

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

présente :

Les entretiens de la Fabrique

QUEL CHEMIN POUR UNE RÉINDUSTRIALISATION DE LA FRANCE ?

AVEC

Jean-Louis BEFFA président d'honneur de la **Compagnie Saint-Gobain**
Patrick PÉLATA conseiller du président de **Renault-Nissan**
Jean-Noël DE GALZAIN président directeur général de **Wallix**

DÉBAT ANIMÉ PAR

Laurent GUEZ directeur de la rédaction de **L'Usine nouvelle**

Le 12 mars 2012

EN BREF

Dans son ouvrage, *La France doit choisir*, Jean-Louis Beffa s'élève contre la place faite au libéralisme des capitaux dans l'économie française et aux actionnaires dans la gouvernance des entreprises. Il prône, d'une part, le retour à un modèle "industriel et commercial", donnant la priorité au commerce extérieur et par conséquent à l'industrie et, d'autre part, l'adoption du modèle de gestion d'entreprise à l'allemande, selon lequel les choix stratégiques de l'entreprise résultent de la recherche de compromis entre représentants des dirigeants et représentants des syndicats. Ce dispositif permet en effet une meilleure prise en compte de l'intérêt de l'entreprise à long terme mais aussi de l'intérêt national.

Il souhaite également que l'État français s'emploie à remettre les grands groupes industriels français au service de l'économie nationale en leur accordant des avantages fiscaux et des crédits qui les inciteront à prendre à nouveau des risques en France. De ce point de vue, il estime que le Crédit impôt recherche n'impose pas suffisamment de contreparties aux grandes entreprises et qu'il devrait être au moins partiellement employé à soutenir de grands projets collaboratifs entre grandes et petites entreprises.

Jean-Noël de Galzain, patron d'une PME technologique, se félicite des premiers résultats de la politique des pôles de compétitivité, axée sur le développement de projets de R&D collaboratifs, et relaie le souhait des PME de pouvoir s'appuyer encore davantage sur les grands groupes, notamment pour leur développement à l'export.

Patrick Pélata, conseiller du PDG de Renault, donne en exemple la politique de délocalisation de l'industrie allemande et montre comment, dans le cas de Renault, les délocalisations sont le gage du maintien d'une industrie automobile en Europe tout en faisant bénéficier la France d'un bilan économique positif.

Tous les trois militent pour un déplacement significatif des charges du travail vers la consommation, afin de rendre l'industrie française plus compétitive et de donner les moyens d'investir à ce secteur beaucoup plus exposé que les services. Pour Jean-Louis Beffa, les éventuelles mesures prises en France ne seront toutefois pas suffisantes : il appelle à l'abandon de l'Europe des 27 et du principe de la concurrence "à l'anglaise" pour refonder une Europe économique plus restreinte et mieux coordonnée.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

TABLE RONDE

Laurent Guez

Jean-Louis Beffa a dirigé pendant vingt ans le groupe Saint-Gobain, l'une des plus belles réussites industrielles françaises. Il est aujourd'hui président d'honneur et administrateur du groupe, et il est également président de Lazard Asie, preuve que son regard sur l'industrie française est tout sauf "franchouillard". Il est également co-président du Centre Cournot pour la recherche en économie, fondé avec l'économiste américain Robert Solow. Enfin, il vient de publier au Seuil l'ouvrage dont nous allons discuter ce soir, *La France doit choisir*.

Jean-Louis Beffa, vous faites partie de ceux qui défendent avec ardeur la cause de l'industrie française dans les médias, et votre livre fait beaucoup de bruit depuis sa sortie. Quelle était votre intention en l'écrivant ?

1

Contre la toute-puissance des actionnaires

Jean-Louis Beffa

L'idée de ce livre est née du constat que depuis des années, on entendait dire que la prospérité des États dépendait de leur soumission aux recommandations de l'OCDE, du consensus de Washington, de la Commission de Bruxelles, ou encore du FMI, c'est-à-dire de l'application du libéralisme le plus intégral, non seulement en matière de biens et services, mais aussi de capitaux. Comme beaucoup d'autres, la France a considéré que le salut était dans la toute-puissance de l'actionnaire, et elle a pris une série de mesures qui ont profondément transformé le régime de gouvernance des entreprises cotées. Or, je constate que les pays qui réussissent, comme le Japon, l'Allemagne, la Corée ou la Chine, sont des pays qui n'appliquent pas les principes du libéralisme des capitaux.

En Allemagne, par exemple, ce n'est pas à l'actionnaire que l'on confie le soin de décider comment les entreprises doivent être gérées. Le conseil d'administration est un lieu de confrontation et de compromis entre les propositions des dirigeants, souvent appuyées sur l'histoire de l'entreprise, ses compétences, ses valeurs, et les propositions du personnel, qui reflètent leurs revendications mais jouent aussi un rôle très important dans la prise en compte de l'intérêt national. Par ailleurs, l'État n'intervient jamais directement dans la marche des entreprises : il se contente de maintenir un certain mode de fonctionnement et de veiller à l'existence d'un consensus entre l'actionnaire, les dirigeants de l'entreprise et le personnel représenté.

J'appelle de mes vœux l'adoption en France du même type de gouvernance d'entreprise qu'en Allemagne, en proposant aux représentants syndicaux un accord "donnant donnant" relativement simple : en échange du fait de siéger dans les conseils d'administration et de participer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, ils collaboreraient à la mise en œuvre de cette stratégie. C'est de cette façon que fonctionnent, par exemple, les conseils d'administration de Siemens ou de Volkswagen, et ces deux entreprises sont plutôt prospères.

2 **Le modèle industriel et commercial**

Un autre point qui me tient à cœur est la place à donner au commerce extérieur et à l'industrie. Toutes les statistiques montrent qu'il est essentiel pour le développement économique d'un pays, mais aussi pour son indépendance nationale, que sa balance du commerce extérieur soit positive. Or, ceci ne peut se faire que sur la base de son activité industrielle.

En France, nous avons connu ce que j'appelle le "modèle industriel et commercial" sous la présidence du général de Gaulle, puis celle de Georges Pompidou, avec une particularité : à cette époque, l'intervention de l'État était très marquée. C'est l'État qui sélectionnait les secteurs industriels prioritaires et les développait, avec d'ailleurs un grand succès.

À partir de la fin du septennat de Valéry Giscard d'Estaing et sous les présidents suivants, on a opté pour la non intervention de l'État : on laissait faire le marché en se contentant d'intervenir au niveau social. Par exception, le gouvernement Chirac m'a demandé un rapport qui a conduit à la création de l'Agence de l'Innovation industrielle (AII), ce qui représentait une nouvelle forme d'intervention de l'État. Le premier acte du président Sarkozy a été de supprimer cette agence, à la demande du ministère des Finances, résolument partisan d'un modèle libéral financier sans intervention de l'État.

Le propos de mon ouvrage est d'appeler au retour du modèle industriel et commercial, ce qui passe par la transformation de la gouvernance des entreprises mais aussi par le fait de renouer de meilleures relations entre l'État et les grands groupes français.

3 **Le désamour entre l'État et les grands groupes français**

Ces grands groupes se portent très bien, entre autres parce qu'ils se sont remarquablement restructurés pendant la période où ils ont été nationalisés, à partir de 1981. Au passage, on peut noter que l'État n'est pas forcément un bon stratège en tant qu'actionnaire, mais qu'il a eu le mérite de permettre à ces entreprises de se réorganiser.

Malheureusement, ces grandes entreprises ne sont pas exportatrices, car elles relèvent de ce que j'appelle des métiers régionaux, comme la distribution, la banque de détail, ou encore la production de matériaux tels que le ciment, le plâtre ou la laine de verre, dont les coûts de transport sont élevés. Dans tous ces métiers, les concurrents de l'entreprise sont soumis aux mêmes conditions qu'elle. C'est la raison pour laquelle, lorsque j'étais à la tête de Saint-Gobain, j'ai procédé à de nombreuses acquisitions : je souhaitais faire en sorte que 85 % des métiers du groupe relèvent de ces métiers régionaux, afin de nous prémunir contre la concurrence chinoise. Aujourd'hui, la distribution de matériaux de construction représente 60 % des métiers du groupe.

Outre le fait que les grands groupes français qui exercent ces métiers régionaux ne servent pas la nation française dans la mesure où ils n'exportent pas, il existe entre eux et l'État français

un malentendu très ancien qui, à mon sens, remonte au “lâchage” par l’État d’un grand groupe exportateur, Creusot-Loire. Le fait que cette entreprise ait pu être abandonnée par l’État, qui plus est sous un gouvernement socialiste, a provoqué le basculement de l’industrie française vers une forme de Benign Neglect.

4 Restaurer la confiance

Si l’on veut restaurer la confiance de ces grandes entreprises dans l’État, il faudrait non seulement soutenir les groupes industriels exportateurs, mais également ceux qui n’exportent pas. Les uns et les autres disposent de nombreuses compétences, connaissent le marché international, sont experts en R&D et sont capables de développer de nouveaux métiers. Si on leur accordait des avantages fiscaux et des crédits (par exemple à travers une nouvelle AII), ils pourraient à nouveau prendre des risques en France.

Malheureusement, je lis dans les programmes électoraux que l’on envisage « d’aider les PME et de taxer les grands groupes ». Une stratégie fondée uniquement sur les PME et sur les ETI ne permettra pas d’avoir un vrai impact sur l’économie. Il vaudrait beaucoup mieux mettre les grands groupes au service de l’État. Ces derniers pourraient, par exemple – à condition que l’on modifie leur gouvernance – se donner des objectifs de rentabilité à long terme, développer l’exportation, ou encore veiller à ce que, dans tous les métiers nouveaux, un tiers des emplois soient implantés sur le sol national. Chez Siemens, tous les métiers que l’on appelle “métiers du futur” intègrent ces trois dimensions.

5 Le Crédit impôt recherche : une fausse bonne idée ?

Si l’AII a été supprimée, c’est parce que l’on considérait que les décisions stratégiques devaient être prises par les entreprises et non par l’État. C’est ce qui a conduit à instaurer le Crédit impôt recherche (CIR), dont l’enveloppe est rapidement passée de 2 à 4 milliards.

Cette mesure a énormément bénéficié aux sociétés de services et tout particulièrement au secteur bancaire, au lieu d’être tournée vers l’industrie et l’exportation. De plus, si elle s’est avérée très utile pour les PME et pour les ETI, j’estime que l’État n’a pas demandé suffisamment de contreparties aux grands groupes : leur effort de recherche n’a pas beaucoup augmenté et j’aurais préféré que le CIR ne leur soit accordé que quand cette augmentation serait acquise. En disant cela, je sais que je vais m’attirer les reproches de tous mes collègues du MEDEF, à commencer par mon successeur, mais je maintiens mon avis.

Enfin, je crois que la manne du CIR aurait dû être répartie entre, d’une part, l’augmentation de l’effort de recherche et, d’autre part, le lancement de programmes ciblés tels que nous les avons conçus dans le cadre de l’AII. Les sociétés Roquette et Mérieux, qui ont pu profiter des aides de l’AII, m’ont confirmé que ce programme leur avait permis de découvrir des PME de leurs secteurs respectifs et d’initier des coopérations durables. Or, contrairement à l’AII, ou encore à la politique des pôles de compétitivité, le CIR n’exige aucune démarche coopérative entre grandes et petites entreprises.

Je suis également opposé à la règle instaurée dans le cadre d'Oséo, selon laquelle aucun programme ne peut dépasser le seuil de 10 millions d'euros. Lors de la création de l'AII, j'avais l'ambition de lancer des programmes de 100 ou 200 millions d'euros, seule façon de rattraper notre retard. Je n'ai pas compris que cette ambition soit abandonnée.

6 Les PME ont besoin des grands groupes

Laurent Guez

Jean-Noël de Galzain, vous êtes le PDG de Wallix, un éditeur de logiciels de sécurité informatique, et par ailleurs vice-président du pôle de compétitivité Systematic. Jean-Louis Beffa vient de demander que le futur gouvernement s'intéresse davantage aux grands groupes. Ne souhaitez-vous pas plutôt que l'on se préoccupe des petites entreprises ?

Jean-Noël de Galzain

Récemment, sept grands patrons français se sont exprimés dans la tribune des Échos en faveur de la réindustrialisation de la France. Selon eux, celle-ci passe entre autres par le renforcement de leur écosystème de fournisseurs. De leur côté, les 400 PME du pôle Systematic souhaitent unanimement travailler davantage avec les grands groupes, à la fois parce que ces derniers sont leurs clients, parce qu'elles ont besoin d'eux pour l'industrialisation de leurs produits et services, parce que lorsqu'une PME cherche des financements, les banquiers lui demandent quelles sont ses références et avec quelles grandes entreprises elle compte industrialiser et mettre en œuvre son modèle, et enfin parce qu'après quelques années d'existence, ce qui fait la réussite d'une entreprise, c'est son chiffre d'affaires à l'étranger ; or, pour exporter, les PME ont besoin de "chasser en meute" avec les grands groupes.

Laurent Guez

Plusieurs candidats à l'élection présidentielle proposent que l'impôt sur les sociétés soit modulé en fonction de la taille de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il soit plus important pour les grands groupes et moins important pour les PME. Souscrivez-vous à cette proposition ?

Jean-Noël de Galzain

Ce que j'ai entendu dire, c'est que, pour le moment, les petites entreprises paient davantage d'impôts que les grandes... Cela étant, aucune PME n'a intérêt à ce que les grands groupes français soient pénalisés. Il me paraît très important, par exemple, de préserver le CIR, y compris pour les grands groupes. Si la R&D ne bénéficie plus d'une aide fiscale, les entreprises mondialisées opteront pour les pays où la R&D est plus attractive. Or, si les grands groupes ne conservent pas leurs laboratoires en France, il n'y aura plus de recherche collaborative possible avec les PME.

Si l'on veut réorienter une partie de l'effort fiscal consenti par l'État en faveur des entreprises, on pourrait s'en servir pour encourager les collaborations entre PME et grands groupes, par exemple en soutenant les projets de nouveaux produits ou de service innovants menés en commun par des entreprises de différentes tailles, de façon à renforcer les écosystèmes locaux.

7

Les pôles de compétitivité : une réussite

Parmi tout ce qui a été tenté au cours des dix dernières années, je voudrais d'ailleurs évoquer une grande réussite : celle des pôles de compétitivité. Il en existe aujourd'hui 71 en France, dont 18 de niveau mondial. L'objectif était de mettre en place des écosystèmes favorisant la collaboration entre les différents acteurs de l'économie. Le pôle Systematic, créé en 2005, réunit 600 partenaires ; grâce au Fonds unique interministériel (FUI) et aux collectivités locales d'Ile de France, qui ont investi 360 millions d'euros sur les projets de ces entreprises, l'effort total de R&D cumulé a atteint 1,5 milliard d'euros et a permis à des grands groupes et à des PME de créer de nouveaux produits et services qui ont été vendus en France et exportés.

La demande unanime des acteurs impliqués dans ces pôles est désormais d'aller au-delà de l'investissement en R&D et de mettre en commun les capacités et compétences dans le domaine des achats ou encore de la stratégie, afin de construire de nouvelles offres et de nouveaux services.

8

Pour un Small Business Act européen

Je serais très favorable par ailleurs à un Small Business Act, que certains candidats ont d'ores et déjà baptisé European Business Act, de façon à instaurer un lien naturel entre commande publique et PME et d'aider ainsi les entreprises à atteindre la taille critique en vendant davantage.

Mon domaine industriel, celui de la sécurité informatique, représente un chiffre d'affaires de 50 milliards d'euros dans le monde. Presque la totalité du marché est détenue par les Américains, pour une raison simple. Il y a quelques années, l'explosion des réseaux et de la digitalisation de tous les services publics et privés a conduit les États-Unis à considérer la sécurité informatique comme une cause nationale. L'État a alors décidé de réserver une partie des commandes à des PME innovantes qui accepteraient d'adopter les normes gouvernementales. Ce faisant, ces petites sociétés ont attiré de grandes entreprises qui, pour se positionner sur ce nouveau marché, souhaitaient travailler avec elles. Ce mouvement a abouti à l'émergence de champions industriels qui accaparent désormais 35 à 40 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur ce marché. Lorsque l'État élabore une vision et se donne les moyens de la mettre en œuvre, les résultats sont au rendez-vous.

9

Le modèle allemand

Laurent Guez

Patrick Péлата, vous êtes conseiller de Carlos Ghosn, le président de Renault Nissan, et vous étiez jusqu'à récemment directeur général de Renault. Que pensez-vous des idées défendues par Jean-Louis Beffa dans son ouvrage ?

Patrick Péлата

Je partage tout à fait ses analyses. Nous assistons à un déclin très rapide de l'industrie française : entre 2002 et 2007, en Allemagne, 1 300 PME du secteur manufacturier ont disparu, ce qui représente 3 % du parc ; en France, sur la même période, ce sont 4 000 PME qui ont disparu, soit 15 % du parc. À la différence de l'État français, l'État allemand a su, malgré les alternances gouvernementales, assurer une cohérence dans la mise en œuvre de la stratégie qu'il avait définie. Je pense notamment aux mesures prises pour réduire les coûts sociaux et les taxes pesant sur le travail en transférant une partie de ces coûts sur la consommation, mais aussi aux négociations entreprises en parallèle avec les syndicats.

Au milieu des années 90, le principal problème auquel l'Allemagne était confrontée était celui des délocalisations. À l'inverse de l'industrie française, l'industrie allemande s'est délocalisée très tôt vers l'Europe centrale. Ce phénomène a provoqué des mouvements politiques et sociaux, mais au lieu de tenter de bloquer les délocalisations, le gouvernement a affronté le problème et négocié des quotas : il a accepté un pourcentage de délocalisations à condition que l'industrie s'organise pour maintenir de façon pérenne les autres emplois en Allemagne.

Ceci a nécessité un travail de fond sur les filières, sur la formation, sur la collaboration entre les universités, les centres techniques et les entreprises, tout en augmentant les moyens alloués à la recherche publique, désormais plus puissante que la recherche française. Dix ans après, le bilan est impressionnant.

10

Trop de charges sur le travail en France

Pendant ce temps, la France s'est contentée de continuer à taxer les producteurs, et les charges qui pèsent sur le travail dans notre pays sont probablement les plus élevées en Europe, voire dans le monde. Pour moi, la priorité du nouveau gouvernement devrait être de transférer les charges du travail vers la consommation, et ce transfert doit être suffisamment important : s'il ne porte que sur un ou deux points, cela ne changera rien. En dix ans, le coût du travail en Allemagne est devenu inférieur de 10 % au coût du travail en France. C'est cet écart qu'il s'agit de rattraper.

Jean-Noël de Galzain

Je suis, moi aussi, favorable à ce que les entreprises retrouvent des marges de manœuvre pour pouvoir investir. Il faut, pour cela, que l'on encourage la production plutôt que la consommation, ce qui passe par l'augmentation de la TVA. Mais encore faut-il le faire de façon significative. Une augmentation de 1,6 % n'est pas suffisante. Il vaudrait mieux envisager 3 % comme l'Allemagne, voire 5 % comme la Suède. En revanche, il faut faire en sorte que la capacité d'investissement ainsi dégagée soit bien fléchée vers de grands projets industriels, sans quoi on se contentera de grever la consommation et on ne réussira pas à restructurer les grandes filières.

1

Les délocalisations, une bonne affaire pour l'économie française

Laurent Guez

Patrick Pélata, les choix de l'entreprise Renault sont toujours surveillés de près, en particulier en ce qui concerne la localisation de ses investissements. On l'a vu lors de l'ouverture récente de l'usine de Tanger. Comment gérez-vous votre stratégie industrielle ?

Patrick Pélata

Notre implantation à Tanger fait suite à nos implantations plus anciennes à Pitesti, en Roumanie, ou à Bursa, en Turquie. Sans ces usines, la marque Renault n'existerait plus en Europe. Comme le besoin de voitures bon marché, lui, existe, ce serait probablement un Coréen qui construirait ces voitures, en attendant les importations de voitures chinoises, dès que les capacités de production de la Chine seront supérieures à la demande intérieure, ce qui ne devrait plus beaucoup tarder.

Renault a pris ces décisions pour répondre aux besoins du marché français et du marché européen. Cette production est assurée en Europe, ou aux marges de l'Europe dans le cas du Maroc, dans des pays présentant un solde commercial négatif vis-à-vis de la France. Cela signifie que ces pays importent davantage de produits français qu'ils n'exportent des produits vers la France. J'estime que c'est une excellente stratégie et que c'est même la seule stratégie possible si l'on veut se préparer à l'arrivée des voitures chinoises ou indiennes.

Pour l'industrie française, le bilan économique de ces délocalisations est positif : la France importe environ 110 000 Logan et Sandero, mais elle exporte des pièces vers la dizaine d'usines qui produisent ces modèles dans le monde. Les dépenses de R&D se font encore majoritairement en France pour ces voitures, et les profits excédentaires par rapport à ce que nécessite le renouvellement du programme sont affectés au véhicule électrique. En y ajoutant les impôts payés sur les bénéfices, j'ai calculé que le solde représente 500 M€ par an pour l'économie française, même si cela n'apparaît pas forcément dans les statistiques du commerce extérieur. Renault se fait critiquer sur sa stratégie, mais le groupe se contente de faire son travail d'industriel en répondant à des besoins de façon profitable et en faisant de surcroît bénéficier la France d'un bilan économique positif.

1

Quel avenir pour les usines françaises ?

En ce qui concerne nos implantations en France, ou plus exactement en France et en Espagne, car pour nous ces deux pays constituent un ensemble industriel intégré et il est très difficile de les considérer séparément, le groupe a décidé d'y construire ses produits haut de gamme et l'ensemble des véhicules utilitaires. Dans ce dernier domaine, une partie de la construction se faisait chez General Motors en Angleterre et chez Nissan à Barcelone mais nous sommes l'un des rares grands industriels à avoir réintégré ces productions en France, à l'usine de Sandouville, au Havre. Nous allons également bientôt produire en France le véhicule électrique, car la

proximité entre les bureaux d'étude de la région parisienne et l'usine de Flins ou celle de Cléon est un atout capital pour relever ce défi.

Au total, notre stratégie consiste à localiser les usines en fonction de leur valeur ajoutée. Lorsque celle-ci est importante, on peut se permettre un coût du travail plus élevé, en sachant que les écarts sont très importants. Le coût du travail en Roumanie est de 3 ou 4 euros de l'heure, alors que le coût de travail complet en France est supérieur à 30 euros de l'heure.

Jean-Louis Beffa

Cette stratégie suppose que Renault continue à être présent sur le haut de gamme. Cela reste-t-il envisageable ?

Patrick Pélata

Tout le monde dit qu'il faut aller vers le haut de gamme, mais je constate que le prix moyen des voitures en Europe ne cesse de baisser depuis 2007. La partie du prix qui augmente est liée à des réglementations nouvelles, mais pour tous les éléments qui ne sont pas contraints par ces réglementations, les prix baissent. La montée en gamme ne peut donc pas être une solution pour tout le monde. Nous comptons davantage sur la différenciation par la technologie et par le business model. La voiture compacte est une spécialisation française qui, à mon sens, a de l'avenir pour peu que les deux constructeurs automobiles français parviennent à rester à peu près en bonne santé.

Je tiens à souligner au passage que, de ce point de vue, le CIR est très utile, aussi bien pour les grands groupes que pour les PME, car la recherche peut aussi être délocalisée.

Aujourd'hui, la R&D du groupe Renault emploie 1 800 personnes en Corée et 2 000 en Roumanie. En Corée, un ingénieur coûte deux fois moins cher qu'en France, et en Roumanie, quatre fois moins cher. En Espagne, il n'existe pas de CIR mais tous les projets de recherche sont financés à 30 ou 40 %. Le maintien du CIR est donc une question de compétitivité : il permet de préserver les industries les plus exposées.

Développer les partenariats avec le Maghreb ?

Jean-Noël de Galzain

L'investissement réalisé par Renault au Maroc va dans le sens de l'histoire. Dans le domaine du logiciel et des télécommunications, nous avons un énorme besoin de main d'œuvre qualifiée. Il nous manque notamment des ingénieurs système, sécurité ou réseau, car la France n'en forme pas suffisamment. Notre pays a des rapports privilégiés avec les pays africains ou le Maghreb, avec lesquels nous partageons une langue commune, ce qui constitue un avantage compétitif dont nous pourrions tirer parti, comme les Allemands ont tiré parti de partenariats avec les pays de l'est ou comme les Californiens ont su le faire en travaillant avec l'Inde. Le pôle Systematic est d'ailleurs en train d'organiser des missions au Maroc et en Tunisie, en emmenant des PME aussi bien que des grands groupes, pour essayer de monter des projets avec l'écosystème tunisien.

L'absence de stratégie cohérente en France

Laurent Guez

Comment expliquez-vous l'écart qui se creuse entre la France et l'Allemagne ? Nos responsables politiques seraient-ils moins doués que leurs homologues allemands ?

Patrick Pélata

Entre 2008 et 2010, nos gouvernants se sont montrés très réactifs et ont plutôt bien géré la crise. En revanche, les états généraux de l'industrie n'ont pas été suivis de mesures correspondant à la hauteur aux enjeux.

Jean-Louis Beffa

Je suis frappé par le fait qu'en France, on veut faire plaisir à tout le monde et on ne se donne aucune priorité. On réagit au fur et à mesure de l'apparition des problèmes. Les pêcheurs manifestent ? On accorde une petite mesure aux pêcheurs, puis c'est le tour des agriculteurs. On a le sentiment que même au sommet de l'État, il n'existe pas de vraie compréhension de la situation économique française, ni de stratégie cohérente. Mais notre situation nous impose désormais d'établir des priorités et d'adopter des mesures ciblées.

Le Président Sarkozy a plusieurs fois admis qu'il fallait soutenir les producteurs plutôt que les consommateurs, mais au cours des cinq dernières années, il n'a rendu que des arbitrages inverses, comme la réduction de la TVA dans la restauration. Ce "cadeau" d'un montant de 4 milliards d'euros n'a rien changé au déficit du commerce extérieur et il est d'autant plus choquant qu'il a été accordé à un secteur éminemment protégé. Il serait plus logique de réserver les aides à l'industrie plutôt qu'aux services. Non seulement les entreprises industrielles sont susceptibles d'être délocalisées, mais il est bien plus difficile, pour un entrepreneur, de se lancer dans l'industrie que dans les services : l'investissement et les risques sont beaucoup plus importants et les banques beaucoup plus réticentes à accorder des financements que pour une société de services.

De même, lors des négociations menées dans le cadre de la commission européenne, le ministre Jean-Louis Borloo écoute essentiellement les ONG environnementales et les représentants des consommateurs. Le gouvernement allemand, lui, écoute ses industriels. En conséquence, les arbitrages se font toujours au détriment de l'industrie française, comme on l'a vu dans le cas des normes automobiles.

La responsabilité des institutions européennes

Au passage, j'en veux particulièrement à la commission de la Concurrence de Bruxelles, entité nombriliste que je considère comme le principal fossoyeur de l'industrie européenne. Cette commission s'affole dès qu'une entreprise acquiert une position forte en Europe : elle semble ignorer le reste du monde et négliger le fait que certaines entreprises sont en concurrence avec des sociétés chinoises ou japonaises sur lesquelles se déversent des millions de dollars d'aides publiques. L'Europe se lie les mains au nom de la défense du consommateur, mais lorsqu'il n'y aura plus de producteurs en Europe, il n'y aura plus de consommateurs non plus.

De même, elle veut à tout prix être un “prophète” en matière environnementale, mais si nous sommes le seul prophète de la planète sur la question des avions, par exemple, nous allons simplement réussir à tuer notre industrie aéronautique.

Patrick Pélata

Je confirme cette idée que l’État français devrait soutenir davantage son industrie dans la définition des règles européennes, qui ont un impact considérable sur la santé de notre industrie.

On peut déplorer aussi que les programmes de recherche européens soient très peu productifs, sauf dans l’aéronautique, en raison de leur grande complexité. La France devrait prendre exemple sur la Corée, le Japon ou les États-Unis pour essayer de retrouver une dynamique de grands programmes, en s’appuyant sur les atouts dont elle dispose et qu’elle pourrait assez facilement renforcer.

La fin de l’Europe des 27 ?

Jean-Louis Beffa

Plus largement, je crois qu’il faut avoir le courage de renoncer à l’Europe des 27, du moins dans le domaine économique. Cette Europe garde un sens en tant que zone de libre échange et, naturellement, sur le plan politique, mais si nous voulons sauver nos entreprises et aussi sauver l’euro, nous devons cesser de nous encombrer avec les principes de la concurrence “à l’anglaise”. Il n’y a plus rien de commun entre le destin de l’Angleterre, qui est de servir les riches de la planète, et le destin de l’Europe continentale, ni entre ce qui est optimal pour les uns et pour les autres. La France et l’Europe misent sur leur industrie, l’Angleterre sur la City. D’ailleurs, même lorsque James Cameron a participé aux réflexions sur l’avenir de l’Europe, il est venu en apportant les revendications d’autonomie de la City, ce qui est quand même tout un symbole.

Nous devons admettre qu’il y a désormais une Europe à deux vitesses, avec un noyau dur, qui comprendra nécessairement la France et l’Allemagne et qui sera prêt à appliquer des principes de gestion empruntés à la rigueur allemande, tempérés par un certain nombre de mesures sociales. À ce noyau principal pourront s’ajouter l’Espagne et l’Italie, mais aussi des pays comme la Pologne et la République tchèque. Il faudra aussi aller vers un système fédéral avec des décisions prises à la majorité.

La principale question, à mes yeux, c’est de savoir si les Allemands sont prêts à s’engager dans cette évolution. J’observe qu’ils protestent souvent contre l’Europe en tant que consommateurs et contribuables, mais qu’en tant que producteurs, ils sont paniqués à la perspective de la disparition de l’euro. Or, quand un arbitrage de ce type doit être opéré en Allemagne, ce sont toujours les producteurs qui l’emportent. D’ailleurs, quand je vois des patrons allemands revenir de Chine, ils tiennent tous le même discours : « C’est épouvantable de se mettre d’accord avec les Français, mais nous sommes condamnés à le faire ».

La question suivante, c'est de savoir si nous, les Français, serons d'accord pour aller vers cette évolution. Mais je crains que nous n'ayons pas le choix. Il est urgent de casser le dispositif européen dans son inefficacité actuelle : nous ne pouvons plus nous permettre d'attendre les résultats d'un référendum organisé dans le 25ème pays de la liste et de prendre les décisions à l'unanimité. Si nous n'en venons pas à une Europe beaucoup plus étroite, avec des coordinations beaucoup plus efficaces et une stratégie qui soit maintenue malgré les alternances politiques, les Français vont voir leur niveau de vie chuter beaucoup plus vite qu'ils ne s'y attendent.

1

L'industrie de l'art de vivre

Un intervenant

Dans son ouvrage, Jean-Louis Beffa montre que l'industrie de l'art de vivre crée de nombreux emplois et contribue énormément à nos exportations. Pourtant, ce domaine ne semble pas beaucoup intéresser l'État. La France, grâce à sa géographie, est la première destination touristique mondiale, mais il n'existe plus de tutelle pour le tourisme au sein du gouvernement et cette fonction est entièrement déléguée aux collectivités territoriales, c'est-à-dire à personne. De même, des métiers artisanaux de haute qualification, comme l'orfèvrerie, sont complètement abandonnés : il n'existe plus une seule formation dans ce domaine en France.

Jean-Louis Beffa

Je partage l'idée que la France doit travailler d'abord sur ses points forts plutôt que de tenter de se battre sur des causes qui risquent d'être perdues d'avance. L'art de vivre à la française recouvre trois grandes industries : le tourisme, l'agroalimentaire et le luxe.

En matière de tourisme, l'avantage compétitif de la France ne tient pas uniquement à sa géographie, mais aussi à l'extraordinaire action publique qui a été menée en faveur de la protection des paysages. Il suffit de comparer les côtes bretonnes avec ce que sont devenues les côtes espagnoles ou italiennes. En revanche, le nombre d'hôtels en France diminue, faute d'une politique de soutien à ce secteur. On peut aussi déplorer que sur trois palaces nouvellement créés à Paris, le Shangri-La, le Mandarin oriental et le Raffles, pas un seul ne l'ait été par un groupe français.

Dans l'agroalimentaire, nous disposons d'excellents groupes industriels, mais leur production repose encore trop sur le système coopératif agricole, qui gagnerait à renforcer sa dimension de marketing international.

En ce qui concerne le luxe, le risque est effectivement que nous conservions le "logiciel", comme Apple, mais que la fabrication soit de plus en plus délocalisée. Il faudrait donc mener une réflexion sur la part de production de valeur ajoutée que nous pouvons garder en France.

Certaines opérations peuvent être automatisées, mais d'autres nécessitent le renforcement des métiers de l'artisanat.

À ces trois grandes dimensions de l'art de vivre à la française, il faut ajouter la culture. Il n'y a pas un pays au monde où l'offre culturelle soit aussi importante, et il ne s'agit pas d'une culture seulement élitiste, mais aussi largement populaire. Paris est la ville au monde qui compte le plus grand nombre de cinémas et de théâtres, mais presque chaque ville de France a son festival d'été.

Patrick Pélata

L'art de vivre est un avantage compétitif, mais seulement en termes de potentiel. Les dernières statistiques de l'INSEE font état d'un très net recul de l'agroalimentaire français, notamment

face aux entreprises allemandes.

Jean-Louis Beffa

La raison en est simple. Le prix du lait français est environ 30 % plus cher que le lait allemand.

Patrick Pélata

L'inquiétant est que toutes les branches industrielles sont dans cette situation, ce qui prouve que nous ne travaillons pas suffisamment sur la question de la spécialisation française.

2 Pour un grand ministère de l'industrie

Louis Gallois

Le ministère actuel de l'industrie n'est pas équipé pour mener les réformes nécessaires. Il ne dispose pas des experts dont il aurait besoin. Il faudrait renforcer ses capacités techniques et surtout lui accorder, à l'intérieur du gouvernement, un rapport de forces plus favorable vis-à-vis du ministère de l'économie. Jean-Louis Beffa a évoqué le sort de l'AII. Pour ma part, je me souviens du Fonds industriel de modernisation et de ce que m'en disait le Directeur général du Trésor de l'époque, Daniel Lebègue : « Je ne me suis jamais levé le matin sans songer que je devais absolument 'tuer' le Fonds industriel de modernisation ». C'est tout de même extraordinaire !

Il faudrait également retrouver des capacités de dialogue entre les entreprises et les partenaires sociaux. Cette capacité existait à l'époque des grands Plans. Il ne s'agit bien sûr pas de revenir à l'époque de la reconstruction du pays, mais je partage l'avis de Jean-Louis Beffa : nous manquons d'enceintes au sein desquelles mener ce dialogue.

3 Restaurer une relation équilibrée avec l'Allemagne

Un intervenant

Je partage l'idée que, pour retrouver de la compétitivité, il faudrait construire une Europe, sinon à deux vitesses, du moins à deux espaces. Mais si nous-mêmes et nos concitoyens ne sommes pas convaincus de cette nécessité, nous aurons du mal à en convaincre l'Allemagne.

Patrick Pélata

Il y a quelques années, la France réalisait 25 % de sa valeur ajoutée dans l'industrie, et elle est descendue à 16 %. Dans le même temps, l'Allemagne est restée à la même proportion de 30 %. L'industrie pèse donc deux fois plus dans l'économie allemande que dans l'économie française. Cette situation favorise l'Allemagne et je crois que nous ne devrions pas entreprendre de négociations avec elle tant que nous sommes dans cette situation de faiblesse.

4 Compétitivité et pouvoir d'achat

Louis Gallois

Ce qui caractérise l'Allemagne est moins sa politique industrielle que sa préoccupation constante de compétitivité. Cette question est posée systématiquement lors de toute nouvelle mesure, y compris, par exemple, lorsque le gouvernement envisage la fermeture des centrales nucléaires : il commence par se demander de quelle façon procéder pour ne pas affecter la compétitivité industrielle du pays.

La mesure adoptée par le président de la République juste avant la campagne électorale, consistant à transférer 13 milliards de charges sur le travail vers la TVA, n'a guère eu d'impact sur l'industrie. En réalité, la partie du transfert qui concerne l'industrie n'a été que de 3 milliards, car on a ciblé les bas salaires, et l'industrie n'offre guère de bas salaires.

Il faudrait aller beaucoup plus loin, de façon à permettre aux entreprises, au moins intermédiaires, de dégager des marges leur permettant de se passer des banques pour investir. En effet, compte tenu de l'évolution du système de régulation, les banques ne pourront plus soutenir le tissu industriel dans les prochaines années. Pour que le transfert soit efficace, il devrait représenter de 20 à 40 milliards d'euros, ce qui nécessiterait une réforme radicale de notre fiscalité. Mais qui, en France, serait capable de mener une telle réforme ? C'est toute la question.

Un intervenant

Les Français ne sont pas motivés par la compétitivité, comme en Allemagne, mais par le pouvoir d'achat. Malheureusement, privilégier le pouvoir d'achat à court terme, c'est sacrifier l'emploi à long terme, mais cela ne saute pas aux yeux de l'électeur ordinaire.

Schumpeter soulignait que la grande difficulté des démocraties à mener des politiques industrielles vient de ce que les électeurs consommateurs sont beaucoup plus nombreux que les électeurs producteurs. L'exemple de l'Allemagne ou des pays d'Europe du nord montre d'ailleurs que, chaque fois que des politiques courageuses ont été menées, les hommes politiques qui les ont imposées en ont fait les frais. Lors des prochaines élections, nous devrions donc voter pour des hommes politiques ayant le goût du sacrifice.

Jean-Louis Beffa

Si nous, les grands groupes, voulons convaincre nos concitoyens de la nécessité de retrouver de la compétitivité, nous devrions cesser de n'avoir à la bouche que les termes de « création de valeur ». Nous en parlons continuellement parce que nos actionnaires nous y poussent, mais cela a des conséquences extrêmement graves. Nos concitoyens ont le sentiment que les patrons ont adopté la logique actionnariale et ce n'est pas de cette façon que nous allons remobiliser le pays en faveur de son industrie. Il y a une contradiction profonde entre la volonté de réindustrialisation et l'acceptation de la primauté actionnariale comme dogme unique du fonctionnement de l'entreprise. Je suis convaincu que même les États-Unis vont finir par prendre conscience de cette contradiction et du risque d'un "Pearl Harbour économique" avec la Chine. Ce jour-là, contrairement aux Français, ils seront capables de devenir dirigistes à tout crin et de refonder la nation américaine sur la réindustrialisation du pays. Ce moment est peut-être plus proche qu'on ne le croit.

5 Suivre l'exemple américain ?

Un intervenant

Je reviens d'une mission aux États-Unis sur la question de la réindustrialisation et j'ai retenu quatre grands axes de la politique américaine en la matière.

Le premier consiste à mettre en œuvre de nouveaux matériaux et de nouveaux processus dans l'ensemble des entreprises américaines, de façon à produire de façon radicalement différente et à en tirer une nouvelle compétitivité.

Le deuxième consiste à tenir compte du fait que le client, qu'il s'agisse du client d'un marché b to b ou du consommateur final, développe de nouvelles interactions avec l'entreprise, et qu'il est donc nécessaire de mettre les nouvelles technologies au cœur de la compétitivité industrielle, ce qu'on a beaucoup de mal à faire en France.

Troisièmement, les dirigeants américains se sont rendu compte que pour mobiliser l'ensemble de la société américaine, rien ne valait les grands projets, tels que la conquête de la lune, la guerre des étoiles ou la nouvelle frontière de l'information. Les grands projets de ce type ont un impact à la fois sur l'industrie, sur la formation, sur la culture, et déclenchent une dynamique collective. Les dirigeants américains sont donc à la recherche de leur prochain grand projet collectif.

Enfin, ils ont pris conscience qu'avec l'accélération de la mondialisation, il faut être capable de changer de métier très rapidement, que l'on parle des hommes ou de l'entreprise. Je crains que cette préoccupation soit inexistante ou insuffisamment présente en Europe : même les modèles allemands ou d'Europe du nord ne seront plus forcément adaptés d'ici dix ou quinze ans.

Jean-Louis Beffa

Nombreux sont ceux qui considèrent que le facteur de mutation le plus important en ce moment aux États-Unis est l'exploitation du gaz de schiste. L'effondrement du prix du gaz naturel permet de relancer de nombreux secteurs industriels, au premier rang desquels la chimie. Dow Chemical a ainsi annoncé qu'il était à nouveau prêt à construire des usines sur le territoire américain. Je note au passage que la politique menée dans notre pays sur les gaz de schiste, ce miracle géologique français, relève de l'obscurantisme. La valeur de ces stocks de gaz a été estimée à 25 milliards d'euros : Voilà de quoi améliorer notre balance commerciale ! Certes, un moratoire était nécessaire pour apporter des garanties sur les méthodes d'exploitation, mais on aurait dû l'accompagner d'un programme sérieux de R&D afin d'étudier de quelle façon minimiser le nombre de puits nécessaires ou encore la quantité d'eau utilisée.

En ce qui concerne la transformation des modes de production, des entreprises comme Schneider ou comme Dassault Systèmes sont très avancées dans ce domaine. Mais c'est surtout la Chine qui se préoccupe de ces questions. Je tiens d'un proche du gouvernement chinois que le futur président, Xi Jinping, un ingénieur comme la plupart des dirigeants chinois, a passé une partie significative des deux dernières années à piloter un groupe de travail chargé de comprendre comment assurer la croissance tout en économisant au maximum l'énergie et les matières premières. Je ne suis pas certain que nos hommes politiques les plus éminents aient occupé leur temps de cette façon au cours des deux dernières années.

Je suis par ailleurs étonné que nos élus ne cessent de nous parler des industries vertes et notamment du solaire. Ce domaine, que je connais un peu du fait des activités du groupe Saint-Gobain, est en train de basculer définitivement entre les mains des Chinois, et même les industriels allemands vont être balayés.

D'une façon générale, la méconnaissance des réalités industrielles qu'on trouve chez nos dirigeants est stupéfiante. Je rejoins Louis Gallois sur ce point : nous manquons de corps intermédiaires sur lesquels les hommes et femmes politiques pourraient s'appuyer pour construire leurs stratégies.

6 Le rôle des régions

Un intervenant

On parle beaucoup du rôle de l'État pour la réindustrialisation de la France. Personnellement, je suis frappé par l'intérêt croissant des présidents de région pour l'industrie et par leur volonté d'agir dans ce domaine. Cet intérêt est bien plus manifeste que chez les hauts fonctionnaires ou même chez les représentants politiques de niveau national. Quelle place pourrait être faite, selon vous, à cet échelon régional, dans les politiques à entreprendre ?

Jean-Louis Beffa

Les régions comprennent très bien les problèmes des PME et des ETI, mais elles ont une bien moindre connaissance des grands groupes. Ces derniers ne parlent plus aux élus, tout simplement parce que la France ne représente plus qu'une petite part du marché de la plupart de ces groupes, parfois moins de 10 %. La mondialisation a indiscutablement entraîné un éloignement réciproque entre les grands groupes et les hommes politiques.

Laurent Guez

Y aurait-il une forme de mépris mutuel entre eux ?

Jean-Louis Beffa

Il s'agit plutôt d'une très forte méfiance. Si certains groupes ont orienté leur stratégie vers les "métiers régionaux", c'est qu'ils n'avaient pas la certitude, comme l'ont les groupes allemands, de pouvoir s'appuyer sur le soutien de l'État. Je pense que nous payons très cher le fait que l'industrie soit mal-aimée en France.

On peut se réjouir que les présidents de région dialoguent de plus en plus avec les grands groupes et soutiennent les pôles de compétitivité, mais cela n'exonère pas l'État de ses responsabilités. Il faut que le dialogue se rétablisse également à l'échelon national.

7 La gouvernance d'entreprise

Un intervenant

Je suis un ancien salarié de Creusot-Loire et membre de la CFDT métallurgie. Au début de son exposé, Jean-Louis Beffa a évoqué la gouvernance d'entreprise et la nécessité de prévoir des

administrateurs salariés au sein des conseils d'administration ou des conseils de surveillance. J'adhère à cette idée, mais en France, nous n'avons malheureusement qu'une très faible expérience en la matière. Il a fallu les nationalisations des années 80 pour tester ce genre de mesure à une échelle significative. Quelle serait, selon vous, la voie qui permettrait d'instaurer ou de réinstaurer la présence de représentants du personnel dans les conseils d'administration, et dans quelle proportion cette représentation devrait-elle intervenir ?

Jean-Louis Beffa

Aujourd'hui, cette représentation est facultative et elle reste marginale. Il est évident que la seule solution consisterait à la rendre obligatoire. La bonne proportion serait à mon avis d'un tiers du conseil. Cette loi devrait s'appliquer à toutes les entreprises d'une certaine taille, qu'elles soient cotées ou non cotées.

8 Renforcer l'attractivité de l'industrie pour les jeunes

En revanche, cette mesure supposerait des contreparties. Lorsque je discute avec des syndicalistes de la CGT, très mobilisés pour la défense de l'industrie française, je leur suggère de se manifester auprès de leurs collègues enseignants pour qu'ils changent d'attitude vis-à-vis du monde industriel : que font-ils pour expliquer le rôle de l'entreprise, pour préparer les élèves aux filières qui offrent des emplois, pour les orienter vers les études scientifiques ? À peu près rien. Au contraire, la formation par alternance, pour ne prendre qu'un exemple, est régulièrement attaquée par les syndicats de l'Éducation nationale. Il n'existe pas, en France, de mobilisation nationale pour sensibiliser à l'intérêt des métiers de l'industrie, comme cela se fait en Allemagne.

Patrick Péлата

Il est clair que l'industrie ne présente plus beaucoup d'attrait pour nos jeunes. Les entreprises sont vues comme des institutions où certains gagnent beaucoup d'argent sur le dos des autres, comme un lieu de conflits permanents qui se soldent par des plans sociaux, et au total, comme un univers où l'on est soumis à de multiples risques.

Jean-Louis Beffa

Une étude réalisée pour Libération récemment montrait que seulement 20 % des jeunes se sentent attirés par l'industrie. Dans l'école d'ingénieurs dont je suis issu, Polytechnique, on sent que l'attrait pour la finance reste encore important, même si le balancier commence à se rééquilibrer. La responsabilité des enseignants en la matière est énorme.

Jean-Noël de Galzain

On voit malgré tout énormément de jeunes se lancer dans l'entrepreneuriat. Le club des 18 principaux pôles de compétitivité français a annoncé un potentiel de création de 200 000 emplois dans les années qui viennent. Encore faut-il encourager cette envie d'entreprendre. C'est pourquoi, au sein du pôle Systematic, nous cherchons à mettre en valeur toutes les réussites. Nous avons par exemple créé un club des entreprises innovantes des pôles : au cours des 18 derniers mois, nous avons permis à 35 PME de rencontrer des investisseurs et la moitié d'entre elles ont pu lever au total 25 M€ de fonds privés.

9 **Sauvons-nous nous-mêmes !**

Quand on est un entrepreneur, on a une idée, on étudie son marché, on observe son environnement. En France, l'environnement est peut-être plus difficile qu'ailleurs, mais en même temps on ne peut pas attendre que le gouvernement ou l'Europe prennent telle ou telle mesure. On accepte donc de prendre des risques et on se lance. On démarre tout petit, en sachant qu'on s'attaque à des concurrents déjà installés et beaucoup plus puissants que soi-même, mais il arrive que les vents contraires gonflent votre voile et vous mettent dans le sens de la marée. Peu à peu vous commencez à dialoguer avec les structures en place et vous réussissez à faire bouger certaines choses. Des élus régionaux commencent à vous écouter, et ces élus, un jour peut-être, occuperont des postes proches du gouvernement et pourront même influencer sur les décisions européennes. Il ne faut pas tout attendre du reste du monde : c'est à nous de faire et de créer.

Laurent Guez

Merci pour cet éloge des entrepreneurs et pour ces quelques minutes d'optimisme dans un monde d'anxiété !

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