

La Fabrique de l'industrie en partenariat avec
le Collège des Bernardins et **L'Usine nouvelle**
présente :

Les entretiens de la Fabrique

LA FRANCE SANS SES USINES

AVEC

Patrick ARTUS directeur des études économiques de Natixis,
Michel DE VIRVILLE directeur du Collège des Bernardins
Louis GALLOIS président de La Fabrique de l'industrie
Christel BORIES ancienne PDG de Constellium

ET

Jean-Michel CHARPIN inspecteur général des finances

DÉBAT ANIMÉ PAR

Laurent GUEZ directeur de la rédaction de L'Usine nouvelle

25 janvier 2012

EN BREF

La France est l'un des pays où l'emploi manufacturier a le plus reculé, ce qui a entraîné une dégradation continue de sa balance commerciale. Parmi les raisons invoquées, Patrick Artus cite le fait que notre industrie, en se maintenant globalement dans le milieu de gamme, est désormais concurrencée par les pays émergents. D'autres pays européens, comme l'Allemagne, ont fait le choix de monter en gamme dans tous les secteurs industriels. Pour remédier à la situation actuelle, le protectionnisme ne paraît pas la bonne solution. Patrick Artus préconise de mettre l'accent sur une politique de l'offre, d'utiliser les délocalisations pour monter en gamme plutôt que pour fabriquer des produits bas de gamme, de créer une administration spécifique pour les PME, de réformer les aides à l'emploi ou encore de transférer les charges sociales vers la CSG. Jean-Michel Charpin suggère de réorienter partiellement les aides à l'emploi vers la partie exposée de l'économie plutôt que vers les seuls emplois abrités. Pour Christel Bories, l'objectif de monter en gamme passe par le fait de relever les prix afin de dégager des marges permettant d'améliorer les produits et les services apportés aux clients. Pour amorcer le mouvement, Louis Gallois estime nécessaire de transférer une partie des charges sociales sur la fiscalité afin de créer un « choc de compétitivité », à condition d'accompagner ce transfert de mesures fiscales favorables à l'investissement. Pour Patrick Artus, ce genre de mesure risque d'être facile à contourner, mais compte tenu du faible taux d'auto-financement des entreprises françaises, on peut escompter que la marge dégagée irait spontanément vers l'investissement. Jean-Michel Charpin estime que la réforme fiscale n'a joué qu'un rôle secondaire dans la réussite allemande : les leviers principaux sont, selon lui, la maîtrise des dépenses publiques et la réforme du marché du travail.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

TABLE RONDE

Michel de Virville

Je suis très heureux de vous accueillir au Collège des Bernardins, magnifique bâtiment qui date de 1250. Cette époque, qui est aussi celle de la création de la Sorbonne, a été marquée par un débat très intense entre penseurs musulmans, juifs et chrétiens sur une nouvelle conception de la philosophie, qui devait aboutir à la pensée scolastique, laquelle s'est installée ensuite pour plusieurs siècles. Le collège des Bernardins a cessé de fonctionner à la Révolution. Il a été racheté il y a quelques années par le diocèse de Paris et il est aujourd'hui à la fois une faculté de théologie, un centre de formation continue pour le diocèse mais également un centre de recherche et de débat largement ouvert à toutes les familles de pensée et à tous les sujets importants pour notre avenir.

En tant que directeur du collège et ancien secrétaire général de Renault, j'ai trouvé l'initiative de la Fabrique de l'industrie particulièrement passionnante, et c'est bien volontiers que nous avons non seulement accepté d'accueillir ces débats au Collège des Bernardins, mais souhaité nous y associer.

Louis Gallois

La Fabrique de l'industrie est une initiative prise par trois acteurs de l'industrie, l'Union des industries métallurgiques et minières (UIMM), le Groupement des fédérations industrielles (GFI) et le Cercle de l'industrie, institution peut-être un peu moins connue, qui réunit des industriels et organise des manifestations et des actions de promotion de l'industrie depuis une quinzaine d'années.

C'est avec plaisir que j'ai accepté de prendre la présidence de la Fabrique de l'Industrie, car son objet correspond exactement à ce que je crois être une priorité nationale. Ce qui nous réunit est d'abord le fait que nous aimons l'industrie, mais aussi l'idée que l'industrie est essentielle pour la prospérité, l'autonomie et la croissance de la France, et qu'il n'y a aucun fatalisme à la désindustrialisation de notre pays. La France a été un grand pays industriel, elle l'est encore dans certains domaines, et elle peut le redevenir si nous nous en donnons les moyens.

La Fabrique de l'industrie n'a pas été conçue comme un outil de lobbying, mais comme un "laboratoire de réflexions" destiné à alimenter le débat sur l'industrie. Nous sommes convaincus qu'on ne pourra engager une reconquête industrielle que si toutes les forces vives du pays sont conscientes de la nécessité de mener ce combat et prêtes à s'y engager. La Fabrique de l'industrie contribuera à ce débat à travers les études qu'elle réalisera, mais surtout, car nos moyens sont limités, à travers notre capacité à rassembler et à mettre en débat toutes les études menées en France et en Europe sur ces questions. Nous commençons ce soir avec l'ouvrage de Patrick Artus, *La France sans ses usines*, dont nous partageons le diagnostic et qui nous paraît un bon point de départ pour nos travaux.

Nos travaux seront animés par le délégué général de la Fabrique, Thierry Weil, ingénieur du Corps des Mines et chercheur à l'école des Mines. Thierry Weil a dirigé FutuRIS, une grande entreprise d'analyse et de promotion de la recherche industrielle et technologique, qui n'est pas étrangère à ce que nous faisons aujourd'hui.

Nous souhaitons que la Fabrique soit aussi interactive que possible et, à travers notre conseil d'orientation, extrêmement large, nous avons voulu être en contact avec tous les acteurs concernés : milieux patronaux, organisations syndicales, institutions académiques, ou encore laboratoires de recherche. Tous ceux d'entre vous qui souhaiteront apporter leur contribution pour nous aider à progresser dans notre appréhension des problématiques industrielles sont les bienvenus.



Exposé de Patrick ARTUS

Lorsque j'ai entrepris l'écriture de ce livre avec Marie-Paule Virard, le contexte était très différent d'aujourd'hui. L'opinion la plus commune était que notre pays devait, d'une part, se spécialiser dans les nouvelles technologies et, d'autre part, se concentrer sur les services et notamment sur les services abrités, c'est-à-dire non susceptibles de délocalisation, comme les services à la personne. L'état d'esprit a bien changé depuis, et notre livre s'inscrit désormais dans un mouvement très large en faveur de la réindustrialisation de la France.

L'ampleur de la désindustrialisation

Sachant que l'industrie a externalisé un certain nombre de fonctions, il est un peu délicat de comparer la situation de l'emploi manufacturier aujourd'hui et ce qu'elle était il y a vingt ans. On peut, en revanche, comparer la place actuelle de l'emploi manufacturier en France et dans les autres pays. L'industrie manufacturière ne représente plus que 11 % de l'emploi en France, contre 19 % en Allemagne et 21 % en Italie. Les deux seuls pays où l'emploi industriel a encore plus reculé qu'en France sont la Grèce et le Royaume-Uni.

Cette évolution s'est accompagnée d'une dégradation continue du commerce extérieur. On ne compte plus que 90 000 entreprises exportatrices en France, contre 240 000 en Allemagne et autant en Italie. Le recul de l'industrie a également eu un effet sur la structure des emplois. On observe une polarisation entre, d'un côté, des emplois bien rémunérés au sein d'entreprises multinationales, et de l'autre, des emplois de niveau SMIC dans les services abrités.

La vocation industrielle de la France

Pourtant, la France a vocation à être un pays industriel.

Contrairement à une opinion très répandue, l'hétérogénéité qui existe entre les pays de l'Union européenne, notamment en termes d'industrialisation, ne va probablement pas disparaître, mais s'accroître. Ceci s'explique en partie par un effet "normal" de spécialisation internationale, pour les pays ne disposant pas de facteurs de production ou d'avantages comparatifs favorables à l'industrie.

Les économistes de l'école géographique expliquent, par exemple, qu'on trouve peu d'industrie dans la zone périphérique des unions monétaires, pour des raisons aussi simples que le coût des transports. La désindustrialisation du Portugal ou de la Grèce peut sans doute s'interpréter de cette façon. Ceci pose d'ailleurs problème, car si l'on en croit cette théorie, ces deux pays ne pourront jamais atteindre un vrai développement industriel et, par conséquent, ne pourront jamais équilibrer leur balance commerciale, ce qui les mettra dans l'impossibilité de satisfaire

aux contraintes actuelles de la zone euro.

Contrairement à ces deux pays, la France ne se situe pas dans une zone périphérique de l'union monétaire et elle dispose de nombreux atouts la prédisposant à être un grand pays industriel : le capital par tête est équivalent à celui de l'Allemagne, la qualification de l'emploi y est légèrement plus élevée, les infrastructures sont plus efficaces que dans les autres pays européens et le coût de l'énergie y est également plus faible.

Les causes de la désindustrialisation

La désindustrialisation de la France est d'autant plus surprenante qu'elle a été brutale. Le décrochage s'est produit en 1998. Entre 1985 et 1998, l'emploi manufacturier est resté stable. Entre 1998 et aujourd'hui, il a chuté de 32 %. Certains y voient le résultat du passage à l'euro, mais on n'observe pas le même phénomène dans les autres pays ayant adopté la monnaie unique.

La concurrence des pays émergents

Une première explication peut être trouvée dans les réformes économiques lancées par certains pays émergents à partir de 1998. Il s'agit notamment de mesures de dévaluation des devises, qui ont rendu certains de ces pays très compétitifs. Je pense en particulier à la Chine, au Brésil, à Taiwan, à la Corée, à la Thaïlande, mais aussi à la Pologne et à d'autres pays d'Europe centrale. Le déclin industriel de la France peut s'expliquer par la réduction de ses parts de marché relatives par rapport à celles des pays émergents. En 1998, la Chine ne représentait que 1 % des exportations mondiales ; aujourd'hui, sa part est de 13 %.

Le choix du milieu de gamme

On observe parallèlement une dégradation permanente des marges de l'industrie française, liée à son incapacité à traduire la hausse des coûts dans les prix de vente, qu'il s'agisse du coût des matières premières, du coût du travail ou des variations de l'appréciation de l'euro. Entre 2002 et 2008, période où l'euro était très fort, les exportations allemandes n'ont diminué que d'1 % ; les exportations françaises ont reculé de 9 %. Manifestement, la demande pour les produits français est très sensible à leurs prix, ce qui révèle un problème de niveau de gamme.

À mes yeux, la raison fondamentale de l'effondrement de l'industrie française est qu'elle s'est maintenue dans le milieu de gamme face à de nouveaux acteurs qui se sont également positionnés sur ce segment. Or, une industrie de milieu de gamme a des marges trop faibles pour investir, faire de la recherche, ou encore prendre des risques à l'export. Entre 1998 et aujourd'hui, les coûts unitaires de production de l'industrie française ont augmenté de 15 % de plus que le prix de la valeur ajoutée. Les marges se sont réduites d'autant, alors que les marges de l'industrie allemande, tournée vers le haut de gamme, ne cessaient de progresser.

Le rachat des PME par les grands groupes

En France, quand les PME dépassent le seuil des 250 salariés, elles se font souvent absorber par les grands groupes, en particulier lorsqu'elles connaissent une croissance rapide et qu'elles sont fortement exportatrices. Chaque année, cela concerne 17 % des PME de 250 à 500 salariés. En Suède ou en Allemagne, le phénomène est cinq fois moins important.

Manifestement, les grands groupes français apprécient de pouvoir recourir à la croissance externe : il est plutôt confortable de racheter des entreprises ayant déjà développé et testé des produits et un marché. On peut comprendre aussi que les patrons de PME, soumis à d'énormes contraintes,

soient heureux de pouvoir céder leur entreprise pour des sommes souvent non négligeables.

Mais le résultat est que les PME françaises sont “mangées” avant de pouvoir devenir grandes, d’où le faible nombre d’entreprises de taille intermédiaire dans le paysage industriel français. Les études menées par le Conseil d’analyse économique montrent que les PME “ survivantes ” sont souvent de type très défensif : elles ne prennent pas beaucoup de risques, n’investissent pas beaucoup, disposent de fonds propres très importants et sont désendettées. Tout cela les rend très solides financièrement, mais elles ne sont pas dynamiques et n’exportent pas beaucoup. Ce n’est pas avec des entreprises de ce type que l’on peut espérer améliorer significativement la balance commerciale française.

Les relations de sous-traitance

Un autre handicap pour l’industrie française tient aux relations de sous-traitance, qui sont relativement dures et se focalisent généralement sur les prix de vente des produits des sous-traitants. Les grands groupes français se prêtent moins que d’autres à des partenariats avec leurs fournisseurs pour assurer la promotion de ces derniers, les aider à se développer, les accompagner à l’export, bref, « chasser en meute », comme disent les Allemands.

Quelles solutions ?

Pour remédier à la situation actuelle, plusieurs solutions plus ou moins pertinentes ont été proposées.

Le protectionnisme, une fausse bonne idée

Nous avons consacré un chapitre entier de notre livre au protectionnisme, solution à laquelle nous ne croyons absolument pas. De nombreux travaux d’économistes ont montré que la taxation des importations ne provoque qu’une faible réduction de leur volume, car ce que nous importons est très peu substituable à ce que nous produisons. La taxation des importations n’a donc pas pour effet de stimuler la production domestique, mais simplement de rendre les importations plus chères. Une façon de le vérifier consiste à observer ce qui se passe lorsque l’euro se déprécie : le volume des exportations augmente un peu, mais celui des importations ne diminue pas, alors même qu’elles nous coûtent plus cher.

Le vrai problème aujourd’hui est l’insuffisance de notre capacité de production. Elle est au même niveau qu’en 1998, alors qu’en Allemagne, elle a progressé de 32 %.

Pour une politique de l’offre

Lors de son débat récent avec Alain Juppé, François Hollande a évoqué la nécessité d’une politique de l’offre, ce qui représentait une rupture idéologique remarquable dans l’histoire du parti socialiste. Pour une fois, il n’était pas question de pouvoir d’achat, mais du fait que si personne ne construit de maisons, cela fait augmenter les prix, et que si l’on subventionne des produits industriels qu’aucune usine ne fabrique en France, on favorise les importations.

Tout espoir n’est donc pas perdu. En 1992, la Suède était dans une situation bien pire que celle de la France actuellement. L’industrie était ruinée et ne dégagait plus de marge sur aucun produit ; le déficit public représentait 15 points de PIB. La Suède s’est alors lancée dans une politique de l’offre, dont le résultat est connu : aujourd’hui, 4 % du PIB sont consacrés à la R&D, et le budget des universités et des pôles de compétitivité est très confortable.

Créer une administration spécifique

Le Conseil d'analyse économique a proposé depuis vingt ans l'adoption d'un Small Business Act en France. De cette idée, on ne retient en général que ce qui concerne l'accès aux contrats publics. Or, la direction de la concurrence de Bruxelles s'oppose à ce que l'accès des PME aux contrats publics soit favorisé, car cela constituerait un biais de concurrence.

On pourrait renoncer à cette disposition tout en mettant en œuvre ce qui est vraiment important dans le Small Business Act américain et qui a prouvé son efficacité, à savoir la création d'une administration spécifique, dédiée à l'intermédiation des relations entre les PME et les services publics.

Réformer les aides à l'emploi

Depuis la fin des années 90, nous avons clairement donné la priorité au soutien des emplois peu qualifiés dans les secteurs abrités. Les allègements de charges sociales ont bénéficié à la distribution, à l'artisanat, à la restauration, mais pratiquement à aucun emploi industriel. On peut même considérer que ces allègements de charges ont été financés, de facto, par une taxation des emplois de l'industrie. C'est toutefois un débat très complexe car, indubitablement, ces allègements de charges ont sauvé des centaines de milliers d'emplois peu qualifiés, et il est difficile de mesurer si le niveau comparativement plus élevé des charges dans l'industrie a contribué à détruire des emplois industriels.

Il faudrait aussi distinguer les aides qui ne génèrent que des effets d'aubaine et celles qui permettent réellement la création d'emplois. Pierre Cahuc, professeur à l'École Polytechnique, a montré que 95 % des heures supplémentaires défiscalisées étaient travaillées avant la mesure de défiscalisation. En revanche, les baisses de charges accordées pour les salaires compris entre le SMIC et 1,6 fois le SMIC ont indubitablement contribué à créer des emplois. Il faudrait que ces politiques fassent l'objet d'une véritable évaluation, de façon à pouvoir abandonner toutes celles qui ne génèrent que des rentes.

Transférer les charges sociales vers la CSG

Personne ne conteste le fait qu'il faut consacrer davantage d'argent aux universités ou à la recherche, mais ce genre de politique nécessite sept ou huit ans avant de porter ses fruits. Or, les élus ont besoin de politiques donnant des résultats en deux ou trois ans. Il n'y a guère qu'une réforme fiscale pour puisse répondre à cette attente. Celle que je préconise consisterait à alléger les charges qui pèsent sur l'industrie via un transfert sur la CSG, dont l'assiette est plus large que celle des salaires.

L'acceptabilité de la réindustrialisation

En finissant, je voudrais souligner que notre livre est loin de faire consensus. L'assistance de ce soir est probablement largement favorable à la réindustrialisation de la France, mais nous avons présenté notre ouvrage devant des publics très divers et, bien souvent, nous avons dû faire face à une grande hostilité : « On ne veut pas du retour de l'industrie, de la pollution des rivières, des émissions de CO₂, des usines qui explosent en plein centre ville ! ». Beaucoup se disent même prêts à perdre du pouvoir d'achat en contrepartie de la disparition des usines, considérée comme un progrès.

C'est paradoxal, car si l'on veut protéger l'environnement, il vaut mieux construire des usines en Europe, où les règles environnementales sont très strictes, que dans un pays comme la Chine,

qui, en parité de pouvoir d'achat, émet six fois plus de CO2 par unité de PIB en volume que les pays de l'Union européenne à 15.

Mais il faut être conscient que, pour le moment, la perspective de la réindustrialisation de la France ne fait pas du tout consensus dans l'opinion publique.

2 Commentaires de Jean-Michel CHARPIN

Les statistiques que Patrick Artus a citées ce soir et dans son livre sont parfaitement exactes. La part de l'industrie dans le PIB est à peu près semblable en France et au Royaume-Uni, mais elle est plus modeste que dans la plupart des autres pays européens et elle est deux fois plus faible qu'en Allemagne.

La seule nuance que j'apporterais aux statistiques citées dans l'ouvrage est qu'elles présentent généralement l'industrie comme un tout. Or, certaines branches industrielles de notre pays, comme le matériel médical, la pharmacie, l'aéronautique ou encore l'électronique, sont en croissance forte et quasi continue. Pour faire écho à l'une des thèses de Patrick Artus, ce sont des branches dans lesquelles la France a réussi, parfois au prix de beaucoup de difficultés, à rester dans le haut de gamme. À l'autre bout du spectre, on trouve des secteurs sinistrés, comme l'habillement, qui connaît depuis des années une chute à peu près continue.

Le protectionnisme

La première problématique que je voudrais soulever est celle du protectionnisme, longuement abordée dans le livre. On perçoit bien que dans l'opinion publique, il existe un lien étroit entre réindustrialisation et protectionnisme, non seulement en France, mais dans tous les pays qui subissent la désindustrialisation.

Mon sentiment, qui n'est pas très éloigné du point de vue des auteurs, est qu'il n'y a aucune raison d'être plus protectionniste aujourd'hui que par le passé, et que ce serait même une grave erreur. D'une part, nous prendrions le risque que les autres pays se ferment également, et que tout le monde y perde. D'autre part, cela conduirait à imposer aux entreprises et aux consommateurs nationaux des produits étrangers plus chers ou des produits nationaux à la fois plus chers et éventuellement de moins bonne qualité. Il s'agirait donc d'une ponction sur le pouvoir d'achat et d'une cause supplémentaire de perte de compétitivité.

La solution, dans ce domaine, me paraît être dans un meilleur usage des délocalisations. Dans certains cas, les délocalisations se traduisent par une baisse en gamme et par l'appauvrissement du pays. Mais elles peuvent aussi être compatibles avec le maintien du haut de gamme et contribuer à soutenir la compétitivité nationale.

Les PME

Sur la question des PME françaises, je suis plus hésitant que Patrick Artus. Je partage son diagnostic : d'un côté, nous avons de grands groupes compétitifs, dynamiques et conquérants ; de l'autre, des startups bien plus nombreuses qu'il y a vingt ans ; en revanche, notre pays compte peu de moyennes entreprises. Il existe une abondante littérature pour expliquer que si, en plus de nos grands groupes et de nos startups, nous développons de grosses PME «à l'allemande», nous serions sauvés.

Cela me laisse perplexe car je ne suis pas certain que le mouvement d'absorption des PME par les grands groupes n'ait que des effets négatifs. L'alimentation permanente des grands groupes par des PME innovantes n'est certainement pas pour rien dans leur dynamisme et dans leur réussite. Par ailleurs, il me semble qu'il n'y a rien de très rationnel, lorsqu'un entrepreneur est parti de rien, à ce qu'il vende son entreprise lorsqu'elle a atteint une valeur de 10 à 20 millions d'euros, plutôt que de poursuivre l'aventure en espérant qu'un jour l'entreprise vaudra un milliard.

Il ne sera probablement pas très facile de modifier ce genre de comportement, et il ne serait pas forcément judicieux, dans la mesure où nous excellons dans les grands groupes et dans les petites PME, de chercher à développer des moyennes entreprises. En matière de stratégie industrielle, on cherche généralement à progresser dans ses points forts plutôt qu'à colmater ses points faibles.

Le choix des secteurs industriels

Un dernier point important à mes yeux concerne le choix des secteurs à développer. Je ne suis pas d'avis de déprécier le tourisme, ni de considérer comme une menace le fait que la France finisse par ressembler à la Costa Brava ou à la Floride. En termes d'organisation du travail, la gestion d'un palace est aussi complexe que celle d'une usine, et elle est tout aussi fructueuse pour la balance des paiements.

Les aides publiques

En revanche, je partage les interrogations de Patrick Artus sur la politique qui a consisté, depuis vingt ans, à favoriser systématiquement les emplois non délocalisables dans le but de lutter contre le chômage. Aujourd'hui, on commence à craindre d'être allé trop loin dans cette voie, avec par exemple les réductions de la TVA sur la restauration ou sur la réhabilitation des logements, qui ont coûté extrêmement cher. Non seulement ces aides peuvent difficilement se justifier, compte tenu de l'état actuel des finances publiques, mais si certains secteurs sont avantagés, c'est nécessairement au détriment des autres.

Peut-être faudrait-il réorienter cette politique, qui a favorisé à l'excès le non délocalisable, pour se préoccuper un peu plus de la partie exposée de l'économie. Cela dit, si l'on remet en cause certains allègements de charges sur les bas salaires, il faudra procéder de façon très prudente et en offrant des solutions alternatives. La politique en faveur des bas salaires a coûté cher, mais elle a permis à beaucoup de personnes peu qualifiées de travailler, ce qui est un objectif respectable.

Commentaires de Christel BORIES

Je partage l'idée que l'une des clés de la réindustrialisation de notre pays est la montée en gamme des produits et services. On peut chercher à alléger les charges et à modérer les salaires, mais sachant que nous avons une monnaie forte et que nous ne sommes pas prêts à renoncer à notre niveau de protection sociale, réduire les coûts ne suffira pas. La seule manière de reconstituer les marges des entreprises est de relever les prix, et pour cela d'améliorer la qualité des produits et leur technicité, ou encore le service apporté aux clients. C'est ce que l'Allemagne a réussi à faire, et c'est à quoi nous devons nous atteler également.

Un chiffre me paraît très révélateur à cet égard. Il y a quelques années, le coût salarial était plus élevé en Allemagne qu'en France. Aujourd'hui, il est comparable des deux côtés de la frontière. En revanche, en Allemagne, le chiffre d'affaires par salarié est 30 % plus élevé : c'est cette marge qui permet de développer l'entreprise, d'investir et d'innover.

L'exemple de Constellium

L'entreprise Constellium, spécialisée dans la conception d'alliages à base d'aluminium et la transformation des alliages en produits semi-finis pour l'industrie, l'aéronautique, les emballages, a pris le virage du haut de gamme il y a une dizaine d'années. Nous avons décidé d'abandonner progressivement les "commodités" et de nous tourner vers des produits plus sophistiqués, nécessitant davantage de savoir-faire et d'innovation.

Bien sûr, cette réorientation du portefeuille ne s'est pas faite pas du jour au lendemain. Nous avons développé peu à peu les produits destinés à l'automobile ou encore à l'aéronautique et réduit la palette des produits destinés au bâtiment. En moins de dix ans, nous avons complètement retiré de notre portefeuille les 30 ou 40 % de produits bas de gamme, jugés "à risque ». Aujourd'hui, notre portefeuille est positionné sur des produits pour lesquels nous n'avons pas de concurrents dans les pays émergents.

Tous les secteurs sont concernés

Cette réorientation vers le haut de gamme a été possible alors même que notre industrie ne relève pas de la haute technologie. La notion de montée en gamme n'est absolument pas réservée aux industries à fort contenu technologique : toutes les filières sont concernées. Dans le textile, par exemple, certaines entreprises ont su se reconvertir dans des produits très performants, nécessitant un vrai savoir-faire, et gagnent énormément d'argent.

Bien sûr, on pourrait objecter que la concurrence peut se reporter, à plus ou moins long terme, vers les produits de haut de gamme. Mais, d'une part, on a de toute façon moins de concurrents dans le haut de gamme que dans le bas de gamme ; d'autre part, le rôle important du savoir-faire et des services apportés au client crée une barrière à l'entrée. Bien entendu, il ne faut pas se reposer sur ses lauriers et il est indispensable de faire continuellement évoluer le portefeuille pour conserver cette avance.

Une meilleure valorisation

Le haut de gamme présente un autre avantage : l'apport de service, de savoir-faire et de qualité est généralement valorisé par le client. Or il suffit d'un consentement à payer 5 % de plus pour avoir un impact très important sur les marges. Une entreprise peut ainsi passer d'une marge de 3 %, qui ne lui permet que de vivre, à une marge de 8 %, qui lui permet d'investir et d'innover.

La responsabilité des entrepreneurs

La montée en gamme ne nécessite aucune loi ou nouvelle réglementation : elle ne dépend que des entrepreneurs. En France, on a tendance à tout attendre de l'Etat, mais les industriels et les entrepreneurs en général doivent aussi prendre leurs responsabilités : beaucoup de difficultés peuvent et doivent être résolues au niveau de l'entreprise. Bien entendu, tout ce qui pourra rendre l'environnement business friendly, par exemple un Small Business Act, sera le bienvenu.

Refonder le dialogue social

Enfin, il faudrait vraiment que nous parvenions à refonder le dialogue social dans notre pays. Actuellement, ce dialogue est archaïque et figé, et nous sommes quasiment le seul pays au monde où il est tripartite et inclut l'État.

Constellium est présente en Allemagne et j'ai aussi eu l'occasion d'administrer une grosse entreprise industrielle en Suède, et dans ces deux pays, j'ai pu constater qu'il existe une culture du compromis au niveau de l'entreprise, ce qui ne veut absolument pas dire que les syndicats soient démunis et qu'ils ne se battent pas pour le bien des salariés. En Allemagne, j'avais affaire à l'IG Metal, syndicat réputé pour être plutôt dur en négociation. Mais c'est aussi un syndicat responsable et les discussions ont lieu au niveau de l'entreprise. Ses dirigeants sont très conscients du fait qu'il faut faire grossir le gâteau avant de le partager. Ils participent au conseil d'administration, réfléchissent à la stratégie de l'entreprise et apportent leurs idées. Une fois que le gâteau est là, je vous assure qu'ils se battent activement pour que les salariés en aient leur part.

Nous devons consacrer nos efforts à développer cette culture en France pour élaborer des accords qui répondent vraiment aux besoins de l'entreprise, à la fois en termes de gains de compétitivité, d'augmentation du pouvoir d'achat pour les partenaires de l'entreprise, mais aussi de formation, d'investissement, de recherche, et de bénéfices pour les actionnaires. Aujourd'hui, cette culture n'existe pas.

Au moment de la crise de 2008, il nous a suffi de trois semaines, en Allemagne, pour négocier un accord de réduction de 10 % du temps de travail et du salaire pour l'ensemble de l'usine, qui comptait 2 000 personnes. Le syndicat a signé l'accord et l'a fait voter par les salariés. Le mois suivant, il était mis en œuvre dans l'usine. Un an plus tard, lorsque les commandes ont repris, nous avons rétabli le temps de travail et les salaires, sans avoir perdu aucun savoir-faire dans l'intervalle. En France, il a été impossible de négocier ce genre d'accord. Nous avons mis fin aux contrats d'intérim et recouru au chômage partiel, puis nous avons été obligés d'en venir à des plans sociaux, au prix quelquefois d'une perte de compétences et de savoir-faire.

Si nous réussissons à changer cette culture en France, ce ne sera pas au détriment des salariés, bien au contraire.

1

Le dialogue social

Patrick Artus

Je voudrais rebondir sur les dernières remarques de Christel Bories. Il y a trente ans, l'économiste américain Robert Merton Solow, qui devait recevoir le prix Nobel quelques années plus tard, expliquait qu'il était absurde de limiter les négociations sociales à la question des salaires. Il montrait clairement que plus on intègre de variables dans le paquet qui est négocié (salaire mais aussi emploi, durée du travail, formation...), plus on aboutit à un équilibre économique qui est créateur d'emplois. Cela se pratique déjà en Allemagne et dans les pays du nord, avec des syndicats de branche et des possibilités de dérogations aux accords de branche dans les entreprises. C'est très difficile à envisager dans le système français, qui repose sur des syndicats nationaux.

2

Du bon usage des délocalisations

Patrick Artus

Je voudrais également revenir sur la notion de niveau de gamme. On trouve du haut de gamme en France, mais uniquement dans certaines niches : le haut de gamme ne s'est développé que dans les secteurs ayant bénéficié de partenariats entre le public et le privé, ou de commandes publiques. Or, comme le souligne Christel Bories, le haut de gamme n'est pas réservé aux Airbus : on peut en faire dans la chimie, dans le textile ou encore dans l'équipement de la maison.

En Allemagne, la montée en gamme a été très homogène. Les Allemands ont fait appel à des ingénieurs d'Europe centrale, dont les salaires étaient moins élevés que ceux des ingénieurs allemands. Une chercheuse de l'université de Munich, Dalia Marin, a fait scandale en révélant que le niveau de qualification des salariés dans les filiales industrielles allemandes situées en Europe centrale était plus élevé que celui des entreprises mères en Allemagne. L'industrie allemande a ainsi utilisé les délocalisations pour faire diminuer les coûts du haut de gamme, ce qui lui a permis de conserver des emplois en Allemagne dans la mesure où ce recours à la délocalisation lui permettait d'abaisser les prix de ses produits haut de gamme. Pendant ce temps, les Français faisaient fabriquer à l'étranger des produits bas de gamme qui nécessitaient de la main d'œuvre peu qualifiée.

Au passage, c'est ce qui rend trompeuse la comparaison des coûts salariaux entre la France et l'Allemagne. Les salariés qui fabriquent les Porsche sont slovaques et non allemands, d'où le tollé qu'a provoqué le projet européen Made in European Union, qui consisterait à obliger les industriels à mentionner l'origine géographique des principales composantes de chaque produit. Cela dit, comme l'a montré l'étude sur le commerce extérieur mondial commandée par Pascal Lamy à l'OMC, un iPhone entièrement fabriqué en Chine et étiqueté « made in China » voit tout

de même 35 % de sa valeur ajoutée retourner aux États-Unis...

Patrick Pélata (Renault Nissan)

Les Allemands se sont lancés dans les délocalisations bien avant nous, y compris sur des composants de base. Quand j'étais directeur général de Renault, le ministre de l'Industrie m'appelait très régulièrement pour m'enjoindre de ne rien délocaliser. Mais si un constructeur automobile tarde trop, ce ne sont pas seulement ses sous-traitants qu'il va devoir délocaliser, mais ses propres usines. Une voiture doit dégager une marge positive, sans quoi on ne peut tout simplement pas la construire. Si la Twingo n'avait pas été fabriquée en Slovaquie, il n'y aurait pas de Twingo aujourd'hui dans les rues. Elles seraient probablement remplacées par des Kia, et la balance du commerce extérieur ne serait pas la même.

J'ai procédé pour la Logan, fabriquée à 100 % en Roumanie, au même calcul que Pascal Lamy pour l'iPhone : le bilan est positif pour la France. Lorsqu'un groupe français délocalise des usines, il crée malgré tout de l'activité en France. La question n'est pas de savoir si la Porsche ou la Logan sont fabriquées en Allemagne ou en France, mais de savoir quel est leur bilan en termes de valeur ajoutée.

3

Haut de gamme ou innovation ?

Philippe Escande (Les Échos)

Il ne faut pas se laisser aveugler par l'effet BMW. Le haut de gamme n'est pas l'universelle panacée. Les deux grands succès mondiaux de l'industrie suédoise, Ikea et H&M, reposent sur la capacité d'innovation plutôt que sur le choix du haut de gamme. De même, l'entreprise française Bic a évité les délocalisations en pariant sur l'innovation dans les procédés de fabrication. Seb et L'Oréal sont misent également beaucoup plus sur l'innovation que sur le choix du haut de gamme.

Laurent Guez

Monter en gamme ne signifie pas forcément que l'on se spécialise dans des produits de luxe. Les dirigeants de PSA insistent beaucoup sur le fait que leurs efforts de montée en gamme ne concernent pas seulement les voitures de luxe, mais également les véhicules C1, C2, C3.

Christel Bories

Monter en gamme ne signifie effectivement pas que toutes les entreprises doivent désormais construire des BMW ou des Airbus. Il s'agit avant tout de changer de business model. Dans la métallurgie, cela signifie par exemple abandonner certains business d'extrusion, qui servent à fabriquer des commodités, pour des produits beaucoup plus exigeants en termes d'alliages et donc de propriété intellectuelle, ou encore en termes de service apporté au client, qu'il s'agisse de séries courtes, de customisation ou de juste à temps. Ce genre de service peut s'envisager quel que soit le secteur industriel. Chaque entreprise doit se demander comment augmenter ses marges sans tout attendre du CNRS.

Patrick Artus

Techniquement, la montée en gamme correspond à la partie de la hausse de prix d'un produit qui ne fait pas perdre de part de marché en volume, c'est-à-dire à tout ce qui permet de vendre

plus cher sans perdre de clients. L'expression "haut de gamme" est, en fait, assez inappropriée. Il vaudrait parler de "marge autorisée", par exemple.

4 Trop tard pour monter en gamme ?

Pierre-Henri Louvel (Caisse des dépôts)

Ce que Christel Bories a pu entreprendre il y a dix ans chez Constellium serait-il encore envisageable aujourd'hui ? Près de 50 % de la population chinoise vit désormais en ville et l'industrie chinoise est en train de monter en gamme très rapidement. N'est-il pas trop tard pour notre propre industrie ? Ne vaudrait-il pas mieux nous concentrer sur quelques segments du marché ?

Christel Bories

Il est certain que la course a commencé et qu'il y a urgence à agir. Si l'on attend encore, des pans entiers de notre industrie vont s'effondrer car ils en sont arrivés à des niveaux de marge pratiquement nuls. Or, une fois qu'on est sorti d'un secteur industriel, il est très difficile d'y rentrer. Il faut donc tout faire pour ne pas en sortir !

Patrick Artus

Ce n'est probablement ni à l'État, ni même aux économistes de dire dans quels secteurs il est possible de monter en gamme avec succès. Ce que nous devons faire, c'est créer un environnement favorable à l'industrie, puis laisser les entrepreneurs faire leur métier.

En revanche, je suis moins inquiet que vous sur la possibilité pour l'industrie chinoise de monter en gamme très rapidement. Pour le moment, l'industrie chinoise est plutôt positionnée dans le milieu de gamme, et elle enregistre un déficit colossal pour le haut de gamme. Parmi les niveaux de gamme, l'OMC distingue les "hautes technologies", qui sont un vrai fourre-tout et dans lesquelles la Chine ne cesse de progresser, et le "haut de gamme des hautes technologies", secteur pour lequel la Chine est au contraire de plus en plus déficitaire et dépendante de fournisseurs taïwanais, singapouriens, malaisiens ou coréens.

5 La montée en gamme se décrète-t-elle ?

Michel Berry (École de Paris du management)

La montée en gamme se décrète-t-elle ? Elle ne pose pas seulement un problème technique, mais aussi un problème commercial et d'image. Dans le luxe, les entreprises françaises bénéficient d'une excellente image. Mais dans de nombreux autres domaines, elles sont positionnées en moyenne gamme et sont déjà confrontées à d'énormes difficultés ; on peut craindre qu'elles aient beaucoup de mal à progresser et à changer leur image. Dans ces conditions, l'injonction de monter en gamme ne risque-t-elle pas d'être incantatoire ?

Patrick Artus

La Chambre de commerce de Paris réalise régulièrement des études sur la perception de la qualité des produits industriels suivant leur origine. Ces études révèlent une dégradation continue de l'image des produits français depuis des années, mais montrent une inversion de la tendance depuis trois ou quatre ans.

Michel de Virville

La question de la montée en gamme ne se pose pas seulement en fin de filière, c'est-à-dire pour les produits vendus à des clients extérieurs à l'industrie. Elle concerne aussi les produits vendus à l'industrie elle-même. Dans ce cas, on s'adresse à des acheteurs professionnels, pour lesquels l'image est moins déterminante.

Dans le modèle allemand, la montée en gamme sur les intermédiaires a été très réfléchie, par exemple à travers la délocalisation vers les pays d'Europe de l'est. Plutôt que de privilégier le fait "d'acheter allemand", on a privilégié la cohérence de la filière. C'est ce que nous devrions également faire en France.

6

Commande publique, commande des grands groupes

Un intervenant

Si l'on souhaite privilégier une politique de l'offre, il faudrait chercher à valoriser les savoirs explicites et implicites des petites entreprises innovantes. Aujourd'hui, ces entreprises ne peuvent pas vendre leurs produits aux grands groupes nationaux car ces derniers refusent ne serait-ce que d'étudier une réponse à un appel d'offre dès lors qu'elle émane d'une entreprise ne réalisant pas plus de 50 M€ de chiffre d'affaires. C'est ce qui bloque le développement des petites entreprises et pousse les entrepreneurs à vendre leur société lorsqu'elle atteint 15 M€ de chiffre d'affaires : ils savent qu'ils ne parviendront jamais au seuil des 50 M€.

Patrick Artus

Je partage votre diagnostic, mais je ne vois pas trop comment remédier à la situation. Pour un acheteur, il est à la fois plus simple et plus sûr de s'adresser à des entreprises d'une certaine taille. Les directeurs des achats ont des consignes claires : faire baisser les prix d'achats, ce qui est très difficile lorsqu'on doit s'adresser à de multiples fournisseurs.

Christel Bories

En Allemagne, les filières sont beaucoup mieux organisées et les petites entreprises sont soutenues par les grands groupes donneurs d'ordre. En France, nous voulons toujours être "bons élèves" par rapport à la politique de la concurrence. Les Allemands ne se posent pas de questions métaphysiques sur ces questions. Ils n'affichent pas une politique qui serait contraire au droit de la concurrence, mais dans les faits, ils exercent à l'évidence une préférence nationale.

7 Quand les grands groupes soutiennent leurs fournisseurs

Louis Gallois

Chez EADS, si je prends l'exemple des avions Airbus, seulement 15 % de la valeur ajoutée est réalisée en interne, et 85 % par les sous-traitants. Le montant des achats aux fournisseurs représente 13 milliards d'euros en France chaque année. Nous ne travaillons évidemment pas directement avec des entreprises de 40 salariés, car nous devons nous assurer que toute la chaîne est robuste. Non seulement des entreprises de trop petite taille peuvent être fragiles, mais elles n'ont pas la capacité à faire de la recherche. Or, nous voulons au contraire pouvoir nous appuyer sur nos sous-traitants en termes d'innovations technologiques. C'est pourquoi nous avons fortement réduit le "râteau" de nous sous-traitants directs (pour l'aéronautique, leur nombre est passé de 3 000 à 500) et nous essayons de structurer et de renforcer notre chaîne de fournisseurs à travers un certain nombre de rapprochements. C'est ainsi que nous avons soutenu la société Mecachrome, un de nos fournisseurs de rang 1, pour qu'elle puisse racheter Mecahers, une entreprise toulousaine d'une grande qualité, mais qui était sans doute trop petite.

Je partage l'idée de Christel Bories sur le fait que nous, industriels, devons assumer nos responsabilités au lieu de tout attendre de l'État. En l'occurrence, sachant que les grands groupes n'investiront plus massivement et ne créeront plus beaucoup d'emplois en France, nous avons la responsabilité de soutenir notre chaîne de fournisseurs français et de faire émerger parmi eux des acteurs forts. C'est notre intérêt, et c'est indispensable pour la vitalité du tissu industriel national.

Un intervenant

Monsieur Gallois, pour une entreprise que vous avez sauvée, à côté de combien d'opportunités d'évolutions technologiques importantes, portées par de petites entreprises, êtes-vous passé ?

Louis Gallois

Je suis incapable de vous le dire, mais je crois quand même que s'il y a une filière qui fonctionne à peu près bien en France, c'est la filière aéronautique. La dépendance de notre groupe vis-à-vis de cette filière est telle que c'est devenu une préoccupation capitale pour nous. Je vous concède que c'est relativement nouveau. Il y a encore cinq ou six ans, nous étions des acheteurs assez "brutaux" par comparaison avec Boeing, qui avait une stratégie de sous-traitance plus partenariale. Nous avons beaucoup évolué sur ce point, notamment sous l'impulsion de Fabrice Brégier, directeur général délégué d'Airbus. Aujourd'hui, nos relations avec nos fournisseurs restent très exigeantes, car nous devons être compétitifs, mais nous les soutenons de multiples manières, que ce soit à travers des audits techniques, des transferts de technologies, la formation des apprentis, l'aide à l'exportation, ou encore les négociations avec les banquiers.

8

Alléger les charges des entreprises

Un intervenant

Actuellement, les charges sociales représentent entre 38 et 44 % des salaires en France, contre 16 à 20,5 % en Allemagne. L'impôt sur les sociétés est de 15 % en Allemagne et de 33,3 % en France. Les PMI dont je suis administrateur paient toutes entre 28 et 32 % en taux réel. Enfin, en France, les taxes locales sont nombreuses et indépendantes du chiffre d'affaires, alors qu'en Allemagne, elles sont très encadrées. Au total, le taux réel d'imposition d'une PMI française est de 31 %, contre 14 % pour sa sœur jumelle en Allemagne.

Louis Gallois

Non seulement la montée en gamme ne se décrète pas, comme l'a souligné Michel Berry, mais elle demande beaucoup d'argent, ce qui nécessite de dégager des marges importantes. C'est un serpent qui se mord la queue. Pour amorcer le mouvement, il faut provoquer un "choc de compétitivité ». Le transfert d'une partie des charges sociales sur la fiscalité peut permettre de dégager 40 milliards d'euros qui viendraient grossir la marge des entreprises pour leur permettre d'entrer dans une démarche d'investissement et de montée en gamme.

Patrick Pélata (Renault Nissan)

Pour moi, la raison de la cassure qui s'est produite dans les années 90 ne s'explique pas par la montée en gamme de l'industrie allemande, car celle-ci ne s'est pas faite en quelques années. L'écart de 14 % que l'on observe actuellement sur la marge brute des entreprises manufacturières entre l'Allemagne et la France s'explique principalement par le coût des charges salariales qui, sur la période considérée, a légèrement augmenté en France et fortement diminué en Allemagne, du fait des lois Hartz, du transfert sur la TVA et de l'agenda 2010 de Gerhard Schröder. La première urgence pour notre pays, c'est d'alléger ces charges sociales, qui sont les plus élevées d'Europe et peut-être même du monde. Un pays comme le Danemark, qui est aussi un État providence, a fait le choix de basculer ses charges sociales vers l'impôt sur le revenu. En France, la seule question dont on devrait débattre est de savoir si ce transfert devrait porter sur la CSG ou sur la TVA.

Patrick Artus

Nous sommes d'accord sur le fait que la priorité est de restaurer les marges des entreprises industrielles françaises. Le problème est que les hommes politiques estiment que si les charges sociales diminuent, il faut que les prix de vente des produits diminuent aussi, afin d'améliorer le pouvoir d'achat. Ils ont beaucoup de mal à sortir de la logique de la demande et à s'intéresser à la question de l'offre. Si l'on voulait éviter de dégrader le pouvoir d'achat des salariés, on pourrait augmenter la CSG de 5 points, ce qui permettrait d'alléger de 40 milliards les charges sociales des salariés et des entreprises, avec l'avantage de faire payer « les riches et les vieux », et non uniquement les salariés. En effet, la CSG repose à 60 % sur les salaires mais à 20 % sur les retraites et à 20 % sur les revenus du capital.

9

S'assurer de l'impact d'un transfert des charges

Louis Gallois

Toute la question est de savoir si l'augmentation des marges permise par le transfert des charges serait véritablement transformée en investissement ou redistribuée sous forme de dividendes. Pour s'en assurer, il faudrait y associer une fiscalité qui favorise l'investissement. Il s'agit donc d'un montage assez complexe. De toute façon, on ne peut pas transférer 40 milliards d'euros sans envisager une réforme fiscale profonde, sans quoi nos concitoyens risquent de considérer que l'objectif est simplement « de donner du fric aux patrons » et d'éprouver un sentiment d'injustice.

Patrick Artus

Le taux d'autofinancement, c'est-à-dire le rapport entre le cash flow et les investissements était de 68 %, en France, à la fin 2011, contre 110 % en Allemagne, 130 % au Royaume Uni, 120 % aux États-Unis et 115 % en Espagne (où il n'était que de 30 % en 2008). Nous sommes le seul pays de l'OCDE où les entreprises ont du mal à financer leurs investissements. Le plus probable, si l'on augmentait les marges des entreprises, est donc qu'elles utiliseraient cet argent pour réaliser des investissements plutôt que pour le distribuer aux actionnaires. Prévoir une taxation différentielle de l'investissement et des dividendes distribués me paraîtrait un peu risqué, car cette taxation serait très facile à contourner. Quand ce genre de dispositif a été tenté aux États-Unis, les actionnaires ont été rémunérés en rachat d'actions et non en dividendes.

10

Réduire les dépenses publiques

Un intervenant

La politique qui a été adoptée en Suède comprenait une baisse de 20 % du niveau des dépenses publiques par rapport au PIB ; en Allemagne, cette réduction a été de 12 %. Peut-on sérieusement déconnecter la question de la réindustrialisation de celle du niveau des dépenses publiques ? Aucun des candidats à l'élection présidentielle n'aborde ce sujet.

Jean-Michel Charpin

Cette question est fondamentale. La réforme fiscale menée par Gerhard Schröder et poursuivie par Angela Merkel n'a joué qu'un rôle secondaire dans les résultats obtenus en Allemagne. Les leviers principaux ont été la maîtrise des dépenses publiques et sociales, d'une part, la réforme du marché du travail, d'autre part. Il faut toutefois garder à l'esprit que ces réformes ont fait perdre les élections à M. Schröder.

Patrick Artus

La Banque Mondiale publie des centaines d'indicateurs sur la qualité des services publics en matière de santé, de sécurité, d'éducation, etc. Ces indicateurs, très précis, recensent par exemple le nombre de lits d'hôpitaux, la mortalité infantile, l'illettrisme, etc. Nous avons pris

comme référence les meilleures pratiques, par exemple celles du Canada ou des pays nordique, et nous avons calculé combien il faudrait dépenser d'argent public en France pour atteindre la même performance : cela nous coûterait 8 points de PIB de moins que ce qui est dépensé actuellement ! On passerait ainsi de 53 % à 45 % du PIB, ce qui correspondrait du reste à peu près au niveau de dépense en Allemagne. Ceci prouve qu'il existe un potentiel considérable de gains de productivité dans ce domaine.

CONTACTS



ACCUEIL

01 56 81 04 15
info@la-fabrique.fr



ÉVÈNEMENTS & PARTENARIATS

Sounia CHANFI - 01 56 81 04 18
sounia.chanfi@la-fabrique.fr



RELATIONS PRESSE

Elisa OHNHEISER - 01 56 81 04 26
elisa.ohnheiser@la-fabrique.fr



www.la-fabrique.fr



twitter.com/LFI_LaFabrique



www.facebook.com/LaFabriqueDeLIndustrie