

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

"Les Invités"

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
CEA
Chaire "management
multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold
Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la
compétitivité, de l'industrie
et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale
Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(Liste au 1^{er} juin 2011)

**LES NOUVEAUX DÉFIS DE L'INDUSTRIE
EN FRANCE**

par

Denis RANQUE

Président de Technicolor

Président du Cercle de l'Industrie

Président de l'ANRT (Association nationale de la recherche
et de la technologie)

Alain d'IRIBARNE

Directeur de recherches au CNRS

Ancien administrateur de la Maison des sciences de l'Homme

François LOOS

Député du Bas-Rhin

Ancien ministre de l'Industrie

Jean-François DEHECQ

Vice-président de la Conférence nationale de l'industrie

Séance du 28 mars 2011

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Depuis la crise, l'industrie revient en vogue : après les dérives de l'économie financière, elle symbolise un retour au réel. De plus, les produits voyagent, s'exportent, et un renouveau de l'industrie serait bienvenu pour notre balance commerciale, pour créer des emplois et produire ainsi de la richesse. Mais cette volonté de rendre notre territoire national compétitif ne restera qu'une incantation si de nombreux défis ne sont pas relevés : bataille des coûts toujours plus rude ; confrontation à une maîtrise des techniques et de l'innovation croissante de la part des pays émergents ; nécessité de réinventer les politiques industrielles et de rééquilibrer les rapports entre les actionnaires et les autres parties prenantes, etc. À première vue, la France part avec de sérieux handicaps, mais l'ouvrage *L'industrie est une aventure !* montre qu'elle ne manque pas de ressources et que, dans tous les secteurs, des talents prêts à se lancer à l'aventure rencontrent le succès. Peut-on relancer l'industrie en s'appuyant sur nos forces plutôt qu'en vitupérant nos faiblesses ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 94, boulevard du Montparnasse - 75014 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

INTRODUCTION par Michel BERRY

Depuis la crise, on parle beaucoup plus de l'industrie, et certains en appellent même à une nouvelle politique industrielle, ce qui aurait fait sourire il n'y a pas si longtemps. En septembre dernier, Henri Dougier, responsable des éditions Autrement, a reçu une commande de l'Union des industries et des métiers de la métallurgie pour préparer un document en vue des prochaines assises de l'industrie. Il a fait appel à l'École de Paris du management pour l'aider à réunir des textes et Thierry Weil, enthousiasmé par le projet, s'est chargé, avec Marie-Laure Cahier, de sélectionner des comptes rendus de nos séances pour composer un *Mook*, ouvrage à mi-chemin entre le magazine et le livre, en y ajoutant des interviews et des illustrations.

Ce dossier donne une image pimpante de l'industrie, car les orateurs de l'École de Paris présentent souvent des expériences sortant de l'ordinaire. Mais cette image correspond-elle à la réalité ? C'est à cette question que nous allons tenter de répondre ce soir.

EXPOSÉ d'Alain d'IRIBARNE

Avant de songer à définir une politique industrielle pour la France, il faudrait essayer de comprendre pourquoi notre voisin, l'Allemagne, a un appareil industriel deux fois plus important que le nôtre et réalise avec la France ses plus gros excédents de balance commerciale. Le déficit du commerce de l'Allemagne avec la Chine est de 19 milliards de dollars, et son excédent commercial avec la France est de 27 milliards de dollars. On ne peut pas, sérieusement, justifier un tel écart par la loi des 35 heures ou par le coût des salaires français, qui du reste ne sont pas plus élevés que les salaires allemands.

Un problème de construction sociétale

Notre faible compétitivité industrielle s'explique par des raisons beaucoup plus profondes. C'est tout simplement notre construction sociétale qui n'est pas favorable au développement de l'industrie, cette notion recouvrant à la fois l'éducation, les relations professionnelles, les politiques publiques, le comportement des banques, etc. Bien sûr, nous connaissons tous des entreprises industrielles françaises performantes, mais nos normes économiques, sociales et industrielles ne sont pas alignées sur les normes de la compétitivité internationale. Si l'on veut relancer l'industrie française, il faut adopter une démarche systémique qui prenne en compte l'ensemble de ces dimensions.

J'ai eu l'occasion de travailler avec des groupes franco-allemands pendant quelques années et j'ai pu comparer ce que les Allemands disaient des Français et réciproquement. Nos voisins nous reprochent, entre autres, la faiblesse de notre efficacité gestionnaire ; notre manque de rigueur dans les analyses de coût et dans le contrôle de gestion ; la faible compétence de notre main-d'œuvre, en particulier au regard des matériels et équipements sophistiqués qui sont mobilisés, ce qui entraîne des taux d'utilisation très médiocres ; la priorité que nous donnons, en cas de dysfonctionnement, à l'identification des responsables, aussi bien sur le plan individuel que collectif, plutôt qu'à la recherche de solutions ; ou encore le fait de privilégier la performance individuelle plutôt que l'efficacité collective. Je vais passer en revue quelques-uns de ces points.

Éducation et formation

Année après année, 10 % de chaque cohorte de jeunes arrivent sur le marché du travail sans aucun métier. La formation professionnelle n'est pas à la hauteur des besoins. En particulier,

nous ne savons pas développer de compétences hybrides. Notre incapacité à former des électromécaniciens a provoqué, au moment du passage au numérique, la disparition de la machine-outil française.

Autre difficulté, les cadres ne sortent généralement pas des universités, car nous avons très peu d'universités technologiques. Ils sont généralement loin de savoir ce qui se passe au fin fond des usines. Ce sont de beaux esprits, qui ont pour références l'espace-monde et l'universalité. On voit mal pour quelle raison ils se soucieraient de faire en sorte que les groupes et entreprises qu'ils dirigent restent présents et actifs sur le territoire national, sauf quand ce dernier leur offre des rentes de bon aloi.

Typologie des entreprises

La typologie de nos entreprises est également inadaptée à un vrai développement industriel. Le cœur du dispositif industriel devrait normalement être constitué par les entreprises de 250 à 1 000 salariés. Ces entreprises moyennes représentent 33 % de l'emploi industriel en Allemagne (dont une grande partie dans des entreprises patrimoniales), et seulement 22 % en France.

R&D, transferts technologiques, marketing

Notre système de recherche et développement (R&D) se caractérise par la quasi-absence d'universités technologiques et la prédominance de la recherche publique, la R&D privée se concentrant dans un nombre de secteurs et d'entreprises très restreint. Nous n'avons pratiquement pas de centres de transferts technologiques destinés aux PMI, contrairement à l'Allemagne, où les centres techniques professionnels sont très ancrés dans le tissu industriel et centrés sur les territoires.

Par ailleurs, les entreprises françaises continuent de savoir mieux que leurs clients ce dont ces derniers ont besoin, et leur efficacité commerciale est toujours aussi médiocre.

Difficultés de financement des PME-PMI

Les entreprises françaises ayant un niveau de profitabilité relativement modeste sur le territoire national, leurs excédents bruts d'exploitation sont plus faibles que ceux de leurs concurrents, ce qui réduit leurs capacités d'autofinancement. Les banques françaises, non seulement limitent les prises de risques dans le secteur industriel, mais délaissent de plus en plus notre territoire et préfèrent déployer leurs activités à l'international. Les petites entreprises ont beaucoup de mal à obtenir des financements, en particulier quand elles traversent des situations difficiles, et ce, même lorsque leurs fondamentaux sont sains.

Relations professionnelles

Les entreprises françaises continuent à privilégier des organisations néo-tayloristes, bureaucratiques et hiérarchiques, avec de grands écarts de rémunération.

Les relations professionnelles reposent sur une logique de confrontation et non de coopération gestionnaire, comme en Allemagne. Les syndicats sont peu présents, sauf dans les entreprises nationalisées, et sont en revanche très actifs dans la fonction publique. Le rapport de force qui sous-tend les relations professionnelles se construit donc, pour l'essentiel, ailleurs que dans l'industrie. Il se concentre sur la protection sociale et la construction de rentes qui, ensuite, pèsent sur les entreprises.

En dépit de toutes les politiques destinées à favoriser l'insertion des jeunes, l'employabilité des actifs ayant perdu leur emploi, ou encore le maintien des "vieux" au travail, le taux de chômage reste stable, autour de 9 %.

Incohérence des politiques publiques

Enfin, on peut pointer l'incohérence des politiques publiques combinant des approches par filières et par territoires. Les dispositifs mis en œuvre n'ont jamais été aussi complexes et entraînent une multiplication des décideurs publics, chacun jaloux de leurs prérogatives.

Marquées par un déficit de démocratie participative, les politiques publiques en faveur du développement économique, fortement normatives, complexes et instables, s'avèrent difficiles à appliquer pour les entreprises. La médaille en la matière revient au Grenelle de l'environnement. Le système de financement des économies d'énergie chez les particuliers est tellement complexe que les banques ont renoncé à accorder des prêts.

Le miracle, dans tout cela, c'est que, en dépit de tous ces handicaps, il reste malgré tout quelques entreprises industrielles françaises capables de produire et de vendre...

EXPOSÉ de Denis RANQUE

Après un exposé aussi profondément imprégné d'optimisme, je voudrais commencer par exprimer ma satisfaction de voir aujourd'hui l'industrie française remise au centre des débats. Elle a enfin reconquis son droit de cité, en particulier grâce aux PME et PMI, généralement plus sympathiques aux élus que les grands groupes, car elles sont plus nombreuses et elles sont aussi plus proches de leur terrain.

J'ai eu l'honneur de me voir confier la conclusion de l'ouvrage *L'industrie est une aventure !* et j'ai lu avec intérêt cette série de témoignages et d'interviews. Ce *Mook* devrait nous sortir de la morosité car il est plaisant à lire et il montre que l'industrie française, c'est aussi et tout simplement la vie, et ce qui fait l'existence de millions de nos compatriotes.

La place de l'industrie dans notre économie

Le regain actuel d'intérêt pour l'industrie fait suite à deux ou trois décennies pendant lesquelles on nous a abreuvés de concepts stupides comme celui de « *société post-industrielle privilégiant les services à valeur ajoutée* ». L'industrie, qui représente 80 % de nos exportations et 90 % de la recherche privée, continue à apporter une contribution décisive à notre économie.

Certes, sa part dans le produit national brut est passée de 25 % en 1980 à 14 % en 2010, mais il s'agit d'une évolution en valeur : si l'on prend en compte les volumes, la diminution n'est plus que de 20 à 17 %. L'industrie a en effet vu sa compétitivité augmenter plus fortement que celle des services, ce dont les consommateurs, au passage, ont bénéficié. La diminution de la part relative de l'industrie s'explique aussi par l'externalisation d'un certain nombre de services. Quand j'ai commencé à travailler chez Thomson CSF, les personnes qui tondaient les pelouses et celles qui faisaient la cuisine étaient des salariés de la maison. Quand je suis parti, tous ces personnels avaient été externalisés, ce qui représente une masse importante d'emplois auparavant attribués à l'industrie et désormais décomptés dans les services.

Quoi qu'il en soit, l'industrie reste indispensable pour relever les grands défis qui attendent notre société. C'est elle qui peut, en s'appuyant sur la science, apporter des remèdes au réchauffement climatique, aux problèmes de mobilité, de santé, de vieillissement, de dépendance, etc. On parle trop de la science qui tue et de l'industrie qui pollue, et pas assez de la science qui soigne et de l'industrie qui apporte du bien-être.

Les deux mondialisations

La mondialisation qui affecte notre industrie n'est pas un phénomène nouveau. Elle a commencé il y a environ cinquante ans, avec l'ouverture du marché européen. Dès cette époque, des inquiétudes s'exprimaient sur la capacité de l'industrie française à survivre à cette évolution. À chaque élargissement de l'Europe, notamment vers les pays du sud, les mêmes craintes se sont fait jour sur le risque que notre pays pâtisse d'une compétition avec des pays à salaires plus faibles et à moindres contraintes sociales. Je constate qu'aujourd'hui, ces inquiétudes semblent apaisées : on n'en entend plus parler. Cette première mondialisation a été parfaitement absorbée et a représenté une chance pour nos industries.

La deuxième mondialisation, celle qui s'opère à l'échelle des continents, et notamment du continent asiatique, est plus angoissante. Elle se distingue de la précédente par trois grands facteurs. Elle se traduit par l'apparition de marchés immenses, mais pas toujours aussi ouverts que notre Europe l'est et veut le rester. Par ailleurs, l'écart entre le coût de la main-d'œuvre chez nous et dans les pays émergents n'est plus contrebalancé par la supériorité de nos qualifications : les compétences des ingénieurs et scientifiques chinois ou indiens sont semblables ou même parfois supérieures aux nôtres. Enfin, les entreprises chinoises ne se contentent pas d'être compétitives et d'envahir nos marchés avec leurs produits : à la différence des Japonais qui, dans les années 1980 ou 1990, implantaient des usines en Europe, elles préfèrent racheter nos propres sociétés, ce qui ne laisse pas d'inquiéter.

Des raisons d'espérer

Les coups de boutoir de cette deuxième mondialisation expliquent la baisse relative de la part de l'industrie dans nos économies. Deux éléments nous permettent cependant de rester optimistes.

Le premier est l'exemple de l'Allemagne, dont la culture industrielle est relativement proche de la nôtre, plus proche en tout cas que celle de la Chine. L'Allemagne a su réussir avec des recettes que nous pouvons comprendre et décrire, et dont nous pouvons nous inspirer.

Le deuxième motif d'espoir est que, malgré toutes les difficultés énumérées par Alain d'Iribarne, un grand nombre de nos entreprises réussissent à tirer leur épingle du jeu, comme on le voit dans les deux chapitres du *Mook* consacrés à la transformation et à l'innovation. Certaines entreprises ont ainsi su passer de la production de commodités à l'offre de services avancés, ou de la fabrication d'équipements à la fourniture de systèmes intégrés.

On peut également se réjouir du renforcement considérable des relations entre recherche publique et recherche privée au cours des dernières années, grâce à une série de mesures telles que les bourses CIFRE (Conventions industrielles de formation par la recherche), qui existent depuis quinze ans déjà, les pôles de compétitivité, les instituts Carnot, etc. Chacun de ces dispositifs présente des avantages et des inconvénients, mais tous ont contribué à favoriser les échanges et la coopération entre le public et le privé. Longtemps, notre pays s'enorgueillissait d'une recherche fondamentale très pointue, mais les débouchés de cette dernière vers le marché étaient problématiques. On constate aujourd'hui un véritable changement dans l'état d'esprit et dans les pratiques. Les industriels ont cessé de snober les laboratoires publics. Ils se sont rendu compte que ces derniers pouvaient les aider à mener des recherches qu'ils n'avaient pas les moyens financiers ni humains d'entreprendre eux-mêmes.

Plus de formations transverses

Il n'empêche que nous devons relever un certain nombre de défis. L'industrie française s'est construite sur ses ingénieurs et sur ses managers, et nous n'avons pas à en rougir : nos ingénieurs ont une culture scientifique relativement large et une formation humaine beaucoup plus approfondie que celle des PhD américains et relativement bien adaptée aux nouveaux

défis. Mais sur chacune de nos compétences scientifiques, les ingénieurs ou scientifiques chinois, ou coréens, sont ou seront rapidement aussi performants que les nôtres. C'est sans doute à la frontière entre les différentes disciplines que notre vieille civilisation occidentale pourra faire la différence. Pour cela, nous devons nous former à davantage d'interdisciplinarité et accroître le nombre des ingénieurs-docteurs, susceptibles de répondre au besoin d'innovation des entreprises. Nous devons également favoriser les parcours transversaux, combinant management et technique. De même, nos industries devront évoluer de la monoculture équipementière vers la diversité des systémiers, en intégrant plusieurs technologies dans un même produit ou service.

Quelle politique industrielle ?

La notion de politique industrielle était encore un gros mot il n'y a pas très longtemps. Au risque de heurter les ministres qui se sont succédé à l'Industrie ces dernières années, il me semble qu'il reste encore à définir ce que ce mot pourrait vouloir dire.

« Primum non nocere »

Pour moi, la première responsabilité de l'État en matière industrielle, c'est celle que l'on enseigne aux jeunes médecins depuis Hippocrate : « *primum non nocere* » (« *d'abord, ne pas nuire* »). L'État prend de très nombreuses décisions qui ont un impact sur l'industrie, que ce soit dans les domaines de la sécurité, de l'environnement, du social, ou encore des normes. Il y a quelques années encore, il arrivait qu'un ministre de l'Environnement ou un ministre des Affaires sociales prenne des décisions sans tenir aucun compte de l'industrie. Ils semblaient considérer que celle-ci était de toute façon condamnée et que cela n'avait donc plus d'importance.

Le retour en grâce actuel a au moins le mérite de faire prendre conscience aux décideurs que l'industrie existe et qu'elle doit être préservée. Les ministres de l'Industrie ne doivent pas avoir honte de se faire les chantres de l'industrie, et doivent pour le moins veiller à ce que la France ne marque pas des buts contre son propre camp dans ce domaine.

Retrouver une politique d'État acheteur ?

Lorsque l'on analyse les grands succès industriels que nous ont légués les présidents de Gaulle et Pompidou, que ce soit dans les télécoms, la défense, l'aéronautique, l'espace, le chemin de fer, le nucléaire, on s'aperçoit que tous ces succès, sauf un (Airbus), sont liés à une politique d'État acheteur. Or, aujourd'hui, en dehors du cas singulier de la défense, l'État n'achète plus rien. Il faudrait s'en souvenir lorsque, dans les discours, on évoque l'âge d'or de l'industrie française.

Favoriser l'innovation

Ce que l'État peut faire aujourd'hui, au-delà du *non nocere*, c'est favoriser l'innovation en encourageant les entreprises à se rapprocher toujours davantage de la recherche publique mais aussi des autres entreprises de leur filière. On pourrait imaginer que les plus grandes aient à cœur d'innover avec les plus petites, au lieu d'aller chercher des composants à l'autre bout du monde. Les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle crucial pour faire basculer la décision en termes de localisation et de partenariat.

Reconstruire un consensus social

Enfin, ils peuvent contribuer à la reconstruction d'un consensus social autour de l'industrie. Si l'Allemagne a pris le leadership en Europe dans ce domaine, c'est qu'elle a su trouver ce consensus. La Conférence nationale de l'industrie, présidée par Jean-François Dehecq, a le mérite de réunir à la fois les entreprises, les pouvoirs publics et les syndicats. Ceci me paraît

de bon augure pour essayer de renouer un dialogue social permettant aux intérêts des salariés et des entreprises de converger dans le sens d'une industrie durable et prospère.

EXPOSÉ de Jean-François DEHECQ

Si j'étais aussi pessimiste qu'Alain d'Iribarne ou aussi optimiste que Denis Ranque, il est probable qu'à 71 ans et après 49 ans de cotisations sociales, j'irais voyager et écouter de la musique au lieu de continuer à consacrer mes journées à l'industrie. Mais, d'une part, je crois que la situation est grave, et d'autre part, je pense que beaucoup de pistes n'ont pas encore été explorées et méritent de l'être. Les nombreux rapports qui ont été produits depuis des décennies n'ont jamais été rendus publics et l'on n'en a tiré aucune conséquence opérationnelle.

Chausser ses "godasses tricolores"

Pour moi, l'industrie n'est pas d'abord destinée à faire l'objet de conférences pour les investisseurs ou les analystes, mais à faire vivre des femmes et des hommes. Pour que notre industrie offre des emplois, il faut qu'elle soit prospère. Mais il faut aussi que chacun chausse ses "godasses tricolores". Lorsque j'étais à la tête de Sanofi Aventis, 40 % de nos emplois étaient en France, alors que l'entreprise n'y réalisait que 9 % de son chiffre d'affaires. Nous avons été le plus gros payeur d'impôts en France pendant 25 ans. Quand mes successeurs m'ont demandé où étaient mes paradis fiscaux et que je leur ai répondu « *En France* », ils ont ouvert de grands yeux. Mais si nous ne faisons pas preuve de volontarisme, il est clair qu'il n'y aura bientôt plus du tout d'industrie en France. Ce qui nous attendra alors ne sera peut-être pas très éloigné de ce qui se passe actuellement en Tunisie. Le climat social est en train de se dégrader fortement, tout simplement parce que nous n'avons pas fait ce que nous avons à faire. Et quand je dis « *nous* », je ne parle pas d'abord de l'État, mais d'abord des patrons.

Lors des états généraux de l'industrie, des engagements ont été pris sur la moralisation des rapports entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Mais je crains qu'au-delà des grandes déclarations et des signatures officielles, rien n'ait changé sur le terrain, même si personne n'en parle dans les réunions de syndicats professionnels : peut-on imaginer que dans ces réunions de deux ou trois cents personnes, présidées par les poids lourds de la filière, quelqu'un lève la main pour expliquer que lui, fabricant de clavettes, estime que les donneurs d'ordre se comportent comme des voyous ? Pour ma part, j'ai visité plus de huit cents PME en deux ans et je constate que le discours des donneurs d'ordres est toujours le même : « *Vous avez perdu vos fonds propres et vos liquidités à cause de la crise, et vous nous expliquez que le prix des matières premières a augmenté de 50 à 60 %, et que l'énergie est plus chère également. Peut-être, mais quoi qu'il arrive, vos prix doivent rester les mêmes qu'avant la crise, sinon nous traiterons avec la Malaisie, l'Inde ou la Chine.* » Ce n'est pas de cette façon que nous allons sauver notre industrie.

La Conférence nationale de l'industrie

À l'issue des états généraux, les partenaires sociaux ont décidé d'en finir avec les dialogues bilatéraux entre les patrons et l'État ou entre les salariés et les patrons, où les uns pleurent parce que les charges sociales sont trop lourdes et les autres parce que le pouvoir d'achat est en berne, pour essayer d'en venir enfin à un "trilogue" un peu plus constructif. Je regrette d'ailleurs que les syndicats n'aient été invités à s'exprimer ni dans le *Mook* dont nous parlons ce soir, ni lors du présent débat.

C'est dans cet esprit qu'a été conçue la Conférence nationale de l'industrie (CNI), qui réunit neuf ministres, dix syndicalistes, quinze représentants de syndicats professionnels, des députés, des sénateurs et quelques personnalités qualifiées, pour travailler à la fois sur les

problèmes spécifiques à chacune des douze filières identifiées et sur des questions transversales.

Formations et emplois

Nous avons ainsi créé un comité sur la formation et les emplois. Aujourd'hui, en France, on n'arrive plus à recruter des ouvriers possédant un CAP de soudeur. Depuis la réforme du collège unique, les enfants qui ne sont pas bons en français ou en mathématiques sont punis pendant toute leur scolarité, puis envoyés dans les sections techniques complètement dévalorisées. Comment veut-on que cela produise de bons ouvriers ?

À l'École des arts et métiers, les élèves ingénieurs ne savent plus rien faire de leurs mains. Ils excellent en informatique, mais de temps en temps ils dessinent un schéma dans lequel le tuyau où les produits devraient descendre par gravité remonte vers le ciel. On leur demande comment ils ont pu concevoir une chose pareille, et ils répondent : « *Ce n'est pas moi, c'est la machine.* »

Réglementation et financement

D'autres comités travaillent sur la réglementation ou encore sur les financements. En 2000, les compagnies d'assurance exerçant en France investissaient 20 % de leurs capitaux dans l'industrie. La proportion est tombée à 3 % en 2010, soit trois cents milliards d'euros de moins, ce qui représente à peu près la capitalisation boursière du CAC 40.

Lorsqu'un grand groupe a besoin d'un prêt de quinze milliards, on lui en propose quarante, mais si une PME a besoin de quarante mille euros, on les lui refuse. Les sommes importantes en cause ne signifient donc nullement que les petites entreprises trouvent l'argent dont elles ont besoin.

Ici encore, on peut souligner la différence entre France et Allemagne. Les banques allemandes accordent des prêts à l'industrie plutôt que de vendre des options et autres dérivés. Nous sommes fiers de nos grandes banques, qui sont des championnes mondiales, mais elles ne font pas tout à fait le même métier qu'une banque de village.

Comparaisons internationales

Chaque année, la CNI aura l'obligation de publier un rapport analysant la situation de chacune des filières du point de vue de la compétitivité internationale, des investissements, des résultats, de la R&D, etc., et de présenter des comparaisons avec d'autres pays. À Francfort, lorsqu'un patron est confronté à un problème concernant 15 000 salariés, il négocie pendant deux ans avec deux fonctionnaires et obtient un accord qui est ensuite respecté par les 15 000 personnes. En France ou en Italie, ce serait inimaginable.

Usage des aides d'État, dimension réglementaire

Nous devons également étudier chaque année l'usage qui aura été fait des aides d'État, qu'il s'agisse d'aides fiscales ou de subventions, et porter un jugement sur l'emploi de cet argent. Ce ne sera pas le plus facile, car les forces conservatrices de notre pays s'opposent à ce que l'on révèle publiquement ce que par ailleurs tout le monde sait.

Enfin, nous devons recenser les règlements, lois, décrets qui peuvent constituer des obstacles au développement de l'industrie et brider sa compétitivité.

Cesser de jouer au poker menteur ?

Au total, 3 000 personnes travaillent actuellement sur ces questions et d'autres vont sans doute s'y ajouter, notamment en province. Dans notre pays très jacobin, Paris déteste la

province et la province déteste Paris, mais il faut absolument brasser les idées : les forces vives du pays ne sont pas toujours où l'on pense.

Je n'ai aucun doute, cependant, sur le fait que la partie sera difficile car, dans ce pays, tout le monde joue au poker menteur depuis plusieurs décennies...

EXPOSÉ de François LOOS

À l'évidence, la comparaison entre la France et les autres pays industriels ne nous est pas très favorable. À PIB comparable, nous avons 50 % de moins d'entreprises de taille intermédiaire que les Allemands. Nous investissons moins que les Japonais dans la R&D. Les technologies de l'information sont beaucoup moins répandues dans nos entreprises qu'aux États-Unis.

Certaines mesures doivent être prises d'urgence ; d'autres touchent des problèmes de fond et doivent plutôt être envisagées à moyen terme.

Les urgences

Je suis stupéfait que, dans un pays dont la dette s'élève à 1 500 milliards d'euros, les gens puissent encore douter que la priorité absolue est de travailler davantage. Nos voisins allemands sont passés de 35 à 40 heures, payées 35. J'imagine que ce sera très difficile à négocier avec les syndicats, mais il n'y a pas d'autre solution.

Une autre mesure prioritaire serait de créer une TVA sociale de 1 à 3 %. Si nos produits sont plus chers que les produits d'importation, c'est que nous faisons porter à nos salaires l'ensemble des charges sociales. Créer une TVA sociale permettrait d'alléger un peu cette charge.

Une troisième mesure consisterait à supprimer l'impôt sur la fortune, et pas seulement sur la résidence principale : il faut le supprimer complètement si l'on veut voir revenir ceux qui sont partis à l'étranger pour éviter de le payer, mais également faciliter la transmission des entreprises patrimoniales. Si les étrangers viennent acheter nos entreprises, c'est, certes, parce qu'elles sont excellentes, mais aussi parce qu'il y en a beaucoup à vendre, en raison notamment de la nécessité pour leurs propriétaires de s'acquitter de l'ISF. En Allemagne, les entreprises patrimoniales sont beaucoup plus faciles à transmettre.

Les problèmes de fond

Il faut ensuite s'attaquer aux problèmes de fond, à commencer par celui de l'Éducation nationale. Je visitais récemment une usine de mécatronique qui emploie 3 000 personnes. Le directeur m'a expliqué qu'il y a vingt ans, 70 % de ses employés (qui étaient déjà 3 000) étaient titulaires d'un diplôme. Aujourd'hui, c'est le cas de 40 % seulement d'entre eux, parce que l'Éducation nationale ne forme plus les jeunes, ou ne leur donne pas les compétences qui sont recherchées sur le marché du travail. Il faudrait supprimer les formations inutiles et créer celles dont on a besoin, ce qui supposerait de rendre les mutations d'enseignants obligatoires. Mais ce n'est pas à l'ordre du jour, et l'on continue donc de ne pas traiter ce point.

Beaucoup d'entre nous croient que l'Europe nous protège de la mondialisation. C'est faux : l'Europe agit en faveur des consommateurs, mais très peu en faveur des producteurs. Si une société veut faire adopter une taxe antidumping contre l'un de ses concurrents, elle doit s'adresser aux douanes de chacun des pays de l'Union. Si l'entreprise concurrente décide de passer par l'Estonie et que l'Estonie ne transmet ses informations douanières qu'au bout de six mois, la société française ne peut pas se protéger. De même, si un sidérurgiste veut faire

adopter une loi protégeant l'industrie sidérurgique européenne, il trouvera de l'appui auprès des quelques pays qui ont encore une sidérurgie, mais les autres voteront contre, parce que leurs consommateurs seront ravis d'acheter de l'acier à bas prix.

Le troisième problème de fond est celui de l'environnement. Si une substance est dangereuse, il est clair qu'il faut cesser de l'utiliser. D'un autre côté, si j'étais un lobbyiste américain, japonais ou chinois, je saurais exactement ce qu'il faut faire pour conduire mes concurrents français à la faillite. En France, pour obtenir d'une administration une mesure favorable à une entreprise française, il faut vraiment se battre, alors qu'en Allemagne, cela va de soi.

Les faux problèmes

Il faut enfin tordre le cou aux faux problèmes, comme la différence entre l'industrie et les services. Face à une société qui achète une chemise 1 euro en Chine et la vend 10 euros en France, il est clair qu'un fabricant de chemises français qui la fabrique pour 2 ou 3 euros n'aura aucune chance. En revanche, s'il se dote de sa propre distribution, de sa logistique, de ses créateurs, de ses magasins et de vendeurs qui font du service et personnalisent le produit, il n'aura plus peur de ses concurrents chinois.

Le deuxième faux problème est celui des délocalisations. En Allemagne, on aide les entreprises à s'implanter à l'étranger car on estime que c'est leur donner la possibilité à la fois de se développer à l'extérieur et de conserver localement des emplois à forte valeur ajoutée. En France, on préfère se battre contre un processus pourtant inéluctable. L'économie n'est pas un jeu à somme nulle : quand nos voisins s'enrichissent, nous nous enrichissons aussi. Quand l'Espagne et l'Irlande ont rejoint l'Europe, leur niveau de vie s'est élevé et toute l'Europe en a bénéficié. Chaque fois que le groupe Schneider crée quatre emplois en Chine, il en crée un de plus en France.

Un temps d'avance sur l'innovation

Au conseil régional d'Alsace, j'ai mis en place des conventions d'objectifs, filière par filière. Pour chaque secteur, nous essayons d'avoir un temps d'avance. Nous avons décidé, par exemple, de soutenir le développement du véhicule électrique et, pour cela, de créer dès maintenant une zone d'expérimentation avec des véhicules testés par "des vrais gens". Tout le monde m'expliquait que cela viendrait en son temps, mais j'ai préféré que nous soyons positionnés dès maintenant. Et comme par hasard, depuis que nous avons lancé ces expérimentations, nous recevons des propositions de toute part.

Cela me paraît une bonne stratégie que de travailler avec chacun des secteurs industriels pour essayer de partager une vision et des objectifs, puis de trouver ensemble des solutions.

DÉBAT

Les mammoths du CAC 40

Un intervenant : *À part Sanofi Aventis, j'ai l'impression que les mammoths du CAC 40 ne portent plus leurs "godasses tricolores" depuis longtemps. Ils ne sont pas nombreux à payer des impôts en France ni même à considérer la France comme un territoire à privilégier.*

Int. : *C'est un phénomène déjà ancien, qui a tendance à s'accroître. Un certain nombre d'incitations ont été mises en œuvre pour y remédier, comme la suppression de la taxe professionnelle, la politique des pôles de compétitivité ou le crédit impôt recherche. Cette dernière mesure a eu un grand succès et on voit actuellement de nombreuses entreprises relocaliser leurs activités de recherche en France.*

La transmission des entreprises

Int. : *Quel est le dispositif qui rend la transmission des entreprises plus facile en Allemagne qu'en France ?*

Alain d'Iribarne : La fiscalité française permet de se dispenser de payer des droits de succession sur le patrimoine autre que de production. De nombreuses familles préfèrent vendre leur bien industriel, le transformer en bien monétaire et le transmettre à la génération suivante avec un coût fiscal nul. Dans ces conditions, on ne peut s'étonner d'entendre tous les politiques se plaindre du manque de PME de taille moyenne en France...

Denis Ranque : Il existe en Allemagne un statut de fondation très souvent utilisé pour assurer la transmission de l'entreprise sans payer de taxe. Ce dispositif permet à la famille de conserver le pouvoir tout en ouvrant progressivement l'entreprise à des managers extérieurs.

A. d'I. : Cet outil existe également en France, comme le montre l'exemple de la fondation Pierre Fabre, mais il n'est guère utilisé.

Int. : *En attendant, les sociétés chinoises s'emparent peu à peu de notre industrie, comme récemment avec le rachat de Volvo. La Chine a accumulé une réserve de trois mille milliards de dollars et compte bien s'en servir pour faire main basse sur des ressources minières et pétrolières, des réseaux de logistique et des entreprises qui lui apporteront à la fois de la technologie et des réseaux de distribution et d'après-vente.*

R&D et création de valeur

Int. : *L'innovation est constamment présentée comme la solution majeure, mais après avoir externalisé le manufacturing, nous sommes en train d'externaliser la R&D, et l'innovation va donc également nous échapper.*

D. R. : Je ne connais pas de statistiques démontrant qu'actuellement, les flux d'externalisation de la R&D seraient supérieurs aux flux de rapatriement.

Int. : *Les derniers produits d'Apple, de Sony ou de Hewlett Packard ont encore été inventés par des firmes occidentales, mais ils sont fabriqués en Chine. Dans ces conditions, que devient l'avantage compétitif qu'est censée nous valoir notre capacité d'innovation ?*

Int. : *Ilog, le fleuron de l'informatique française, a bénéficié de financements publics pour la formation de ses créateurs, puis pour la R&D, puis pour la croissance, et lorsque cette société a atteint un effectif de 500 ou 600 salariés, elle a été rachetée par IBM. Nous sommes très généreux pour nos plus grands concurrents, que ce soit aux États-Unis ou en Asie. Je préconise de cesser de financer la recherche tant qu'il n'y aura pas, en France, d'industriel désireux de s'en servir.*

A. d'I. : On confond perpétuellement R&D et innovation. Une bonne partie de l'innovation ne se fait pas dans les laboratoires mais "sur le tas", grâce à une bonne connaissance des procédés. Le *Mook* de l'École de Paris cite une excellente formule : « *La différence entre la recherche et l'innovation, c'est que la recherche coûte cher et rapporte peu, alors que l'innovation coûte peu et rapporte beaucoup.* » Ce qui compte, ce n'est pas le montant de l'investissement en recherche, mais la valeur créée, y compris dans le service apporté au client. Or, c'est dans ce domaine que l'appareil industriel français se montre particulièrement défaillant.

Int. : *Toutes les industries cherchent à vendre de la technique et tous les clients veulent acheter du service...*

Travailler plus, ou travailler plus librement ?

Int. : *Je dirige une entreprise de 2 500 personnes dans le secteur du thermique. Nous avons signé un contrat à Nantes avec la Fabrique, un lieu où s'exprime la création sous toutes ses formes, pour construire une chaufferie et un centre de climatisation. Le jeune de 22 ans qui était responsable du projet a proposé à son équipe de saisir cette occasion pour faire du chantier une véritable œuvre d'art. Ils ont travaillé bien au-delà des 20 000 heures prévues dans le contrat, mais les artistes de la Fabrique ont trouvé leur démarche tellement géniale qu'ils sont devenus les vedettes de ce lieu.*

L'économie de l'innovation suppose des gens créatifs, et pour être créatif, il faut être libre. Ce n'est pas en faisant travailler les gens 45 heures par semaine qu'on les rendra créatifs. Il faut au contraire leur laisser de la liberté, non seulement individuellement mais collectivement, si l'on veut qu'ils aient de la motivation pour créer.

Malheureusement, notre industrie est encore corsetée par sa hiérarchie et par une centralisation à outrance. Pourtant, grâce à la diversité culturelle de sa jeunesse, notre société bouillonne de créativité. Mais dans le débat de ce soir, je ne vois ni jeunesse, ni bouillonnement, ni créativité.

A. d'I. : En France, la notion de chef-d'œuvre est l'un des fondements de la reconnaissance et de la noblesse du métier. La créativité n'est pas seulement bridée par l'omniprésence de la hiérarchie, mais aussi par une organisation néo-tayloriste incompatible avec la notion de chef-d'œuvre. Les entreprises innovantes sont celles qui ont su renoncer au taylorisme.

Int. : *J'ai remarqué que les entreprises industrielles prospères sont celles qui appliquent une recette simple : « Ne mépriser ni le personnel, ni le sous-traitant. » La bonne stratégie ne consiste pas à travailler plus, mais à travailler mieux, dans le respect de chacun. En 2000, SAS Institute a reçu la visite d'une délégation de patrons français. Dans l'avion, ils plaisantaient entre eux : « Ce n'est pas chez SAS qu'on va nous parler des 35 heures. » À l'arrivée, surprise : « Cela fait dix ans que SAS Institute a adopté les 35 heures. » Dans une économie d'innovation, les heures ne veulent plus rien dire : ce n'est pas de cette façon que l'on mesure le travail.*

Optimisme ou pessimisme ?

François Loos : Si cette soirée s'était appelée *Le défi de l'agriculture*, on aurait eu l'impression, à l'issue de la réunion, que la France était une puissance agricole. Ce soir, on n'a vraiment pas le sentiment que la France est une puissance industrielle. Tout le monde est sur la défensive et nous avons passé notre temps à constater les difficultés plutôt qu'à développer une volonté de puissance. Or, c'est uniquement par la volonté de puissance que l'on peut gagner.

A. d'I. : Les constats que nous avons faits pour l'industrie s'appliquent aussi à l'agriculture...

D. R. : Jean-François Dehecq m'a reproché mon optimisme, mais je suis convaincu que si l'on n'est pas optimiste, il vaut mieux ne pas se lancer dans l'industrie. Être un industriel, fondamentalement, c'est croire que les choses sont possibles et que l'on va y arriver, sinon on ne fait rien. En définitive, heureusement qu'il n'y avait pas beaucoup de jeunes dans l'assemblée, ce soir, sinon ils seraient sans doute partis découragés.

Jean-François Dehecq : Les incantations ne suffisent pas ! Si le chômage s'aggrave, les plus belles promotions de ParisTech n'empêcheront pas que nous irons dans le mur. Il nous faut maintenant des gens courageux, et non des conformistes qui cachent leurs cartes.

Présentation des orateurs :

Jean-François Dehecq : diplômé de l'École nationale supérieure d'arts et métiers ; professeur de mathématiques au collège Saint-Vincent de Senlis de 1964 à 1965 ; il intègre la Société nationale des pétroles d'Aquitaine en 1965, au sein des services économiques, puis comme ingénieur d'exploitation sur l'usine de Lacq ; il devient directeur général de Sanofi en 1973, puis vice-président directeur général de 1982 à 1988 et PDG en février 1988 ; président-directeur général de Sanofi-Synthélabo en 1999, il organise la fusion Sanofi-Aventis en 2004, dont il est le PDG jusqu'en décembre 2006, puis président de janvier 2007 à mai 2010, et président d'honneur depuis mai 2010, ainsi que président de la fondation d'entreprise Sanofi Espoir ; depuis mars 2009, il est président du comité d'orientation stratégique du Fonds stratégique d'investissement ; président du comité national des États généraux de l'industrie de novembre 2009 à mars 2010, il est vice-président de la Conférence nationale de l'industrie depuis juillet 2010 ; il est aussi président du conseil d'administration de l'École nationale supérieure d'arts et métiers.

Alain d'Iribarne : docteur en sciences économiques ; directeur de recherche au CNRS ; il a été directeur du département scientifique des Sciences de l'homme et de la société du CNRS et administrateur de la Fondation MSH ; il a réalisé en 2006 une recherche approfondie sur le fonctionnement de l'entreprise Hervé Thermique (*De la Pyramide aux réseaux*, éditions Autrement, 2007).

François Loos : est Polytechnicien et titulaire d'un DEA de mathématiques ; il intègre dans un premier temps la haute administration, puis la quitte pour des entreprises alsaciennes comme de Dietrich ; en 1984, il rejoint le cabinet de Pierre Pflimlin, président du Parlement européen, en tant que conseiller technique ; il est élu au conseil régional d'Alsace en 1992, puis, l'année suivante, député du Bas-Rhin ; président du Parti Radical Valoisien, il sera l'artisan de son ralliement à Jacques Chirac ; il aura en charge plusieurs ministères de 2002 à 2007 : ministre délégué à l'Enseignement supérieur et à la Recherche (mai à juin 2002), ministre délégué au Commerce extérieur (2002 à 2005) et ministre délégué à l'Industrie (2005 à 2007) ; réélu député en 2007, vice-président du conseil régional d'Alsace et président de la Commission de Développement Économique et de l'Emploi, il est aussi président de l'école de management de Strasbourg.

Denis Ranque : président de Technicolor, du Cercle de l'industrie, de l'ANRT (Association nationale de la recherche et de la technologie) et de Mines ParisTech ; ancien président-directeur général de Thales.

Diffusion juin 2011