



L'industrie, moteur de l'économie : comment transformer le système productif français ?

12 juin 2018

Synthèse

Sommaire

Introduction	3
« Panorama et enjeux de la transformation du tissu productif français : urgence industrielle ? »	3
Sur le modèle allemand, un Mittelstand français est-il possible et/ou souhaitable ?	7
Témoignages :	
Avancées technologiques et nouvelles formes d'organisation : un nouveau modèle d'entreprise ?.....	Erreur ! Signet non défini.
Action publique : quel accompagnement des entreprises vers l'industrie du futur ?.....	11
Échanges avec la salle.....	13

Introduction

Nadine Levratto, directrice de recherche au CNRS, chargée de recherches au laboratoire de recherche économique, *EconomiX/Université Paris Nanterre*

EconomiX, UMR du CNRS, est un laboratoire de recherche généraliste structuré en trois pôles, l'un consacré au développement durable, à l'énergie et à l'environnement ; l'autre dédié à la macro-économie internationale et aux banques ; le dernier se focalise sur le droit, les institutions et les interactions stratégiques, au sein duquel un groupe de chercheurs et de doctorants s'attache plus particulièrement aux questions liées à l'industrie et aux territoires.

La thématique de l'industrie qui nous réunit aujourd'hui est une tradition à l'université Paris Nanterre, qui a créé l'un des premiers laboratoires d'économie industrielle. Les recherches se poursuivent au sujet de la base compétitive, à savoir le moteur des économies contemporaines. Ladite base est composée de l'industrie et des services liés, leviers de la croissance et du développement économique. Les résultats empiriques sont assez convergents et cohérents : du point de vue de la création d'emplois, du renouvellement du tissu productif de l'innovation, la base compétitive constitue un domaine d'activité essentiel et mérite l'attention des décideurs publics au-delà des habituelles politiques de réduction des coûts. L'investissement, la qualité, le renouvellement des produits et des process font partie des déterminants de la croissance et du développement de ces activités.

L'une des recommandations que nous formulons consiste à dire que ces activités sont trop importantes pour être considérées uniquement du point de vue des coûts qu'elles occasionnent. La compétitivité hors coûts est un élément essentiel du développement de ce type d'activités.

Au nom d'EconomiX, je souhaite remercier vivement les intervenants et participants qui ont accepté de débattre de ce sujet d'avenir et à fort enjeu.

Rémi Jeannin, agrégé de sciences sociales, professeur en classes préparatoires économiques et commerciales (*Vincennes*), vice-président du *Printemps de l'économie*

Depuis les années 60, la part de l'industrie dans le PIB recule dans le cadre d'un mouvement de tertiarisation de l'économie, parallèlement à un recentrage des entreprises sur leur cœur de métier et à l'externalisation d'une partie des services. Le phénomène a longtemps été considéré comme peu alarmant, mais son ampleur est considérable puisque la part de l'industrie dans le PIB se situe à 26-27 % en Allemagne et à 20 % en Italie, contre moitié moins en France.

Des points semblent devoir attirer davantage l'attention puisque trois quarts des dépenses de recherche-développement et deux tiers du commerce extérieur français sont le fait d'acteurs industriels. Un enjeu particulier est donc présent s'agissant du rôle de l'industrie dans le cadre d'une économie de la connaissance, axée sur l'innovation et de plus en plus ouverte. De surcroît, les emplois industriels ont un effet multiplicateur sur les créations d'emplois.

« Panorama et enjeux de la transformation du tissu productif français : urgence industrielle ? »

Gabriel Colletis, professeur de sciences économiques, Université de Toulouse 1 – Capitole

Je vais tenter de dresser un panorama de l'état de l'industrie du pays avant de le compléter par un ensemble de propositions, deuxième aspect dont les économistes se dispensent souvent. Il faut insister sur la place absolument déterminante de l'industrie aujourd'hui, la base productive étant indispensable à tout pays développé.

Par ailleurs, le déclin industriel ne répond en aucun cas à une cause unique, ce qui a pour corollaire qu'aucune mesure miracle – la réduction des coûts par exemple – ne peut enrayer cette crise systémique. Le salut ne passera pas uniquement par les politiques publiques, mais par l'implication de l'ensemble des Français à travers la construction d'un pacte productif. L'industrie est en effet un bien commun, construit au fil de l'histoire.

Panorama de l'industrie française

Les économistes ont eu une responsabilité importante dans la représentation que nous avons de l'industrie : dans la vision de Jean Fourastié¹ notamment, une économie se développe en passant du secteur primaire au secteur

¹ L'économiste Jean Fourastié (1907-1990) est le père de l'expression "Les Trente Glorieuses" – voir : <https://www.economie.gouv.fr/facileco/jean-fourastie>

secondaire, lui-même appelé à céder la place au secteur tertiaire. L'industrie ferait ainsi partie du passé d'un pays développé, alors que les emplois directs et indirects de l'industrie représentent entre 40 et 45 % des emplois marchands, incluant des services dépendant de l'industrie.

L'indicateur macro-économique le plus inquiétant, à mes yeux, réside dans la contribution de l'industrie au solde du commerce extérieur, car celle-ci s'avère négative dans tous les domaines :

- un très fort recul de la part des exportations françaises dans les exportations européennes est observé ;
- pire, l'appareil productif français s'avère très dépendant des importations : d'après le modèle économétrique de l'INSEE qui permet de calculer le contenu en importations de la production exportée, la part des importations est très élevée en France et nettement moins en Allemagne, pays qui exporte donc avec une valeur ajoutée nette bien supérieure. Cette dépendance, trop souvent négligée, me semble constituer un problème central ;
- dans le solde des échanges, la dégradation du solde industriel joue un grand rôle ;
- en termes d'emplois, la perte est considérable en longue période, avec des fermetures de sites et d'unités récurrentes.

La compétitivité de l'industrie française s'est dégradée sur une longue période, à tel point qu'il s'agit d'un problème non plus sectoriel, mais macro-économique, qui pèse sur l'emploi et les recettes fiscales, aggravant le déficit public.

Les causes du déclin industriel

Trois raisons essentielles :

- l'extraversion et la financiarisation des grands groupes ;
- l'inefficacité de la politique industrielle hexagonale ;
- une conception du travail dépassée et renvoyant au 19^e siècle.

Sur le premier point, le devenir de l'industrie et des groupes dits français ne se confond plus avec celui du pays. En effet, si les grands groupes français investissent davantage en valeur absolue que leurs homologues allemands, il est frappant de constater le grand degré d'ouverture de la structure de leur capital, ce qui favorise *in fine* les prises de contrôle.

Pour ce qui est de la politique industrielle française, le soutien aux grandes entreprises reste prépondérant, alors qu'il conviendrait, au lieu d'aider des entreprises données, de densifier le système productif en multipliant les inter-relations. À cet égard, des politiques plus récentes telles que les politiques de filières ou de développement de pôles de compétitivité s'intègrent davantage dans une logique de politique industrielle systémique. Le rapport du Sénat² laisse d'ailleurs apparaître que le budget de fonctionnement desdits pôles se limite à 650 000 euros, soit un montant négligeable par rapport aux enjeux. À Toulouse, le pôle emploie 4 salariés et est doté d'un budget de fonctionnement de 1,5 million d'euros.

Enfin, la conception du travail, comme correspondant avant tout à un coût, reflète une vision dépassée, portée entre autres par le rapport Gallois³, pourtant de bonne qualité. Dans cette conception, les cotisations sociales sont devenues des « charges », terme qui indique *ipso facto* qu'elles doivent être réduites. Outre la nécessaire réflexion à mener au sujet de la protection sociale permise par ces cotisations, il est étonnant, dans le cadre d'une économie de la connaissance, de considérer le travail comme un coût. Celui-ci constitue en effet un apport de richesses et de compétences.

² Sénat – voir : **la nécessaire réforme des pôles de compétitivité, associant mieux les régions** dans Avis n° 114 (2017-2018) de M. André Reichardt, fait au nom de la commission des lois, déposé le 23 novembre 2017 (Projet de loi de finances pour 2018 : Développement des entreprises) <http://www.senat.fr/rap/a17-114-5/a17-114-59.html> et le Rapport d'information de MM. Michel Houel et Marc Daunis, fait au nom de la commission de l'économie, du développement durable et de l'aménagement du territoire n° 40 (2009-2010) - 14 octobre 2009 **Les pôles de compétitivité : bilan et perspectives d'une politique industrielle et d'aménagement du territoire** <https://www.senat.fr/notice-rapport/2009/r09-040-notice.html>

³ Pacte pour la compétitivité de l'industrie française – Louis Gallois, novembre 2012 : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/124000591.pdf>

Vers un pacte productif

Proposition d'un pacte productif : La politique économique devrait être organisée autour du développement des activités productives, quand bien même jugerait-on urgent de réduire les déficits. Ce n'est en effet pas en augmentant la pression fiscale ou en réduisant la dépense publique que nous parviendrons à résorber le déficit, cette tâche ne pouvant être accomplie qu'en s'appuyant sur une économie prospère. Les composantes d'un tel pacte consisteraient à faire émerger d'autres conceptions du travail et de la compétitivité. L'accent est encore trop fréquemment mis sur la compétitivité-coûts et la compétitivité-prix : même si les entreprises doivent veiller à ce que les coûts n'affectent pas trop lourdement leurs marges, il serait contre-productif de se focaliser sur des prix bas. Par ailleurs, la relation entre l'innovation et des salariés « cognitifs », c'est-à-dire reconnus pour leurs capacités à résoudre des problèmes productifs, me semble essentielle.

Un autre levier consiste à mettre la finance au service de l'investissement et de l'industrie, en rappelant que l'avantage de la finance réside dans sa mobilité. De mobile, celle-ci est devenue volatile, c'est-à-dire qu'elle ne se fixe nulle part, tel un gaz. La finance devrait au contraire être liquide, et ce passage pourrait s'effectuer par le biais de « retardateurs temporels » : d'une part, en jouant sur la fiscalité ; d'autre part, en calculant des proratas des droits de vote, dans les assemblées générales d'actionnaires, en fonction de la durée de détention des titres, ce qui permettrait aux Directions d'entreprises de développer des politiques à terme.

Enfin, la production gagnerait à être réorientée vers la satisfaction des besoins fondamentaux, les affirmations selon lesquelles les Français ne sauraient plus quels produits consommer n'étant pas sérieuses. Les besoins alimentaires, de logement et de soins sont loin d'être satisfaits pour une partie importante de la population. L'appareil productif devrait donc être réadapté afin d'anticiper et de répondre à des exigences, tout en allégeant le poids des activités productives sur la nature. Cela nécessite des salariés bien mieux formés, dans le domaine de l'agriculture par exemple.

Au sein du collège des Bernardins⁴, une réflexion a porté sur la reconnaissance de l'entreprise comme institution à part entière. Or, celle-ci n'est pas une catégorie de droit et les salariés sont considérés comme des fournisseurs de travail, non pas comme des parties prenantes. Dans le cadre de la préparation de la loi Pacte⁵, il paraîtrait très important que cette catégorie juridique soit instituée : par exemple, un Conseil d'entreprise pourrait réunir les parties constituantes de l'entreprise, à savoir les apporteurs durables de capitaux et les salariés.

L'ancrage territorial des activités me semble également fondamental, en précisant que je n'évoque pas ici les facteurs de localisation. Dans les faits, une entreprise se demande si elle est à même de trouver des avantages à produire sur un territoire donné, notamment en termes de facilité à trouver les compétences et les services nécessaires à son activité. Une fois inscrite dans des relations d'interdépendance étroites avec les autres acteurs du territoire, l'entreprise n'envisagerait que très prudemment un départ, dont le coût serait exorbitant.

Rémi Jeannin

L'ancrage territorial doit être garanti par des politiques de régulation. Celles-ci ne risquent-elles pas de nuire à l'attractivité du territoire pour les investissements étrangers ?

Gabriel Colletis

C'est exactement le contraire. Deux formes d'attractivité existent, dont l'attractivité basse, par le biais de terrains et salaires à bon marché ou de normes peu élevées, ce qui entraîne une concurrence sans fin. Une attractivité « haute », impliquant l'innovation, est préférable, en essayant, au-delà de trajectoires sectorielles potentiellement risquées, de conjuguer les secteurs et segments. Pour en revenir au pôle de Toulouse, j'ai milité en faveur de l'ajout des systèmes embarqués aux côtés des secteurs de l'aéronautique et de l'espace. En effet, les systèmes embarqués ont un caractère transversal et peuvent faire l'objet d'un redéploiement, soit une marge de manœuvre appréciable en cas de crise. La résilience d'un territoire tient à sa capacité à redéployer ses compétences dans un autre secteur d'activité que celui couvert initialement, ce qui représente une véritable force dans la mondialisation.

De la salle

Il est souvent dit que la plus grande faiblesse de l'industrie française tient au déficit de compétences qui affecte quasiment tous les secteurs et niveaux, depuis le jeune sorti de l'école sans diplôme au dirigeant de PME ignorant

⁴ Voir : <https://www.collegedesbernardins.fr/content/gouvernement-participation-et-mission-de-lentreprise>

⁵ Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises – voir : <https://www.economie.gouv.fr/plan-entreprises-pacte>

les méthodes d'exportation. Si vous partagez ce constat, ne faudrait-il pas inscrire la formation professionnelle comme l'une des priorités du pacte productif que vous proposez, en y impliquant les entreprises bien sûr. Ce déficit semble presque plus bloquant que la faible demande qui a caractérisé les années précédentes.

Gabriel Colletis

Je partage pleinement votre avis, mais en précisant que les salariés français sont globalement compétents, sans que leurs facultés soient nécessairement reconnues. Il leur est hélas demandé de réaliser leurs tâches plus vite, ce qui risque de les amener à travailler moins bien. À rebours de cette approche, il est utile de rappeler que travailler bien consiste également à identifier des compétences complémentaires aux siennes.

Par ailleurs, l'association des salariés à la définition des orientations des entreprises me paraît constituer un deuxième volet indispensable, celui d'une démocratie salariale affirmée. La formation mérite bien sûr toute l'attention requise.

De la salle

Il me semblait que la France reculait dans les classements internationaux du point de vue de la formation.

De la salle

L'attractivité territoriale doit-elle viser la production de valeur dans le long terme ou assurer une rentabilité à court terme ?

S'agissant de la formation et des savoirs, les salariés français se sentent beaucoup moins reconnus dans leurs compétences que les salariés allemands. La contrainte taylorienne a tendance à progresser, dans le cadre d'une approche *top-down* qui ne favorise en rien la gestion de la complexité.

Enfin, il ressort des analyses de l'échec du passage au numérique dans les entreprises que l'une des causes essentielles tient au manque de synergie entre les compétences, à cause d'organisations en silos. L'intelligence collective pâtit de ces modes d'organisation.

De la salle

J'aurais souhaité savoir si les pôles de compétitivité ont un avenir selon vous, ou s'il faudrait les transformer au profit d'autres outils.

Gabriel Colletis

Au niveau de la formation, la maîtrise des savoirs fondamentaux et des méthodes pose problème. Les étudiants actuels gagnent en technicité, mais d'autres éléments tels que la capacité à lire posent parfois problème. Le passage à un monde basé sur le travail cognitif est contredit par la logique néo-taylorienne (certes outillée par des ordinateurs), alors que la capacité à travailler de concert est vitale. C'est ainsi que des dispositifs stables de production et de valeur pourront être constitués, la mondialisation impliquant aussi des projets sur le long terme.

Pour répondre à l'autre interrogation, les pôles de compétitivité ne peuvent être des systèmes productifs localisés en raison du risque de grande dépendance sectorielle. Au contraire, l'entrée du pôle de compétitivité est la transversalité, pour privilégier la souplesse et garantir la capacité de résilience comme illustré précédemment.

J'insiste sur l'importance de disposer d'un tissu industriel organisé à la fois verticalement (par secteurs et filières) et transversalement, c'est-à-dire comportant un volet de compétences redéployables. De surcroît, l'ancrage territorial est synonyme d'une proximité des acteurs qui peut permettre de révéler des compétences et de surmonter des problèmes bien plus ardues que dans un contexte de collaboration à distance. Ainsi, Renault avait positionné ses ingénieurs au même endroit : les compétences et savoirs tacites émergent plus aisément lorsque les salariés sont réunis autour d'une table.

Sur le modèle allemand, un Mittelstand français est-il possible et/ou souhaitable ?

Guillaume Duval, journaliste, éditorialiste à *Alternatives économiques*, membre du Conseil économique, social et environnemental (CESE)

L'industrie allemande fascine les Français depuis fort longtemps puisqu'Henri Hauser⁶, dans son ouvrage intitulé *Les méthodes allemandes d'expansion économique* paru en 1914, déjà interrogé sur les causes du succès de l'industrie allemande. Selon lui, cette réussite était due au caractère bas de gamme de la production d'outre-Rhin, face à des produits de luxe français.

Des raisons structurelles expliquent la plus grande solidité de l'industrie allemande :

- l'Allemagne se distingue par une plus grande densité de population et d'activités et ne connaît pas de déséquilibre similaire à celui existant entre Paris et le « désert français ». Les combinaisons productives locales s'en trouvent facilitées ;

- l'Allemagne n'est pas un pays libéral. En France, la suppression des corporations opérée par le décret d'Allarde⁷ et la loi Le Chapelier⁸ a eu des conséquences de long terme sur la négociation sociale et le syndicalisme. De fait, les conventions collectives jouent un rôle plus significatif en Allemagne, les entreprises entendant éviter les stratégies de dumping social en demandant de la coordination sur les questions de salaires et de dialogue social. En outre, la coopération au sein des corporations avait également une visée technique, avec des échanges autour des méthodes. En Allemagne, de nombreuses institutions de coopération sont ainsi dédiées à ces aspects, dans le cadre d'un tissu intermédiaire qui n'existe guère en France. Deux organisations professionnelles existent dans chaque secteur, l'une s'occupant des relations sociales, l'autre de la coopération technique. Des normes exigeantes ont été mises en place par nos voisins, ce qui n'est pas sans rapport avec le succès de leur industrie ;

- la question immédiatement liée est celle de la valorisation du travail industriel, que les Allemands ne déconsidèrent absolument pas, bien au contraire. L'apprentissage fonctionne également mieux outre-Rhin, car cette voie n'y est pas perçue comme une impasse, la France valorisant davantage d'autres profils. Il est donc imaginable de devenir un haut responsable par ce biais : tel a été le cas de Gerhard Schröder⁹. Les salaires dans l'industrie sont également plus élevés, avec un surcoût de 20 % pour les ouvriers de l'automobile par rapport à leurs homologues français. L'écart s'est certes réduit au cours de la période d'austérité salariale, mais persiste.

Cet écart de rémunérations est d'ailleurs moins conséquent, voire inverse, pour les ingénieurs et cadres, en raison de politiques stupides de réduction du coût du travail et de création d'emplois peu qualifiés en France. Cette orientation a abouti à ce que le salariat français compte une proportion élevée de personnes rémunérées au niveau du SMIC, ce qui a représenté un avantage de courte durée dans les années 90 avec l'installation d'usines « tournevis » (telles que celle de Toyota à Valenciennes), mais qui n'a plus fonctionné

⁶ *Les méthodes allemandes d'expansion économique* Editeur Armand Colin par Henri Hauser (1886-1946) – une biographie lui a été consacrée en 2006 = *Henri Hauser, humaniste, historien, républicain* par Séverine-Antigone Marin et Georges-Henri Soutou, ed. PU Paris-Sorbonne, coll. Mondes contemporains

⁷ Décret du 2 mars 1791 portant suppression de tous les droits d'aides, de toutes les maîtrises et jurances et établissement des patentes – voir également : article de Matthieu Bertozzo dans *Revue générale du Droit* 09/03/2015 : <http://www.revuegeneraledudroit.eu/blog/2015/03/09/le-decret-dallarde-des-2-et-17-mars-1791-ou-la-materialisation-des-idees-liberales-de-la-revolution-francaise/>

⁸ Voir site internet de la DILA : <http://www.vie-publique.fr/documents-vp/loiChapelier.pdf> et <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/regulation-relations-travail/chronologie/>

⁹ Gerhard Schröder, né en 1944, chancelier fédéral allemand de 1998 à 2005, quitta l'école en 1958 pour suivre un apprentissage pendant trois ans ; il exerça le métier de vendeur et travailla également comme ouvrier du bâtiment. Il suivra des cours du soir à partir de 1962 pour obtenir un diplôme d'accès à l'enseignement supérieur (source : Wikipedia)

dans une Europe à 27 incluant la concurrence de pays de l'Est. En Allemagne, les salaires ne sont faibles que dans le secteur des services, l'industrie ayant été préservée.

- la gouvernance des entreprises : l'Allemagne connaît un système de conseil d'entreprise doté d'un pouvoir de veto à partir de cinq salariés, quelle que soit la taille de la société. De plus, un tiers des membres du conseil de surveillance représente les salariés, proportion qui atteint la moitié dans les entreprises comptant plus de 2 000 employés. Ce mode de fonctionnement est très différent du conseil d'administration français, que le PDG manœuvre à sa guise.

La mesure n'est pas négative pour les actionnaires allemands, bien mieux informés des forces et des faiblesses des entreprises que dans un conseil d'administration français où les discours des dirigeants peuvent être trompeurs. De surcroît, il n'existe pas de PDG unique dans les sociétés allemandes, la direction des entreprises étant bicéphale. Cela n'a certes pas que des avantages, la prise de décision prenant du temps et réduisant l'agilité décisionnelle.

Une série de facteurs conjoncturels peuvent également être identifiés, à commencer par la démographie. La France gagne des habitants alors que l'Allemagne connaît un déclin de sa population, ce qui n'est pas forcément un atout puisque – outre les frais d'éducation des jeunes – les prix de l'immobilier ont été multipliés par 2,5 dans l'Hexagone depuis 1995, alors qu'ils sont restés stables en Allemagne jusqu'à récemment. De ce fait, l'Allemagne a pu procéder à une austérité salariale prolongée, pendant que les coûts salariaux français progressaient légèrement. Par ailleurs, la part de l'investissement productif des entreprises françaises s'est vue réduite en raison de ce poids de l'immobilier. Le ratio des inactifs (personnes âgées de moins de 15 ans et de plus de 65 ans) s'avère nettement plus favorable en Allemagne, conférant à celle-ci un avantage supplémentaire.

La demande des pays émergents, ensuite, a explosé dans les années 2000. Les automobiles et les machines allemandes se sont particulièrement bien vendues auprès des clients asiatiques, qui ont implanté des usines dans de nombreux endroits en privilégiant des équipements industriels allemands. Ainsi, l'Allemagne représente 32 % de l'emploi européen dans le domaine des machines et équipements électriques, contre 8 % pour la France, dont la production est nettement moins plébiscitée.

Une autre cause tient à la réunification, qui a occasionné des dépenses ponctuelles, mais a aussi permis de bâtir des usines à l'Est en mobilisant des fonds européens, tout en favorisant de nouvelles carrières et d'autres débouchés. Les Allemands n'en conservent pas forcément un bon souvenir, mais ces investissements ont par la suite constitué un avantage décisif dans les années 2000, l'industrie allemande ayant mis la main sur le tissu productif d'Europe centrale et orientale. Cela a permis à l'Allemagne de sauvegarder son industrie, à la différence de la France et de l'Italie, fortement pénalisées par le renchérissement de l'euro par rapport au dollar.

En termes de coût du travail, l'écart s'est creusé entre la France et les pays émergents, tandis que l'industrie allemande délocalisait en masse. Ces mouvements ont cependant été décidés intelligemment, de manière à conserver de la valeur ajoutée sur le territoire.

Enfin, trois facteurs sont liés à la crise financière :

- en dépit des réformes Schröder, le marché du travail allemand est resté peu flexible et peu de licenciements sont intervenus, ce qui a permis ensuite de soutenir la demande intérieure et d'être en capacité de répondre à la demande chinoise au bon moment ;
- la baisse de l'euro par rapport au dollar a permis aux industriels allemands de réaliser des bénéfices ;
- en raison de la baisse des taux d'intérêt, la crise est apparue comme une opportunité, pour réduire le poste de la dette, et pour les contribuables allemands. Les entreprises ont également bénéficié de taux très bas.

Les réformes Schröder n'ont donc pas joué un rôle décisif dans ce mouvement, alors que cette explication reste dominante en Allemagne. Du fait de cette interprétation, ses habitants estiment que les autres pays devraient consentir les mêmes sacrifices (accroissement de la pauvreté et des inégalités, réduction des services publics), ce qui est dangereux à l'échelle de la zone euro. Des inquiétudes subsistent cependant par rapport à une industrie qui reste ancrée dans des productions classiques telles que l'automobile, sans opérer la transition vers le numérique.

S'agissant de la problématique du Mittelstand, la taille trop modeste des entreprises françaises s'explique par une politique de seuils et de limitation des contraintes sociales et environnementales qui les empêche finalement de croître, résolue par un seuil de référence de cinq salariés en Allemagne comme je l'indiquais.

Concernant les processus industriels, l'Allemagne s'est positionnée fortement sur la production des machines et équipements destinés à l'industrie et occupe une place privilégiée à l'exportation. Il ne sera pas évident pour la France de regagner des parts sur les biens d'équipements, mais celle-ci dispose d'avantages à terme avec une formation scolaire très axée sur les mathématiques qui appuiera l'essor de l'industrie du numérique.

Échanges avec la salle

De la salle

Pourriez-vous développer sur ce positionnement relatif de la France et de l'Allemagne ? Le numérique ne pèse encore que peu en termes de nombre d'emplois.

De la salle

Concernant la démographie, quelle « balance » faites-vous entre court et long terme ?

De la salle

Pourquoi ne pas réorienter la politique économique vers l'appui au secteur primaire, l'énergie étant essentielle à l'ère du numérique ?

Guillaume Duval

Plusieurs sociétés françaises sont fort bien placées dans le domaine de la conception assistée par ordinateur et du jeu vidéo. Une politique industrielle européenne fait défaut, les Allemands s'y opposant jusqu'à présent. En revanche, l'affaire Snowden et les pratiques américaines de surveillance ont déclenché davantage d'émoi outre-Rhin qu'en France, ce qui pourrait inverser la tendance¹⁰, mais les autorités françaises ne me semblent pas faire preuve d'une initiative suffisante.

Concernant la démographie, la croissance de la population ne représente pas un atout en soi. L'Allemagne a accueilli des réfugiés syriens en masse non pas pour résoudre les problèmes démographiques, mais en vertu d'une approche religieuse et morale. Les départs de jeunes qualifiés d'Italiens, d'Espagnols, de Grecs et de Portugais vers l'Allemagne sont considérables, ce qui appelle une politique de résorption des problèmes du Sud. La démographie allemande évolue d'ailleurs pour se rapprocher de la situation française, et l'Allemagne gagnerait à accepter d'aider le Sud qui a éduqué chèrement ses jeunes diplômés qui sont ensuite partis. Un autre problème tient aux œillères idéologiques des décideurs allemands par rapport à la question de l'utilisation des excédents budgétaires.

Pour ce qui est de la répartition entre secteurs primaire, secondaire et tertiaire, la faible densité de peuplement de la France constituera sans doute un atout pour le 21^e siècle, qui verra le remplacement des énergies fossiles et donc un tournant énergétique qui mobilisera les terres agricoles. Il faudra agir de manière plus sensée que lors du lancement de la première vague de biocarburants, mais également réfléchir aux modes de vie et à leurs effets sur les terres agricoles, les Français partageant des points communs assez nombreux avec les Américains en termes d'étalement de l'espace (un Français occupe ainsi 1,5 fois plus de terre artificialisée qu'un Allemand ou un Italien).

S'engager plus avant dans le développement des énergies renouvelables induira cependant le creusement du déficit de la balance commerciale puisque nous ne maîtrisons pas la production des biens d'équipements correspondants.

Gabriel Colletis

Je partage l'essentiel du propos, à l'exception de certaines remarques sur la démographie. En Allemagne, le refus de la spécialisation s'est traduit par une politique délibérée de réduction des situations de déficit dans un secteur donné, à l'image du textile ou de l'agroalimentaire. Nous pouvons regretter l'absence de complémentarité des spécialisations en Europe puisque l'Allemagne n'adopte pas cette stratégie, d'où la difficulté à définir une politique industrielle commune.

¹⁰ Lire notamment la position de Ulrich Wilhelm, président de l'ARD, sur la création d'une plateforme numérique européenne – Le Monde 12/06/2018 https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/06/12/le-patron-de-l-ard-prone-la-creation-d-une-plate-forme-numerique-europeenne_5313601_3234.html

Avancées technologiques et nouvelles formes d'organisation : un nouveau modèle d'entreprise ?

Témoignages

Bruno Grandjean, président du Directoire du Groupe Redex, président de la Fédération des Industries mécaniques FIM, président de l'Alliance Industrie du Futur

Malgré un repli indéniable, l'industrie française existe toujours. Je dirige une ETI employant 400 personnes en France et en Allemagne, active sur le créneau des biens d'équipements. Je suis également un industriel militant en tant que président de la Fédération des industries mécaniques et depuis peu président de l'Alliance Industrie du futur.

La prise de conscience par la France de l'importance du rôle majeur de l'industrie dans la création de richesse et d'emplois est montée en puissance depuis les États généraux de l'industrie et le rapport Gallois, mais également en raison de la progression des votes populistes liée à la désindustrialisation. Il n'est pas anodin de relever, sur le plan culturel, que le prix Goncourt 2010 a été attribué à Michel Houellebecq pour *La Carte et le Territoire*, récit d'une France ayant perdu son ancrage industriel.

La France se situe dans la même zone économique que l'industrie allemande, soit quasiment la première au monde, sans protections ni barrières douanières. L'industrie italienne, elle aussi, se place devant l'industrie française et génère des excédents. La situation ne s'améliore guère depuis plusieurs années et le déficit commercial s'aggrave. Des politiques de relance aboutiraient de fait à favoriser des industriels étrangers, ce qui retire encore une marge de manœuvre. Par ailleurs, il serait opportun de s'interroger, au-delà de l'attractivité de la France et de la venue d'investisseurs étrangers, sur la compétitivité des acteurs qui y sont déjà implantés.

Cependant, nous sommes un certain nombre à ne pas nous résoudre à ce déclin français, qui reflète une faillite de la société française dans son ensemble. Les grandes filières se sont ainsi délitées, le rachat d'Alstom par Siemens ayant illustré ce mouvement. En contrepoint, d'autres entreprises se sont positionnées sur des secteurs plus spécifiques et ont bien résisté. Si j'entends les remarques sur la montée en gamme et l'association des salariés aux décisions, je souligne que la fiscalité pénalise plus lourdement les sites de production que les centres commerciaux, tandis que la formule « *je travaille en usine* » est synonyme d'échec par rapport à d'autres secteurs tels que l'assurance. Il faut absolument lutter contre cette vision, extrêmement enracinée, qui s'accompagne de l'image de l'usine comme espace de subordination de l'homme à la machine et comme lieu de conflits.

S'agissant de la reconstruction de l'industrie, nous pourrions prendre l'image de la forêt brûlée : quelques arbres restent debout, mais ils sont rares. L'une des remarques de Christian Eckert consistait à s'étonner de l'absence d'effets rapides du CICE¹¹ sur l'industrie, ce qui traduit une incompréhension complète de la situation puisque seuls des efforts de long terme permettront de redresser la situation. Or, l'industrie est très liée à la prospérité et à la souveraineté, les membres du G7 étant des pays industrialisés. Partout s'exprime la volonté de se saisir de la révolution numérique pour revenir dans la course, dans un moment schumpétérien.

Nous avons créé l'Alliance Industrie du futur¹² en juillet 2015, structure innovante qui entend relever le défi de la compétitivité. La société allemande, en miroir, se distingue par son caractère extrêmement compétitif et sa capacité à mettre en réseau diverses structures, les entreprises et les universités par exemple. L'Alliance Industrie du futur entend regrouper les organisations professionnelles, les centres de recherche et les écoles d'ingénieur, avec pour visée la création d'un véritable écosystème de l'industrie permettant de revivifier la forêt brûlée que j'évoquais précédemment. Ne nous leurrons pas cependant sur le temps et l'énergie considérables que cette entreprise nécessitera.

Quelques motifs d'espoir peuvent être cités en conclusion, la France ayant des capacités de rebond indéniable par le biais de la créativité de ses équipes. Quelques tendances méritent d'être citées :

- en premier lieu, un mouvement de retour des jeunes diplômés vers l'industrie est observé ;

¹¹ Le Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) – voir : <https://www.economie.gouv.fr/pacte-responsabilite/cice/detail>

¹² Alliance industrie du futur : <http://www.industrie-dufutur.org/> voir également le guide des technologies des industries du futur (mars 2018) : http://www.industrie-dufutur.org/content/uploads/2018/03/Guide-des-Technologies_2018_V3.pdf

- les industriels français ont pris conscience des enjeux et des dangers qui pèsent sur eux. Un renouveau majeur de l'investissement productif est ainsi constaté, avec une progression de 20 % des achats de robots par exemple. L'innovation et l'internationalisation seront des vecteurs de ce retour ;
- pour en revenir à la spécialisation sur les biens d'équipements, la France est en train de recréer des entreprises innovantes, particulièrement dans le secteur de la production additive.

En alignant l'ensemble des énergies, nous pourrions fort bien revenir dans la course mondiale. En outre, une révolution managériale est à l'œuvre avec une évolution vers un mode de fonctionnement plus collaboratif et participatif, autre levier pour réaliser des gains de productivité et redonner à la France la place qui est la sienne dans le concert des nations industrielles.

Jacques de Heere, *président directeur général, ACOME (câbles, fibres optiques, tubes de synthèse), président de l'industrie à la Confédération Générale des SCOP*¹³

Merci pour ces propos enthousiasmants. La société ACOME est une ETI industrielle française spécialiste dans la fabrication des fils et câbles pour les Télécoms et l'Automobile. Contrairement à une vieille idée nous ne croyons pas à l'industrie sans usine, bien au contraire ! Acome est en premier lieu une entreprise industrielle qui conçoit et fabrique ses produits. Acome dispose de 12 usines à travers 4 continents dont cinq usines en France. Acome est très attachée à son ancrage territorial. Selon moi, la relance de l'industrie française est une absolue nécessité et pourrait être appréhendée au travers de la logique des 3 « i » :

- l'**innovation** et la R&D afin de concevoir de nouveaux produits appuyant la création de la valeur ajoutée ;
- l'**investissement**, indispensable pour disposer d'un outil industriel performant apte à répondre aux demandes et exigences des clients ;
- l'**internationalisation**, 60 % de notre chiffre d'affaires étant réalisé à l'international.

. La deuxième caractéristique de notre entreprise est d'être une société coopérative, catégorie assez diverse dans l'Hexagone puisqu'elle se retrouve aussi bien chez les producteurs (coopératives agricoles) les usagers (mutuelles bancaires ou d'assurances), les commerçants (grande distribution). Acome est une SCOP, société coopérative et participative, il s'agit d'une coopérative de salariés, ceux-ci détiennent la majorité du capital (100% dans le cas de ACOME), et votent les résolutions à l'assemblée générale sur le principe 1 homme = 1 voix. La démocratie d'entreprise, contrairement à certaines idées reçues, fonctionne et a permis à notre entreprise de se développer depuis près d'un siècle. Le maître-mot dans l'entreprise est la participation, c'est-à-dire que le mode de fonctionnement se doit d'être plus horizontal et transversal. Nous travaillons plus sous forme de projets qu'en silos, avec une large concertation. Nous partageons une vision commune et co construisons, par exemple, notre plan stratégique qui est largement décliné dans l'entreprise afin d'obtenir la meilleure adhésion. Sur 1 100 salariés en France, 350 ont pu participer à la conception du plan stratégique, celui-ci est débattu et présenté en assemblée générale. Puis il est décliné auprès des 2000 collaborateurs du groupe à travers le monde. Notre mode de fonctionnement vise à faire participer puis adhérer le maximum de collaborateurs. Nous partageons des valeurs communes et travaillons à la pérennité de l'entreprise autour d'une stratégie moyen-long terme.

Rémi Jeannin

En quoi cette structure coopérative pousse-t-elle à l'innovation ?

Jacques de Heere

Je ne suis pas sûr qu'un lien direct existe entre la gouvernance et l'innovation, qui est un impératif pour une industrie en perpétuelle mutation. Afin de préparer l'avenir et d'anticiper les besoins de nos clients tout en défendant notre valeur ajoutée, la R&D et l'innovation sont un levier essentiel. Notre entreprise, spécialisée dans la fabrication de fils et câbles pour les Télécoms et l'Automobile, travaille sur des solutions faisant converger ces deux mondes en pleine mutation.

¹³ Voir le site : <http://www.les-scop.coop/sites/fr/le-reseau/organisation/cg-scop>

Action publique : quel accompagnement des entreprises vers l'industrie du futur ?

Julien Tognola, chef du service de l'industrie à la Direction générale des Entreprises (DGE, ministère de l'Économie et des Finances)

La Direction générale des Entreprises mène les politiques de compétitivité du pays et appuie l'industrie. Si celle-ci ne représente que 13 % de la valeur ajoutée, elle emploie plus de 10 millions de personnes et représente 62 % des investissements en R&D et 52 milliards d'euros d'investissements chaque année, la proportion de 13 % ne rendant pas bien compte de l'effet extrêmement entraînant de l'industrie sur le reste de l'économie. La tendance à la diminution du poids de ce secteur concerne la plupart des pays industrialisés, mais la France se distingue par l'ampleur du décrochage, le solde d'exportations étant négatif à hauteur de 50 milliards d'euros. Pourtant, des indicateurs tels que la production industrielle sont redevenus positifs en 2017, tandis que des secteurs tels que l'aéronautique, la chimie ou l'agroalimentaire réalisent encore de solides performances.

L'accompagnement des PME

L'État a pour mission de créer un cadre favorable, à commencer par des mesures de droit commun. La réforme du droit du travail, la pérennisation du CICE et la baisse de l'impôt sur les sociétés devront produire leurs effets. J'entends le propos de M. Grandjean sur la fiscalisation des unités de production, sujet qui devra être abordé. Dans le cadre du chantier général de la simplification, un travail est mené au niveau du Conseil de l'industrie¹⁴ pour identifier les contraintes pesant sur les entreprises.

Parmi les mesures transverses, je citerai les outils classiques de Bpifrance, ainsi que le programme d'investissements d'avenir (4,1 milliards d'euros)¹⁵ ou le fonds pour l'innovation et l'industrie (250 millions d'euros par an, ciblés sur les start-ups et les projets d'innovation de rupture).

Outre la création d'un environnement favorable à la compétitivité des entreprises, l'un de nos axes d'action consiste à accompagner les PME françaises dans la transition, celles-ci étant affectées notamment par leur petite taille par rapport à leurs consœurs allemandes. L'Internet des objets et la formation des opérateurs via la réalité virtuelle permettront de préparer l'industrie du futur.

En comparaison avec d'autres pays européens, l'appropriation des NTIC n'est pas extrêmement favorable. De la même manière, si les ventes de robots se sont accrues, le taux de robotisation reste significativement moins élevé que dans d'autres pays. Cette situation de faible automatisation nuit à la productivité.

Un réseau d'acteurs doit être mobilisé pour relever ce défi, incluant l'Alliance pour l'industrie du futur, les outils de financement de Bpifrance, les pôles de compétitivité, les centres techniques et les chambres de commerce et d'industrie. Une communication unifiée vise à créer un écosystème efficace dans lequel chaque chef d'entreprise pourra être aiguillé vers le bon interlocuteur. 5 000 diagnostics « industrie du futur » ont été réalisés, avec un objectif d'« accélération » de 4 000 PME-ETI d'ici à 2022 par le biais de la Bpi.

Une politique d'attractivité

Nous constatons qu'une grande partie des exportations est réalisée par des filiales de groupes étrangers en France. Il importe donc de continuer à attirer les capitaux internationaux, l'année 2017 ayant connu une hausse de 16 % des décisions d'investissements. Des initiatives ont également été prises, dont l'opération « Choose France » à destination des multinationales et des événements ciblés tels que le Conseil stratégique des industries de santé qui sera réuni en juillet.

Sur la politique de filières, il me semble essentiel d'adopter une politique de fédération des acteurs d'un même secteur. Un audit des comités de filières a été effectué et les sujets sont triés en fonction des possibilités concrètes d'échanges : les compétences et la formation, la R&D, les modalités du positionnement à l'international et la transformation numérique font partie des sujets d'intérêt commun. Seize comités¹⁶ existent à l'heure

¹⁴ Le Conseil national de l'Industrie : <https://www.entreprises.gouv.fr/conseil-national-industrie/cni>

¹⁵ Voir PLF 2018 bleu budgétaire - Mission investissements d'avenir – programme 423 – Accélération de la modernisation des entreprises : <https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance-publique/files/farandole/ressources/2018/pap/pdf/DBGPGMPGM423.pdf>

¹⁶ Voir les 16 comités stratégiques de filière : <https://www.entreprises.gouv.fr/conseil-national-industrie/comites-strategiques-filiere>

actuelle, dont l'un est consacré aux nouveaux systèmes énergétiques. La transformation numérique est particulièrement utile pour les filières verticales afin que les bonnes pratiques soient développées et partagées dans le cadre d'une communication fluide. Dans le domaine de l'innovation, des entreprises automobiles peuvent être fédérées autour du véhicule autonome par exemple.

L'initiative, de manière générale, provient de l'entreprise et non de l'État, qui tâche de garantir un environnement favorable. Pour ce qui concerne l'adaptation des compétences, de nombreux emplois devront évoluer, d'où la mise en place des engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC)¹⁷, avec le déploiement d'une réflexion commune. Une articulation forte avec le niveau européen est également requise pour nourrir ces efforts, la Commission européenne prenant des initiatives bienvenues telles que celle en matière de batteries automobiles.

Échanges avec la salle

Rémi Jeannin

Comment nouez-vous des partenariats de coopération dans le cadre bâti par l'État ?

Jacques de Heere Dans le secteur des télécommunications, une forte ambition nationale a été fixée en matière de raccordement au haut débit. L'industrie s'est organisée pour atteindre cet objectif, en se penchant aussi sur les enjeux de la mobilité connectée et des véhicules autonomes.

De la salle

J'aurais souhaité connaître les modalités de coopération entre l'État et les institutions européennes. Quels sont les priorités et les chantiers actuels ?

De la salle

Peut-on aborder le tournant numérique sans maîtriser l'industrie des composants ?

De la salle

Les deux premiers exposés étaient très intéressants en ce qu'ils concernaient le développement des SCOP et des ETI. En comparaison, la politique industrielle du gouvernement paraît aussi décevante qu'inexistante et ne semble pas de nature à rétablir la situation, la restructuration de l'industrie nationale n'étant absolument pas enclenchée. Il faudrait au moins fixer des orientations pour remédier à cet état de fait.

Julien Tognola

Concernant les liens avec l'UE, un conseil réunit régulièrement les ministres de l'Économie des différents pays afin de définir des priorités. Lesdits ministres ont regretté récemment le manque d'ambition de la Commission en matière de politique industrielle. Néanmoins, des initiatives telles que celle que je mentionnais à propos des batteries sont prises, et d'autres sont en cours de préparation.

S'agissant du numérique, je ne suis pas spécialiste du secteur des composants. Pour ce qui est du manque d'ambition de la politique du gouvernement, il me paraît malaisé de reproduire les méthodes de développement des années 60. Nous pensons que redonner des marges de manœuvre aux entreprises en termes de compétitivité-coûts est un premier axe, ainsi que l'appui à l'innovation. À rebours de l'acceptation d'un délitement, je pense que nous sommes en train de bâtir l'industrie du futur, y compris à travers la fusion Alstom-Siemens. Face à la concurrence asiatique, des géants européens doivent émerger.

Gabriel Colletis

L'industrie du futur doit être construite sur la base des développements antérieurs et l'accent mis sur les innovations de rupture m'inquiète. En effet, l'expérience allemande nous enseigne l'utilité des améliorations incrémentales d'une production donnée. Si les projets d'innovation de rupture sont intéressants, ils ne sauraient suffire. Je déplore très profondément les conditions dans lesquelles s'effectue le rapprochement d'Alstom et de Siemens.

J'ajoute qu'il conviendrait de se garder d'une vision par trop « technologisante » : les nouvelles technologies ne peuvent occuper toute la scène, au détriment des enjeux de la démocratie salariale et de reconnaissance de

¹⁷ EDEC voir : [https://les-aides.fr/fiche/bpBrDntGxfTeBGZeTUzZ4\\$Vm/directe/edec-engagement-de-developpement-de-l-emploi-et-des-competences.html](https://les-aides.fr/fiche/bpBrDntGxfTeBGZeTUzZ4$Vm/directe/edec-engagement-de-developpement-de-l-emploi-et-des-competences.html)

l'entreprise comme entité. Il faudrait également préciser les contours la robotisation : celle-ci peut alléger des tâches, mais aussi aboutir à la suppression d'emplois.

Enfin, l'État ne peut résoudre à lui seul l'ensemble des problèmes. C'est bien la société française dans son ensemble qui doit réfléchir à la place qu'elle souhaite voir l'industrie occuper.

Jacques de Heere

Les stratégies d'entreprise sont parfois trop court-termistes alors que des technologies ne parviennent parfois à maturité qu'au bout d'une longue période. Dans le secteur de la fibre optique, par exemple, les acteurs français ont quasiment tous renoncé, alors que des stratégies d'investissement mieux réfléchies auraient pu déboucher sur la constitution de fleurons industriels. Ainsi Acome reste le dernier français à fabriquer de la fibre optique en France.

Bruno Grandjean

La politique industrielle ne peut être abordée qu'à l'échelle européenne. L'industrie américaine est quant à elle fortement alimentée par la R&D de la défense, paramètre insuffisamment abordé en Europe. De la même manière, les enjeux du numérique appellent une réaction plus vigoureuse. En Chine, des opérateurs se sont développés à la faveur d'un protectionnisme actif.

Enfin, la société civile française se réveille face à ces enjeux culturels. Nous organisons, **du 22 au 25 novembre¹⁸, au Grand Palais, un événement unique et inédit : l'Usine extraordinaire**, afin de revaloriser l'image des usines et de mettre un terme aux représentations dévalorisantes qui en ont été trop longtemps données.

La séance est levée.

¹⁸ Pendant 4 jours et 3 nuits, au Grand Palais, l'ensemble des visiteurs va pouvoir, au contact de vrais professionnels et de vraies machines, découvrir la réalité de l'usine d'aujourd'hui et celle du futur. Le talent, l'inventivité et la modernité de l'univers industriel seront au rendez-vous du 22 au 25 novembre – en savoir plus : <http://usineextraordinaire.com/pro/fiche/quest.jsp;jsessionid=3vHF1-U7Lx08bBFtOZ9O-lc-gl3>