secrétaire générale de Lasaire

## Repenser l'entreprise

Avec ce nouveau modèle se profile la nécessité de repenser l'entreprise pour la faire exister en tant qu'institution et non plus de société. Il importe de faire reconnaître le statut des parties constituantes : le capitalisme long et les travailleurs de l'entreprises.

Ce modèle appelle la **démondialisation des chaînes de valeur** qui se sont allongées, mondialisées, et par là même fragilisées. De plus il met en exergue, pour la France, sa dépendance aux importations (l'angle mort des analyses économiques). On ne peut pas parler de souveraineté industrielle si on ne s'interroge pas sur cette logique de dépendance aux importations. Il s'agit donc d'identifier les maillons sensibles des chaînes de valeur pour les réinternaliser au niveau national ou européen. Exemple : la satisfaction des besoins fondamentaux comme la santé, la protection des activités considérées comme stratégiques, la lutte contre le dérèglement climatique. La définition des critères pour évaluer ces maillons faibles nécessite à la fois une forte capacité d'expertise et une implication de la société civile. C'est un débat politique. On y reviendra plus loin à propos des normes.

Ce nouveau mode de développement appelle également une réflexion sur une autre approche **des coûts**. Une approche qui repose sur une estimation globale du coût de la production et qui tient compte de la durée de vie, durée d'usage du produit, le coût de la mise au rebut des anciens véhicules lorsqu'il s'agit du passage à la voiture électrique, le coût des batteries au lithium. Cela peut amener à réévaluer certains process dont on peut penser qu'ils sont vertueux mais dont le coût du basculement n'a pas été bien évalué. Une approche plus globale des coûts devrait rendre plus prudent dans certains choix.

**Le rôle du patronat demeure complexe.** Certes les entreprises évoluent lentement et des consensus sont possibles et, en même temps, d'autres observations font apparaître des incompréhensions. Le patronat fait le constat de la nécessité d'une croissance verte mais du coup souhaite, au nom de la compétitivité, revoir le modèle social. On voit que là ce n'est pas encore pensé comme le besoin d'une nouvelle modélisation mais comme une contrainte qui s'ajoute aux autres.

Une étude de la fondation Rosa Luxembourg sur la production d'automobiles électriques montre que les projets mis en chantier sont ceux du patronat. Les diagnostics ne sont effectués que par les entreprises. On ne sent pas de marge de manœuvre pour développer une rupture technologique visant à réorienter l'industrie vers un développement prenant en compte les impératifs de la transition écologique.

## Le concept d'économie circulaire progresse

Il peut permettre de découpler l'activité industrielle et la consommation d'énergie qu'elle soit d'origine naturelle ou renouvelable pour des produits plus immatériels et à valeur plus durable. Au sens strict, il n'y a plus de déchets, tout est réutilisé. On vise : la sobriété, la durabilité des ressources, le réemploi des composants, l'extension de la

durée de vie des produits, leur réemploi. Une vraie rupture dans les approches d'entreprise.

### **La dimension territoriale**

Cette approche écologique, ces différents modèles économiques, supposent une dimension territoriale très marquée. L'ancrage territorial des écosystèmes collaboratifs permet de maîtriser des chaînes de valeur multi-locales et de mieux prendre en compte la transition écologique. C'est une approche nouvelle en termes de métabolisme économique. Il s'agit de trouver le meilleur appariement entre demande locale et production locale. Un travail est engagé en Occitanie pour identifier filières par filières, secteurs par secteurs, les flux de production et les flux d'importation et voir comment réorganiser tout cela. Cela conduit au concept de « valeur ajoutée territoriale » qui permet d'orienter les soutiens apportés aux entreprises qui contribuent à cette VA territoriale. Les outils pour travailler et avancer sur le métabolisme existent mais l'INSEE ne s'y est pas attaqué. C'est pourtant possible puisqu'un cabinet privé (UTOPIES) a entamé un travail de fond sur le sujet.

L'enjeu de répondre aux besoins fondamentaux tout en protégeant la nature correspond bien à cette nouvelle vocation de l'industrie. L'industrie peut être écologique mais cela nécessite un travail en profondeur. Elle dépend de son éco-construction. Un exemple : un lave-linge a été écoconçu totalement ; aucune pièce qui le compose ne vaut plus que 15% de la valeur totale de l'appareil. Il est donc totalement réparable et il sera plus logique de le réparer que de changer l'appareil.

### **La question des normes et de la démocratie**

Tout cela passe forcément par la mise en place et la discussion de normes. En réalité, les normes ne s'opposent pas au marché. Elles constituent un enjeu considérable, un élément central et leur élaboration renvoie à la question de la démocratie. La réflexion sur l'ensemble de ces choix devrait nécessairement se dérouler dans des enceintes institutionnelles qui associent industriels, chercheurs, acteurs de la région, citoyens. Cette réflexion se doit d'être fortement insérée dans la société, elle doit être extrêmement politique, pas du tout académique ni abstraite.

### **Une évolution chaotique et contradictoire qui devra privilégier la résilience**

L'évolution du passage à la transition écologique est parsemée d'évènements contradictoires. Ainsi, on met en place des actions qui vont dans le sens d'une amélioration alors même que dans le même temps on aggrave la situation par d'autres aspects. On décide de passer à la voiture électrique et, en même temps, les constructeurs équipent la même voiture de dispositifs informatiques qui ne permettent plus de la réparer. On fabrique des objets non réutilisables au moment où par ailleurs on réduit le coût énergétique. De même on organise le tri et le ramassage des ordures mais le traitement des déchets n'est que partiellement prévu.

**Enfin, plus globalement, la démographie et la consommation mondiales augmentant, on va vers d'autres ruptures importantes.**

L'enjeu de la réindustrialisation amène à se poser la question de l'extraction et de l'épuisement des **matières premières**. C'est un enjeu mondial. Cela passe par les circuits circulaires et la réutilisation des matériaux. Une nouvelle fois, l'exemple du passage à la voiture électrique, qui n'est posé qu'en terme de batterie et de semi-conducteurs, montre qu'on fait l'impasse sur toutes les autres questions que pose la mobilité : de l'épuisement des ressources et la recomposition de l'urbanisation.

Reste l'enjeu de l'ajustement carbone aux frontières. On ne regarde que l'émission de carbone et pas l'empreinte or c'est elle la plus importante. Il importe donc de mesurer l'empreinte carbone plutôt que les émissions. La traçabilité est possible. L'ensemble des fiches de fabrication comporte la teneur en carbone. On a les instruments technologiques. Il faut taxer le carbone là où on le consomme y compris dans tous les achats intermédiaires.

Il faut aussi réfléchir sur le concept d'éco-qualité qui prend en compte non seulement l'impact climatique mais l'ensemble des effets sur le milieu pour penser la question du développement. L'économie du donut<sup>42</sup> propose un changement de paradigme. Le donut est un indicateur visuel qui appelle à l'équilibre. Il faut viser la modération pour nous placer entre deux cercles concentriques : au-dessus du petit cercle qui définit nos besoins sociaux essentiels (nourriture, santé, éducation, justice sociale etc.) mais en dessous du grand cercle qui met en péril notre existence en perçant le plafond écologique (réchauffement climatique, épuisement des sols, pollutions etc.).

Le point de vue des pays du Sud a été mentionné dans le débat. Pour certains le nouveau modèle de développement ne doit pas être national. Il devrait être pensé en termes de co-développement. Une démarche assez complexe quand on sait que les niveaux de développement industriel y sont très différents, de même que les modes de vie.

---

<sup>42</sup> Raworth K, 2018 *La théorie du donut - l'économie de demain en 7 principes*, Plon

### **III - MUTATIONS INDUSTRIELLES, TRAVAIL, RECONVERSIONS, FORMATION**

### III.1 - MUTATIONS INDUSTRIELLES, TRAVAIL, RECONVERSIONS, FORMATION

JACQUES FREYSSINET<sup>43</sup>

Les contributions précédentes ont montré que les transformations des structures industrielles ont été ou seront principalement commandées par les interactions entre trois dynamiques de nature différente : la révolution numérique, la transition écologique et l'impact durable de la pandémie. Ces trois mouvements engendrent aussi une remise en cause des modes, jusqu'alors dominants, d'internationalisation de l'activité économique en particulier de la structuration spatiale des chaînes de valeur. L'emploi et le travail se transforment, quantitativement et qualitativement, sous l'impact de ces mouvements hétérogènes. Leur capacité d'adaptation est soumise à deux tendances de sens contraire. Elle est affaiblie par le vieillissement tendanciel de la population active. Elle est améliorée par l'élévation de son niveau de formation.

L'évaluation des tendances prévisibles dans ces domaines se heurte à un obstacle majeur. Nous disposons d'études séparées sur les effets potentiels en matière de travail et d'emploi de chacune des trois dynamiques qui viennent d'être mentionnées, mais il est évident qu'elles sont étroitement imbriquées et rien ne permet aujourd'hui d'anticiper l'effet net de leurs interactions. De ce fait, il est seulement possible de rassembler des connaissances fragmentaires en essayant, sur cette base, d'identifier les risques et les opportunités à venir et d'esquisser des priorités pour les politiques publiques et les négociations collectives. Pour ce faire, quatre questions sont envisagées successivement : l'impact quantitatif sur l'emploi, la gestion des reconversions, l'évolution des qualifications et des compétences, les transformations du travail.

#### **L'impact quantitatif sur l'emploi**

Si cette question n'est pas au centre du sujet, elle constitue un préalable. La gestion des problèmes qui seront abordés plus loin se réalisera dans des conditions profondément différentes selon qu'elle s'opérera dans un contexte de plein emploi ou de chômage massif.

#### ***Trois pronostics contrastés***

Une difficulté pour prévoir ce contexte global résulte du fait que les études séparées réalisées sur les trois dynamiques (numérique, écologie, pandémie) fournissent des messages différents.

- Les évaluations sur les conséquences du numérique (automation et digitalisation) en matière d'emploi ont souvent été alarmistes. L'exemple le plus connu est celui d'une étude britannique qui a eu un grand retentissement médiatique (Frey, Osborne, 2013). A partir d'une analyse des tâches au sein de chaque profession aux États-Unis, les auteurs calculent une probabilité d'automatisation des emplois : elle est supérieure à 70 % pour 47 % des emplois, moyenne pour 19 % et inférieure à 30 %

---

<sup>43</sup> Chercheur associé à l'IRES.

pour 33 % d'entre eux. Une lecture hâtive a répandu l'hypothèse d'une destruction massive d'emplois. En fait, la prévision ne porte que sur les risques de substitution possibles lorsque les nouvelles technologies seront généralisées ; elle ne fournit pas une prévision chiffrée et datée de la variation de l'emploi. Plusieurs travaux ultérieurs présentent des synthèses des évaluations disponibles. Par exemple un rapport pour l'OCDE (Arntz, Gregory, Zierahn, 2016) montre que l'automatisation des tâches n'est pas incompatible avec le maintien des emplois par réarrangement des tâches qui les constituent : pour les États-Unis, le risque élevé d'automatisation ne concernerait que 9 % des emplois ; il serait de 10 % au Royaume-Uni, de 12 % en Allemagne et de 9 % en France. Dans le même sens un rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi (COE, 2017) conclut pour la France que moins de 10 % des emplois sont exposés au risque de substitution tandis que près de 50 % des emplois sont susceptibles de voir leur contenu évoluer du fait de l'automatisation. Si les prévisions catastrophistes peuvent être écartées, le consensus s'établit cependant sur des évaluations négatives, quoique plus modestes, de l'impact quantitatif du numérique sur l'emploi.

- A l'opposé, les projections portant sur la transition écologique convergent vers un résultat net positif pour l'emploi. Par exemple, les experts du BIT (ILO, 2013) ont réalisé la synthèse de vingt-quatre études pour conclure à la possibilité d'un gain de 60 millions d'emplois à l'échelle mondiale associé au passage à une économie verte<sup>44</sup>. Cette perspective optimiste est renforcée dans la perspective d'un 'verdissement' radical des modes de production et de consommation. Ainsi dans un texte rédigé pour la Confédération Européenne des Syndicats, Thomas Coutrot et Jean Gadrey concluent-ils : « Il faut nettement plus de travail pour produire des quantités 'propres' que des 'sales', même avec une décroissance négociée de l'emploi dans les secteurs les plus 'polluants'. On peut montrer que la plupart des processus de production 'propres', les plus doux avec la nature (plus doux aussi en termes de conditions de travail), les plus économes en énergie et en matériaux, en eau... exigent plus de travail que les productions polluantes et surexploitant les ressources naturelles pour produire les mêmes quantités, mais d'une tout autre qualité » (Coutrot, Gadrey, 2012, p.4-5). Pour la France, les travaux récents sont globalement optimistes mais affichent une grande prudence (Babet, Margontier, 2017 ; Parisot, 2019 ; CESE, 2015).
- Les premières évaluations sur les effets potentiels à long terme de la pandémie quant au volume d'emploi sont plus incertaines. Elles reposent d'abord sur un éventuel impact sur le taux de croissance, ensuite sur les conséquences du choc pandémique sur l'offre de travail : la poussée actuelle des difficultés de recrutement est-elle le signal d'un frein durable à la création d'emplois dans des secteurs devenus repoussoirs ?

---

<sup>44</sup>« A review of 24 recent global, regional and country studies finds that appreciable net employment gains have been realized or can be achieved. (...) A greener economy could lead to net gains of up to 60 million jobs. (...) Much of the additional employment in a greener economy will be created in the production of green goods and services. While evidence is limited, it suggests that these jobs tend to be more qualified, safer and better paid than comparable jobs in the same or similar sectors.» (ILO, 2013, p. xiii-xiv).

## ***Quels éléments de synthèse ?***

Il est à l'évidence impossible d'estimer sur la base de ces évaluations disjointes l'effet net global de la conjonction des trois dynamiques imbriquées qui seront à l'œuvre dans la période à venir. On retrouve la même incertitude lorsque, au lieu de juxtaposer des données partielles, on a recours à des modélisations macroéconomiques. Par définition, la variation de l'emploi y résulte de l'écart entre la variation du PIB et celle de la productivité apparente du travail par tête. Depuis la crise financière de 2008 et plus encore depuis la pandémie, les prévisions de PIB sont devenues fragiles tandis que la productivité par tête a connu des évolutions difficilement explicables<sup>45</sup>. Les modèles macroéconomiques n'offrent aucune possibilité d'évaluer l'effet net conjoint des trois sources principales de transformation du système socio-économique (numérique, écologie, pandémie).

En revanche, toutes les études disponibles convergent sur une conclusion. Ces mouvements engendreront de vastes redistributions sectorielles, professionnelles et spatiales dans les structures d'emploi. Le processus schumpétérien de destruction et de création d'emplois s'accompagnera d'une transformation du contenu et des conditions de travail. Telles sont les questions qui doivent être traitées en priorité par les acteurs politiques, économiques et sociaux. Dans cette perspective, il faut seulement souligner à nouveau que les coûts sociaux et les marges d'action seront étroitement dépendants du degré de déséquilibre global sur le marché du travail.

## **La gestion des reconversions industrielles**

L'amplification et la permanence des flux de mobilité (Lhommeau, Michel, 2018) font que certains spécialistes préfèrent le terme de transition à celui de reconversion (Brochier, 2021). Quel que soit le vocabulaire retenu, la multiplicité des outils d'intervention successivement mis en place est source d'opacité et parfois d'inefficacité ; surtout, elle a engendré une amplification des inégalités.

## ***Un empilement de dispositifs hétérogènes***

De longue date, les pouvoirs publics ainsi que la négociation collective interprofessionnelle ont créé des dispositifs destinés aux salariées et aux salariés

---

<sup>45</sup> Comme le rappelle l'INSEE dans sa *Note de conjoncture* du 14 décembre 2021 : « la modélisation de la productivité apparente du travail qui sous-tend habituellement les prévisions d'emploi a perdu de sa pertinence depuis le début de la crise » (p.25). De manière plus structurelle, deux sources principales de difficulté existent. En premier lieu, la notion de productivité devient largement conventionnelle lorsque plus de deux-tiers des emplois sont dans les services dont une bonne part dans les services publics et les services rendus aux ménages. Qu'est-ce que la productivité d'une aide-soignante ou d'une garde d'enfants ? En second lieu, même dans les cas où la productivité horaire a un sens, la productivité par tête calculée sur l'année devient fortement dépendante des durées annuelles de travail : emplois précaires discontinus, chômage partiel, etc. La pandémie de la Covid-19 a encore accru les difficultés de mesure de la productivité : « Pendant la crise sanitaire, la productivité par tête et la productivité horaire du travail ont fortement fluctué », Léo Garcia, Alexis Loublier, INSEE, *Note de conjoncture*, 14 décembre 2021.

victimes d'une perte d'emploi. Nous ne traitons pas ici de l'ensemble des dispositifs qui sont ouverts à tous les demandeurs d'emploi, mais seulement de ceux qui ont été conçus pour accompagner des reconversions professionnelles. Ils ont été analysés dans plusieurs publications récentes émanant du Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE, 2021), de la Cour des Comptes (2020) ou de la DARES (Ghrai, 2020 et 2022). Ils sont le résultat d'un empilement qui traduit certes des réponses à des conjonctures spécifiques, mais aussi (et peut-être surtout) le souci de chaque gouvernement de mettre en valeur sa capacité d'innovation. Le résultat est un panorama d'une extrême complexité, comme l'illustre le tableau (simplifié !) établi par les rapporteurs du CESE (voir tableau 1).

Si la multiplicité des outils d'intervention peut constituer une richesse dans la mesure où elle permet une adaptation à la diversité des situations<sup>46</sup>, elle présente aussi deux inconvénients majeurs.

- La complexité des règles, des procédures et des périmètres propres à chaque dispositif ainsi que la variété des acteurs responsables de leur mise en œuvre engendrent de fortes disparités dans les conditions juridiques et pratiques d'accès à ces mesures. Seuls les opérateurs qui maîtrisent ce fouillis peuvent en tirer le meilleur parti, c'est-à-dire surtout les grandes entreprises dotées d'expertise en GRH et les salariées et salariés appuyés par un syndicat solidement outillé. A défaut, tout dépend de la capacité d'aide offerte par les services du ministère du Travail ou de Pôle emploi.

La multiplicité et l'hétérogénéité des dispositifs rendent difficiles leur suivi et leur évaluation dans une perspective comparative. Les travaux disponibles ne portent le plus souvent que sur un seul dispositif ; les méthodologies employées et les périodes couvertes sont différentes. Les éléments manquent pour apprécier leur efficacité relative et donc optimiser l'allocation des ressources.

Une remise à plat serait donc urgente, non pour les réduire à un dispositif unique, mais pour les intégrer dans un cadre cohérent et les soumettre à une méthodologie commune de suivi et d'évaluation.

---

<sup>46</sup> On se reportera aux trois documents cités pour une présentation des différents dispositifs qui exigerait de longs développements.

**Tableau 1. Les dispositifs de reconversion avec ou sans accord collectif**

Reconversions induites pour changement d'emploi après accord collectif						
	Accord PSE (grands licenciements entreprises de plus de 50)		Ruptures d'un commun accord dans le cadre d'un accord collectif		APC (ex. AME AMI compétitivité)	GPEC mobilité volontaire
	PSE licenciements	PSE accompagné d'un PDV	GPEC congé de mobilité	RCC		
Départs contraints de l'entreprise	Oui	Oui	Oui	Oui	Non sauf pour les salariés refusant l'application de l'APC	Non
Motif de la fin du contrat	Licenciement économique	Licenciement économique ou rupture par acceptation du PDV	Rupture d'un commun accord par acceptation du congé de mobilité	Rupture conventionnelle en raison de l'accord RCC	Sans objet ou licenciement pour motif qui génère pour ceux qui n'acceptent pas l'APC	Sans objet
Négociation	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Conditions de la reconversion						
Revenu de remplacement	Congé de reclassement dans les entreprises de plus de 1 000 négocié (entre 4 et 12 mois - de 65 à 100 %)		Congé de mobilité négocié	ARE (60 %)	Sans objet ARE (60 %)	Sans objet ARE (60 %)
Mesures prévues pour la reconversion Accompagnement Formation	En vue d'un reclassement interne/externe et prévu au CSP	En vue d'un reclassement interne/externe et CSP pour les licenciés ou externe pour ceux qui acceptent le PDV	Mesures éventuelles de fin de congé	Mesures facilitant le reclassement externe	Droit commun des demandeurs d'emploi et éventuellement des mesures négociées	Mesures négociées
Indemnités de rupture	Légale et conventionnelle de licenciement + extralégale	Légale et conventionnelle de licenciement + extralégale	Indemnité légale (= licenciement)	Non	légale et conventionnelle de licenciement	Légale de licenciement

Reconversions induites pour changement d'emploi sans accord collectif					
	Décision unilatérale de l'employeur grands licenciements	Licenciement économique petits licenciements	Ruptures conventionnelles	Démissions	CDD
Départs contraints de l'entreprise	Oui	Oui	Non	Non	Non
Motif de la fin du contrat	Licenciement économique	Licenciement économique	Rupture par commun accord avec l'employeur	Rupture de la seule volonté du salarié	Terme de contrat stipulé
Négociation	Non sur les licenciements. Eventualité d'un accord partiel sur les mesures sociales	Non	Non	Non	Non
Conditions de la reconversion					
Revenu de remplacement	Congé de reclassement dans les plus de 1 000 ou ASP (75 %)	ASP (75 %)	ARE 60 %	ARE en fonction des droits	ARE en fonction des droits
Mesures prévues pour la reconversion Accompagnement Formation	Accompagnement au reclassement interne/externe et prévu au CSP	CSP	Droit commun des demandeurs d'emploi	Accompagnement prévu au PTP démission	PTP fonction de l'ancienneté
Indemnités de rupture	Légale et conventionnelle de licenciement + extralégale	Légale et conventionnelle de licenciement + extralégale	Indemnité spécifique	Non	Légale de fin de CDD

Source : CESE, 2021, p.23-24.

## *Une concentration des moyens sur une fraction minime des mobilités contraintes*

Une question plus grave que celle de l'hétérogénéité est posée par la nature du ciblage de ces dispositifs. Ils sont, pour l'essentiel, réservés à des titulaires de contrats de travail à durée indéterminée (parfois conditionnés à un minimum d'ancienneté) lorsque ces personnes ont été victimes d'un licenciement économique (parfois seulement pour un licenciement collectif). Tel est le cas, par exemple, des mesures d'accompagnement prévues dans un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), dans un accord de performance collective (si l'accord le prévoit) ou pour l'accès aux congés de reclassement et aux contrats de sécurisation professionnelle (CSP). Tel est aussi le cas des conventions de revitalisation (Voir l'encadré).

Or ces cas ne représentent aujourd'hui qu'une fraction minime des ruptures des relations d'emploi comme il apparaît dans le graphique 1 issu du rapport de la Cour des Comptes déjà cité (Les licenciements économiques y sont figurés par le deuxième segment à partir du bas). Soulignons, de plus, que ce graphique ne porte que sur les ruptures de contrat de travail. Aujourd'hui, les cessations d'emploi résultent, dans leur grande majorité, de l'achèvement (sans rupture) de contrats temporaires : contrats à durée déterminée (CDD) et missions d'intérim.

Dans son rapport déjà cité, la Cour des Comptes énonce ce constat : « Les dispositifs en faveur des salariés des entreprises qui rencontrent des difficultés et se restructurent, voire disparaissent, n'ont pas été suffisamment adaptés aux évolutions du marché du travail et ne s'attachent pas réellement à favoriser le retour à un emploi pérenne et de qualité pour les salariés les plus fragiles ». Elle critique « une intervention de l'État qui accentue les disparités de moyens engagés en faveur des salariés des grandes entreprises ».

On ne peut donc que s'associer à la préoccupation des rapporteurs du CESE : « Les voies et moyens identifiés pour améliorer les reconversions professionnelles doivent éviter de reproduire les biais observés qui conduisent à écarter les personnes les plus vulnérables des dispositifs d'accompagnement et à décourager les entreprises les moins équipées en capacité RH d'y avoir recours » (CESE, 2021, p.42). Il ne s'agit en aucune façon de minimiser les drames humains engendrés par les « grands » licenciements collectifs, mais d'exiger que les mêmes ressources soient affectées à la masse des personnes qui vivent les mêmes drames sans attirer l'attention des médias et de l'opinion publique.

### **Encadré. Les conventions de revitalisation**

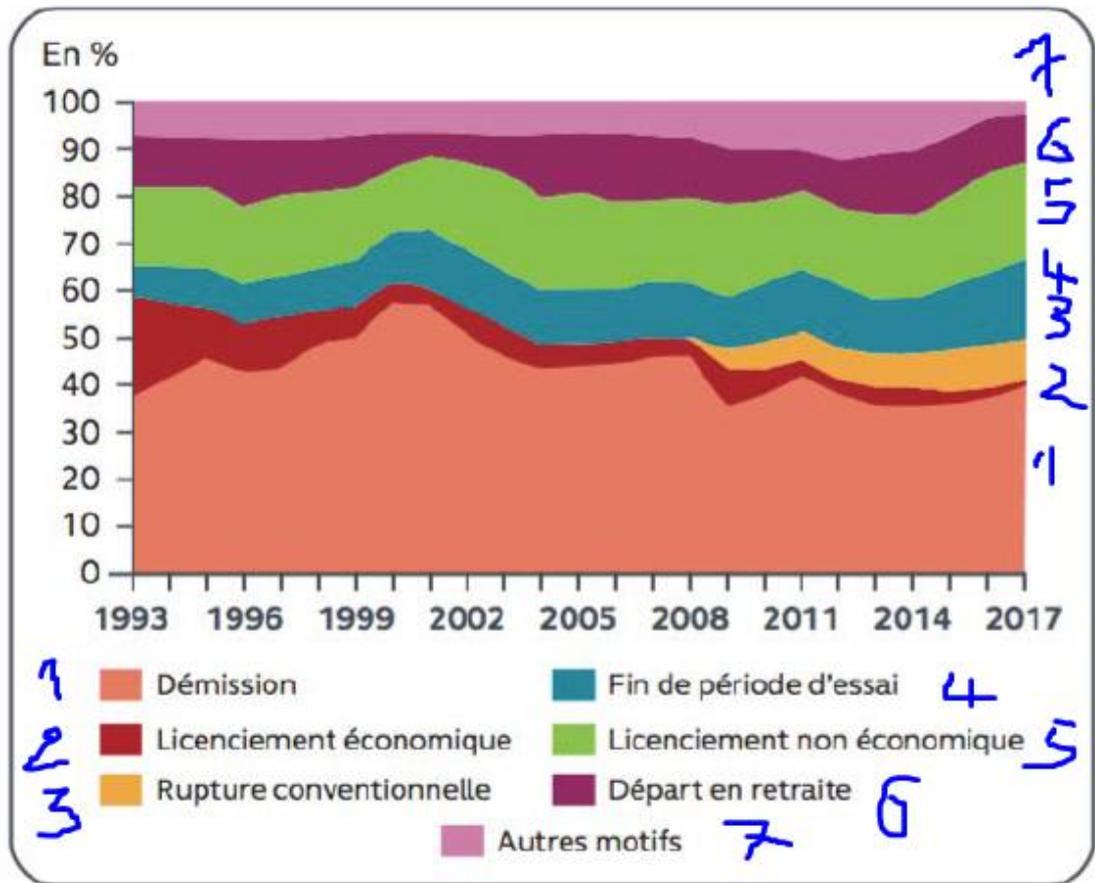
Dans leur principe, les conventions de revitalisation, créées en 2002, constituent une innovation intéressante puisque, dans le cas d'une suppression d'emplois importante, elles intègrent les démarches d'accompagnement des personnes dans un projet global de soutien au territoire concerné. Pour échapper à une contribution financière, l'entreprise peut négocier avec les services du ministère du Travail une convention qui fixe les mesures sur lesquelles elle s'engage.

La Cour des Comptes a consacré un rapport spécial aux conventions de revitalisation (Cour des Comptes, 2015) en s'appuyant notamment sur une recherche coordonnée par l'IRES (IRES, 2011) ; elle a mis à jour ses conclusions dans son rapport de 2020 (Cour des Comptes, 2020, p.73-75). Il apparaît que, sauf exceptions, les actions se concentrent sur des subventions ou prêts pour la création d'emplois sans intégrer une problématique de reconversion du site. Par ailleurs, la Cour souligne la faiblesse des éléments de suivi et d'évaluation *ex post* de l'efficacité des conventions.

Malgré les insuffisances évidentes de la mise en œuvre à ce jour, ce type de démarche mériterait d'être réexaminé dans la perspective d'une gestion des reconversions qui intégrerait un objectif de défense de l'équilibre économique et social des territoires.

Graphique1

Évolution des modalités de rupture du contrat de travail (toutes natures de contrat confondues)



Source : Dares

Note de lecture : le graphique inclut les ruptures de CDD avant leur terme. La part de CDD dans les contrats rompus a diminué au cours des années, passant de 26 % en 2001 à 12 % en 2017.

Champ : France métropolitaine, établissements de 50 salariés ou plus du secteur privé (hors agriculture, hors intérim), champ MMO (mouvements de main d'œuvre).

**La dynamique des qualifications et des compétences**

Souvent les reconversions, surtout lorsqu'elles ont pour cause des restructurations industrielles, exigent une action de formation pour éviter des trajectoires de régression professionnelle. Elles doivent donc être situées dans une perspective globale de transformation des niveaux et des contenus des qualifications et des compétences. Dans cette perspective, une clarification est nécessaire, en premier lieu, à propos du débat relatif à une polarisation des compétences qui engendrerait un risque de transitions déqualifiantes. Un accent doit être mis, en second lieu, sur la nécessité de prendre en compte non seulement l'aspect individuel des qualifications et compétences, mais aussi leur caractère collectif, le plus souvent ignoré ou négligé. En troisième lieu, soulignons que l'évolution récente du système de formation professionnelle continue engendre une forte inquiétude sur sa capacité à donner une réponse qui associe activement les acteurs sociaux. C'est dans le cadre de ces tendances générales que

peuvent être appréciés, en quatrième lieu, les avancées et les risques associés à des innovations récentes dont la mise en œuvre s'avère problématique. Enfin, il reste à comprendre, en cinquième lieu, dans quelle mesure ces mesures spécifiques s'insèrent de manière cohérente dans les plans globaux adoptés au cours des dernières années.

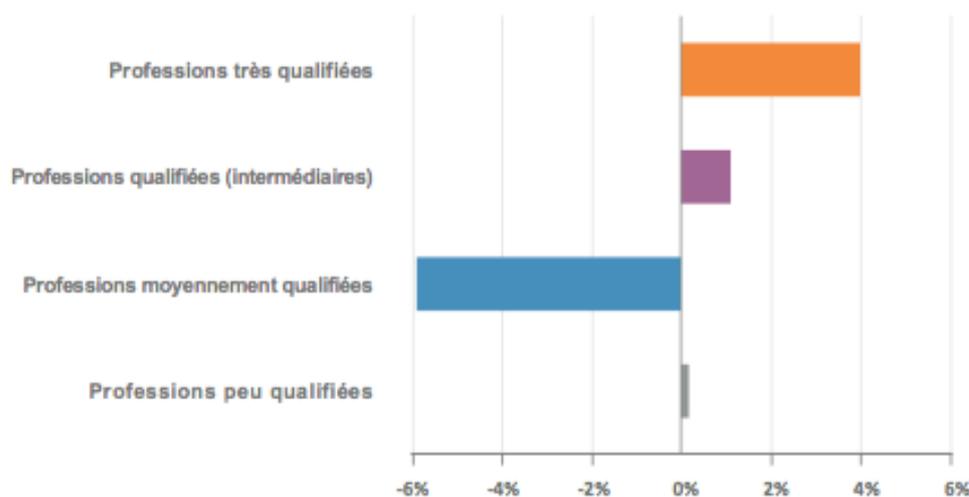
### *Une tendance à la polarisation des qualifications ?*

L'existence d'une telle tendance en longue période a été soutenue par divers travaux de comparaison internationale : la part des qualifications intermédiaires reculerait au bénéfice de la part des emplois hautement ou faiblement qualifiés. Ainsi la traditionnelle pyramide des qualifications tendrait à se transformer en sablier. La vérification de cette thèse se heurte à de considérables difficultés méthodologiques et statistiques qu'il serait trop long d'examiner ici<sup>47</sup>.

En utilisant les séries disponibles depuis 1996, l'évolution observée en France ne valide pas l'hypothèse de polarisation. On observe bien un accroissement du poids des hautes qualifications aux dépens des qualifications moyennes, mais en tendance la part des emplois peu qualifiés reste stable (Graphique 2 - Jolly, Dherbécourt, 2020).

Graphique 2.

#### **Variation de la part des qualifications dans l'emploi entre 1996 et 2017, en points de pourcentage**



Note : la qualification est ici estimée par profession selon le niveau de salaire ou de revenu d'activité pour les indépendants. Sont considérées comme peu qualifiées les professions et catégories socioprofessionnelles dont le salaire ou revenu moyen en équivalent temps plein appartient aux deux premiers déciles en 2005 (soit les 20 % les moins rémunérées), comme moyennement qualifiées les professions situées entre le 3<sup>e</sup> et le 5<sup>e</sup> décile inclus, comme qualifiées (intermédiaires) les professions situées entre le 6<sup>e</sup> et le 8<sup>e</sup> décile inclus, enfin comme très qualifiées les professions appartenant aux deux derniers déciles (soit les 20 % les mieux rémunérées).

Champ : France métropolitaine, personnes en emploi, percevant un salaire ou un revenu d'activité strictement positif, vivant dans un ménage dont le niveau de revenu déclaré au fisc est positif ou nul et dont la personne de référence n'est pas étudiante.

Source : Insee-DGI, enquête Revenus fiscaux et sociaux rétrospectifs de 1996 à 2017

Ces résultats doivent être lus avec une grande prudence.

<sup>47</sup>Voir sur ces questions le document de France Stratégie : Jolly, Dherbécourt, 2020.

- Le niveau moyen de salaire ou de revenu est utilisé, directement ou indirectement, comme un indicateur de la qualification des emplois. Or les hiérarchies de salaires dépendent de bien d'autres facteurs : pénuries ou abondances selon les spécialités, rapports de force sur les différents marchés du travail, etc.
- La reconnaissance des qualifications est le résultat d'une construction sociale. Par exemple, au sein des emplois dits peu qualifiés dont la part est globalement stable, deux catégories enregistrent une forte augmentation de leurs effectifs : les aides à domicile et les assistant(e)s maternel(le)s. On y trouve une illustration typique de la non reconnaissance sociale de compétences quasi-exclusivement féminines et donc jugées « naturelles » ou « innées ». On y trouve aussi pour partie l'effet d'une augmentation des incitations financières qui visaient à exploiter de supposés « gisements d'emplois ».

Le seul enseignement robuste qu'il est possible de tirer est que l'on n'a pas observé à ce jour en France une tendance à la croissance des emplois peu qualifiés tels qu'ils sont statistiquement repérés.

### ***Qualifications individuelles et qualifications collectives***

Les deux catégories d'emplois dits peu qualifiés en croissance ne sont manifestement pas, dans les conditions sociales actuelles, des lieux de destination acceptables dans la gestion des reconversions professionnelles des salariées et salariés de l'industrie. Une gestion non régressive de ces reconversions passe par une politique de mise à niveau, d'élévation ou de transformation des qualifications et compétences, donc par le développement de la formation professionnelle continue. Il faut mettre en évidence le fait que les dispositifs mis en œuvre, avant certaines expérimentations récentes que nous examinerons plus loin, se situent dans la seule perspective des compétences individuelles et ignorent l'enjeu des compétences collectives.

Des études de cas menées par Syndex, en liaison et en coopération avec la Confédération Européenne des Syndicats, ont pourtant montré l'importance stratégique de la préservation des savoir-faire collectifs dans la gestion des restructurations : « le collectif de travail n'est pas seulement la somme des compétences individuelles. Il est le détenteur d'une compétence collective, qui est à la fois le résultat de la synergie des compétences individuelles et la condition de leur réalisation dans la tâche concrète. (...) Ces compétences sont pour partie issues de la mémoire du collectif de travail, en même temps qu'elles en constituent un des ciments forts » (Syndex-CES, 2013, p.65 ; voir aussi CES, 2013). Or, cette compétence collective risque d'être détruite lors des restructurations d'abord du fait du départ des anciens sur lesquels se concentrent les réductions d'emplois, ensuite parce que le traumatisme qui frappe les 'survivants', souvent aggravé par des politiques agressives de GRH, engendre souvent des comportements de repli individualiste. La compétence collective est vitale aussi bien pour la poursuite des activités du site que pour construire des 'CV de site' afin de préparer sa reconversion vers de nouvelles activités.

Le rapport Syndex formule des propositions reprises par la CES : « de nouveaux sujets de négociation pourraient émerger lors des restructurations (exemples de pistes de réflexion)

- Des mesures de relâchement des objectifs individuels pendant les phases de restructuration pour laisser au collectif la capacité de se reconstruire et de refonder des liens de confiance.
- Des accords sur les modalités du transfert des savoir-faire, spécifiques à la période de restructuration, axés par exemple sur un tutorat renforcé, avec tuilage sur les postes à réaffecter, aménagement du temps de travail production / tutorat, formation au tutorat pour les tuteurs identifiés.
- Des mesures d'échelonnements des départs, indexées sur le temps d'appropriation nécessaire des missions du poste supprimé/vacant » (*op.cit.*, p.67).

Nous examinons plus loin une première et modeste tentative pour introduire cette perspective dans les dispositifs de gestion des reconversions (Transco).

### ***Les impacts négatifs de la réforme de 2018***

Prenant le contrepied de l'ANI du 22 février 2018, la loi du 5 septembre 2018 'pour la liberté de choisir son avenir professionnel' introduit une double inflexion.

- En premier lieu, les acteurs sociaux sont marginalisés. Les instances paritaires interprofessionnelles de gestion de la formation professionnelle continue sont supprimées au bénéfice d'un établissement public administratif, *France Compétences*, au sein duquel les acteurs sociaux sont en position minoritaire. Au niveau des branches, les Opcas sont transformés en Opco (Opérateurs de compétences) dont les compétences sont réduites et qui sont soumis à un étroit contrôle de l'État.
- 
- En second lieu, le Compte personnel de formation est « monétisé » c'est-à-dire que ne s'y accumulent plus des droits à des heures de formation mais des euros. Dès lors, les titulaires des comptes sont soumis à d'intenses sollicitations commerciales d'organismes de formation dont on sait qu'ils échappent dans une large mesure à tout contrôle de qualité<sup>48</sup>. Le Conseil en évolution professionnelle (CEP) devrait offrir un appui essentiel pour éclairer les choix individuels, mais il ne connaît à ce jour qu'un développement insuffisant.
- 

Cette double logique d'étatisation/individualisation est à l'opposé d'un traitement collectif négocié de la dimension formation dans les processus de reconversion professionnelle. A l'exception de la CGT qui est en désaccord sur le fond, les organisations patronales et syndicales tentent, en juillet 2021, de reprendre la main en présentant conjointement 49 propositions qui veulent tirer les enseignements de la mise en œuvre de la loi de 2018. Sur cette base, les mêmes organisations, à l'exception aussi de la CGT-FO, signent le 14 octobre un 'Accord cadre national interprofessionnel (ACNI) pour adapter à de nouveaux enjeux la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté

---

<sup>48</sup> Samuel Laurent, « Le CPF, nouveau terrain de chasse des escrocs », *Le Monde*, 14 janvier 2022.

de choisir son avenir professionnel'. La signification de cette initiative est ambiguë (en plus du fait que deux syndicats sont non-signataires).

- D'une part, le texte est un 'signal politique' sur la résilience du paritarisme. Les signataires réaffirment leur engagement : « Le développement des compétences et des qualifications est un enjeu majeur du début du XXI<sup>e</sup> siècle. Sur cette question se rejoignent une priorité économique (permettre aux entreprises de fonctionner et de produire de manière adaptée aux transitions en cours) et une priorité sociale comme sociétale (permettre aux salariés d'évoluer et de sécuriser leur parcours professionnel) » (Préambule de l'accord).
- D'autre part, la formule de l'accord 'cadre' exclut tout contenu normatif ou opérationnel. Le texte crée sept groupes de travail chargés de produire, d'ici la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2022 des propositions précises susceptibles de donner naissance à des ANI 'thématiques'. La question des reconversions semble constituer un thème prioritaire<sup>49</sup>.

L'une des questions à traiter au cours de cette seconde phase est d'établir un inventaire et d'amorcer une évaluation des nouveaux dispositifs créés ou réformés depuis la loi de 2018, en particulier pour faire face à la pandémie.

### ***Un deuxième empilement de dispositifs***

La dimension formation des reconversions professionnelles est marquée aujourd'hui par la coexistence de quatre mesures non-coordonnées dont nous rappelons de manière simplifiée les caractéristiques essentielles (voir, par exemple : Cour des comptes, 2021b).

#### **FNE Formation**

La pandémie conduit à relancer un dispositif qui était tombé en sommeil et qui est d'abord remobilisé comme instrument d'appui à l'activité partielle. Les entreprises qui ont recours à cette dernière peuvent obtenir une prise en charge totale des coûts pédagogiques<sup>50</sup> pour la formation de leur personnel. La circulaire du 9 avril 2020 souligne que « le dispositif FNE-Formation est renforcé pour soutenir les démarches en faveur du développement des compétences, qui seront au cœur de la relance dans l'après-crise ».

L'expérience n'a qu'un impact limité et biaisé. Dans l'incertitude, il est difficile aux entreprises d'anticiper les besoins pour une future relance. Compte tenu du plafond de financement, les actions privilégient des formations courtes (18,4 h en moyenne) donc non-qualifiantes (à 83 %). En part relative, les cadres sont fortement surreprésentés et les ouvriers fortement sous-représentés. Les organismes de formation calibrent une

---

<sup>49</sup>Ainsi que l'indique le Titre 7 de l'accord intitulé 'Poursuivre le chantier des transitions professionnelles (notamment intersectorielles)': « Les transitions professionnelles sont un des principaux enjeux d'aujourd'hui et de demain en matière de formation professionnelle, en raison des mutations profondes du marché du travail d'une part, et de l'appétence nouvelle des salariés pour les mobilités professionnelles d'autre part. (...) C'est la raison pour laquelle, les parties signataires s'engagent ci-dessous à ouvrir sans délais ce chantier qui doit permettre d'ores et déjà d'inventorier les mesures à prendre pour favoriser les transitions professionnelles ». Une première réunion a abordé ce thème le 7 janvier 2022.

<sup>50</sup> Sous un plafond de 1500 € par tête sauf dérogation.

offre qui se situe juste au-dessous du maximum pris en charge par l'État avec, vraisemblablement, des effets d'aubaine importants pour les entreprises<sup>51</sup>.

Des correctifs sont apportés en novembre 2020 : les entreprises de 300 salariés et plus doivent contribuer au financement en fonction de leur taille. En janvier 2021, la mesure est élargie à toutes les entreprises en difficulté (activité partielle ou non), mais en la conditionnant à la définition d'un parcours de formation, en particulier en cas de reconversion. En septembre 2021, il est procédé à un élargissement aux entreprises en reprise d'activité ou en mutation pour des enjeux de transition écologique ou numérique. Il est trop tôt pour évaluer l'efficacité de ces inflexions qui font suite à la faible montée en charge de la formule et qui marquent le retour à une logique d'accompagnement des reconversions professionnelles.

#### - Pro-A

Avec la loi du 5 septembre 2018, la reconversion ou promotion par alternance (Pro-A) remplace la période de professionnalisation. Elle doit permettre une promotion ou une reconversion professionnelle soit par une formation en alternance, soit par une validation des acquis de l'expérience (VAE). La durée de formation est comprise entre 6 et 12 mois, avec des prolongations possibles pour des salariées ou salariés qui n'ont pas atteint un niveau Bac+3. Elle suppose l'existence d'un accord de branche étendu, ce qui a longtemps freiné son développement. Pour favoriser une relance, le plafond de prise en charge par l'État est relevé en septembre 2021 de 3000 à 9000 € pour les 'Pro-A Plan de relance', c'est-à-dire ceux qui correspondent aux objectifs de ce plan. La logique des accords de branche fait qu'ils sont orientés vers les reconversions à l'intérieur de la branche et, plus particulièrement, au sein d'une entreprise ou d'un groupe<sup>52</sup>.

#### - CPFT-PTF

Le 'compte personnel de formation de transition' (CPFT) ou 'projet de transition professionnelle' (PTP) est un avatar du congé individuel de formation (CIF) supprimé par l'ANI et la loi de 2018. Il permet de financer des formations longues certifiantes dans le cadre d'une reconversion professionnelle dès lors que le projet est approuvé par une instance paritaire. Des recommandations ont été émises pour améliorer la transparence des décisions de ces instances<sup>53</sup> (aujourd'hui les associations 'Transitions Pro - ATPro) et sur les conditions d'utilisation des ressources du CPF pour financer un PTF<sup>54</sup>. Comme le souligne le rapport de la Cour des comptes, les résultats sont « assez modestes ».

---

<sup>51</sup>Selon l'appréciation de la Cour des comptes : « les modalités ont surtout permis un saupoudrage de formations courtes sur un grand nombre de bénéficiaires. Les formations dispensées ne présentaient que marginalement un caractère qualifiant et ont largement profité aux salariés déjà les plus qualifiés, dans des secteurs d'activité comparativement moins menacés, au sein d'entreprises qui ont souvent optimisé leur recours au FNE-Formation en maximisant le coût des formations demandées » (Cour des comptes, 2021, p.81).

<sup>52</sup> Ainsi l'ACNI du 14 octobre 2021, dans son Titre 7, Article 22, préconise de « faire de Pro-A un véritable outil au service de l'évolution interne et de la mobilité intra-groupe ».

<sup>53</sup> Christophe Marty, « CPF de transition : la médiatrice de France compétences appelle à continuer d'améliorer la transparence des décisions », *AEF Info*, Dépêche n°654214 du 17/06/2021.

<sup>54</sup> Article 21 de l'ACNI du 14 octobre 2021.

#### - Transco

Le dispositif destiné à la gestion des transitions collectives (Transco) constitue l'innovation la plus remarquable de la période puisqu'il traite explicitement la dimension collective des reconversions et que, de plus, il la situe dans une démarche territoriale. Il est proposé initialement par les huit organisations patronales et syndicales et fait l'objet d'une co-construction avec le ministère du Travail, ce qui lui donne une originalité supplémentaire. Son objectif est de « protéger les salariés dont le métier est fragilisé, en leur proposant de développer leurs compétences dans le cadre d'un cycle maximum de 24 mois de formation certifiante et les préparant à des métiers porteurs ». Sa mise en œuvre est organisée par les acteurs locaux à l'échelle des territoires. Des plateformes de transition professionnelle mettent en relation les entreprises dont les emplois sont fragilisés avec celles qui recrutent sur des secteurs porteurs. Le recours au dispositif suppose le volontariat du salarié (dont le contrat de travail est suspendu) et l'accord de l'employeur dans le cadre de la négociation d'un accord de GEPP<sup>55</sup> (gestion de l'emploi et des parcours professionnels).

Le Transco est mis en place à partir du 15 janvier 2021. Il connaît un démarrage difficile avec moins de 100 salariés couverts six mois plus tard. Une évaluation met en évidence deux difficultés principales : d'abord les lourdeurs et lenteurs de la coordination entre les multiples acteurs concernés ; ensuite pour les TPE-PME l'obligation de négocier un accord de GEPP. Dans l'ACNI du 14 octobre 2021, déjà cité, les signataires notent sans commentaires que « le dispositif Transco n'a pas encore pu démontrer son efficacité opérationnelle » et décident d'ouvrir un travail paritaire pour l'évaluer. A la fin 2021, le ministère a décidé de supprimer l'obligation d'un accord GEPP pour les entreprises de moins de 300 salariés, avec l'assentiment des acteurs sociaux, et d'élargir le dispositif aux RCC (ruptures conventionnelles collectives) et aux congés de mobilité, ce qui entraîne l'opposition des organisations patronales et surtout des syndicats.

Il reste à espérer qu'après une évaluation approfondie, des solutions soient trouvées pour un développement d'un dispositif qui marquait potentiellement un progrès significatif dans le traitement collectif des reconversions professionnelles.

#### ***Dispositifs spécifiques et plans globaux***

Depuis quelques années, le gouvernement a adopté une succession de plans qui incluent une dimension de traitement des restructurations et des reconversions.

#### - Le plan d'investissement dans les compétences (PIC) - 2017

Le PIC constitue un volet du 'Grand Plan d'Investissement' lancé en 2017 pour la période 2018-2022 et présente l'avantage d'être construit dans la durée avec, au départ, un budget global proche de 15 Md€. Il privilégie l'insertion ou la reconversion professionnelle des publics les plus fragiles en lien avec la transformation des métiers et met l'accent sur les formations qualifiantes. Il est mis en œuvre au niveau des

---

<sup>55</sup> La loi du 5 septembre 2018 'pour la liberté de choisir son avenir professionnel' remplace pour les entreprises les accords de GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) par les accords de GEPP avec des modifications mineures.

territoires. Il inclut à la fois des dispositifs existants (par exemple, la Garantie Jeunes) et des actions innovantes dans un cadre dérogatoire (notamment, sur le numérique et l'environnement). Les évaluations mettent à nouveau en évidence la dispersion des projets et la multiplicité des opérateurs (Cour des comptes, 2021a ; CS-PIC, 2021). La pandémie a perturbé en 2020 la mise en œuvre du PIC, notamment aux dépens des non ou peu diplômés. Elle en a infléchi les objectifs (voir ci-après) ce qui rend difficile son évaluation.

- Le plan de relance de 2020 et le plan de réduction des tensions de recrutement (septembre 2021)

Le plan de relance élargit pour 2021-2022 le champ du PIC et apporte de nouveaux moyens financiers en direction des jeunes, de l'insertion par l'activité économique et de la formation professionnelle. Une vision conjoncturelle s'ajoute à la perspective structurelle du PIC : favoriser la relance de l'activité économique en faisant face rapidement aux pénuries de qualification. Cette réorientation est renforcée en septembre 2021 lorsqu'est annoncé un nouveau PIC pour 2021-2022 (1,4 Md€) dans le cadre du 'plan de réduction des tensions de recrutement'. En novembre 2021, suite aux évaluations, Carine Seiler, Haut-commissaire aux compétences, annonce « des modifications importantes » du PIC<sup>56</sup>. Le structurel et le conjoncturel continuent à se mêler.

- Le plan d'investissement France 2030

Présenté le 12 octobre 2021 et doté de 30 Md€ sur cinq ans, ce plan dépasse largement le domaine des reconversions professionnelles et des formations qualifiantes, mais logiquement il devrait l'inclure. Or, la question n'est traitée que brièvement et en termes généraux. L'adaptation de la formation aux besoins de compétences est présentée comme l'une des cinq conditions à remplir pour réussir les dix objectifs retenus en matière d'innovation et de réindustrialisation. Le plan prévoit de « soutenir l'émergence de talents et accélérer l'adaptation des formations aux besoins de compétences des nouvelles filières et des métiers d'avenir ». Seule cette dimension de formation est évoquée et se trouve dotée de ressources (2 Md€) afin de « renforcer l'appareil de formation français pour permettre de former jusqu'à 400 000 jeunes, demandeurs d'emploi ou salariés par an et les préparer aux métiers de demain dans les secteurs stratégiques » (Gouvernement, 2021, p.11). On peut s'étonner que rien ne soit dit sur les autres mesures nécessaires pour accompagner les amples reconversions sectorielles, professionnelles et spatiales qui accompagneront nécessairement la réalisation des objectifs industriels<sup>57</sup>.

\* \* \*

---

<sup>56</sup> « PIC : 'Nous allons procéder à des modifications importantes' (Carine Seiler, Haut-commissaire aux compétences) », *AEF info*, dépêche n°662924, 25/11/2021.

<sup>57</sup> Par ailleurs, comme l'ont souligné certains commentateurs, le Plan ne contient aucun chiffrage des effets attendus sur l'emploi (Elsa Conesa, « Plan de relance France 2030 : où sont les emplois ? », *Le Monde*, 20 novembre 2021.

Qu'il s'agisse de l'accompagnement des licenciements ou de la formation professionnelle continue, le diagnostic est analogue : l'empilement des dispositifs et la multiplication des acteurs fournissent d'importantes ressources pour gérer les mutations industrielles. Les difficultés et les lacunes naissent de l'insuffisance des coordinations, des risques de chevauchement et de mise en concurrence et de la cascade des réformes continuellement introduites. L'urgence n'est pas d'introduire de nouvelles innovations mais de procéder aux inventaires et évaluations comparatives qui permettront une rationalisation et surtout une lutte contre le biais d'amplification des inégalités qui apparaît presque toujours dans les résultats disponibles.

### **Les transformations du travail**

Il est utile de rappeler ici le diagnostic formulé il y a vingt-cinq ans par Bruno Trentin. Selon lui, le mouvement syndical aurait, pendant la plus grande partie du XX<sup>e</sup> siècle, abandonné la question du travail comme objet de revendication et comme enjeu de négociation au profit du salaire et de l'emploi. La transformation du travail était renvoyée aux lendemains d'une transformation des rapports de production (Trentin, 1997). Si une prise de conscience et une intervention des syndicats dans le champ du travail s'est incontestablement développée au cours des deux dernières décennies, il existe un risque que les menaces sur l'emploi engendrés par les mutations industrielles ne fassent repasser au second plan les objectifs portant sur la qualité du travail. Ici encore, la difficulté de l'analyse résulte de l'hétérogénéité des changements potentiels engendrés dans le contenu et les conditions du travail par le numérique, l'écologie et la pandémie.

#### **La révolution numérique**

Seul ce premier domaine est aujourd'hui bien balisé. En matière de conditions et de contenu du travail, les enjeux s'organisent autour de trois questions interdépendantes : autonomie ou contrôle, créativité ou parcellisation des tâches, mesure de la charge de travail.

- Autonomie ou contrôle : le numérique favorise la création de modes d'organisation du travail qui font reposer la performance productive sur les capacités d'initiative, de coopération, d'apprentissage et d'innovation tant à l'échelle individuelle qu'à l'échelle collective. Cependant, ce mouvement coexiste ou se combine avec une autre tendance qui utilise les nouvelles technologies pour assurer un contrôle détaillé, centralisé et permanent. L'activité de travail est constamment mesurée et durablement enregistrée ou encore elle peut être à tout instant observée. Ces évolutions, lorsque leurs conditions de mise en œuvre ne sont pas négociées et contrôlées, peuvent être génératrices de stress et de souffrance au travail, soit du fait de l'accroissement des responsabilités assumées, soit du fait de la permanence de la menace de surveillance.
- Créativité ou parcellisation des tâches : si les automatismes se substituent au travail pour des tâches routinières et répétitives, ou plus largement pour toutes les tâches programmables, alors l'activité de travail peut se concentrer sur la création, la communication, les rapports interpersonnels, la résolution des problèmes et la gestion de l'imprévu. L'expérience met en évidence l'existence d'une autre tendance.

Le travail est repoussé dans des fragments de tâches qui, soit pour des raisons d'impossibilité technique, soit pour des raisons de rentabilité, ne sont pas assurées, peut-être provisoirement, par des automatismes. La parcellisation des tâches peut alors être poussée à des degrés extrêmes comme l'illustre le développement du *crowdworking*.

- Charge de travail : l'utilisation des nouvelles technologies rend de plus en plus difficile ou arbitraire l'usage de la durée du travail comme instrument de mesure de l'effort productif. Formellement se dessine un mouvement de retour vers une rémunération liée aux résultats, mais il devient alors essentiel de mesurer la charge de travail qui est imposée pour l'obtention de ces résultats, sinon le risque est celui de l'intensification des efforts demandés aux dépens de la santé et de l'équilibre de vie avec un accroissement rapide des risques psychosociaux (Matinat, Rosankis, Léonard, 2020).

Le numérique n'engendre aucun déterminisme en matière de qualité et conditions du travail, mais il crée des enjeux essentiels pour le dialogue social.

### La transition écologique

Dans ce second domaine, l'incertitude est à peu près totale tant sont hétérogènes les modalités de passage vers l'économie verte : éoliennes, voitures électriques, transports en commun, espaces verts, isolation thermique... L'important est de mettre en place des outils de recherche et d'observation pour que le primat écologique ne s'impose pas en ignorant ou en négligeant la qualité et les conditions du travail dans le processus de 'verdissement' des productions industrielles.

### La pandémie

Ici, la difficulté est d'une autre nature : elle est de distinguer entre l'impact momentané des vagues successives et les effets durables potentiels.

Dans le premier domaine, se situeraient les risques sanitaires et psychologiques pour les travailleuses et les travailleurs, souvent peu qualifiés, exposés dans leur activité professionnelle au risque de contamination. Nous savons déjà que l'exposition à ces risques peut avoir des effets durables.

Un second effet immédiat a été le développement du télétravail pour d'autres catégories de personnel, généralement plus qualifié. Il est également probable que l'impact sera au moins partiellement durable. Les aspects positifs de ces marges de liberté ne sont pas négligeables : le travail à domicile donne une liberté d'aménagement du temps de travail qui peut favoriser l'équilibre avec la vie privée ; les opportunités offertes sont évidemment conditionnées par les rapports de genre au sein des ménages. Il permet l'insertion dans l'emploi de certaines catégories notamment des personnes handicapées ou de celles qui sont soumises à des obligations de *care*. Le travail hors des locaux de l'employeur peut réduire les temps et coûts de déplacement. Les risques associés sont également bien analysés. La durée du travail devient difficilement contrôlable et elle peut être alourdie par une contrainte de disponibilité permanente aux demandes de

l'employeur. Il existe alors non plus une opportunité de conciliation entre vie professionnelle et vie privée, mais un risque d'invasion de la seconde par la première. Par ailleurs, les protections relatives à la santé et la sécurité au travail risquent aussi d'échapper à toute possibilité de contrôle.

L'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 'pour une mise en œuvre réussie du télétravail' a été signé par toutes les organisations patronales et syndicales à l'exception de la CGT. Sans contenu normatif, il relève plutôt du guide de bonnes pratiques à l'intention des entreprises avec un rappel des obligations existantes, ce qui explique la déception des syndicats et le refus de la CGT.

### **Quelques enseignements**

- La complexité des interdépendances entre trois dynamiques (révolution numérique, transition écologique, effets durables de la pandémie) interdit aujourd'hui une prévision fiable d'un effet global net sur l'emploi et le travail. En revanche, elle ne laisse aucun doute sur l'amplification à venir des mouvements de reconversion professionnelle qui ne pourraient être qu'amplifiés par une politique de renouveau industriel. La priorité est donc d'identifier les enjeux, aussi bien en termes d'opportunités qu'en termes de risques.
- Pour gérer ces mobilités, de multiples dispositifs ont été mis en place successivement sans coordination effective et sans évaluation comparative. Dans leurs champs d'application, ils révèlent des lacunes importantes. Dans leur mise en œuvre, ils engendrent une amplification des inégalités. Il est prioritaire d'éliminer les mécanismes générateurs de ces inégalités. Il est aussi urgent de tirer les enseignements du faible succès, au moins initial, d'innovations récentes porteuses potentiellement de significatives avancées.
- La logique d'étatisation/individualisation qui tend à s'imposer aujourd'hui va à l'opposé des orientations à retenir compte tenu de la nature des problèmes qui se posent. Les mutations en cours et à venir concernent des collectifs de travailleuses et de travailleurs et ne peuvent être traitées par la seule juxtaposition de mesures individuelles. Les acteurs sociaux ne peuvent être marginalisés dans la conception et la mise en œuvre de ces politiques.
- Les menaces réelles qui pèsent sur l'emploi à l'occasion des transitions et reconversions ne doivent pas faire passer au second plan l'impact qu'elles ont sur le contenu du travail et les conditions de travail.

## Références bibliographiques

- °Arntz M., Gregory T., Zierahn U. (2016), *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis*, Social Employment and Migration WP189, OECD, Paris.
- °Babet C., Margontier S. (2017), « Professions de l'économie verte : quelle dynamique d'emploi ? », *DARES Analyses*, n°006.
- °Brochier D. (2021), « Des reconversions aux transitions : un nouvel âge des mobilités professionnelles ? », *Bref Céreq*, n°405.
- °CES (2013), *Restructurations et compétences collectives. Un guide pour les représentants syndicaux*, Confédération européenne des syndicats, juillet.
- °CESE(2015), *L'emploi dans la transition écologique*, Avis présenté par Marie-Béatrice Levaux et Bruno Genty, mai.
- °CESE (2021), *Les reconversions professionnelles*, Avis présenté par Floren Compain et Bernard Vivier.
- °COE (2017), *Automatisation, numérisation et emploi*, Tome 1. Les impacts sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi, Paris.
- °Cour des comptes (2015), *Bilan des conventions de revitalisation*.
- °Cour des comptes (2020), *Les dispositifs de l'État en faveur des salariés des entreprises en difficulté. Bilan de la période 2018-2019*.
- °Cour des Comptes (2021a), *La conception et les conditions de mise en œuvre du Plan d'Investissement dans les compétences*, avril.
- °Cour des comptes (2021b), *Préserver l'emploi. Le ministère du travail face à la crise sanitaire*, juillet.
- °Coutrot T., Gadrey J. (2012), « La 'croissance verte' en question », *ETUI Policy Brief*, n°3.
- °CS-PIC (2021), *Second rapport du comité scientifique de l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences*, novembre.
- °France Stratégie, Céreq, ADEME, Onemev (2021), *Identifier et accompagner les compétences de la transition écologique*. Synthèse du cycle 2020 de webconférences, 08 juillet.
- °Frey, C.B., Osborne M.A. (2013), *The future of employment: How susceptible are jobs to computerization*, WP 7, Oxford Martin School, University of Oxford.
- °Ghraiiri J. (2020), «Les dispositifs publics accompagnant les ruptures de contrat de travail», *Dares Résultats*, n° 45.
- °Ghraiiri J. (2022), « Les dispositifs publics accompagnant les ruptures collectives de contrat de travail », *Dares Résultats*, n°3.
- °Gouvernement (2021), *France 2030*.
- °ILO (2013), *Sustainable development, decent work and green jobs*, Report V, International Labour Conference, 102nd Session, Geneva.
- °IRES (Coordination) (2011), *L'obligation de revitalisation des bassins d'emploi de la loi du 18 janvier 2005*.
- °Jolly C., Dherbécourt C. (2020), «Polarisation du marché du travail : y a-t-il davantage d'emplois peu qualifiés ?» France Stratégie, *La note d'analyse*, n° 98.
- °Lhommeau B., Michel C. (2018), «Changer de métier : quelles personnes et quels emplois sont concernés?», *Dares analyses*, n°049.
- °Matinat B., Rosankis E., Léonard M. (2020), « Les expositions aux risques professionnels. Les risques psychosociaux », *DARES, Synthèse Stat*, n°36.
- °Parisot L. (2019), *Plan de programmation des emplois et des compétences. Mission de Préparation*, Rapport de la mission.
- °Syndex-CES (2013), *L'impact des restructurations sur le rôle du collectif de travail en tant qu'acteur de la (re)construction des savoir-faire de métier. Comment articuler la question de l'emploi et celle du travail ?*, juin.
- °Trentin B. (1997), *La Cité du travail. Le fordisme et la gauche*, traduction française, Paris, Fayard, 2012.

## III.2 -TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET RESTRUCTURATION D'ENTREPRISE : TIRER DES LEÇONS DE L'EXPÉRIENCE ACQUISE

FREDERIC BRUGGEMAN<sup>58</sup>

Les restructurations d'entreprises sont inhérentes à l'existence même des entités productives quelque soit le statut juridique dont elles sont dotées, qu'elles soient publiques ou privées, agricoles industrielles ou commerciales. C'est aussi un phénomène ancien, comme en témoignent, entre autres, les restructurations de la chapellerie (Moscovici 1961) et de la mégisserie dans les années 1950, le long et puissant mouvement de restructuration des exploitations agricoles du lendemain de la seconde guerre mondiale<sup>59</sup>, et la création de la CECA en 1952 pour gérer celles du charbon et de l'acier. A la charnière des années 1960 – 1970, l'essoufflement de la croissance fordiste a engendré un puissant mouvement de restructurations des entreprises industrielles. Les activités minières, textiles et sidérurgiques ont ouvert le processus, suivies par l'horlogerie (LIP), la mécanique, l'automobile, la chimie puis, avec la montée en puissance de la mondialisation économique sans mondialisation politique (Billaudot, 2021) le mouvement s'est étendu à l'ensemble des activités, y compris les administrations. Il se poursuivra avec la crise écologique en cours du fait de l'abandon d'un ensemble d'activités destructrices du climat et de la biodiversité et parce que la mise au point d'alternatives ne pourra qu'être tâtonnante, entraînant l'abandon ou la modification significative de projets en cours. Il est proposé ici de caractériser les restructurations d'entreprises et les problèmes qu'elles engendrent (1) et de tirer les enseignements qui peuvent l'être d'une approche comparative des dispositifs d'anticipation et de gestion qui ont été mises en place en Europe durant le dernier demi-siècle (2)

### **Les lancinantes questions posées par les restructurations d'entreprise...**

Les unités productives ont besoin de temps pour s'adapter aux changements et les restructurations font leur apparition lorsque « l'ampleur et/ou les rythmes de transformation requis dépassent les capacités d'adaptation spontanées » de ces unités (De Bandt, Morvan, 1985). Exacte, cette définition laisse cependant dans l'ombre le fait qu'aucun changement n'a jamais produit aucune restructuration sans la médiation d'une décision qui est toujours prise par le ou les dirigeants<sup>60</sup>. Toute restructuration concrète est donc à la fois le fruit inéluctable de transformations au long cours et un processus déclenché et modelé par des décisions d'une direction en fonction de ce qu'elle analyse être ses intérêts et ceux de l'unité qu'elle dirige.

---

<sup>58</sup> Économiste, membre des Anciens de Syndex

<sup>59</sup> En France, les actifs agricoles ont diminués de 135 000 personnes par an en moyenne durant les « trente glorieuses » (Marchand, Thélot 2001)

<sup>60</sup> Ce qui est vrai même en cas de dépôt de bilan, la responsabilité de l'entité concernée étant alors transférée à l'administration judiciaire à l'instant où le bilan est déposé.

Le terme est particulièrement polysémique (Beaujolin, Schmidt 2012). Les restructurations qui posent problèmes sont celles qui provoquent « des changements non routiniers directement ou indirectement imposés sur l'emploi d'un ou plusieurs individus, ses objectifs ou sa localisation, impliquant habituellement une perte d'emploi ou le risque d'une perte d'emploi<sup>61</sup> », car leurs effets sont économiquement, socialement et humainement destructeurs.

Économiquement, lorsque les restructurations touchent des activités structurantes, elles sont synonymes, ce n'est pas un fait nouveau<sup>62</sup>, d'une entrée dans une crise de longue durée du territoire lui-même (Quevit 1994, Leboutte 1997) Socialement et humainement, aux pertes de revenus et d'emplois locaux (via notamment les pertes subies par les sous-traitants et fournisseurs), s'ajoutent une augmentation significative de la morbidité (Ohlsson, Storrie 2007) et des effets délétères sur la santé de ceux qui restent (syndrome du survivant) comme sur celle des salariés licenciés (le Deist (2013), Kieselbach (2009). Les heurts et tensions liés aux procédures (Linhart (2002), Kieselbach (2006), touchent aussi les managers (Beaujolin, Schmidt 2012). Les licenciements fragilisent la confiance en soi (Collectif 1976), le chômage<sup>63</sup> qui s'en suit mine localement les liens sociaux (Lazarsfeld, Jahoda, Zeisel (1933). Ces effets négatifs sont présents dans différents pays, quelle que soit la taille de la structure concernée et le statut. Il est d'ailleurs difficile qu'il en soit autrement, l'homme cherchant aussi dans son travail « à satisfaire des aspirations qui sont ancrées dans sa nature profonde : s'accomplir comme individu, imprimer sa marque à la matière, donner, par ses ouvrages, une expression objective à sa subjectivité » (Lévi-Strauss 1986). Les dégâts des restructurations sont donc l'indice d'une nocivité dont le caractère anthropologique doit être pris en compte dans les réponses élaborées pour les gérer.

### **... Demandent de doter le marché du travail de nouvelles fonctionnalités**

La double nature des restructurations implique de raisonner en termes d'intégration des changements, voire de redéveloppement (Grefte 1992), d'une part, d'approche multi-acteurs et d'équilibre dans la distribution des pouvoirs de ces derniers, de l'autre. Gérer les restructurations c'est donc penser développement d'activités nouvelles – au double sens d'activités remplaçant les anciennes et d'activité qui n'existaient, ou pas sous cette forme, auparavant – et implication de l'ensemble des acteurs concernés dans la gestion des changements en développant leurs capacités à comprendre ceux qui sont en cours et à défendre leurs intérêts dans les décisions qui sont prises et leurs mises en œuvre. C'est, entre autres, pour n'avoir pas réussi à construire cette approche multi-acteurs (Bruggeman, Paucard 2005) que dès le début des années 2000, le dispositif français

---

<sup>61</sup> Soit, dans sa formulation originelle: "Non routine changes, directly or indirectly imposed on individual's jobs or the purpose or location of their jobs, usually involving job loss or the risk of job loss" (Gazier, Bruggeman 2008)

<sup>62</sup> Ainsi la fermeture des manufactures d'armes du Nord-Est au début du XIXème, s'est-elle accompagnée de revendication des élus locaux concernant la reconversion des bâtiments ou l'apport d'activités de remplacement (Mortal 2007.)

<sup>63</sup> Sans, bien sûr, être responsables du niveau général de ce dernier.

d'accompagnement était inique, inadapté et inefficace<sup>64</sup> (Bruggeman 2003). Conséquence de la flexibilisation du marché du travail français, il n'accompagne plus aujourd'hui que très marginalement les pertes d'emploi pour motif économique. Les licenciements pour ce motif (et a fortiori ceux qui sont accompagnés) ne constituent que 5% des motifs de rupture de CDI<sup>65</sup>, et c'est l'emploi intérimaire, et plus généralement l'emploi précaire, qui sert de variable d'ajustement durant les crises<sup>66</sup>

Plutôt que de raisonner en termes de réduction des coûts et d'élimination des rigidités, il est préférable de penser en termes de fonctionnalités nouvelles à apporter au marché du travail (Carabelli, Tronti 1999) pour anticiper et gérer les changements. L'analyse d'un ensemble d'études et de pratiques européennes (Bruggeman, Gazier, Paucard, 2012) a permis d'identifier trois fonctionnalités nouvelles pour ce faire : l'implication des acteurs dans la gestion du changement, le développement de l'employabilité<sup>67</sup> et le pilotage de l'offre d'emploi sur les marchés locaux de l'emploi. Ces fonctionnalités sont assurées lorsque six fonctions – associées deux à deux – afin de rechercher une cohérence entre actions de long terme et permanentes et mesures de court termes et temporaires – sont remplies (tableau 1)

Tableau 1. Equiper le marché du travail pour gérer les restructurations : fonctions et fonctionnalités

Fonctions Fonctionnalités	Actions permanentes (temps long)	Actions en situation de restructuration (gestion)
Impliquer les acteurs pertinents dans la gestion du changement	Développer les approches multi-acteurs des évolutions économiques probables	Assurer le pilotage et la gestion multi-acteurs des processus de restructuration des entreprises
Développer l'employabilité	Développer l'employabilité des travailleurs en emploi	Organiser pour tous des transitions équitables et sûres
Piloter l'offre locale d'emplois	Mettre en œuvre des politiques locales de développement, de soutien à l'innovation et aux PME	Organiser le redéploiement territorial en cohérence avec les stratégies de développement local

Très brièvement, indiquons le rôle de ces six fonctions. La première vise à développer et actualiser la conscience qu'ont les acteurs des opportunités et menaces, de les mettre en mesure d'appréhender les risques de restructuration et de concevoir les réponses appropriées. La participation de représentants de salariés aux organes de direction facilite la mise en œuvre de cette fonction, de même que l'existence de lieu de débat sur

<sup>64</sup> Cf. sur ce point : Méda, Minault 2005, Bobbio 2006, Cour des comptes 2015

<sup>65</sup> Cf. sur ce point la rubrique « Mouvements de main-d'œuvre » de la publication annuelle de l'INSEE sur l'emploi, le chômage, et les revenus du travail (par exemple INSEE 2019)

<sup>66</sup> Cf. dans le graphique 1 de la publication trimestrielle de la DARES sur l'emploi intérimaire, la « plongée » de la courbe en 2008 -2009 et en 2020. (Par exemple DARES 2021)

<sup>67</sup> Pour la définition de ce concept, cf. (Gazier 2020)

les stratégies de développement de territoires donnés, ce que ni les Comités de Bassin d'Emploi ni les COPIRE n'ont réussi à être en France, sauf rarissimes exceptions. Le rôle de la seconde est d'orienter le comportement des entreprises et des acteurs vers l'adaptation des processus de restructurations justifiées et l'évitement de leurs effets négatifs sur le marché du travail et le développement local. L'équilibre des pouvoirs entre les acteurs est ici fondamental. S'il revient à la direction d'une unité productive donnée de décider s'il faut ou non procéder à une restructuration, il est contre-productif de lui donner l'entière responsabilité d'un plan de reclassement ou de revitalisation au succès desquels elle n'a que peu voire pas d'intérêt. D'où l'intérêt du droit de véto accordé aux CE allemand sur le plan social par exemple, des rares commissions de suivi cogestionnaires des PSE en France ou d'une ouverture des CREFOP aux thématiques du développement économique. La fonctionnalité dans son ensemble suppose non seulement un rééquilibrage des pouvoirs dans le dialogue social au sein des entreprises et des branches mais aussi un rééquilibrage entre les niveaux (branche / entreprise<sup>68</sup>) et entre ces deux derniers et un dialogue social territorial qui, en France particulièrement, est à la peine (Gazier, Bruggeman 2016).

La troisième sert à maintenir et à développer l'employabilité et les facultés d'adaptation à des changements non routiniers des entreprises et des travailleurs en emploi. Y contribuent utilement des droits effectifs à la formation tout au long de la vie, des dispositifs incitatifs efficaces de formation de type « learning reps » britanniques et un appareil de formation piloté par la demande plutôt que par l'offre. Le rôle de la quatrième est, en articulation avec la précédente, désécuriser les transitions des travailleurs affectés par une restructuration et d'en faire une opportunité de montée en compétences et en qualification de la main-d'œuvre, ce que permettent par exemple les Jobs Security Councils suédois ou les Fondations de Travail autrichiennes.

Le rôle de la cinquième fonction est de soutenir et développer la capacité d'adaptation du tissu économique local à des changements non routiniers et de fournir des emplois aux marchés locaux du travail ; celui de la sixième étant d'aider ces marchés locaux et les territoires touchés par des restructurations à mettre en œuvre des projets de reconversion économique. Dans la perspective d'une transition écologique maîtrisée, il s'agit à la fois d'articuler avec les niveaux infra nationaux une forme rénovée de planification, sans laquelle il n'y aura pas de transition (Veltz 2020, Jancovici 2022<sup>69</sup>) et, symétriquement, de mobiliser les « écosystèmes économiques et sociaux territoriaux » locaux (Aubert 2014)

Enfin, toujours dans la perspective d'un engagement dans une transition écologique, il convient de ne pas négliger le rôle que la réduction du temps de travail et la

---

<sup>68</sup> Et pour ce qui concerne la France une sérieuse refonte des quelques 700 branches recensées

<sup>69</sup> Interview publiée par « Le Monde », 19 février 2022. Accessible à : [https://www.lemonde.fr/planete/article/2022/02/19/jean-marc-jancovici-beaucoup-de-gens-sous-estiment-l-ampleur-des-efforts-a-faire-pour-decarboner\\_6114348\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2022/02/19/jean-marc-jancovici-beaucoup-de-gens-sous-estiment-l-ampleur-des-efforts-a-faire-pour-decarboner_6114348_3244.html)

reconnaissance du travail non marchand peuvent et doivent jouer dans la dynamique des marchés du travail locaux.

## Bibliographie

- Aubert J.P. (Dir.) (2014) *Mutations socio-économiques et territoires : les ressources de l'anticipation*. Rapport au Premier Ministre
- Beaujolin-Bellet R., Schmidt G. (2012) *Les restructurations d'entreprises*. La Découverte.
- Billaudot B. (2021) *Société économie et civilisation. Vers une seconde modernité écologique et solidaire ?* EMSHA éditions
- Bobbio M. (2006) *Les plans de sauvegarde de l'emploi : accompagner les salariés licenciés sans garantie d'un retour vers l'emploi stable*. Premières informations-Premières synthèses, DARES, n° 28.2, juillet.
- Bruggeman (2003) *Restructurations : pratiques françaises, dispositif d'accompagnement et rôle de l'expert*. In Regards, Les Cahiers de SYNDEX, Restructurations, N° 2.
- Bruggeman F. (2005) *Plans sociaux : l'impossible accompagnement social des licenciements économiques ?* La Revue de l'Ires 2005/1 n° 47
- Bruggeman, F., Gazier B., Paucard, D., (2012) *Affronter les restructurations d'entreprise en Europe, propositions pour une démarche unifiée*. La Revue de l'Ires 2012/1 N° 72
- Carabelli U., Tronti L. (ed.) (1999), *Managing Labour Redundancies in Europe: Instruments and Prospects*. Labour, special edition, vol. 13, n° 1.
- Collectif (1976) *Nous travailleurs licenciés*. 10/18 Union Générale d'Édition
- Cours de compte (2015). *Bilan des conventions de revitalisation. Communication à la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire de l'Assemblée nationale* »
- Dares (2021) « L'emploi intérimaire poursuit sa reprise au 3e trimestre 2021 (+1,6 %) » *Dares Indicateurs*. Décembre 2021, N° 73
- De Bandt J., Morvan Y., (1985) *Les restructurations industrielles : les idées et les faits* Revue d'économie industrielle N° 31
- Gazier B., Bruggeman F., (Dir.) (2008), *Restructuring Work and Employment in Europe*. Cheltenham. Edward Elgar.
- Gazier B., Bruggeman F., (2017) *Tripartisme et dialogue social territorial*. Rapport pour le BIT France
- Gazier B. (2020) *Employabilité et politiques publiques : un apprentissage centenaire et inachevé*. In Schmidt, G. NOËL, F. (dir.), *Mutations industrielles et employabilité*. ISTE
- Grefte X. (1992) *Sociétés postindustrielles et redéveloppement*. Hachette
- INSEE (2019). *Emploi, chômage, revenus du travail* INSEE
- Kieselbach T. (2006). *Social Convoy in Enterprise Restructuring: Concepts, Instruments and Views of Social Actors in Europe* Rainer Hampp Verlag
- Kieselbach T. (2009). *HIREES (Health in Restructuring); Recommendations, National Responses and Policy Issues in the EU*. University of Bremen, 2009
- Lazarsfeld P., Jahoda M., Zeisel H. (1933) *Les Chômeurs de Marienthal*. Editions de minuit 1982
- Leboutte R. (1997) *Vie et mort des bassins industriels en Europe 1750 – 2000*. l'Harmattan
- Le Deist F. (dir.) (2013), *Restructurations et santé au travail : regards pluridisciplinaires* Octarès, coll. « Le travail en débats. Hors série »
- Lévi-Strauss C. (1986) *L'anthropologie face aux problèmes du monde moderne*. Seuil 2011
- Linhart D. Avec la participation de Durand E, Rist B. (2002) *Perte d'emploi, perte de soi* Éres

- Marchand O., Thélot C. (1997) *Le travail en France (1800-2000)*. Nathan
- Méda D., Minault B., (2005) *La sécurisation des trajectoires prévisionnelles*. Documents d'études N° 107. Dares
- Mortal P. (2007) *Les armuriers de l'État, du Grand Siècle à la globalisation (1665-1989)*. Lille, Presses universitaires du Septentrion.
- Moscovici S. (1961) *Reconversion industrielle et changements sociaux. Un exemple : la chapellerie dans l'Aude*. Fondation Nationales des Sciences Politiques
- Ohlsson H. et Storrie D. (2007) "Long term effects for displaced workers in Sweden – shipyard workers in the West and miners in the North", *Working Paper* 2007: 19, Uppsala Universitet
- Quevit M. (1994) « Les transformations productives et la modernisation économique des RETI » in *Les villes européennes de tradition industrielles* Presse universitaires de Lille.
- Veltz Pierre (2021) *L'économie désirable. Sortir du monde thermo-fossile*. Seuil

### III.3 - FOCUS SUR LES MUTATIONS INDUSTRIELLES, LA RÉORGANISATION DU TRAVAIL, LES RECONVERSIONS ET LA FORMATION.

PHILIPPE PORTIER<sup>70</sup>

#### Mutations industrielles

Dans l'industrie, les mutations sont à l'œuvre depuis plusieurs décennies et la financiarisation de l'économie en est la principale responsable. Si l'on observe le fort déclin des emplois industriels, on peut attribuer :

- 1/3 à l'externalisation des activités (des emplois industriels qui sont devenus des emplois de service avec un moins disant social)
- 1/3 dû aux gains de productivité dont il ne faut pas nécessairement se plaindre car ils peuvent être source de compétitivité mais il convient cependant de s'interroger sur leur utilisation .
- 1/3 du aux délocalisations d'activité ;

Sur ce dernier point, nous avons été confrontés dans les années 2000 à des dirigeants d'entreprises promouvant le concept de la « *fabless* » industrie, sans usines (à l'instar de Nike ou Apple, avec sur le territoire national des services R&D et marketing, et des sous traitants en Asie). Nous nous sommes heurtés aussi à une frange d'économistes prétendant que les délocalisations étaient en fait responsables d'un très faible nombre de disparition d'emplois. Nous savons maintenant que cette analyse est fautive et la CFDT l'affirmait déjà à l'époque. C'est un élément indirect et un peu surprenant, qui permet de le vérifier, quand on regarde l'évolution des émissions de GES de l'industrie. Celles-ci sont en très net recul sur la période par contre lorsque l'on observe l'empreinte carbone, celle-ci est quasiment stable. Cela démontre très clairement en s'appuyant sur le recul de la part de l'industrie dans le PIB, que les produits qui à un moment donné étaient réalisés sur notre sol, le sont de plus en plus à l'étranger.

Pour terminer le constat, on peut également citer une focalisation du patronat sur le **coût du travail**, qui d'ailleurs, a su convaincre les gouvernements de droite, de gauche et de droite et de gauche en même temps. Là aussi on peut mesurer que les différents allègements de charges et autres déductions et facilités fiscales n'ont pas permis de ralentir la désindustrialisation.

La France a un vrai problème récurrent de positionnement de son industrie sur la **moyenne gamme** et se retrouve de fait en concurrence avec des pays où la lutte en matière de compétitivité coût est difficile à mener.

Une réelle réflexion sur la compétitivité hors coût reste à mener ... des opportunités se font peut-être jour.

---

<sup>70</sup> Secrétaire national de la CFDT

## **La transition écologique, un incontournable :**

La neutralité carbone en 2050 (accord de Paris), le FIT for 55 de l'UE en 2030 obligent à repenser nos façons de produire, de consommer, de nous déplacer, de nous loger, bref de vivre. On peut les percevoir, comme des risques et des dangers qui vont irrémédiablement peser sur notre niveau de vie, nos richesses, le travail, mais on peut les percevoir comme l'**opportunité** de rebattre les cartes et donc des opportunités pour qui sait les saisir. Rappelons que ce qui coûte cher en la matière c'est l'inaction car elle se paiera cash par les générations futures.

De ce point de vue, nous parlons beaucoup d'atténuation du changement climatique (réduction des GES), mais assez peu de **l'adaptation au changement climatique** alors même que quoiqu'il se passe dans les années à venir, le climat des trois prochaines décennies est écrit. Il y a donc lieu de s'y préparer et d'investir cette dimension qui de surcroît est source d'activité économique et d'emplois.

Pour revenir à la transition écologique, nous allons vers des changements drastiques qui vont obliger les industries, et des entreprises plus généralement, à se réorganiser et surtout à **changer de modèle économique**. Passer de la production de masse jetable à la production de l'utile réparable, ce n'est pas neutre pour une entreprise. Comme le dit très bien le président du MEDEF, il va falloir que l'entreprise désapprenne ce qu'elle aura mis 400 ans à construire : moins de concurrence et plus de coopération, plus de circularisation de l'économie, raccourcissement des circuits de production, meilleure sollicitation de l'économie locale, mise en place de normes et d'outil d'incitation à des pratiques écologiques ...

La CFDT revendique une **transition qui soit juste socialement**, c'est une des conditions de son acceptation. Cela veut dire qu'il faudra aider les plus modestes dans leur conversion écologique en termes d'isolation de logement, de mobilité, d'accès à l'énergie et également de pouvoir d'achat. De ce point de vue, il y a un grand chantier à engager sur la fiscalité qui doit être plus progressive et surtout qui doit cesser de faire la part belle aux patrimoines et à ses revenus et qui doit être redistributive, et c'est notamment le cas de la fiscalité environnementale.

## **Les conséquences sur le travail, l'emploi et les compétences.**

D'une manière certaine, ce sont quasiment tous les emplois qui vont être percutés par les changements à venir. Des nouveaux emplois et des nouveaux métiers apparaissent, des emplois se transforment, et des emplois disparaissent. Les conséquences en termes d'emploi vont être intimement liées à la manière dont on va les gérer.

A ce stade trois inquiétudes :

- L'**anticipation** n'est pas le fort de l'entreprise française, ni côté employeur, ni côté salariés enfin représentants des salariés. Pourtant des contre-exemples existent et démontrent qu'une autre voie est possible.

- La qualité du **dialogue social** est problématique dans notre pays. Les dernières lois en la matière l'ayant dégradé au lieu de la renforcer.
- La capacité des acteurs à se parler et construire, sur un territoire, une **gestion des emplois et compétences** est réduite, même si là aussi, des contre-exemples existent.

La capacité des acteurs pour **accompagner les changements** sera déterminante, à travers les dispositifs de formation (formation initiale et aussi formation tout au long de la vie), en mettant en œuvre des dispositifs créatifs d'accompagnement des changements (prêts de salariés entre entreprises, dispositif TransCo, ...).

L'exemple du travail réalisé par la FGMM-CFDT et FNH avec le concours de Syndex<sup>71</sup> sur l'électrification de l'automobile et ses conséquences sur le travail est intéressant. On est bien là dans un travail d'anticipation qui éclaire les choix à faire en termes de **politique industrielle** et qui montre les voies à suivre pour préserver environnement, économie et emploi. Cette démarche sectorielle peut ensuite être déclinée par territoires pour là aussi anticiper les mutations, imaginer les reconversions lorsqu'il y a lieu et mettre en place les formations pour accompagner ces évolutions.

### **Conclusion :**

La crise sanitaire a agi comme un **révélateur** de certaines de nos fragilités en particulier en termes de dépendance stratégique, elle a aussi mis en avant des activités et des emplois sous-estimés et pourtant indispensables au bon fonctionnement de la société. La crise sanitaire agit aussi comme un **accélérateur** de transformation en cours, avec la digitalisation, qui impacte tous les secteurs : commerce évidemment, et aussi l'industrie (robotisation, industrie 4.0). La mise en place du télétravail que permet la digitalisation transforme aussi les emplois et le travail, jusque dans les rapports entre salariés et entreprises, salariés et management.

En même temps, la transition écologique nous intime de changer fondamentalement nos façons de faire et cette transition numérique offre des opportunités pour accompagner ces changements.

Il est donc temps de repenser notre société, de repenser un contrat qui serait social, économique et écologique avec la question subsidiaire de savoir si le capitalisme serait capable de suffisamment d'auto-régulation pour accompagner ces mutations. La CFDT en doute et c'est dans ce sens qu'elle revendique une **co-détermination** à la française au sein de laquelle les actionnaires ne sont plus les seuls à décider, mais où les salariés ont également voix au chapitre.

---

<sup>71</sup> [https://www.syndex.fr/sites/default/files/files/pdf/2021-06/Etude%20Syndex%20Electrification%20Auto%2006-2021\\_vok.pdf](https://www.syndex.fr/sites/default/files/files/pdf/2021-06/Etude%20Syndex%20Electrification%20Auto%2006-2021_vok.pdf)

### III.4 – QUELQUES FONDAMENTAUX SUR LE FACTEUR HUMAIN AU COEUR DU RENOUVEAU INDUSTRIEL

Jean-Pierre PICOLET<sup>72</sup>

#### 1 - Anticipation et mobilisation collective sont une nécessité si on veut relocaliser

En France la part de l'industrie dans le PIB, en baisse constante, est de l'ordre de 10% soit en général 6 points de moins, voire davantage, que celle mesurée en Italie ou en Espagne ainsi qu'en Allemagne où elle dépasse 25%.

Les tentatives de relocalisation et leur accompagnement politique ont été multiples. Pour autant on constate une baisse régulière du ratio que n'explique pas le seul transfert vers le tertiaire. Ainsi des secteurs tels que la sidérurgie, le textile, la machine-outil sont-ils désormais très réduits.

Il apparaît que l'image du secteur industriel, surtout dans sa composante manufacturière, demeure, en France, peu flatteuse auprès des autorités, des services ou des habitants. Déjà son appréhension dans l'urbanisme et sa localisation mériteraient d'être revisitées au sens de nouveaux enjeux tels que les transports, le télétravail ou le lien social.

Le secteur de la sous-traitance a été très impacté par le transfert vers les pays à bas coût. L'orientation vers la conception, production, distribution de produits finis vendus sous marque est celle privilégiée ici. Elle passe par un examen approfondi de toute la chaîne de valeur.

Lorsque des financements ont été mobilisés plusieurs formes de regroupements encouragés ont été autant d'approches fécondes : les SPL (système productif local), les pôles de compétitivité, les grappes d'entreprise par exemple. Des écosystèmes économiques ont pu se constituer lorsque la présence conjuguée d'un tissu d'entreprises complémentaires, d'une offre de formation tous niveaux ainsi que des pôles de recherche étaient réunis dans un même espace. A cet égard l'approche du district italien, avec ses réussites et ses échecs, mérite une observation attentive de ce que peut être l'apport d'un collectif.

La taille des entreprises et le manque d'ETI (entreprises de taille intermédiaire) sont réels mais l'attente d'une taille critique peut être contournée. Ainsi, sans qu'il n'y ait eu de lien capitalistique entre elles, des entreprises ont-elles pu renforcer leur offre et franchir les seuils attendus par les clients en matière de qualité, d'études, de prise en compte des barrières normatives ou réglementaires, de ruptures technologiques.

---

<sup>72</sup> Ancien dirigeant d'entreprises industrielles de la région stéphanoise et de l'Ain. Intervenant également dans des actions d'enseignement supérieur et de recherche.

Dans ce contexte on n'oubliera pas le caractère critique de certains composants stratégiques, tels les semi-conducteurs ou les turbines. L'anticipation passe alors par des voies qui dépassent souvent l'approche nationale. Des arbitrages stratégiques sont nécessaires mobilisant l'Etat, les collectivités locales et les collectifs d'entreprises.

### **De grandes mutations suscitent des transformations à marche forcée.**

S'agissant de la transition écologique, de la transition numérique, de la santé en lien avec la pandémie, on peut déjà observer de fortes transformations liées dans les entreprises. Pour les nouveaux modes de travail, d'habitat et de déplacements, le vieillissement de la population ou les flux migratoires, les mutations sont également rapides. Il est nécessaire de pouvoir leur porter attention et dans certains cas les transformer en opportunités.

### **2 - Toujours en anticipation et avec la perspective de relocaliser, l'entreprise industrielle manufacturière se doit de mobiliser certains facteurs clés de succès.**

Tous ont un impact développement durable tandis que le numérique prend sa place dans chaque transformation. Par exemple :

-*L'éco-innovation* prenant en compte les réglementations attendues, une anticipation des contraintes, une vision rétrospective, le design (au sens conception) à partir des usages, le repérage des recherches connexes.

-*La maîtrise des données et le déploiement d'algorithmes* en vue d'un meilleur service rendu

-*La gestion de cycle de vie du produit* avec le PLM et l'adoption des logiciels de l'usine 4.0

Dans tous les cas il s'agit de mettre en œuvre un processus de développement de produits axé sur la volonté de relocaliser. Elle nécessite une relecture des coûts de transaction générés par les flux et impliquant des choix innovants de conception ou de localisation. Une implication du client et une prise en compte de tous les éléments de la chaîne de valeur dès la conception et la construction du modèle d'affaires. Une implication des parties prenantes externes ou internes repérées et une analyse des risques. Un centrage sur les mises en œuvre potentielles qui fondent une stratégie différenciatrice, à l'exemple de Tesla, de Amazon ou de Apple.

On peut citer quelques exemples de contributions atteignables :

Dans la mécanique la fabrication additive et la métallurgie des poudres. : de nouvelles formes de pièces seront obtenues. Une optimisation des contraintes permettra un allègement matières et une performance accrue jusqu'à l'allègement du composant final. Une fabrication unitaire ou en petite série sera possible, de type impression 3D, rendant caduc l'avantage coût de la délocalisation.

Dans le bâtiment, le BIM Building Information Modeling : la maquette 3 D permet l'implication de tous les métiers pour une performance durable. Notamment l'efficacité énergétique peut être simulée, prouvée et vendue de même que le bâtiment peut être

appréhendé dans son cycle de vie et ses évolutions futures pour toutes les professions du second œuvre agissant en proximité.

Dans le médical, le numérique en santé. Si le numérique est déjà bien présent dans le diagnostic, il permettra une meilleure prise en compte du suivi et de la rééducation à distance. Il donne tout son sens à la prévention et redistribue les attendus des professions.

### **3 - Le modèle de gestion des salariés-collaborateurs sera en cohérence**

A cet égard et à titre d'exemple on peut citer quelques démarches bien établies et qui par la mise en œuvre d'un collectif améliorent, voire transforment, la performance d'ensemble :

- *L'unité autonome* : grâce à une démarche participative, aux dimensions économique et sociale, l'implication de tous les acteurs d'une entreprise est susceptible de remettre en perspective la survie d'une activité.

- *Le management par projets* : il s'agit de mobiliser des compétences internes dont celles de production, ou externes dont celles de clients ou de designers, de sociologues, de philosophes. L'ensemble avec une capacité d'écoute et une méthodologie rigoureuse procure, depuis plusieurs années, les clés de réussites prouvées

- *L'association des collaborateurs* à la préparation et à l'expression de la vision stratégique : cette méthode d'élaboration d'une vision est complexe. Elle nécessite reformulation partagée et argumentation. Elle participe de la réponse donnée à l'attente de construction d'un bien commun.

### **Le secteur de la formation sera plus réactif**

La formation est encore plus un sujet en enjeux au moment où les mutations sont profondes et compte tenu du manque de compétences et de candidats pour certains postes.

Le développement de l'apprentissage tous niveaux et y compris en enseignement supérieur est une réussite enfin au rendez-vous. Au-delà des déterminants financiers les lois récentes ont permis une réelle réactivité en donnant la possibilité de créer de nouveaux centres d'apprentissage.

Pour l'accompagnement à la création d'entreprise plusieurs collectifs structurés apportent des compétences, souvent en provenance de cadres d'entreprises et qui viennent en soutien aux différentes étapes d'un projet.

La disparition de nombreuses formations technologiques est réelle d'où l'implication des professions pour se substituer. En perspective il est utile d'accompagner un changement d'image auprès des familles et des candidats et les opérations portes ouvertes et journées métiers sont en général des réussites. A cet égard l'industrie 4.0 offre une attractivité refondée pour de nouveaux emplois

Les écoles de production constituent un autre modèle. Il ne relève pas de l'éducation nationale. Elles ont une dimension sociale prouvée pour les situations les plus éloignées de l'emploi.

Dans l'enseignement supérieur la prise en compte du développement durable est désormais exigée par la Commission des Titres d'Ingénieurs dans les cursus de formations. De plus le modèle LMD devra être par construction plus agile et plus ouvert pour tenir compte des nouvelles attentes sociales et managériales au-delà des compétences technologiques.

On observe enfin, face aux enjeux de transformation sociale et sociétale, une montée en puissance de nouveaux métiers en liens avec l'industrie : analyse des données et intelligence artificielle, analyse de risques et cybersécurité, marketing digital, transformation énergétique. Autant de formations réactives s'avèrent nécessaires. Il est important que de tels besoins de compétences soient vite repérés afin que les dispositifs de formation, y compris formation tout au long de la vie, puissent apporter les réponses.

#### **4 - Quelques points critiques pour l'entreprise mériteront une nouvelle approche**

##### **La recherche :**

Le thème est revisité dans l'enseignement supérieur. Quelle part pour la recherche appliquée vs la recherche fondamentale, quelle fiscalité novatrice ? Un retour sur quelques faiblesses récentes constatées malgré un avantage jusque-là prouvé (vaccins, robustesse de système de santé, énergie, drones ...) mérite que les axes de progrès soient partagés.

##### **Les collectifs d'entreprises :**

Une analyse critique du positionnement et des résultats apportés par les pôles de compétitivité serait intéressante en vue d'un autre modèle ou d'une amélioration de l'existant

##### **Le CICE ou le crédit impôt formation :**

Des dispositifs ont été vertueux, d'autres plus critiquables, et une analyse partagée permettrait de cerner les apports et les voies d'amélioration par secteurs

##### **Le PIB :**

Après plusieurs approches déjà exprimées pourra-t-il un jour être redéfini pour permettre de changer le modèle de croissance ? Dans tous les cas il interroge croissance et décroissance et plusieurs auteurs militent en ce sens.

##### **Le Plan Comptable :**

Le plan comptable pointe salaires et charges comme la valeur d'ajustement : comment en sortir ? Au-delà des dispositions existantes, des modes d'immobilisation ou des durées d'amortissement, voire de fiscalisation, novateurs sont-ils envisageables pour la

recherche et le développement ainsi que la formation ? Le thème efficacité énergétique, l'apport de nouvelles compétences, par exemple de recherche sur des thèmes prospectifs en matière philosophique ou sociale, seraient en effet des chapitres permettant de renouveler l'offre durable de l'entreprise.

Selon une approche parallèle la notion même de prix pourrait pour partie être revisitée. Le service rendu, le bilan carbone sont apparus. Après des phases d'apprentissage de leur expression, l'approche mériterait d'être plus normative parce que contributive de résultats attendus et de réponses aux questions en enjeux

## **Le Travail**

Le travail a toujours subi de grandes mutations mais arrivera-t-on toujours à le partager ? Le revenu universel est une question qui ne manquera pas de se poser à nouveau.

## **5 - La quête de sens appellera des réponses**

L'orientation finance de l'entreprise qui fut très affirmée dans les années 90 a été complétée par des orientations progressivement partagées telles que les deux implications du personnel citées ci-dessous tendent à le démontrer.

Ainsi le tableau de bord prospectif équilibré est-il devenu un outil vertueux pour l'expression de la vision stratégique. Il comporte les perspectives financière, client, processus internes, innovation et apprentissage organisationnel. S'ajoute désormais une perspective développement durable. L'association des personnels à l'expression puis l'appropriation de la vision est alors essentielle.

Également la grille des entretiens individuels et professionnels comportera un volet développement durable caractérisant l'implication/l'engagement de l'entreprise et du collaborateur. Le candidat est de plus en plus demandeur, dès les entretiens d'embauche, pour que les thèmes du développement durable ou des discriminations apparaissent à ce niveau et fassent l'objet d'une évaluation annuelle réciproque.

Le sens social du travail a progressivement disparu. Est-il possible de le renouveler via des valeurs créatives et collectives qui restent à inventer ? Des modèles tels que l'entreprise libérée sont-ils une réponse pérenne ainsi qu'on les perçoit dans de petites structures ?

Le télétravail a apporté des réponses en termes d'utilisation du temps mais aussi révélé des contraintes. Il a aussi fait disparaître certaines formes de lien social ou révélé des risques. De plus il n'est pas généralisable à tous les métiers, notamment de l'industrie et des services qui l'accompagnent : logistique, transports, santé, tous secteurs appelés à des mutations.

La période et ses transformations révèle de nouvelles attentes encore non exprimées mais qui nécessiteront des réponses à des questions telles que : la participation à la

construction du « bien commun » là où s'exerce le métier, le besoin d'un développement personnel avec des réponses recherchées de type parcours entrepreneurial, l'engagement dans des collectifs qui ne se trouvent plus dans l'entreprise ni dans le secteur associatif traditionnel.

Les plus jeunes seront attentifs aux conditions qui rendent attractives certains nouveaux modèles de développement et leurs lieux d'implantation y compris pour la partie industrielle : à partir du numérique par exemple, de l'impression 3D qui favorise la fabrication en petite série, voire unitaire, donc permet de maîtriser les flux et les formes, d'algorithmes donnant des réponses à des questions non formulées par l'utilisateur final. Il existe donc des voies créatives nouvelles à même de se substituer aux voies traditionnelles, tout en répondant aux attentes.

La même génération et la génération qui la précède, ont certes perçu que l'orientation développement durable pouvait être créatrice de valeur notamment par une meilleure gestion du cycle de vie des produits. Ils ont perçu que leur approche créative pouvait aussi produire du sens à proximité, que des champs entiers pouvaient être explorés parce que porteurs de leurs valeurs. De là à créer d'autres entreprises, exercer d'autres activités. Leur devise n'est-elle pas : « travailler moins pour vivre mieux » ?

Les formes de dialogue avec l'entreprise ne sont ainsi pas encore toutes épuisées. et des explorations aux frontières qui dépassent le périmètre traditionnel pourront être fécondes. Elles seront fondées sur des valeurs dont la mise en perspective est provoquée par les grandes mutations observées. Les transformations industrielles passeront aussi par là et devront naître d'autres modèles.

### III.5 - SYNTHÈSE DES DÉBATS SUR « MUTATIONS INDUSTRIELLES, TRAVAIL, RECONVERSIONS, FORMATION »

Henri JACOT

Les textes précédents fournissent un exposé critique approfondi des politiques de reconversion et de formation, complété par un retour d'expériences documenté de restructurations en France et en Europe de la part d'un expert-consultant, ainsi que par l'expression argumentée de la position d'une organisation syndicale – en l'occurrence la Cfdt – et par le témoignage instructif d'un ancien responsable d'entreprises industrielles.

Après leurs présentations, les échanges qui ont pu avoir lieu concernant les impacts des mutations industrielles sur la question du travail ont débouché sur six principaux constats qui sont autant d'enjeux à prendre en compte pour l'avenir.

1 – Si les effets quantitatifs et qualitatifs de la transition numérique sur l'emploi et le travail sont déjà relativement bien documentés, ceux de la transition écologique sont beaucoup plus indéterminés alors qu'ils seront sans doute beaucoup plus importants du fait des changements profonds de la nature même de toutes les productions industrielles, et donc en conséquence avec des impacts sur l'ensemble des salariés et entreprises du secteur.

Les **politiques de reconversion** pour faire face à ces mutations industrielles « à double face » (que produire ? comment produire ?) ne peuvent donc pas se contenter de s'y adapter à court terme, mais doivent tout autant viser à les anticiper pour mieux s'y préparer à long terme.

D'autant que ces politiques se caractérisent pour l'essentiel par un empilement hétérogène de dispositifs, dont tel ou tel peut avoir un effet partiel positif ou potentiellement positif (exemples des « conventions de revitalisation » ou de la gestion des « transitions collectives » (Transco)), mais qui restent tous grevés par une approche fondamentalement incomplète et inégalitaire : petites entreprises insuffisamment équipées ou sous-traitantes, salariés en statut précaire ou déjà privés d'emploi n'en sont notamment pour l'essentiel jamais bénéficiaires.

Un changement d'échelle et en partie d'orientation, vers des reconversions plus collectives à l'échelle des bassins de vie, s'impose.

2 - La **formation professionnelle** initiale et continue a à l'évidence, dans un tel contexte de restructurations industrielles d'ampleur, un rôle tout particulier à jouer pour enclencher une dynamique des qualifications et compétences nouvelles à acquérir.

La transformation importante qu'elle a connue, pour s'en tenir à la « formation continue », depuis la loi dite « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » de septembre 2018 n'est pas que sémantique ; les « plans de formation » dans les entreprises devenant des « plans de développement des compétences », les « organismes de formation » devenant des « organismes prestataires d'actions de développement des

compétences » et la « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (GPEC) devenant « la gestion des emplois et des parcours professionnels » (GEPP).

Au-delà des montants conséquents qui ont été consacrés dans les plans d'investissement compétences (PIC) ou moins explicitement à ce thème dans les plans France Relance ou France 2030, l'individualisation renforcée et la monétarisation des droits à la formation mise en place par cette loi ne favorise pas, c'est le moins que l'on puisse dire, la constitution des nouveaux collectifs de travail dont les mutations industrielles sont nécessairement porteuses.

Les partenaires sociaux, désireux de « revenir dans le jeu », l'ont bien saisi en signant en novembre 2021 un accord-cadre national interprofessionnel (Acni) visant à « adapter aux nouveaux enjeux » cette loi Avenir professionnel de 2018.

3 – Passant de l'examen de ces politiques nationales de reconversion et de formation à **l'analyse des restructurations d'entreprises** telles qu'elles ont pu se dérouler concrètement au cours des dernières décennies en France et en Europe, la principale leçon qu'on peut en tirer est que gérer de telles restructurations, c'est - ou plutôt ce devrait être - de penser avant tout développement d'activités nouvelles et implication de l'ensemble des acteurs concernés, avec leurs intérêts différents à défendre dans les changements à mettre en œuvre. Et ce de manière collective à l'échelle de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et du territoire concerné, et non pas simplement des salariés pris la plupart du temps de manière individuelle avec les inégalités de leurs statuts d'emplois existants. D'où le caractère foncièrement inique et inefficace de telles restructurations en France, par opposition à ce qui peut se voir par exemple en Suède.

Plus précisément, pour mieux anticiper et gérer de telles restructurations, qui risquent de devoir se multiplier pour faire face à la crise notamment énergétique et s'engager en sens inverse résolument dans la transition écologique, trois fonctionnalités nouvelles par rapport aux pratiques prévalentes doivent impérativement être assurées : gestion multi-acteurs du processus, maintien et développement en continu de l'adaptabilité des entreprises et des salariés, pilotage des marchés locaux de l'emploi en cohérence avec les stratégies de développement territorial.

4- Plus généralement, en examinant à l'échelle microéconomique les **pratiques d'entreprises** qui peuvent être mises en œuvre en matière d'anticipation de développement productif et de gestion consécutive des ressources humaines, c'est là-aussi l'inégalité dans la prise en compte des exigences des mutations industrielles en termes de transformations du travail et des compétences qui a pu être avant tout relevée.

Il a été rappelé, à cet égard, la focalisation du patronat sur le coût du travail, et sa reprise en termes de politique gouvernementale d'allègements de charges et autres déductions et facilités fiscales sans effets significatifs pour ralentir la désindustrialisation. Mais des contre-exemples ont pu être aussi donnés démontrant qu'un autre mode de gestion des ressources humaines est possible et peut être pratiqué, dans le cadre d'une vision stratégique « à quatre dimensions » (finances, marchés,

processus internes, développement durable) qui requiert l'association incontournable des personnels tant pour son expression que pour son appropriation.

S'agissant plus précisément du « développement durable », et plus fortement encore en termes de « transformation écologique », rappelons que la dimension environnementale a vocation à devenir omniprésente dans les débats entre organisations syndicales et employeurs depuis la loi « Climat et résilience » de juillet 2021, (notamment l'article 40) lors des consultations récurrentes obligatoires du Comité social et économique (CSE) sur les trois thèmes : orientations stratégiques de l'entreprise ; situation économique et financière de l'entreprise ; politique sociale de l'entreprise en matière de conditions de travail et d'emploi.

Reste à savoir qui conduira cette réflexion du CSE : le CSE en plénière, la commission SSCT (Santé, Sécurité, Conditions de Travail) ou une commission dédiée Environnement. Et surtout à souligner l'absence de moyens *ad hoc* (heures de délégation, droit de veto...) pour que ce thème puisse réellement être traité.

Ajoutons aussi dans le même ordre d'idées le rôle reconnu des syndicats et la meilleure protection des lanceurs d'alerte, qui ne seront notamment plus obligés de saisir leur employeur en premier lieu, dans la loi votée plus généralement sur les lanceurs d'alerte en février 2022.

5 – A un niveau plus analytique, ce débat sur les politiques nationales et les pratiques d'entreprises face aux mutations consécutives à la nécessaire transformation écologique de l'industrie a mis au jour la question de l'articulation à construire entre « **qualité de l'emploi, qualité du travail, qualité des produits** ».

A priori, on pourrait postuler qu'une « éco-qualité des produits » ne pourrait être obtenue sans une « éco-qualité des emplois », une « éco-qualité du travail » assurant en quelque sorte la médiation entre les deux précédentes « éco-qualités » à obtenir.

La nouvelle convention collective de la métallurgie, applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2024, unifiant 76 conventions territoriales auxquelles s'ajoutaient une convention propre à la sidérurgie et une autre de portée nationale pour les ingénieurs et cadres, ne pourrait-elle pas y contribuer ? Destinée à régir les droits et les classifications professionnelles du 1,6 million de travailleurs du secteur, elle devrait servir de « socle commun » aux 42.000 entreprises concernées en vue de les « préparer » aux « défis » d'aujourd'hui : la concurrence internationale accrue et les pénuries de main-d'œuvre, mais aussi la décarbonation du modèle productif selon les objectifs affichés lors de sa signature au début février 2022.

Mais à y regarder de plus près, il n'y a rien d'automatique pour atteindre une telle correspondance entre qualité des emplois, du travail et des produits :

- D'une part, les conditions d'emploi (CDI ou non...) ne sont pas directement corrélées aux conditions de travail ou plus précisément aux « conditions de réalisation du travail » (selon une terminologie désormais de plus en plus souvent usitée à l'ANACT)

- D'autre part, maints exemples peuvent être donnés d'activités ou productions à visée écologique affirmée, mises en œuvre dans des entreprises innovantes du point de vue du produit ou du service rendu mais sans préoccupation véritable de conditions d'emploi ou de travail satisfaisantes.

Tant il est vrai que les préoccupations sociales et écologiques ne sont pas immédiatement convergentes et doivent au contraire être soumises à débat dans le cadre d'une démarche à multiples niveaux, de l'entreprise à la nation, voire au-delà (Europe, Monde).

6 – Et c'est précisément le sixième constat et enjeu qui est ressorti « en creux » assez fortement des échanges sur la séquence Industrie et Travail que de mettre en avant le **niveau méso-économique des filières et des régions** comme niveau intermédiaire incontournable entre celui des pratiques des entreprises et des politiques gouvernementales à l'échelle nationale.

Malgré les insuffisances manifestes de la mise en œuvre de dispositifs comme les « conventions de revitalisation » ou la gestion des « transitions collectives » ci-dessus mentionnées, ces types de démarche mériteraient à l'évidence d'être réexaminés (conventions de revitalisation) et approfondis (transitions collectives) dans la perspective d'une gestion des mutations industrielles qui aborderait explicitement et en profondeur la dimension collective du travail dans un cadre territorial. Il est notable à cet égard que le second dispositif mentionné (Transco) ait été initialement proposé par les huit organisations patronales et syndicales représentatives.

Le rôle d'un maillage à mieux organiser entre les OREF (Observatoires régionaux emploi formation) et les OPMQ (observatoires prospectifs des métiers et des qualifications) serait aussi à conforter pour arriver à mieux croiser l'information sectorielle et territoriales dans une visée joignant court et long termes.

De même, une démarche sectorielle telle celle menée par la FGMM-Cfdt et la Fondation pour la Nature et l'Homme (FNH) sur l'électrification de l'automobile pourrait être menée dans autant de filières stratégiques identifiées du CNI (Conseil National de l'Industrie) et déclinée au niveau régional, en lien notamment avec les CESER, pour anticiper les mutations, imaginer les reconversions nécessaires et mettre en place les formations pour accompagner ces évolutions.

Plus généralement, des écosystèmes économiques, à vocation élargie par rapport aux actuels pôles de compétitivité sur les sujets et quant aux acteurs (entreprises et salariés) concernés, pourraient être ainsi constitués en cas de présence conjuguée d'un tissu d'entreprises complémentaires, d'une offre de formation professionnelle initiale et continue de tous niveaux, ainsi que de centres de recherche et d'innovation sur un même territoire. Une mobilisation de l'épargne régionale ainsi que la mise en place de fonds souverains, comme il commence de s'en créer, pourrait en outre assurer les conditions d'un financement durable de telles alliances industrielles territoriales.

Au total, on retrouve donc bien la capacité des acteurs à anticiper, accompagner et coordonner les changements à opérer comme facteur de réussite, et la nécessité d'un dialogue social sincère et approfondi comme condition effective des mutations productives et du travail à conjointement mettre en œuvre pour une véritable transformation écologique de l'industrie.



**IV- LES ENJEUX EN MATIERE DE  
DEMOCRATIE INDUSTRIELLE ET DU TRAVAIL**

## **IV-1- LES ENJEUX EN MATIERE DE DEMOCRATIE INDUSTRIELLE ET DU TRAVAIL**

**PIERRE HÉRITIER<sup>73</sup>**

Dès l'aube de la révolution industrielle, les travailleurs ont exprimé une volonté d'exercer leur pouvoir sur le travail et sur la production de richesses.

Les syndicats révolutionnaires, les mouvements contestataires ont formulé des revendications, des perspectives, des projets visant une profonde « réorganisation sociale ». Qu'ils s'inspirent de Marx, de Proudhon ou de la charte d'Amiens, voire un peu plus tardivement d'une encyclique du Pape Léon XIII, les courants qui ont foisonné au cours des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles contestaient le pouvoir absolu du capital et du patron.

Ainsi, Marc Sangnier, catholique, social et républicain – une denrée rare à son époque – fustigeait « la monarchie qui subsistait dans l'entreprise » et revendiquait l'extension de « la République » à la sphère économique !

Mais, aujourd'hui il existe des raisons nouvelles de promouvoir la démocratie industrielle. Elle est aujourd'hui une nécessité et un outil. Notre ambition, annoncée dans ce séminaire, vise à revitaliser l'industrie tout en changeant le modèle de développement. Il existe un lien organique entre la revitalisation nécessaire à la reconquête de notre souveraineté (nationale ou européenne) et sa transformation en industrie décarbonnée ou plutôt bas carbone. Il s'agit même de remettre en question les rapports entre l'humain, le vivant et la nature.

Cette démocratie industrielle est une nécessité parce qu'il faut faire prévaloir des solutions qui vont impacter l'entreprise, donc le travail et l'emploi et nos modes de vie. Les travailleurs sont concernés au premier chef, mais aussi l'ensemble des citoyens en tant que consommateurs. C'est pourquoi la démocratie industrielle s'étend parfois à la démocratie tout court.

Aujourd'hui ce sont les marchés, la finance, les grands opérateurs, les groupes multinationaux, les mastodontes qui fabriquent le modèle de développement. Ils sont court-termistes, ils ne vont pas spontanément comme les GAFAM devenir les moteurs du changement. Bien au contraire. C'est vrai d'ailleurs de maints opérateurs de tous les vecteurs de l'activité économique. Les acteurs publics doivent reconquérir du pouvoir sur les marchés, les salariés sur leurs entreprises et les citoyens sur les institutions.

Il faut que cesse la confusion entre le maître d'ouvrage et les maîtres d'oeuvre. Le marché doit être encadré par des normes, les intérêts des citoyens pris en compte

---

<sup>73</sup> Ancien dirigeant syndical CFDT, co-fondateur de LASAIRE et de FSE.

dans les choix d'investissement, les priorités soutenues et encouragées : la santé, l'alimentation, l'énergie, la recherche doivent relever de ces priorités, comme toutes celles qui relèvent de notre souveraineté.

Quels sont les champs, les lieux, les espaces où doit s'exercer la démocratie industrielle ? J'en désignerais trois, sachant aussi que tout est dans tout et réciproquement :

1-le champ du travail,

2-celui de l'entreprise : c'est dans ce champ que s'est développé et décliné le concept de démocratie industrielle,

3-enfin, plus largement, **celui de l'action publique.**

Je ne dis pas l'Etat car cela induirait l'idée d'un retour au colbertisme. Je dis « l'action » car il ne s'agit pas seulement d'un cadre ou de fixer des normes mais aussi des priorités d'investissement, de soutien, d'impulsion.

### 1) **Premier champ : le travail**

« **Le travail** » constitue le **premier champ** de la démocratie industrielle, le champ privilégié du syndicalisme, le terrain de conquête ou de reconquête du producteur sur son travail. C'est aussi dans cette forme de démocratie que le travail peut retrouver du sens et donner sa pleine efficacité. Mais les transformations du salariat, des formes de travail, d'isolement, renforcées par le télétravail, ont chamboulé l'organisation et les conditions de l'exercice du travail, sa socialisation, et bien sûr l'action collective, Cette situation appelle les syndicats à faire preuve d'innovation, Pour réguler les pratiques d' Uber sur les plateformes, nous avons vu réapparaître l'action collective, le syndicalisme avec parfois des formes innovantes de rapport aux salariés.

### 2) **Deuxième champ : l'entreprise**

C'est à propos de la gouvernance de l'entreprise que s'est forgé le concept de « démocratie industrielle ». C'est tellement évident que, dans nos têtes, nous en avons une vision restrictive, limitée à la gestion de l'entreprise, Bien sûr, cela évoque pour nous le « modèle allemand » de codétermination, oubliant d'ailleurs que le pouvoir du syndicalisme allemand réside dans la négociation de branche. C'est là qu'il tire sa puissance et sa légitimité. Avant d'entériner l'idée que l'élection d'administrateurs salariés réglerait la question du changement de modèle, je vous invite à quelques réflexions :

- examinons la spécificité du modèle allemand : le type de patronat, le caractère unitaire des syndicats allemands, le poids de la négociation de branche, même encore aujourd'hui ...

- regardons aussi ce que sont les entreprises en situation de domination sur le marché, quelles sont celles, qui par leur offre et leur puissance, impriment le modèle ? Je pense aux GAFAM en particulier.

- réfléchissons aux probabilités d'ententes corporatistes pour préserver l'emploi à

court terme, entre salariés et direction pour retarder les transformations nécessaires pour répondre aux exigences climatiques. Pensez-vous que le ressort de l'évolution puisse se trouver dans les entreprises de la chimie en Allemagne, chez Total en France ? Pouvons-nous laisser à la FNSEA le soin de fixer les modalités et les échéances d'utilisation du glyphosate ?

Le moteur du changement ne peut venir seulement de l'intérieur de l'entreprise. Par ailleurs, il faut réfléchir aux conditions d'efficacité d'une représentation des salariés dans un CA :

- Quel pourcentage d'administrateurs salariés ? Quel équilibre au sein du CA ?
- Quels rapports construire avec le haut management ? Comment ce rapport peut-il favoriser une prise en charge du long terme ?
- Enfin, quel rattachement ? Dans un milieu où les relations pèsent lourd, que peuvent faire des individus isolés ?

Pour renforcer le poids des salariés dans l'entreprise, à Lasaire, nous avons aussi évoqué le modèle néerlandais. Les conseils d'entreprise y disposent d'un droit de veto suspensif. Il existe une procédure de recours contre le veto des représentants des salariés. Mais c'est une incitation forte à trouver et négocier des compromis. Le veto suspensif peut être opposé à une fusion d'entreprise, à une restructuration lourde, à un changement de stratégie. « L'avis conforme » exigible dans les mêmes conditions constituerait un élément identique dans les institutions et dans les rapports direction / syndicats, c'est ce que demande la CFDT comme l'a indiqué Philippe Portier. C'est une exigence stratégiquement lourde qui appelle des échanges et un approfondissement.

### **3) Troisième champ : l'action publique**

Le troisième champ serait celui de l'action publique, c'est l'étage du maître d'ouvrage, c'est lui qui doit débattre et définir :

- des grandes priorités,
- des grands choix d'investissement qui vont changer le modèle,
- de la transformation de l'industrie vers un modèle bas carbone
- enfin, bien sûr, la reconquête de l'indépendance économique dans le domaine de la santé, dans celui de l'alimentation, de l'énergie et celui des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (et bien d'autres).

La solution traditionnelle consiste à renvoyer le sujet à l'Etat national : un gouvernement, un plan et des procédures de consultation. Mais le schéma n'est plus adapté ... Certes, certains choix relèvent encore du national mais d'autres niveaux doivent être pris en considération :

- d'abord le niveau local, celui de la proximité ou celui de la Région. Concernant l'industrie, il serait plus facile de retenir le niveau régional car il faut réunir des moyens : des outils, de l'expertise, de la matière grise, des finances. Le problème que nous avons en France c'est la taille de nos régions et la faiblesse de leurs

moyens financiers. Elles ne disposent pas de la maîtrise de leurs ressources alors que les transferts de compétences nécessitent un renforcement de leurs capacités propres. Agnès Naton (CGT) met précisément le focus sur le niveau régional comme centre opérationnel d'impulsion de politiques industrielles répondant aux exigences de la transition vers un nouveau modèle. Toutefois, une bonne articulation Région /Territoire en conditionne l'efficacité. Si le niveau national ou européen est celui des grands choix et des normes, l'action publique doit se développer au niveau local, régional (subrégional) pour apporter à la mutation–revitalisation du tissu industriel, des ingrédients indispensables :

- la matière grise et la formation, l'apprentissage,
- la mobilisation créatrice des acteurs, en particulier patronaux et syndicaux,
- le travail d'impulsion, de soutien, d'accompagnement des initiatives émergentes,
- la « production » de catégories nouvelles d'entrepreneurs et d'acteurs. En effet, la conduite de projets « écolo-industriels » fera émerger un nouveau patronat.

Enfin, l'Union Européenne, l'UE ou la zone Euro, constitue probablement une voie de passage obligatoire pour reconquérir la maîtrise de notre souveraineté. La COVID nous a montré combien nous étions dépendants du reste du monde : les masques, les tests, les médicaments, les vaccins ... mais aussi les Technologies de l'Information et de la Communication.

L'Europe peut disposer des moyens de cette souveraineté si elle parvient à surmonter ses divisions et la fâcheuse position des États Membre à faire prévaloir leurs intérêts propres. Et enfin, si elle retrouve de la crédibilité auprès des citoyens. A cet égard, les actes posés dans la toute récente période constituent des pas en avant ... dans la bonne direction.

## **Conclusion**

Pour résumer, l'entreprise, dans le cadre d'une économie de marché, met en œuvre sa politique. Mais elle doit respecter un cadre et ce n'est pas elle qui fixe le cadre. C'est plutôt aux États nationaux et aux Régions comme à l'Union Européenne de fixer ce cadre. De fixer des normes. Mais les normes sociales pourraient aussi résulter d'accords sociaux s'il existe des acteurs pour se saisir des sujets qui permettraient, par exemple, de ne pas faire porter la concurrence sur l'abaissement des coûts salariaux.

Si l'entreprise constitue le cœur de référence de la démocratie industrielle, les choix déterminants relèvent de la démocratie renouée et celle-ci dépend largement des possibilités d'expression et d'intervention des citoyens. *A défaut, nos sociétés courent le risque d'un double échec : rejet du nouveau modèle, rejet du système démocratique.*

## **Bibliographie**

- Fourquet J. Cassely J-L (2021) *La France sous nos yeux, Économie, paysages, nouveaux modes de vie*. Fayard  
Héritier P. (1995) *Emploi, démocratie et légitimité des syndicats* Le Monde 11 janvier 1995  
Héritier P (2001) *Gouverner sans le peuple*. Les Éditions de l'Atelier  
Trentin B (2012) *La Cité du travail*. Fayard

## IV.2 - REPENSER LA « DÉMOCRATIE INDUSTRIELLE » DANS L'ENTREPRISE

Michel CAPRON<sup>74</sup>

De quoi parle-t-on avec la démocratie industrielle ?

Il faut probablement remonter à Proudhon<sup>75</sup> pour trouver, la première fois, l'expression « démocratie industrielle ». Proudhon la concevait comme une fédération d'associations ouvrières autogérées.

Par la suite, la problématique s'est déplacée vers la notion de « contrôle ouvrier ». Le décret de Lénine sur le contrôle ouvrier (en novembre 1917), le mouvement des conseils après la Première guerre mondiale dans une bonne partie de l'Europe, la Constitution de la République de Weimar (1919) ont conduit à penser la démocratie industrielle surtout à partir de la gouvernance des entreprises ou plus exactement des sociétés industrielles et commerciales et de la représentation des salariés en leur sein (*Mitbestimmung* en Allemagne, conseils et comités d'entreprise dans de nombreux pays ouest-européens).

Il importe tout d'abord de bien distinguer la société et l'entreprise, deux termes employés trop souvent l'un pour l'autre et sont sources de confusions. La société est une entité juridique, une personne morale, fictive, n'ayant d'existence réelle que par le droit et qu'à travers les transactions effectuées avec des tiers donnant lieu à des contrats. Ses parties constituantes sont ses associés et elle a un périmètre déterminé par ses relations contractuelles. Elle est en quelque sorte le support juridique, relativement stable, de l'entreprise, bien qu'on observe parfois des collectifs de travail d'une entreprise ne correspondant pas à la société qui a signé les contrats de travail.

C'est l'entreprise en tant que processus organisationnel étalé dans le temps qui exerce l'activité économique avec les moyens d'exploitation, les ressources mis à sa disposition par la société-personne morale, c'est-à-dire son patrimoine : actifs acquis et achats effectués grâce au capital-argent apporté par les associés, prêteurs et créanciers. Ce qui n'empêche pas l'entreprise d'utiliser d'autres ressources puisées dans le patrimoine commun de l'humanité et dont elle dispose, de fait, gratuitement. Ainsi l'entreprise met en œuvre un processus de production et d'échanges, à l'aide de procès de travail qui permettent de réaliser l'activité productive. Toujours en mouvement, ses contours sont fluctuants, imprécis, souvent insaisissables.

Le droit civil et le droit commercial ne connaissent pas l'entreprise ; seul le droit du travail y fait allusion, par nécessité, puisqu'il régit les relations concrètes entre

---

<sup>74</sup> LED, Université Paris 8 Saint-Denis.

<sup>75</sup> Proudhon P.-J., *La Révolution sociale démontrée par le coup d'Etat du 2 décembre*, Garnier frères, 1852.

employeurs et salariés qui constituent le substrat de l'entreprise

En France beaucoup de propositions se sont inspirés du modèle allemand pour institutionnaliser ces relations, mais elles n'ont jamais abouti. Pour quelles raisons ?

La culture juridique germanique, différente de la française, est très communautaire et les transferts franco-allemands de notions (telle la codécision) ont plutôt donné lieu à des malentendus et à des réinterprétations irrespectueuses des contextes d'origine que de véritables emprunts. La *Mitbestimmung* (surtout dans son volet relatif à la participation des salariés aux organes de direction et de gestion) a plutôt fait l'effet d'un repoussoir, étant contraire à la tradition nationale de non-compromission du mouvement syndical dans les décisions patronales<sup>76</sup>. Néanmoins une partie du mouvement syndical français a plus ou moins louvoyé entre contrôle ouvrier et cogestion : notamment le syndicalisme d'origine chrétienne (CFTC/CFDT) plus empreint de l'idée de l'entreprise comme communauté d'intérêts entre capital et travail.

Cela a conduit à une focalisation sur les administrateurs salariés supposés « co-décider » avec les représentants du capital.

Cette focalisation sur les administrateurs salariés enferme le débat dans les sociétés commerciales, personnes morales, dont le découpage des activités des entreprises est souvent arbitraire et correspondent de moins en moins aux véritables lieux de pouvoir économique. Les administrateurs salariés, tenus à la confidentialité et n'ayant pas le droit d'exercer simultanément un mandat syndical sont souvent coupés de leur base et manquent de moyens. Ils n'ont généralement aucune influence sur les décisions stratégiques et lorsqu'ils exercent dans la filiale d'un groupe, ils ne disposent même pas des informations essentielles et doivent subir les décisions prises au niveau de la société-mère (holding avec très peu de salariés). En Allemagne, l'exemple des fraudes de Volkswagen sur les moteurs diesel est édifiant : la présence de salariés dans le conseil d'administration n'a rien empêché.

Aujourd'hui la pression environnementale et sanitaire, l'attention de l'opinion sur les effets des activités des entreprises et sur la question de l'utilité de leurs productions imposent de repenser la démocratie industrielle. Il ne s'agit plus seulement de contrôler comment se porte économiquement et financièrement une entreprise, mais comment elle se comporte sur les plans social, sociétal et environnemental. Le fait

---

<sup>76</sup> Cf. Dupré, M., Giraud, O., Tallard, M., Vincent, C., 2006, « L'État et les acteurs sociaux face à la démocratie industrielle en France et en Allemagne », in Chatriot, A., Join-Lambert, O., Viet, V., *Les politiques du travail (1906-2006), acteurs institutions, réseaux*, Presses Universitaires de Rennes, décembre, p. 343-358.

que les entreprises doivent rendre compte sur des sujets qui dépassent le cadre traditionnel des relations sociales du travail justifie que d'autres parties intéressées que les salariés des entreprises aient voix au chapitre concernant le choix des activités économiques et l'évaluation de leurs impacts sur la société toute entière et l'environnement naturel.

Pour ce faire, on ne peut donc plus se limiter à la seule représentation des salariés dans une société donnée ou même dans un groupe donné. Des propositions ont déjà été faites dans le passé en ce sens : Comité d'entreprise élargi, élargissement de la composition des conseils d'administration à des administrateurs représentants de la société civile, statut de SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) ...

Ces propositions ont été fraîchement accueillies par les syndicats qui y ont vu un risque d'atteinte au dialogue social mais aussi par les ONG qui disent ne pas avoir les moyens de suivre toutes les entreprises.

Sur les attributions économiques des CSE (comité social et économique) aujourd'hui, les élus semblent débordés et dépassés, comme en témoignent les alertes récentes de la CFDT. Leurs experts sont cantonnés dans l'accompagnement social de décisions économiques qui échappent à la représentation salariale. Sur les questions environnementales, très peu de CE/CSE se sont saisis des facultés offertes par les lois sur la publication d'informations extra financières en France depuis la loi NRE de 2001 et les autres dispositions législatives qui l'ont suivi : la loi dite « Grenelle 2 » (2010) et l'adaptation de la directive européenne sur le reporting non financier (2017).

C'est pourquoi les CSE devraient se reconcentrer sur les questions du travail : organisation, conditions d'exercice, santé et sécurité... Il paraît essentiel que les IRP et les syndicats se réapproprient les questions du travail. Le *Betriebsrat* allemand (conseil d'entreprise ou d'établissement) qui a des pouvoirs plus étendus et plus d'autonomie peut être une source d'inspiration.

En revanche, les questions économiques et environnementales devraient être traitées par des instances plus larges associant d'autres « parties prenantes ».

Mais cette notion de « parties prenantes » et la théorie éponyme portant les ambiguïtés du mouvement de la RSE (responsabilité sociale d'entreprise) doit être utilisée avec prudence : pourrait-on prendre au mot ceux qui prônent un capitalisme de « parties prenantes » avec tous les risques que représente une somme de catégories qui ont des intérêts particuliers non convergents ? La somme d'intérêts particuliers ne constitue pas un intérêt commun.

Le projet de la loi PACTE qui promettait une profonde réforme de l'entreprise s'est révélé être une imposture<sup>77</sup>. La révision du code civil concernant le contrat de société

---

<sup>77</sup> Pour de plus amples développements, cf. M. Capron, « Objet social de l'entreprise : Les enseignements à tirer des débats sur la loi PACTE ». *Entreprise & société*, Classiques Garnier, 2020, *Entreprise & Société* 2019 – 1, n° 5 varia 2019 – 1 (n° 5), pp.63-84. {10.15122/isbn.978-2-406-10178-9. p. 0063}

a été incomplète : le contrat de société reste un contrat entre associés (article 1832) qui exclut d'autres parties potentiellement concernées et l'article révisé (article 1833)<sup>78</sup> n'est pas plus explicite qu'auparavant sur les notions d'intérêt social ou d'intérêt propre de l'entreprise. L'autre innovation, la « raison d'être » qui peut être mentionnée dans les statuts n'a pas de définition juridique et est laissée au libre arbitre des associés. Au demeurant, ce n'est pas tant sur leur « raison d'être » (leur existence) que les sociétés devraient rendre compte, mais plus sur leur « façon d'être » (leur comportement).

Quant à la société à mission, il ne s'agit pas d'un nouveau statut de société, comme on l'a trop souvent dit, mais d'une « qualité » (au sens juridique), c'est-à-dire une sorte de label qu'une société peut s'attribuer à elle-même tout en conservant le contrôle de l'évaluation de sa mise en œuvre.

En conclusion, il faut donc se garder de rester cantonné dans l'entreprise (et surtout pas dans les sociétés) avec le risque du corporatisme d'entreprise (et même de « dégénérescence corporative » comme disait Bruno Trentin) : d'où l'importance de porter attention aux territoires et à leur croisement avec les branches industrielles.

Cela constitue un double défi :

- 1) faire face à la perte progressive de centralité de l'entreprise et de sa consistance institutionnelle, c'est-à-dire une sorte de dilution qui s'effectue au profit de réseaux complexes d'activités parcellisées actuellement dominés par la financiarisation mondialisée ; ce qui implique de recentrer la représentation des travailleurs et de la société civile sur les activités des entreprises et non plus sur les entités juridiques<sup>79</sup> ;
- 2) élargir le cercle d'information et de discussion à des parties concernées au-delà des salariés de l'entreprise et de leurs syndicats : collectivités territoriales publiques, associations de proximité, acteurs économiques en situation de coopération...

D'où une proposition concrète : envisager des organes de représentation croisant filières et territoires avec une représentation multi-acteurs ayant pour attribution les orientations stratégiques d'une politique industrielle décentralisée ; la composition de ces instances pourrait s'inspirer des CESER (Comités Economiques Sociaux et Environnementaux Régionaux) avec une échelle plus réduite et une plus grande proximité avec les activités (par exemple comme les comités locaux pour l'emploi). Nul besoin, dans un premier temps, d'une législation : des expérimentations pourraient voir le jour dans des espaces volontaires du type des bassins d'emploi.

A plus long terme et en articulant ce niveau territorial de base avec des niveaux plus

---

<sup>78</sup> « Toute société doit avoir un objet licite et être gérée dans l'intérêt commun des associés. La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

<sup>79</sup> En matière de divulgation d'informations extra financières, destinée à éclairer et à orienter les investisseurs sur les activités « vertes », la récente réglementation européenne dite de « taxonomie » va dans ce sens.

élevés (région, national, international), ce pourrait être l'amorce d'une perspective – quelque peu utopique - d'une société communaliste s'inspirant de Murray Bookchin<sup>80</sup>, mise en œuvre notamment dans les régions kurdes libérées ; une perspective permettant de renouer, plus ou moins, avec l'idée de Proudhon d'une fédération d'associations autogérées.

---

<sup>80</sup> Bookchin M., *L'écologie sociale : Penser la liberté au-delà de l'humain*, Ed. Wildproject, 2020

## IV.3 - LA REGION, ENJEU SYNDICAL EN MATIERE DE DEMOCRATIE INDUSTRIELLE ET DU TRAVAIL

Agnès NATON<sup>81</sup>

Un premier temps sera consacré à quelques éléments de contexte et d'enjeux

Un second ouvrira le champ des possibles de la démocratie industrielle et du travail, à partir de deux expériences en Auvergne-Rhône-Alpes (AURA)

### 1- Quelques éléments de contexte et d'enjeux

La crise sanitaire a révélé les limites de l'organisation de notre système de soins et de santé, de la recherche fondamentale, des stratégies industrielles à l'œuvre, menées, depuis plus de quatre décennies de stratégies, par la déconstruction des trois piliers de l'Etat -Nation, que sont :

- Le droit du travail
- Les services publics
- La Sécurité sociale

La nuisance de cette idéologie se révèle aux yeux de toutes et de tous par sa capacité destructrice de l'humain et de la nature au service de la seule rentabilité financière, de la centralisation des pouvoirs et de son opacité. Ces choix politiques ont fragilisé notre industrie, nos services publics, dans leur capacité à répondre aux besoins face à la fulgurance de la pandémie de la COVID 19 et de ses conséquences.

La crise sanitaire a souligné avec brutalité le niveau des inégalités entre les personnes et entre les territoires. Elle a également fait porter le regard sur l'invisibilité du travail et le manque de reconnaissance de celles et de ceux que l'on a nommé les « premier.e.s de cordée ». Celles et ceux qui assurent pourtant des missions essentielles et à la réponse aux besoins fondamentaux, au vivre ensemble.

C'est ainsi que la crise a accéléré une prise de conscience sur le rapport au travail et au vivant. Cette prise de conscience ouvre enfin la réflexion, l'action, sur les nécessaires et urgentes transformations des situations de travail, de compétences et de métiers, pour d'autres modes de production, de développement plus respectueux du vivant.

Pour s'engager dans ces transitions indispensables, la cohérence des politiques publiques doit être située dans un nécessaire entrelacement de l'économique, du social et de l'environnement, en inventant un nouvel âge de la démocratie.

Parviendrons-nous à reposer la question du contenu, du sens et de la finalité du travail, de la créativité et de l'émancipation humaine, afin de dégager le travail d'une vision comptable, pilotée par les tableurs Excel, au bénéfice d'une approche qui privilégie la justice sociale, un mode de développement soutenable, plus sobre, plus respectueux de l'humain, de la biodiversité, de la planète ?

Ce nouvel âge de la démocratie milite en faveur d'espaces de parole pour engager, sans délai, le débat citoyen en territoires comme sur les lieux de travail avec les véritables

---

<sup>81</sup> Secrétaire régionale de la CGT Auvergne-Rhône-Alpes (AuRA), membre du CESER AuRA.

experts du travail que sont les travailleurs. Il devient indispensable de mieux associer le monde du travail, et ses représentants, aux choix des politiques publiques, aux choix des stratégies d'entreprises. Le suivi et l'évaluation des politiques publiques ainsi que leur financement, mais aussi la détermination de nouveaux indicateurs, devient une exigence majeure pour préciser la mission et la contribution de l'entreprise au service de l'intérêt général avec des contreparties sociales, environnementales.

Ces transformations demandent du temps, des moyens et des normes. Au commencement, du temps pour se libérer et organiser la parole, s'écouter, confronter, construire, agir...

Car, par expérience, les travailleurs et leurs représentants savent mieux que quiconque ce qu'il convient de changer dans les process de travail pour faire du bon travail, de qualité, pour répondre aux besoins et sécuriser leur emploi, leurs outils de travail, leur entreprise.

Il ne peut donc pas exister de démocratie industrielle, sans écoute et partage, sans respect et confiance au sein de la communauté de travail.

## **2 - Ouvrir le champ des possibles de la démocratie industrielle et du travail, à partir du réel de deux expériences conduites en AuRA**

### *2.1 Une expérience, un succès en AuRA pour recréer une entreprise industrielle métallurgique sur le bassin clermontois (Puy de Dôme)*

Après 1138 jours de lutte, le projet de reprise d'activité du dernier producteur de bouteilles de gaz à haute pression en aluminium en Europe porté par les salariés et leur syndicat CGT, a enfin été acté par les financeurs publics et privés. Le redémarrage de la production est prévu pour 2024 grâce au savoir-faire des salariés et à la mobilisation de la CGT.

**Alors que l'usine tournait à plein régime et engrangeait de bons résultats financiers, la direction annonce, en novembre 2018, la fermeture du site.**

Comble du cynisme, la décision est présentée comme un investissement. Le centre d'innovation mondial n'était pas assez compétitif selon les critères de rentabilité de la direction du groupe. **Une décision incompréhensible**

**Les salariés engagent alors, avec leurs syndicats CGT et CFDT, un bras de fer avec le groupe anglo-saxon pour préserver l'activité industrielle.**

Ils refusent de négocier les conditions du plan de licenciement et construisent un plan de continuité alternatif, puis partent à la recherche de repreneurs.

À chaque fois, la direction balaye les propositions. L'usine ferme en juin 2019, laissant sur le carreau 136 salariés et 27 intérimaires. Malgré la fermeture, les salariés restent mobilisés.

Alors qu'ils montent un projet depuis plusieurs mois en vue de racheter l'usine auvergnate, en janvier 2020, à l'appel des syndicats, une cinquantaine de salariés décident d'occuper le site, pour empêcher un démantèlement des machines.

### **Dans le même temps surgit la Covid : la lutte prend alors un nouveau tournant.**

Dès lors, il n'est plus seulement question de sauver leurs emplois, les salariés et l'ensemble des structures CGT, et dans un cadre unitaire et des syndicats européens engagent une bataille médiatique pour la nationalisation de l'usine pour répondre à la crise sanitaire, la préservation de la santé de toutes et tous, en proposant la mise à disposition de leurs compétences et leur savoir-faire au service de l'intérêt général. L'État ne donnera pas suite, mais la ténacité des salariés ne s'arrête pas là.

**Regroupés en association pour maintenir le lien et rester organisés, les salariés rencontrent des repreneurs potentiels.** Ils multiplient les projets adaptés aux stratégies industrielles de chacun à partir du savoir-faire des salariés alors que Luxfer refuse catégoriquement la cession du site. Les ex-salariés finissent par convaincre un industriel et montent un projet. Celui-ci permet de ramener les pouvoirs publics autour de la table et d'aller chercher des financements.

### **Après plusieurs mois de travail, le 7 janvier, le projet de création des forges de Gerzat est signé par l'ensemble des décideurs : Etat, Région et Métropole**

D'ores et déjà, quelques anciens salariés sont associés à la conception de la nouvelle usine qui sera spécialisée dans les pièces forgées en aluminium. Pour les futurs salariés (70 prévus pour la réouverture en 2024), un plan de formation, financé par la région, est programmé.

A l'heure du fatalisme, cette belle victoire exemplaire aura permis de libérer les capacités d'intelligence de celles et de ceux qui « font », les véritables experts du travail. Car, ce sont bien les travailleurs qui « savent », d'autant mieux, lorsque c'est l'intérêt général qui est en jeu. Ils ont été soutenus, accompagnés par l'ensemble des structures CGT. Chacun dans nos prérogatives et nos périmètres d'interventions, nous aurons été facilitateurs de la mise en cohérence des décisions de la puissance publique et du groupe industriel. C'est une belle expérience qui démontre des possibles dès lors que l'ensemble des acteurs élaborent un projet et le conduisent sans jamais s'éloigner des travailleurs et de l'objectif initial, en articulant les temps de négociations et d'actions en misant sur la capacité et le pouvoir des travailleurs et le rassemblement permanent.

Leur lutte restera mémorable par sa durée, son opiniâtreté à donner tout son sens à l'engagement pour sauvegarder leur outil de travail, pour vivre et travailler au pays, pour la mise en sécurité des productions vitales pour le pays et l'Europe, pour la mise en responsabilité des pouvoirs publics et des politiques en tant que décideurs de la stratégie industrielle, de la politique de l'emploi, de l'avenir des territoires et de leur financement.

## 2.2 Autre expérience qui ouvre le champ des possibles à partir du rassemblement du syndicalisme en AuRA

La politique conduite par le Conseil Régional actuel a débuté, à l'image du quinquennat Macron, par la suppression de tous les lieux de dialogue social en territoire AuRA, et par un processus de négation des corps intermédiaires et particulièrement du rôle et de la place du syndicalisme salarié.

Depuis, plus de sept ans, nous tentons de faire entendre la voix du monde du travail et nos propositions en revendiquant la place légitime qui revient aux organisations syndicales, au CESER, dans les organismes paritaires, auprès des décideurs, des organisations patronales... Notre action situe au cœur de notre action l'utilité et l'efficacité du syndicalisme au service de l'intérêt général, dans le respect de l'identité de chacun, sans gommer nos différences, nos désaccords.

Dans la dernière période, nous avons travaillé (sept organisations syndicales sur 8 et 3 organisations patronales) durant un an à l'organisation d'un forum régional de l'industrie.

Notre objectif était d'illustrer notre capacité à travailler ensemble pour faire émerger des propositions concrètes pour réussir les transitions industrielles nécessaires et indispensables afin d'asseoir et de pérenniser notre potentiel industriel, ses compétences et ses emplois, en région, sur le plan national et européen, tout en intégrant les nécessaires transformations induites par les enjeux de la transition écologique, énergétique et numérique.

Dans les conclusions du Forum nous avons pointé quelques sujets qui font écho avec la thématique de cette journée. Il ne peut pas exister de démocratie industrielle et du travail sans :

- Stratégie industrielle nationale et européenne, sans un programme pluriannuel qui détermine les filières industrielles stratégiques pour changer de modèle de développement dans le respect du vivant.
- Normes sociales, environnementales, strictes, mutuellement profitables aux travailleurs, quelque soit leur statut, la taille de leur entreprise, leur pays d'origine,
- Transparence dans l'octroi des financements publics aux entreprises ; sans conditionnalité de ces aides, sans contreparties en matière sociale et environnementale et sans évaluation.
- « Révolutionner » la gouvernance des entreprises et cette culture qui conduit au monopole des pouvoirs par les dirigeants d'entreprises et les actionnaires.

Comme évoqué dans un des ouvrages phares d'Olivier Favereau, il convient de « *Penser le travail pour penser l'entreprise* »<sup>82</sup>, penser l'entreprise comme une communauté productive, de création collective et d'intérêts collectifs. La codétermination peut être une voie à suivre mais qui ne pourra pas se limiter à la participation de représentants des salariés au sein des conseils d'administration ou de surveillance. La codétermination

---

<sup>82</sup> Editions Eyrolles, 2016

appelle des droits et des moyens pour permettre aux organisations syndicales de donner leur avis sur les choix économiques, mais plus encore, de contribuer à définir les choix et les stratégies économiques, ainsi que les moyens de leur mise en œuvre.

**Conclusion** : la démocratie industrielle et du travail ne pourra donc pas s'envisager sans :

- Partir de l'écoute des travailleuses et des travailleurs.
- Partir des réalités concrètes du travail et des territoires
- Légitimer le syndicalisme avec ses espaces de dialogue social et de négociation,
- Droits et moyens pour l'exercice de la citoyenneté au travail et sur les territoires, conjuguer développement humain, écologique et industriel

Rappelons-nous que le syndicalisme a toujours été au rendez-vous de l'histoire des droits humains, du droit du travail et des systèmes de protection sociale, des conquêtes sociales pour donner tout son sens et sa concrétude à la justice sociale.

*Pour aller plus loin :*

[Le plan de relocalisation stratégique de la région : encore des effets d'annonce - CGT Comité Régional Auvergne Rhône-Alpes \(cgt-aura.org\)](#)

[Pour renforcer l'industrie : repenser l'urgence sociale, environnementale et démocratique - CGT Comité Régional Auvergne Rhône-Alpes \(cgt-aura.org\)](#)

[Conclusion du Forum régional "réussir la transition industrielle" - CGT Comité Régional Auvergne Rhône-Alpes \(cgt-aura.org\)](#)

[3 questions à Agnès Naton sur les suites du forum régional industrie - CGT Comité Régional Auvergne Rhône-Alpes \(cgt-aura.org\)](#)

Les plans de relance en Auvergne Rhône Alpes - CGT Comité Régional Auvergne Rhône-Alpes (cgt-aura.org)



## V - PREMIÈRES CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Jean-Cyril SPINETTA<sup>83</sup>

### Le constat

Les débats ont bien mis en avant le fait que le recul, l'effondrement de l'industrie en France s'est produit en plusieurs séquences :

-Tout d'abord, un débat au sein du patronat entre industrie et services s'est conclu par la victoire des services sur les activités industrielles avec le slogan : il faut privilégier les services, c'est là où l'on crée de l'emploi.

-Ensuite, c'est l'évolution des conceptions sur le rôle de l'Etat dans l'économie :

Le passage à l'idée que le marché procède au mieux à l'allocation des ressources financières. Exit les politiques industrielles. Cela s'est concrétisé au niveau des institutions : plus besoin de ministère de l'industrie. Dorénavant c'était la Direction du Trésor qui menait la politique industrielle. On peut dire aujourd'hui que le ministère des Finances a tué le ministère de l'industrie. Ce faisant on a perdu les outils spécifiques à un ministère de l'industrie. On n'a même plus de connaissances précises de ce qu'est l'appareil industriel de la France.

-Enfin, erreur grave, faire reposer la compétitivité sur les bas salaires, sur la réduction du coût du travail alors que la compétitivité repose d'abord sur les compétences et les qualifications. Au tournant des années 90 la France a décidé de dégager plus de 90 milliards d'exonération de charges sociales diverses payés sur le budget de l'Etat. Au nom de cette conception de la compétitivité on a développé les aides aux bas salaires dans des secteurs comme l'hôtellerie, la restauration, le commerce. L'Etat, complètement démuni n'a désormais plus les moyens nécessaires pour mener une politique industrielle, sauf à des moments privilégiés, tels qu'une pandémie, et alors le *quoiqu'il en coûte* l'emporte !

-Le coup de grâce est donné par l'Euro qui a enlevé toute obligation à l'Etat de surveiller sa balance commerciale. Auparavant, quand elle était déficitaire il fallait dévaluer et les gouvernements se devaient de veiller à l'équilibre de leur balance commerciale. La France avait cette discipline de sa monnaie, avec l'euro elle s'en est exonérée.

La question qui se pose aujourd'hui, c'est comment sortir de cette situation inextricable, de cette vision de la compétitivité liée au coût du travail. La Suisse est là pour nous montrer qu'on peut faire tout autrement. Ce pays a une balance commerciale excédentaire tout en ayant les salaires les plus élevés d'Europe. C'est la démonstration qu'on peut être compétitif tout en ayant des salaires très élevés.

### Les propositions

- Recréer des lieux institutionnels qui incarnent le monde industriel et fassent le poids face à la fonction financière

---

<sup>83</sup> Président de LASAIRE, ancien dirigeant d'entreprise

- Réaffirmer avec force que la compétitivité tient aux compétences et à la qualification et non pas aux bas salaires

Les débats du matin sur industrie et transition écologique ont pointé 3 sujets :

1- plutôt que parler de décroissance, parler de sobriété. Faire de cette notion un point d'une interpellation publique

2- être très exigeant sur les normes et les standards destinés à encadrer les marchés

3- le coût social de la transition, qui n'a été qu'effleuré mais qui reste central. On ne peut pas y échapper. On en a eu un aperçu, il y a 2 ans, avec les gilets jaunes. Il y aura des lieux de gagnants (lieux de croissance) et des lieux de perdants dont il faudra s'occuper. Une réflexion est à mener sur ce volet social pour évaluer et compenser les surcoûts occasionnés à certains par la transition écologique.

Autre remarque, évoquée dans le premier débat sur la transition écologique : Alors qu'il a été décidé au niveau de la Commission européenne qu'en 2035 il ne devra plus y avoir de voitures équipées de moteur thermique, on ne voit pas les différents niveaux concernés se saisir du sujet et se mettre au travail, ce qui devrait être immédiat. Quelle anticipation ? Comment fait-on en sorte que l'électricité soit, en 2035, décarbonée ? si l'Europe ne fabrique pas de batteries, comment faire pour ne pas être dépendants de la Chine, ou d'un autre pays d'Asie ? Comment va-t-on recycler les batteries ? Tous ces sujets techniques majeurs devraient être saisis à bras le corps et analysés en y associant les citoyens. Ils appellent une mobilisation générale pour étudier et anticiper les conséquences sociales de ces sujets qui sont des sujets concrets.

Les conséquences sociales, doivent devenir immédiatement un objet d'étude central : comment on requalifie les salariés dans les nouvelles productions, par exemple dans la fabrication de batteries ...

La suppression du moteur thermique va créer des drames. Ainsi à Rodez, une usine spécialisée dans les moteurs diesel, devra arrêter sa production.

Tous ces sujets doivent être saisis dans l'urgence par toutes les instances concernées : nationales, régionales.

Réfléchir sur cette notion très intéressante qu'est la sobriété, ainsi que sur la durabilité et l'adaptabilité.

Dans ces domaines c'est le système des normes qui doivent permettre d'avancer de manière rapide.

Sur l'entreprise et la démocratie, la présence des administrateurs salariés est une bonne chose. La proposition de la CFDT sur l'avis conforme, est une vraie révolution à condition que l'accord prévoie une corde de rappel, ainsi aux Pays Bas l'entreprise peut saisir le juge. C'est très efficace.

Enfin, la réflexion sur le travail va être centrale car les plateformes, le télétravail...rendent le travail mobile. Auparavant le capital était mobile alors que le travail ne bougeait pas. Avec le télétravail le travail devient mobile et cela donne une force de négociation.

## EN GUISE D'ÉPILOGUE :

### ET MAINTENANT, COMMENT AVANCER ?

*Henri Jacot, Anne-Marie Grozelier, Pascal Petit, Pierre Héritier*

Au terme de cette restitution des interventions et débats du séminaire Lasaire du 28 janvier 2022 sur « *Quelle politique de renouveau industriel en France ? De la crise sanitaire à la transformation écologique* », il importe de revenir sur notre interrogation initiale sur ce que pourraient être les objectifs, les acteurs et les moyens d'une politique industrielle à la hauteur des défis mais aussi sur les potentiels identifiés, d'autant que la guerre en Ukraine et la crise géostratégique d'ampleur qui en résulte ne sont pas sans incidence sur cette appréciation.

Mais avant d'énoncer - sous forme de propositions et d'interrogations - les principaux enjeux spécifiques qui nous semblent ressortir des présentations et discussions effectuées lors du séminaire, nous devons au préalable bien souligner le contexte majeur dans lequel doit être situé notre questionnement de la renaissance industrielle en France.

#### **Prendre conscience d'un indispensable renversement de perspective.**

Il apparaît nécessaire de se placer explicitement dans la perspective du nouveau modèle global de développement et de vie que requiert la crise écologique (dérèglement climatique, atteinte à la biodiversité, raréfaction des matériaux) que nous décrivent les rapports du GIEC.

« L'angoisse écologique qui donne sa couleur au siècle nouveau n'annonce rien moins, pour la civilisation qu'un changement d'englobant. Ce fut l'Histoire, ce sera la Nature. De quoi prendre le vert au sérieux », écrit Régis Debray<sup>84</sup>.

C'est la même idée qui est exprimée par Bruno Latour considérant que « la question de la production est encadrée dorénavant dans une autre : celle des conditions d'habitabilité de la planète »<sup>85</sup>.

Souscrire à tel arrière-fond quasi-philosophique amène à renverser l'ordre de causalité : entre renouveau industriel et transformation écologique, celle-ci devenant désormais la finalité, déterminant largement ce que peut être le renouveau industriel.

Cela implique aussi de ne pas viser « uniquement » une décarbonation des activités industrielles, certes nécessaire, mais pas suffisante pour enrayer deux autres dimensions

---

<sup>84</sup> Régis Debray, *Le siècle vert. Un changement de civilisation*, Gallimard 2020.

<sup>85</sup> Bruno Latour, avec Nicolaj Schultz, *Mémo sur la nouvelle classe écologique*, La Découverte, 2022. (Rappelons que la notion d'« habitabilité » avait été mise en avant par Augustin Berque dès 2000, en lien avec celle d'« écoumène » pour l'étude des « milieux humains ».)

de la crise écologique, à savoir la dégradation de la biodiversité et la raréfaction des matériaux.

Une telle visée est ambitieuse en ce qu'elle rappelle qu'il est nécessaire de trouver rapidement la juste mesure des efforts à mener tant au niveau des entreprises que des ménages et des diverses instances régionales, nationales et internationales des pouvoirs publics pour que nos activités soient réellement plus respectueuses de la nature et de l'environnement.

On pense, face à cet impératif, à « l'effet de la reine rouge de Lewis Carroll », qu'évoque en 1973 le biologiste américain Leigh Van Valen pour indiquer que lorsque l'environnement évolue plus vite qu'une espèce vivante ne peut s'y adapter, cette espèce est vouée à s'éteindre<sup>86</sup>.

C'est dans cette perspective d'une transformation aux effets cumulatifs impliquant un nombre croissant d'acteurs à divers niveaux qu'il nous faut commencer à replacer nos questionnements.

Nous tenterons ce bilan provisoire en articulant quatre lignes d'interrogation.

- Nous essayerons d'abord de récapituler les principaux constats et enjeux que l'on peut tirer du séminaire avec les questions qu'ils posent prioritairement aux entreprises et plus largement au monde de l'industrie et du travail.

- Nous ferons le point ensuite sur les questions qui touchent plus particulièrement les citoyens dans la remise en cause de leurs modes de consommation et de vie, d'une manière qui va devoir s'accélérer avec le changement de contexte géopolitique créé par la guerre en Ukraine.

- Dans un troisième temps nous nous intéresserons à l'évolution des instances de régulation publique des transformations qui précèdent. En particulier, les évolutions en cours et surtout à mener impliquent de donner aux instances locales de nouvelles responsabilités tant pour assurer les mobilisations des acteurs que pour coordonner leurs actions à l'échelle des territoires.

- Enfin toutes ces voies et échelles nouvelles de régulation et de transformation doivent être démocratiquement débattues. C'est la condition première de leur efficacité qui doit pouvoir s'appuyer sur un ensemble d'informations, documentées par des débats scientifiques, et ouvrant sur une réponse démocratique reposant sur l'implication et la participation active des citoyens.

---

<sup>86</sup> « Ici, voyez-vous, il faut courir le plus vite possible pour rester sur place » dit la Reine rouge dans *L'autre côté du miroir*, second tome d'*Alice au pays des merveilles* de Lewis Carroll (1871). (On pourrait transposer ici en « Reine verte » !).

## I – PRINCIPAUX ENJEUX IMPACTANT LES ENTREPRISES ET PLUS LARGEMENT LE MONDE DE L'INDUSTRIE ET DU TRAVAIL

Les synthèses intermédiaires énoncées au terme des parties précédentes consacrées respectivement aux liens entre Industrie et Ecologie, Industrie et Travail, et à la Démocratie Industrielle, mettent déjà en avant des constats/enjeux qui paraissent décisifs pour avancer résolument dans la direction de ce que l'on pourrait appeler une véritable « écologisation » de l'industrie.

Sans volonté d'exhaustivité, on peut tenter d'en récapituler les sept plus marquants, au sens où ils ne sont souvent pas mis en avant, ou en tout cas pas avec la même importance, dans les divers travaux qui tendent à se multiplier sur les voies et moyens d'un renouveau industriel en France<sup>87</sup> :

- 1) La nécessité d'une démondialisation des chaînes de valeur qui doit être opérée au niveau national et européen, mais tout autant au niveau infranational et tout particulièrement régional par une recherche systématique de « circuits courts » de réindustrialisation<sup>88</sup>.
- 2) La promotion d'une industrie (plus) circulaire visant la sobriété notamment énergétique, la durabilité des ressources et des produits, la réparabilité, le réemploi des composants et des produits, donnant aussi un autre sens à la recherche et l'innovation pour privilégier ainsi la « transition créative » à la « destruction créatrice »<sup>89</sup>.
- 3) La mise en place d'une nouvelle approche des normes et des coûts, que ce soit à l'échelle des échanges internationaux (ajustement tarifaire aux frontières), comme au niveau des différentes filières industrielles (en notamment de leur consommation énergétique), et jusqu'au niveau d'une nouvelle comptabilité au

---

<sup>87</sup> On notera cependant la convergence des réflexions menées au cours de notre séminaire Lasaire avec le *Manifeste Industriel et Écologique pour la France* publié le 9 mars 2022 par l'Association du Manifeste pour l'Industrie (MAI). Ainsi que l'intérêt, sur de nombreux points, des *22 Propositions pour accélérer la renaissance industrielle* émises le 17 janvier 2022 par la Société d'Encouragement pour l'industrie nationale (Fondée en 1801) : <https://fr.calameo.com/read/0035179614d35db623237> ; ou des réflexions et propositions de Louis Gallois, telles qu'exprimées notamment dans son intervention sur *L'industrie au défi de la transition énergétique* lors du colloque « Écologie et Progrès » organisé par la fondation Res Publica le 24 novembre 2021 : [https://www.fondation-res-publica.org/L-industrie-au-defi-de-la-transition-energetique\\_a1483.html](https://www.fondation-res-publica.org/L-industrie-au-defi-de-la-transition-energetique_a1483.html)

<sup>88</sup> Cf. notamment : Caroline Granier et Pierre Ellie, *Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser*, mai 2021, <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/ces-territoires-qui-cherchent-a-se-reindustrialiser/>

<sup>89</sup> Sur la différence entre ces deux approches, cf. l'article de Pascal le Masson, Armand Hatchuel et Bertrand Weil publié le 21/07/2021 : <https://www.societal.fr/pascal-le-masson-armand-hatchuel-benoit-weil-la-destruction-creatrice-en-debat>

sein des entreprises prenant en compte autant le capital naturel et le capital humain que le capital financier<sup>90</sup>.

- 4) Le changement d'échelle et d'orientation des politiques de reconversion industrielle et de formation professionnelle en direction d'une approche plus cohérente et plus collective. Il faut souligner aussi à cet égard le lien à faire explicitement avec les politiques et pratiques d'insertion et d'emploi, car les activités productives en découlant cherchent très souvent à répondre à des enjeux environnementaux autant que sociaux<sup>91</sup>.
- 5) L'anticipation collective et une gouvernance partagée des changements quantitatifs (emplois) et qualitatifs (métiers...) d'ampleur à opérer en conséquence d'une telle transformation écologique de l'industrie au niveau des filières et des territoires<sup>92</sup>.
- 6) La traduction dans la pratique des entreprises de telles exigences de transformation tant écologique que sociale, avec leurs implications en matière de droits des salariés et de leurs représentants, des conditions de l'exercice du travail aux décisions stratégiques de l'entreprise. Comme cela a pu être dit : « Il faut démocratiser l'entreprise pour dépolluer la planète »<sup>93</sup>.
- 7) Le tout dans une démarche de « planification nouvelle manière » dont la gouvernance serait « partagée » (cf. la désormais célèbre gouvernance à cinq : Etat/collectivités/entreprises/syndicats/associations) et « polycentrique » (selon la terminologie d'Elinor Ostrom ; et donc dans notre cas avec une double dimension sectorielle et territoriale), et dont les modalités de financement seraient clairement définies<sup>94 95</sup>.

---

<sup>90</sup> Cf. les travaux menés au sein du Cercle des comptables environnementaux et sociaux (CERCES), en particulier sur la méthode CARE (Comptabilité adaptée au renouvellement de l'environnement).

<sup>91</sup> Nous pensons notamment aux actions développées par les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) ou les entreprises à but d'emploi (EBE) dans le cadre de l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD).

<sup>92</sup> A cet égard, la publication récente (début mars 2022) par France Stratégie et la Dares *Métiers 2030 – quels métiers recruteront à l'horizon 2030 ?* - toute intéressante qu'elle soit sur le plan méthodologique - mérite à l'évidence d'être fortement complétée sur les impacts potentiels, quantitatifs et qualitatifs, de la transformation écologique sur les métiers à venir. Notamment en capitalisant les apports de la synthèse publiée en juillet 2021 du cycle 2020 de webconférences organisées par France Stratégie, le CEREQ, l'ADEME et le Ministère de la Transition Écologique sur *Identifier et accompagner les compétences de la transition écologique*.

<sup>93</sup> Cf. la tribune publiée dans *le Monde* du 15 mai 2020 sous la signature de huit chercheuses en sciences sociales, dont Julie Battilana, Isabelle Ferreras et Dominique Méda rejointes par 3000 de leurs collègues ; et appelant à un nouveau partage du pouvoir au sein des entreprises, condition d'une véritable transition écologique.

<sup>94</sup> Cette nécessité de « voir loin et faire les choses avec méthode » est bien soulignée dans le *Plan de Transformation de l'Economie Française (PTEF)* paru fin janvier 2022 dans le cadre du *Shift Project* sous l'impulsion de Jean-Marc Jancovici. Cf. <https://theshiftproject.org/plan-de-transformation-de-leconomie-francaise-focus-sur-la-culture/>

Si chacun de ces enjeux mériterait évidemment d'être approfondi et assorti de propositions beaucoup plus concrètes, leur reconnaissance partagée par toutes les parties prenantes concernées apparaît bien comme un prérequis à toute action collective et mobilisation effective pour un véritable renouveau industriel en France.

## **II – UN CHANGEMENT DE MODE DE CONSOMMATION ET DE VIE ACCÉLÉRÉ PAR LE CONTEXTE GÉOPOLITIQUE CRÉÉ PAR LA GUERRE EN UKRAINE**

D'emblée toutes les transformations visant à écologiser les activités industrielles impliquent des bouleversements dans les modes de consommation et plus largement dans les modes de vie sans souvent tenir compte des inégalités et des contraintes qui pèsent différemment sur la population. Le mouvement des gilets jaunes, réagissant violemment à une hausse des coûts des déplacements contraints d'une partie de la population, a été très significatif à cet égard.

La guerre en Ukraine et les sanctions économiques contre la Russie, font brusquement surgir la crainte que des éléments nouveaux et des mesures rapides aient des conséquences mal maîtrisées. Pénurie d'énergie, de gaz particulièrement, et d'autres produits, augmentation de l'inflation, problèmes engendrés par l'embargo, répercussion sur certaines entreprises, difficultés d'approvisionnement, etc... Ces difficultés nouvelles induites par la guerre et par les mesures d'embargo constituent une puissante incitation à l'accélération du changement de modèles économiques : sobriété, reconquête de souveraineté, changement de paradigme au profit de nouveaux rapports avec le vivant et l'environnement. Mais ces problèmes vont frapper chaque pays de l'UE différemment, notamment ceux qui sont quasi entièrement dépendants du gaz russe comme l'Allemagne, mais risquent aussi surtout de toucher plus lourdement les couches sociales les moins favorisées et partant de provoquer de fortes oppositions aux politiques de transition.

D'une part, un grand coup d'accélérateur est donné à la nécessité d'aller vers plus de **sobriété** notamment en matière d'énergie (le risque étant que réapparaissent les

---

Sans souscrire à l'importance respective donnée dans ce projet à la technologie (en première ligne) et à la sobriété (en seconde ligne), la double approche des flux physiques (matières, énergie) et des activités humaines (compétences requises) paraît particulièrement pertinente pour analyser comment réduire drastiquement les émissions de gaz à effet de serre dans tous les secteurs d'activité dont l'industrie. Il faut de même souligner l'intérêt de la tentative de décliner ce PTEF en six catégories de territoires (villes, métropoles, campagne, montagne, littoral, outre-mer). Rien n'est dit par contre des conditions de financement et de gouvernance d'une telle démarche.

<sup>95</sup> Le Rapport *2% pour 2 degrés*, publié le 9 mars 2022 par l'Institut Rousseau, propose pour sa part un chiffrage inédit pour chaque secteur économique (dont l'industrie) des investissements publics et privés nécessaire pour atteindre la neutralité carbone en 2050. La question de la gouvernance à mettre en place pour une telle mobilisation de fonds, et plus généralement pour le processus de planification que le choix des objectifs implique, n'est par contre pas réellement considérée.

centrales au charbon). Cette priorité risque de ramener la sobriété à une question de volume de consommation alors qu'elle renvoie aussi à une transformation profonde vers des produits répondants à des normes de qualité, luttant contre l'obsolescence programmée et les incitations à de la surconsommation. Certes, la partie la plus immédiatement accessible renvoie à une réduction de la consommation mais il importe qu'alors, cela soit accompagné d'une prise en compte des inégalités initiales en ciblant de manière précise et en premier lieu, l'exigence de sobriété sur les plus riches. En France, selon Piketty, les 10% les plus riches possèdent 50% de la totalité des biens. Sachant que les détenteurs des plus grosses fortunes sont aussi les plus grands pollueurs, selon le Rapport mondial sur les inégalités 2022<sup>96</sup>, une politique fiscale bien ciblée devrait être mise en œuvre. Les populations les plus riches étant aussi celles qui portent une « *immense responsabilité* » dans le réchauffement climatique. Et donc celles qui devraient être le plus mises à contribution pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre, à commencer par le dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>), souligne ainsi le Laboratoire sur les inégalités mondiales. Or, le personnel politique s'est, jusqu'à présent, trop peu attaqué à « *l'importante empreinte carbone des très riches* », selon le nouveau rapport de ce collectif de chercheurs. La taxation de ces grosses fortunes pourrait financer le coût de l'isolation de l'ensemble des logements. L'isolation thermique de l'ensemble des logements pourrait ainsi devenir un axe politique et se traduire en une norme contraignante

- D'autre part, cette guerre met brutalement en évidence la nécessité d'assurer une **autonomie** d'approvisionnement en énergie et autres minerais au niveau national, sinon européen. C'est la force de ce document qui montre les possibilités de penser le développement industriel au niveau régional en associant tous les acteurs ; « Il y a un piège intellectuel naturel dans le problème écologique. C'est un problème global mais un problème qui ne peut trouver de solution que dans l'exercice d'une responsabilité locale, second volet que le premier fait facilement passer à l'as »<sup>97</sup>. Les modes de consommation et la consommation des uns et des autres ne sont évidemment pas comparables et il faudra les mettre à plat de manière précise pour réfléchir aux alternatives. Parmi ces modes de consommation figure la **mobilité** qui recouvre des notions très différentes, mais toutes essentielles, déplacements domicile-travail, déplacements pour l'approvisionnement, déplacement école-domicile, déplacements des personnes à mobilité réduite, etc...

Enfin tout cela pourrait constituer une puissante incitation à l'accélération vers un changement de paradigme vers un modèle *socio économique politique* vers le dépassement de la société de marché, c'est-à-dire le ralentissement du productivisme, réduire l'influence de la finance et des actionnaires, assurer la sanctuarisation des biens communs

---

<sup>96</sup> Les 10 % les plus fortunés de la planète ont pesé à eux seuls près de la moitié de toutes les émissions de dioxyde de carbone en 2019, selon le *Rapport sur les inégalités mondiales 2022*, publié par le World Inequality Lab (en partenariat scientifique avec le Programme des Nations Unies pour le Développement) en décembre 2021.

<sup>97</sup> Marcel Gauchet, *Macron, les leçons d'un échec. Comprendre le malheur français*, Stock, 2021.

(hôpitaux publics, sécurité sociale, médicament, accès à l'eau ...), nouveaux rapports avec le vivant, la nature, de l'humain et de son environnement.

Cela implique de se méfier ou de passer outre les préconisations des institutions qui sont toujours imprégnées de la doxa libérale (exemple en 2020, le rapport explosif de la CDC qui, selon Mediapart<sup>98</sup>, visait à accélérer la marchandisation de la santé et sa privatisation rampante). Changement également dans les relations sociales. Les travailleurs devront être associés à la réflexion (dans l'entreprise et dans la branche aux niveaux concernés) sur la recherche et l'élaboration des nouvelles productions, des productions alternatives et, par ricochet, des nouvelles qualifications, dans les entreprises qui devront devenir des entreprises apprenantes.

### **III - SUR LES IMPERATIFS TERRITORIAUX DE LA STRATEGIE NATIONALE DE TRANSITION ECOLOGIQUE**

Tabler sur une relance de la dynamique industrielle en France dans un pays qui connaît un déclin industriel depuis plusieurs décennies implique de pouvoir avancer de bonnes et nouvelles raisons. Certes les pénuries révélées en 2020, dès les débuts de la pandémie, ont crument montré l'étendue de la délocalisation des équipements sanitaires, même les plus simples. Cela étant, les réactions furent rapides et relativement efficaces, à l'échelle du secteur spécifiquement concerné, sans toutefois faire apparaître la source d'une relance de l'ensemble de la dynamique industrielles, relance que de nombreuses politiques industrielles ces vingt dernières années n'avaient pu déclencher.

Ce qui nous semble changer la donne est une prise de conscience accrue à la fois des exigences de la lutte contre la dégradation de l'environnement et d'une remise en cause dans le contexte géopolitique actuel des mouvements de globalisation des chaînes de valeurs, induits par des logiques purement financières, sans attache territoriale. Depuis 2015 et après plusieurs décennies de globalisation marchande, c'est bien l'état du globe qui pose problème. La pandémie rappelle aussi cette interdépendance.

Elément majeur de la transformation en cours, la lutte contre la dégradation du climat enjoint les acteurs locaux/régionaux à prendre leur responsabilité et à définir des politiques de transition écologique et sociale dans tous les domaines qui se trouvent impliqués par cette lutte. C'est d'ailleurs ce qui est prescrit en France depuis quelques années, tout d'abord avec les contrats de relance et de transition écologique (CRTE), proposés depuis juin 2021 aux collectivités territoriales afin de se coordonner aux dispositifs publics d'aide. Contrats qui doivent aussi s'intégrer dans les plans de transition PCAET (Plan Climat Air Energie Territorial) que mettent obligatoirement en place métropoles et intercommunalités (de plus de 20.000 habitants), en compatibilité avec les Schémas régionaux d'aménagement et de développement durable des régions (SRADDET), et plus généralement avec les Contrats de Plan Etat-Régions (CPER), pour être en phase avec les objectifs bas carbone nationaux.

---

<sup>98</sup> Mediapart, *Hôpital public : la note explosive de la Caisse des dépôts*, 1<sup>er</sup> avril 2021.

Ces nouveaux acteurs territoriaux réalisent progressivement l'étendue des actions concernées. Cela est susceptible de changer considérablement la donne d'une relance de la dynamique industrielle, si l'on tient compte des effets cumulatifs des demandes de ces nouvelles parties prenantes de l'essor industriel. Ces demandes sont diverses et importantes, qu'elles touchent aux questions de mobilités, à celles d'isolation des logements ou de préservation des sols et des espaces naturels, voire de gestion des déchets, sans exclure le contrôle des conditions d'installation et de fonctionnement des unités de production. Toutes ces demandes impliquent à divers stades des activités industrielles de construction, de réparation et d'entretien d'équipements.

Pour favoriser le déploiement des capacités industrielles correspondantes, les villes ou régions concernées sont naturellement encouragées à développer des formations professionnelles adaptées et attractives, d'autant plus que la non prise en compte de ce besoin d'une main d'œuvre qualifiée et motivée a été maintes fois souligné comme un facteur de désindustrialisation. Ce type d'action en faveur de la formation professionnelle devrait constituer un marqueur de plus en plus important des politiques régionales, en corrélation naturelle avec les commandes des autorités locales aux industries locales. Cet autre aspect des circuits courts, qui fait écho à celui concernant l'alimentation, qui bénéficie déjà d'une certaine dynamique, se trouve aussi amplifié par les exigences de réparabilité qui devraient accompagner l'autorisation de mise sur le marché de tout équipement (en opposition radicale avec les politiques d'obsolescence programmée, devenues de plus en plus fréquentes au fil des dernières décennies).

C'est un aspect majeur des politiques de sobriété, visant à réduire, à modérer la consommation matérielle dans nos sociétés, exigence qui va de pair, soulignons-le, avec certaines limitations des droits de propriété intellectuelle (comme on le pressent d'emblée pour ce qui concerne les équipements automobiles ou ménagers). Précisons d'ailleurs que cet aspect systémique d'une politique de sobriété doit être distingué des politiques de modération de la demande, qui peuvent être débattues en d'autres instances et invitent à mettre en avant des critères de justice sociale. On voit dans ce qui précède les bases pouvant appuyer le credo assez répandu selon lequel la relance de la dynamique industrielle sera d'origine locale.

On ne peut pour autant inclure dans cette dynamique toutes les activités industrielles, même si toutes pourront bénéficier de ce mouvement. Certaines industries resteront dépendre d'un cadre national, et au premier chef le secteur énergétique, voire d'un cadre européen pour la recherche et certaines industries de haute technologie où nous dépendons trop largement d'usines implantées dans d'autres continents, comme pour les semi-conducteurs ou les batteries alors que l'ensemble des pays de la communauté européenne annonce vouloir favoriser la construction de capacités productives requises par l'objectif d'une mutation rapide vers des motorisations électriques.

Ces diverses volontés convergentes n'assurent pas pour autant d'une transition effective tant écologique et sociale s'appuyant sur une dynamique industrielle renouvelée. Un certain nombre de conditions doivent être vérifiées pour que les bons

enchainements aient lieu comme nous le rappelle les diverses contributions au présent recueil. Il faut tout d'abord que les mobilisations autour de projets locaux de transition se fassent assez rapidement et assez fortement pour que leur réussite conforte l'audace innovante des projets, devenant ainsi la base de nouveaux contrats de citoyenneté. Le caractère démocratique de la gestion du travail industriel ainsi relancé, comme celle de la formation professionnelle peut là jouer un rôle majeur. Une seconde condition reste que le niveau national continue pleinement à jouer, avec l'autorité qui convient, son rôle de superviseur d'une marche assez synchrone des projets régionaux, afin que les objectifs généraux (dont celui bas-carbone) soient respectés. Cela implique aussi que les conditions d'action fiscale des territoires leur permettent d'assumer les efforts financiers requis. La mobilisation de l'épargne locale peut d'ailleurs aussi contribuer à ces financements.

Ce rapport plus complexe entre local, national et international qui va dans chaque domaine d'activités, qu'elles soient de production ou de consommation, contribuer à définir à la fois le bien faire et le bien vivre, doit lui-même de façon continue être l'objet d'investigations scientifiques et de débats critiques démocratiques. Cette dernière condition impose à la fois de s'assurer de la qualité des informations mais aussi de développer les recherches sur les diverses caractéristiques des activités et produits, en signalant qu'il y a là aussi des sources d'innovation de divers processus, dont ceux impliquant les créativités industrielles évoquées précédemment.

Travailler sur cette interdépendance entre les trois niveaux doit être ainsi au cœur de la construction de nouveaux rapports sociaux qui intègrent pleinement des rapports « soutenables » avec une nature déjà profondément marquée à l'échelle du globe par des exploitations débridées.

#### **IV – CHANGER DE MODÈLE : COMMENT, ET SURTOUT AVEC QUI ?**

Le changement de modèle qui s'amorce impacte nos emplois et nos modes de vie, notre travail et notre consommation. Nous sommes concernés en tant que producteurs, consommateurs et...citoyens. Par ailleurs, cette mutation s'opère dans un contexte de perte de confiance dans la classe dirigeante (sa représentation politique, les médias et les experts), de sentiments de colère et d'impuissance. Une période de crise profonde de nos systèmes démocratiques, sans que l'on puisse clairement établir s'il s'agit d'une crise du système ou de la démocratie elle-même. L'un d'ailleurs pouvant entraîner l'autre.

La conscience que les transformations du système productif deviennent inéluctables n'atténue pas la crainte éprouvée par une partie de la population qui considère que ces changements vont encore compliquer, voire aggraver leur situation. Le flou qui enveloppe encore leur nature et leur ampleur, l'absence de grand récit pour les mettre en perspectives et éclairer l'horizon, le manque de bagages pour les affronter et l'impuissance ressentie pour les maîtriser expliquent largement cette inquiétude et cette méfiance. Alors que la prise de conscience de la nécessité du changement ouvre une voie de passage, les

risques de fracture demeurent et peuvent avoir de lourdes conséquences : il importe de répondre aux questions et de lever les doutes. Jusqu'ici les politiques n'ont pas manifesté beaucoup d'intérêt pour ces gens qui n'appartiennent pas au même monde social et -selon eux- ne justifient pas considération.

Il est problématique de s'engager dans un itinéraire dont ne connaît pas l'objectif, dont le tracé est incertain et les difficultés mal étudiées. Pour ceux qui ont gardé la mémoire des grandes restructurations qui ont affecté les régions très industrielles, le parcours est inquiétant car ils savent le prix qu'ont payé leurs parents ou leurs grands-parents. Souvent, ils ont eu beaucoup de mal eux-mêmes à trouver un emploi (souvent précaire). Ils résident dans des lotissements éloignés des villes et des lieux de travail car le foncier les a contraints à construire à distance de tout. Comment d'ailleurs résider près du lieu de travail quand « l'intérim » vous contraint à des changements permanents ? Aussi les mots que l'on entend ici n'ont pas le même écho qu'ailleurs : " fin du diésel, délai d'arrêt de fabrication du thermique, décroissance ...". Ainsi le mot sobriété s'accorde parfois avec austérité et suggère la question : « pour qui ? ». Comment ne pas penser alors que certains y échapperont mais ceux d'ici ! Et la bourse, et les patrimoines ? Alors quelle sobriété et pour qui ?

Autre question quasi existentielle : « Que va devenir mon boulot ? ». Que va devenir l'automobile ? Des sous-traitants, il y en a partout. Comment va-t-on se déplacer dans 10 ans ? Les relocalisations ? la voiture électrique ? Est-ce vraiment une alternative ? Ces catégories ont toutes raisons de s'inquiéter : allons-nous, comme en Suède, reconvertir les activités industrielles en préparant les salariés aux changements ? Ceux-ci seront-ils une nouvelle fois, comme les sidérurgistes, la variable d'ajustement ?

### **Nouveau modèle : lisibilité et faisabilité**

Jusqu'ici la réduction des inégalités a été liée à la croissance : il est plus facile de répartir le surplus que l'existant. Pourtant la sobriété n'est acceptable qu'à la condition que les inégalités soient corrigées, un objectif qui nécessitera un solide rapport de force (majorité déterminée, mouvement social, ...), une force pour réaliser un nouveau partage des richesses et des « biens » qu'il n'est pas possible de constituer sans la mobilisation des plus concernés.

Mais la lutte contre les inégalités se pose à l'échelle de la planète. Comment les pays du Sud –qui, en plus, auront à gérer les effets des relocalisations- peuvent-ils satisfaire leur désir légitime de rattrapage sans reproduire le modèle que nous avons créé ? Nous ne pouvons rêver d'un modèle "fermé" sur le reste du monde. Comment mettre en place de nouveaux rapports fondés sur la coopération et sur la solidarité ? Favoriser l'émergence d'une gouvernance mondiale ? rendre plus actifs et plus efficaces les échanges intercontinentaux en jouant la carte d'un renforcement de L'Union Européenne et en modifiant ses orientations libérales ? Nous ne pouvons faire abstraction des rapports intra européens dominés souvent par les intérêts nationaux : la coopération doit prendre le pas sur la concurrence. Il est légitime qu'un pays vise à couvrir ses importations par des flux sensiblement équivalents d'exportations mais il n'est plus tolérable qu'une économie soit

"tirée par ses exportations" et produise des excédents récurrents ! La situation de la France justifie d'une volonté de reconquête industrielle pour équilibrer ses échanges et maîtriser les secteurs stratégiques. Mais cette volonté doit s'inscrire dans l'esprit et dans la lettre d'une transition totalement orientée vers un modèle décarboné et respectueux de la nature.

### **La transition, comment ?**

Le réflexe conduit à réinvestir l'Etat national et reconduire les procédures qui ont fait leur preuve dans un passé lointain, en particulier les procédures de concertation liées à la planification française.

Ce serait une double erreur : le centralisme français a montré ses limites. Mieux vaudrait définir des politiques régionales et raisonner "par subsidiarité " pour définir ce qui ne peut qu'être traité au niveau national, voire européen.

Par ailleurs, la démocratie industrielle n'est pas "légitime" pour fixer le cadre d'évolution des économies : ce ne sont ni les dirigeants ni les salariés de l'énergie, de la chimie, de l'automobile, qui fixeront les normes ... Leur rôle se situe dans le dynamisme de la mise en œuvre et du respect des règles, dans l'innovation que suscitent les nouvelles normes et des stratégies conçues par l'acteur public.

Enfin, pouvons-nous occulter la crise de la représentation collective qui affecte aussi les syndicats et les ONG. Nul ne peut aujourd'hui prétendre représenter la diversité sociale, les tranches d'âge et les différences de genre. Les lieux institutionnels constituent des lieux de réflexion très précieux pour favoriser les compromis dynamiques et parfois de regroupement des forces vives. Ainsi, les Conseils de développement tiennent aujourd'hui une grande place. Ils rendent des avis de qualité et favorisent l'émergence de nouveaux acteurs : un nouveau patronat « long-termiste » devrait émerger des activités nées des transformations nécessaires à la transition. Mais ne risquons-nous pas de confondre la qualité de la réflexion et la mobilisation des forces vives, ô combien nécessaires, avec la représentativité de la population. C'est ensemble que les changements doivent être assumés ...et donc décidés. Faute de quoi, les forces conservatrices imposeront des retours en arrière ou un ralentissement incompatible avec l'urgence climatique. Et elles risquent d'entraîner derrière elles les catégories les moins bien préparées et les moins bien associées à la préparation de cette mutation. La démocratie elle-même pourrait être mise à mal. Ensemble, oui mais comment ?

### **Les citoyens au cœur des décisions**

La conférence pour le climat ne peut-elle tenir lieu de modèle ? A condition bien sûr que ses conclusions constituent la trame de l'action politique, ou, pour le moins, qu'elles constituent « le sujet » du débat politique. L'intérêt de cette conférence réside dans sa composition, à l'image de la population : âge, sexe, actifs/retraités, catégories sociales, avec une définition suffisamment caractéristique des différences et des particularités. Un tel échantillon est actif, participatif et « élaboratif » à la différence des sondages : la conférence instruit le sujet, auditionne des scientifiques, des experts, des organes de

représentation comme les CESER, le CESE, les Comités locaux. Elle devrait aussi entendre les opérateurs, ou les acteurs (patronats et syndicats) des métiers ou des filières qui seront impactés par ses préconisations : écouter ne signifie pas s'incliner devant les groupes de pression ! Ce n'est pas aux pétroliers ou à l'industrie de l'automobile d'élaborer la stratégie d'un territoire ou de la France en matière d'énergie, ou de mobilité. Par contre ils ont leur place et leur importance dans la concertation. Le caractère éphémère de la conférence et le statut provisoire de ses membres devraient mettre les délibérations à l'abri des pouvoirs occultes des groupes /défenseurs d'intérêts ou d'influences privés.

Faudrait-il une ou des conférences citoyennes ? Des conférences régionales pour traiter de l'avenir de l'industrie, de la reconquête et de la transformation ? Car, comme indiqué au point précédent, le national relèverait de la subsidiarité ; le national ou l'Union Européenne compte tenu de la nécessité d'unir et de coopérer dans certains domaines, en particulier dans celui de la recherche. Comment articuler le travail des conférences avec les assemblées élues et les exécutifs ?

Les conclusions/préconisations des conférences constitueraient une sorte de plan. Les assemblées en place auraient pour mission de mettre ces conclusions en termes " politico-juridico-compatibles " avec le système institutionnel. Mais, bien entendu, cela ne va pas de soi ! En cas de désaccord sur l'interprétation, l'exécutif, l'assemblée – et pourquoi pas la conférence – pourrait provoquer la dissolution. Dans ce cas le débat électoral se focaliserait sur les préconisations de la Conférence Citoyenne : gageons que la participation et la nature de l'implication des électeurs apporteront une valeur ajoutée et une implication plus large des électeurs. Bien entendu, une réforme de la constitution s'avèrerait indispensable...

Au-delà reste une question vitale qui nécessitera une adhésion forte et large de toutes les couches sociales, y compris des couches populaires, pour faire échec aux forces conservatrices et au courttermisme de la logique financière et progresser plus vite vers une transition écologique dont l'urgence a été abondamment démontrée. Et cette transition pourra être d'autant plus profonde qu'elle sera socialement plus juste.

"La classe ouvrière campe aux portes de la nation" disait un "modéré, chrétien, socialiste et républicain"<sup>99</sup>. Aujourd'hui on ne parle plus de classe ouvrière - noyée dans l'intérim, la tertiarisation, devenue "invisible" - mais la formule peut s'appliquer à une large fraction de la population. Refusons de laisser les couches populaires s'installer aux portes de la démocratie, tenons les portes grandes ouvertes pour construire ensemble un avenir pour tous et redonner du sens à la démocratie.

---

<sup>99</sup> Marc Sangnier, évoqué déjà dans le texte introductif à la quatrième partie *Démocratie industrielle et du travail* de ce Cahier.