

Pour un nouveau contrat industriel

Actes du colloque

Mercredi 28 janvier 2015

Organisé à l'initiative des Sénateurs:

Gaëtan Gorce

Pierre-Yves Collombat

Georges Labazée

Retranscrits:

Par Augustin Bourguignat, Gabriel Colletis et Gaëtan Gorce

Salle Monnerville - Palais du Luxembourg

Avant-propos

Pouvons-nous imaginer une France sans usines ?

C'est pourtant dans ce processus destructeur que notre économie est engagée. Le rapport Gallois nous a rappelé utilement voici un peu plus de deux ans l'ampleur de la saignée : deux millions d'emplois perdus en trente ans, et depuis 2000 une diminution d'un tiers de la part de l'industrie dans la richesse créée en France (12%).

L'affaiblissement de notre puissance industrielle rétroagit sur notre croissance économique, nos exportations, notre productivité, l'intensité de notre R&D et la structure de nos salaires. Son déclin entraîne le pays avec elle.

Ce n'est pas supportable. C'est pourtant ce que l'on semble aujourd'hui tacitement accepter. C'est à la fois pour concourir à une nécessaire prise de conscience et pour encourager l'émergence de politiques nouvelles prenant de front ce défi que nous avons voulu organiser le colloque « Pour un nouveau contrat industriel » au Palais du Luxembourg.

"Nous", c'est à dire aussi bien des Parlementaires sensibilisés à ces questions par la désindustrialisation de leurs territoires, que des économistes mobilisés depuis toujours sur ces questions, des chefs d'entreprises ou des syndicalistes soucieux de l'avenir de leur Pays.

Tous s'étaient rejoints à mon initiative autour d'un Appel à un nouveau Pacte industriel publié par le Monde au lendemain des Municipales voici un an. Son contenu figure en annexe de ce document.

Évoquer un Pacte, c'est concevoir une alliance, celle que doivent nouer nos responsables gouvernementaux, nos industriels, les salariés autour d'une volonté claire d'agir sur les causes de ce qu'il faut bien appeler une "catastrophe industrielle." C'est inviter à une vaste concertation permettant de prendre en compte la pluralité des intérêts, avec l'ambition de les rendre complémentaires, des uns et des autres.

Évoquer un Pacte, c'est souligner la nécessaire solidarité qui doit se nouer autour de cette ambition qui devrait être partagée par le Pays tout entier.

Évoquer un Pacte enfin, c'est refuser la facilité des explications univoques, des réponses simplistes ou unilatérales pour souligner la diversité des politiques et des outils à conduire et mobiliser.

Prenant connaissance des Actes de ce colloque, le lecteur observera que trois dimensions ont été prises en compte à travers les exigences formulées au fil du débat.

La première est celle de la spécialisation des politiques économiques, au rebours de baisses indifférenciées de cotisations profitant à toutes les activités. Plombée par « l'économiquement correct », la notion de politique industrielle, à la double échelle nationale et européenne, doit revenir en force pour stopper l'hémorragie observée depuis plus de dix ans.

La deuxième est celle de l'innovation et de la montée en compétence : le redressement ne pourra venir de la course folle parce qu'interminable à la baisse du coût du travail.

L'organisation des collectifs de travail, la place accordée à la recherche, la formation et la qualification des salariés sont pour l'avenir des facteurs autrement déterminants.

La troisième enfin est celle de la coopération : entre l'Etat et les partenaires sociaux, en particulier autour de filières, mais plus encore dans les branches et dans les entreprises.

De l'avis général, la faiblesse de la concertation sociale et de la coopération constitue aujourd'hui le principal obstacle au sursaut d'entreprises industrielles victimes et d'un management trop hiérarchique et centralisé, et d'une gouvernance qui, depuis les privatisations menées au milieu des années 80 puis 90, place au cœur du processus de décision des actionnaires peu sensibles aux arguments d'une stratégie à long terme.

L'histoire récente de notre secteur automobile le démontre amèrement. C'est donc le statut de l'entreprise qu'il conviendrait de réformer en priorité pour créer les conditions d'une association plus étroite des représentants des salariés aux grandes orientations.

Ces réformes ne semblent pas hors d'atteinte. Encore faudrait-il que ceux qui auraient la légitimité pour les conduire renoncent aux facilités du court terme et des messages simplificateurs pour mettre en place une politique déterminée et courageuse. Car là se trouvent les vrais changements structurels dont notre économie a besoin.

Enfin, une politique industrielle volontariste n'est pas un combat d'arrière-garde : l'industrie est le ferment du développement durable. La transition énergétique, la révolution des matériaux, l'amélioration constante des procédés industriels et la création de nouveaux modèles d'affaires centrés sur l'économie de l'usage et l'économie circulaire contribuent à l'émergence d'un régime de croissance pérenne et capable de relever les défis sociétaux à venir – santé, alimentation saine, mobilité durable etc.

Naturellement, une telle ambition ne saurait trouver son application dans une économie atone. Les freins qui pèsent depuis 2010 sur l'activité ont pénalisé en effet d'abord les dépenses d'avenir, celles qui touchent aux infrastructures, à la recherche et à l'enseignement supérieur entre autres. L'investissement privé est également en panne accentuant notre retard sur nos partenaires et concurrents. Sans une relance de l'activité, favorisée par une inflexion de la politique européenne et soutenue en France par un effort massif en faveur de la transition énergétique, seul moyen d'associer reprise et économie d'énergie, rien de durable ne pourra être bâti. Les signes d'amélioration modestes mais encourageants observables depuis le début de l'année ne devraient pas du coup nous détourner des transformations profondes qu'il conviendra d'amorcer si la France veut rester, et c'est notre souhait le plus cher, une grande puissance industrielle.

Paris, le 7 mai 2015

Table des matières

<i>Pour un nouveau Contrat Industriel</i>	5
<i>Introduction</i>	8
Intervention de Jean-Cyril SPINETTA, « pour une politique industrielle incisive, adossée aux compétences des travailleurs et fécondée par une organisation sociale renouvelée ».....	8
Intervention de Pierre-Alain MUET, « retrouver un cercle vertueux de croissance et de développement en Europe »	10
<i>Table-ronde 1 : l'industrie</i>	12
Intervention de Gabriel COLLETIS, « le développement industriel suppose la réhabilitation du travail, la pérennisation de l'ancrage territorial des activités et la définanciarisation de notre modèle économique »	12
Intervention de Rolf KROKER, « l'industrie est au centre de l'économie européenne ».....	15
Intervention de Bernard JULLIEN, « la production est un enjeu politique ».....	16
Intervention Vincent MOULIN-WRIGHT, « la compétitivité est un mix »	17
Intervention de Sylvain LEFEBVRE, « pour une politique industrielle européenne ».....	Erreur ! Signet non défini.
Interventions de la salle.....	19
<i>Table-ronde 2 : la compétitivité</i>	20
Intervention d'Henri STERDYNIK.....	20
Intervention de Vincent CHARLET, « la relance de l'industrie passe par un accroissement de l'effort de formation, la modernisation des procédés industriels et une politique salariale responsable et ciblée ».....	22
Intervention de Jean-Pierre AUBERT, « analyser et anticiper les mutations industrielles »	24
Interventions de la salle.....	25
<i>Table-ronde 3 : la croissance</i>	26
Intervention d'El Mouhoub MOUHOUD, « récupérer des avantages comparatifs »	26
Intervention de Michel AGLIETTA, « soutenir la croissance européenne par un plan d'investissement décarbonné ».....	29
Intervention de Marylise LEON, « construire un nouveau modèle ».....	30
Intervention de Joël DECAILLON, « La croissance de demain sera créée sur d'autres paradigmes »	31
Intervention de Philippe LEMOINE, « les Français disposent de précieux atouts dans l'économie numérique ».....	32
Intervention de Patricia RIBAUT, « croiser les compétences des territoires et ouvrir de nouvelles perspectives pour les industries traditionnelles par le <i>design</i> ».....	34
Interventions de la salle.....	35
<i>Table-ronde 4 : l'entreprise</i>	36
Intervention d'André GAURON, « Rénover le dialogue social au sein de l'entreprise ».....	36
Intervention de Nasser MANSOURI-GUILANI, « les choix stratégiques des entreprises doivent être débattus ».....	38
Intervention de Daniel BACHET, « la finalité de l'entreprise est d'accroître la valeur ajoutée, au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes (dont les clients, les salariés, les actionnaires, les collectivités etc.) ».....	40
Intervention de Jean-Philippe ROBE, « l'entreprise est une institution politique ».....	42
Interventions de la salle.....	44
<i>Conclusion de Jean-Claude MAILLY</i>	49
<i>Propos conclusifs de Gabriel COLLETIS</i>	50

Présentation des intervenants.....52

Pour un nouveau Contrat Industriel

La dépression en Europe, le risque de rechute dans la récession dans le monde – dont la probabilité est estimée à 40% par le FMI –, et la menace croissante de déflation font craindre une « décennie perdue européenne », selon les mots du Secrétaire américain au Trésor Jacob Lew.

En France, la politique économique du gouvernement est dans l'impasse comme le montrent l'évolution du chômage (+ 180 mille chômeurs en un an) et celle de la précarité (87% des emplois offerts le sont désormais en CDD dont la moitié de moins de 10 jours). En sapant les bases fiscales par des mesures qui affectent le revenu et la consommation des ménages et par des baisses de charges sociales, le gouvernement ne peut espérer atteindre l'objectif qu'il ne cesse d'ailleurs de reporter de réduction du déficit public. Pire, la chute des investissements publics (-10% depuis 2007), et le gel des prestations sociales creusent le lit de la récession. Et l'atonie de la croissance n'a que peu de chance d'être significativement interrompue par la baisse du prix du pétrole ou la dépréciation du taux de change l'Euro.

L'action dite structurelle de l'Etat se porte toute entière sur des réformes (notamment dans le domaine de l'emploi et celui du droit du travail) qui déconstruisent nombre d'institutions qui charpentent notre société. Obsédé par le court terme, par les vertus supposées d'une politique de l'offre, par des objectifs contestables s'agissant de la réalisation de certaines grandeurs économiques particulièrement réductrices ou dont le sens même fait débat (le déficit public, l'évolution du coût du travail, les investissements directs entrants), le gouvernement cherche à imposer à la société française un avenir dont elle ne veut pas.

Mais plutôt que d'un Etat qui déconstruit et dérégule, c'est d'un Etat bâtisseur dont nous avons besoin ! De grands défis sont, en effet, devant nous : la transition écologique et énergétique, l'accroissement de l'espérance de vie, une société plus juste donnant sa chance à chacun etc.

L'industrie et les activités productives doivent être au centre d'un nouveau modèle de développement qui, seul, peut répondre aux défis sociétaux et satisfaire les besoins fondamentaux de la population (emploi, santé, sécurité, énergie, mobilité, etc.). Ce modèle doit permettre de développer les biens et services exportables et d'inscrire le pays dans la future organisation internationale du travail qui verra sans doute les pays émergents monter en gamme.

Dans cette perspective, l'industrie ne doit plus être accaparée par les acteurs de la finance, les managers de grands groupes industriels, le patronat et les actionnaires : elle doit devenir l'affaire de tous les Français.

Nous appelons ainsi à un Contrat industriel pour refonder notre appareil productif et porter un nouveau modèle de développement qui doit permettre de retrouver le temps long du développement, de remettre le travail et les compétences humaines au cœur des activités productives, de démocratiser les lieux de production, de réorienter la production vers les besoins fondamentaux et les nouveaux usages, d'assurer la transition écologique et l'efficacité énergétique, de favoriser l'ancrage territorial des activités et de maîtriser l'ouverture des économies. Toutes ces orientations doivent être impérativement engagées afin de sortir enfin nos sociétés et nos économies d'un moins-disant social et écologique mortifère.

Le Contrat industriel que nous appelons de nos vœux doit s'organiser autour de trois axes interdépendants : un axe « produit », un axe « organisation » et un axe « emploi ».

Les produits de demain devront répondre aux besoins durables, être compatibles avec les exigences écologiques (faible empreinte carbone, sobriété des matériaux, durée de vie garantie, réparabilité, recyclabilité) et créer de la richesse par leur utilisation plutôt que par leur possession.

L'organisation de la production devra s'inscrire dans le long terme, grâce à la définanciarisation acquise par le ralentissement de la volatilité du capital (taxe sur les transactions financières), la régulation de l'activité financière (réglementation du *shadow-banking*, lutte contre les paradis fiscaux, séparation des activités bancaires) et la redistribution du pouvoir dans l'entreprise (création d'un statut juridique de l'entreprise, distinct de celui de la société). Les activités s'ancreront de façon durable dans les territoires, à la recherche de compétences et de savoir-faire plutôt que de faibles coûts.

L'emploi sera revalorisé par la démocratie d'entreprise, l'autonomie dans le travail et la formation tout au long de la vie. Les compétences se substitueront aux coûts dans la recherche de compétitivité. Les rythmes de production composeront avec l'équilibre nécessaire entre les temps de la vie et l'épanouissement personnel.

Dans cette perspective, l'Etat doit engager une transition de notre modèle économique et social en utilisant ses outils normatifs et juridiques mais aussi financiers.

Dans cette perspective, il convient de relancer l'investissement public, lequel combine des avantages de court/moyen terme (soutien de l'activité dans les secteurs concernés) et la nécessaire préparation de l'avenir (en particulier quand l'investissement porte sur la transition énergétique et écologique). Les équipements, les infrastructures mais aussi l'éducation, la formation, la recherche et l'innovation devront être soutenues.

Le financement de ces investissements est possible, sans alourdir la dette publique ni aggraver la pression fiscale et sans attendre une hypothétique avancée européenne de type euro bonds ou plan Juncker. En France, les fonds publics ou quasi publics dédiés à l'investissement sont disponibles mais insuffisamment employés. Les fonds privés et l'épargne des Français restent peu orientés vers les activités productives et doivent être redéployés.

En outre, l'Etat doit rediriger les 110 milliards d'aides publiques aux entreprises vers les activités productives les plus porteuses et dont le soutien est prioritaire.

Il s'agit ainsi de cibler les activités productives pour lesquelles le déséquilibre commercial est fort, les activités peu sensibles à la compétitivité prix, les activités à fort couplage conception/prototypage, petites séries/production, produit/service, les activités à fort coefficient de R&D, à fort effets s'entraînement, les activités transversales (qui croisent différents champs de compétences).

Les critères d'attribution des aides doivent être améliorés, et porter notamment sur l'ancrage territorial, la réduction du prélèvement des ressources naturelles, les économies d'énergie, la promotion de l'économie circulaire, l'effort de formation, la logique de réseaux entre entreprises et/ou institutions de recherche et de formation, la qualité du dialogue social, la stabilité du contrôle actionnarial, la qualité des structures financières (endettement contrôlé, affectation satisfaisante des bénéfices), l'existence de pratiques de veille et d'anticipation des mutations.

La France et les autres pays européens ont les moyens de faire le choix de l'avenir ! Le Contrat industriel que nous proposons valorise les outils de l'innovation durable et de la cohésion nécessaires pour relever les défis des mutations en cours et porter un nouveau modèle de développement en phase avec les aspirations sociétales et le progrès social.

Ce Contrat industriel sera débattu et enrichi lors d'un Colloque organisé au Sénat le 28 janvier prochain.

Le Monde, 7 janvier 2015.

Introduction

Intervention de Jean-Cyril SPINETTA, « pour une politique industrielle incisive, adossée aux compétences des travailleurs et fécondée par une organisation sociale renouvelée »

L'industrie française est en difficulté :

- la part de l'industrie dans la Valeur Ajoutée est passée de 18% en 2000 à 12% aujourd'hui ;
- l'emploi salarial représentait 26% de l'emploi en 1980, 12,6% aujourd'hui (baisse de deux millions d'emplois) ;
- pertes de marchés à l'exportation : au niveau Européen, la part de marché française était de 12,7 en 2000 à 9% aujourd'hui – l'Allemagne est passé de 21 à 22% – ;
- l'effet sur la balance commerciale est majeur – excédent de 5 milliards en 2005, déficit de 70 milliards aujourd'hui – ;

Dans ce contexte, on observe une double prise de conscience :

- le commerce mondiale est composé à 70% de produits manufacturiers (20% de services et 10% de matières premières) ; l'industrie est le seul secteur à même de lever la contrainte que fait peser un déficit extérieur ;
- la croissance industrielle a un impact important sur le reste de l'économie nationale : un emploi industrie génère 3 ou 4 emplois hors industrie (contre 1 à 1,5 dans les services) ;

Que peut-on en tirer ?

Le soutien de l'industrie semble préférable au soutien indifférencié à l'ensemble de l'économie ; la sélectivité des systèmes d'aides doit être au cœur de toute politique industrielle. Or, en pratique, le terme de politique industrielle est employé au sens de politique de l'offre, touchant à l'ensemble des entreprises et reposant (sauf dérogation) sur des mesures horizontales qui s'adressent à toutes les entreprises, qu'elles soient commerciales, financières ou industrielles. Jean-Louis BEFFA invitait ainsi à distinguer (i) les métiers mondiaux et (ii) et les métiers régionaux (il faut produire là où l'on vend).

Une opportunité a été ratée dans le cadre du Pacte de responsabilité : c'était une occasion d'avoir une réflexion centrée sur ces métiers mondiaux ; et sur l'industrie en priorité. Non seulement on n'a pas retenu les recommandations du rapport GALLOIS (2012) qui proposait des allègements de charges jusqu'à 3,5 SMIC ; et en plus, lorsque le patronat a dû choisir entre industrie et services, il a choisi l'indifférence. **Ainsi, on parle de compétitivité et on aide massivement des entreprises qui ne sont pas dans la compétition.**

Il faut également réintroduire le temps long de l'innovation, par opposition au temps court des marchés financiers. Dans l'aéronautique, Airbus est devenu numéro 1 ou 2 grâce au succès de l'A320, qui constituait une rupture technologique qui a fait qu'Airbus a pu doubler Boeing sur les systèmes expert, les systèmes de cockpit, les systèmes de navigation etc. Le choix qui a été fait, véritable pari risqué avec un temps de retour sur investissement très long, n'a pu être fait que dans un environnement où la préoccupation du temps long a prédominé. Airbus pourrait-il encore faire des choix industriels aussi majeurs ?

Enfin, **les compétences et ressources humaines constituent le fondement de la compétitivité d'un pays.** L'excellence allemande provient de son système de formation.

Six pistes méritent d'être approfondies : (i) inventaire du métier industriel en crise (par secteur, métier) ; (ii) revaloriser les carrières dans la production (auprès des ingénieurs et des techniciens) ; (iii)

impliquer les acteurs économiques dans la formation initiale (dont l'alternance) ; (iv) développer l'alternance dans la vie professionnelle (face à l'évolution rapide des métiers, favoriser la reconstruction périodique des savoirs) ; (v) promouvoir la reconversion collective des systèmes productifs (qui constituent des actifs immatériels) et la flexibilité des sites ; (vi) **inciter à une nouvelle gouvernance des entreprises (le collectif de travail autant que les apporteurs de capitaux).**

Intervention de Pierre-Alain MUET, « retrouver un cercle vertueux de croissance et de développement en Europe »

La crise financière de 2008 est comparable à celle de 1929 sur de nombreux points : elle est née de trois décennies de mondialisation qui a développé les inégalités et favorisé des dérives financières qui ont produit, comme en 1929, un effondrement des marchés financiers. On a retenu les leçons de 1929 en sauvant les banques de la faillite et en organisant une relance massive et coordonnée (par les gouvernements et les banques centrales). Mais comme en 1929, l'acmé de la crise survient tardivement et touche en particulier l'Europe.

La dette n'est pas responsable de la crise. La zone Euro est moins endettée que les Etats-Unis ou le Japon ; et les pays les plus stigmatisés comme l'Irlande, l'Espagne et le Portugal respectaient les critères de dettes établis à Maastricht. Le problème central est que l'on a construit une union monétaire sans solidarité financière : là on l'on aurait pu, en quelques jours, arrêter la crise spéculative qui a touché la Grèce en déclenchant tout de suite le mécanisme de solidarité, on a mis deux ans à le mettre en place. Du coup, après la Grèce, tous les pays fragiles ont été attaqués par les marchés financiers.

Les pays Européens ont alors lancé un **cocktail de politiques économiques qui peut être efficace quand on le fait seul, mais qui est catastrophique quand tout le monde le fait**. Partout, on a appliqué des politiques d'austérité, avec des coupes dans le prix du travail et les finances publiques.

Le plan Schroeder, souvent cité en exemple quand on parle des réformes structurelles, a été lancé en 2004 : il était alors le seul à le faire, et il a laissé filer les déficits. Les politiques d'inspiration libérale qui sont promues aujourd'hui ne peuvent rencontrer le même succès en raison du contexte tout à fait différent, et de l'effet d'agrégation délétère.

Aussi, ces politiques sont inefficaces :

- les Etats à perdre par l'impôt ce qu'ils gagnent par les coupes budgétaires – les pays n'ont pas réduit leur déficit et ont augmenté leur dette – ;
- la baisse organisée du coût du travail n'a aucun effet sur la compétitivité car tout le monde s'y applique. Certes, la compétitivité vis-à-vis du reste du monde peut s'améliorer (dans des proportions très modestes), mais le coût social et économique de telles politiques invite à davantage faire usage de la politique monétaire.

Ces politiques sont délétères pour l'Europe : elles représentent la négation de ce qu'a été l'Europe, et de deux principes en particulier ; (i) la solidarité – éviter l'erreur du traité de Versailles – ; (ii) l'intégration – faciliter l'entrée des pays dans l'union en tirant vers le haut.

Par ailleurs, **l'idée que l'on puisse continuellement rétablir sa compétitivité par le coût du travail correspond à ce qu'a fait la France pendant 50 ans ; et c'est la raison pour laquelle la France s'est spécialisée dans les secteurs sensibles aux prix, alors que l'Allemagne a été confrontée à la situation inverse. Tous les dix ans, elle réévaluait, devait donc innover et se spécialiser dans le haut de gamme.**

C'est une politique qui est par essence non-coopérative. Quand on se développe par l'investissement et l'innovation, on améliore sa compétitivité et celle du voisin via la diffusion de l'innovation.

Ces politiques confirment donc l'état de concurrence qui structure les relations européennes : l'union est devenue un « grand marché » sans pouvoir politique. L'Europe n'a jamais su faire des politiques discrétionnaires ; on a mis des règles partout pour encadrer toutes les politiques économiques ; mais jamais de structure fédérale capable de mener des politiques pour l'ensemble de la zone. **Le vrai drame de la zone euro est l'absence de politique industrielle et de politique macroéconomique.**

Que faire aujourd'hui ?

On peut résumer la situation européenne par son excédent commercial (230 Mds). Ce chiffre n'est pas positif, il correspond à la forte baisse des importations. Cet excédent constitue une épargne à réutiliser pour relancer l'investissement. Le plan JUNCKER est trop faible, et sa réalisation est incertaine – en 2013, HOLLANDE avait déjà proposé d'investir 120 milliards d'euros, ce qui est resté lettre morte.

Il faudrait retrouver l'esprit de la stratégie de Lisbonne (2001) – économie de la connaissance, innovation et protection sociale – pour esquisser un nouvel horizon désirable, assis sur le développement industriel et tourné vers la satisfaction des besoins sociétaux des citoyens européens.

Table-ronde 1 : l'industrie

Intervention de Gabriel COLLETIS, « le développement industriel suppose la réhabilitation du travail, la pérennisation de l'ancrage territorial des activités et la définanciarisation de notre modèle économique »

La crise que nombre de pays connaissent ne se résorbera pas uniquement avec un maniement audacieux ou non conventionnel des politiques monétaires et budgétaires.

C'est pourquoi certains insistent sur la nécessité de réformes « structurelles ». Evidemment, toute la question est alors de savoir ce que l'on met derrière ce terme – en l'état, mettre davantage de concurrence entre les prix, les réglementations et les professions n'est pas pertinent, et renforce le risque déflationniste qui nous menace.

La bonne compétitivité serait à rechercher du côté d'un nouveau contrat industriel auquel nous allons donner forme aujourd'hui.

1. La place du travail dans notre société et dans les organisations industrielles

Le travail demeure une valeur centrale de nos sociétés mais est le plus souvent représenté comme un coût qu'il conviendrait de réduire. On parle ainsi de « charges sociales » plutôt que de cotisations sociales et de « coût du travail » plutôt que de rémunération – ce qui induit insidieusement l'idée d'une réduction.

Or, ce sont les compétences techniques des travailleurs, leur motivation et leur créativité qui permettent le progrès technique, économique et social. Ce sont des hommes qui innovent et qui stimulent l'appareil productif par une demande exigeante. Prétendre fonder un futur meilleur sur la base d'un travail trop cher est une impasse.

L'issue à ce paradoxe s'est longtemps située dans la conjugaison de deux termes :

- l'innovation a trop longtemps été associée à une amélioration des process et de la productivité. Innover signifie alors « optimiser », réduire les coûts salariaux à l'unité produite ;
- implicitement, deux catégories de salariés sont distinguées : ceux dont on peut se passer par les gains de productivité, les autres => les cadres, les ingénieurs et, en partie les techniciens ou les techniciens supérieurs.

Les premiers sont considérés comme remplaçables, les seconds sont plus ou moins protégés et bénéficient de l'effort de formation.

Ce schéma n'a sans doute jamais bien fonctionné, **dissociant artificiellement les emplois d'exécution des emplois plus proches de la conception ou de l'ingénierie. Il est sans doute une des causes de la faible propension des entreprises françaises à innover.**

Dans ce contexte, on peut avancer que si les performances industrielles françaises sont en berne (innovation, productivité), c'est en raison de la faible reconnaissance du travail et des collectifs de travail, à la différence de l'Allemagne.

Ce schéma est pourtant révolu aujourd'hui pour au moins deux raisons :

- les gains de productivité, s'ils sont nécessaires et même indispensables, ne suffisent plus à assurer la compétitivité d'une entreprise ou d'une économie...
- ...s'ils ne sont pas conjugués à une forte innovation, dans toutes ses dimensions (économique, sociale, sociétale...de produit, de process ou encore organisationnelle). Or, l'innovation est d'abord une affaire humaine et est l'objet d'un collectif de travail.

La multiplication de procédures de toutes sortes, celle des batteries d'indicateurs (surtout financiers), les mécanismes de coercition (dont certains subtils, font appel à la psychologie), la non-reconnaissance fréquente des compétences de ceux qui travaillent, voire l'ingratitude envers ceux auxquels des efforts constants sont demandés ou exigés, la réticence des directions d'entreprise à proposer aux salariés le minimum de protection dans leur travail, tout ce contexte est à l'origine d'un climat de défiance ou de détachement qui ne favorise pas l'innovation. Pour une raison somme toute assez simple : **l'innovation suppose l'implication authentique.**

Pour nous résumer, nous faisons donc deux constats :

- La sortie de crise ou du moins une compétitivité retrouvée passent très largement par l'innovation sous toutes ses dimensions
- Mais les dynamiques d'innovation sont largement inhibées par l'insuffisance d'une implication authentique de ceux qui travaillent dont les compétences individuelles et collectives ne sont pas reconnues.

2. La place de la finance

La centralité de la finance dans notre modèle économique explique l'avènement d'un « capitalisme financiarisé » qui repose sur l'inversion suivante :

- autrefois, on sélectionnait les financements disponibles (autofinancement, emprunt, appel plus large aux différentes formes d'épargne, financements publics) pour un investissement donné ;
- aujourd'hui on sélectionne les investissements (et non plus les financements disponibles) pour atteindre une norme de rentabilité fixée *ex ante*.

Aussi, le capitalisme financiarisé sape-t-il le développement industriel par son incapacité à faire le choix du long terme et à prendre des risques technologiques et stratégiques.

Au niveau agrégé de la macroéconomie, il structure le système de répartition des richesses dans un sens que nous jugeons néfastes et inique. Le **principe de fonctionnement du capitalisme financiarisé** repose en effet sur deux propositions :

- La première est celle d'une très inégale propension des « facteurs » à être mobiles.

Le capital financier est volatile. Le capital industriel comme les travailleurs qualifiés sont mobiles, nomades. Seul le travail non qualifié ou dont les compétences ne sont ni reconnues ni mobilisées voit sa mobilité découragée, précarisée. Une très grande dispersion des vitesses de mobilité donc.

- La seconde proposition est que dans le capitalisme financiarisé, le revenu des « facteurs » est corrélé à leur vitesse de mobilité potentielle. Plus vite un facteur peut se déplacer, plus haute sera sa rémunération.

Plus un facteur est mobile, mieux il se rémunère, il prélève sa rémunération sur tous les autres. En période de crise, c'est le dernier (travail non-qualifié) qui en pâtit. Ici réside la source des inégalités croissante, bien décrite par certains collègues mais non toujours expliquée.

Quelles solutions ?

D'une part, ralentir la vitesse de mobilité du capital financier, le rendre à nouveau liquide, au service du développement économique et social, là où son état l'apparente aujourd'hui à un gaz (volatile).

D'autre part, accroître la mobilité du travail, non dans l'espace mais dans l'activité par un effort sans précédent d'éducation et de formation permettant la redéployabilité des compétences.

3. L'ancrage des activités

L'ancrage des activités procède, sur le plan industriel cette fois, de la même logique que consistant à ralentir la mobilité du capital financier ; à la condition de **ne pas confondre les mesures de simple localisation** (moins de cotisations sociales, de bonnes infrastructures etc.) **un foncier et celles visant la territorialisation**.

Un territoire est le résultat de la combinaison d'une proximité physique entre les acteurs, d'une proximité en termes de complémentarité d'actifs ou de compétences, d'une proximité culturelle ou sur les valeurs.

Les rencontres productives durables entre les firmes et les territoires se jouent sur la base du processus d'externalisation. Aucune entreprise ne peut aujourd'hui considérer qu'elle dispose de l'ensemble des compétences en son sein lui permettant de concevoir et produire les biens et services complexes attendus par ses utilisateurs. Ces compétences ont été, avec le temps, largement externalisées. Airbus ne produit que 20% de la valeur des biens que l'entreprise vend sur le marché.

L'ancrage durable d'une firme dans un territoire ne se joue par conséquent pas dans l'offre d'avantages génériques (que l'on peut trouver partout ou presque : infrastructures, aides) mais dans une **offre spécifique de compétences complémentaires territorialisée**, constituée d'une myriades d'entreprises partenaires qui valorisent un savoir-faire multiséculaire – voir par exemple le cluster de la vallée de l'Arve (Isère) spécialisé dans le décolletage ou l'expertise de la vallée de la Bresle (Haute-Normandie) dans la verrerie de luxe.

4. la nécessité d'un nouveau modèle de développement

La crise que nous traversons n'est pas une crise des finances publiques ; le déficit et la dette sont le résultat du soutien apporté par les Etats au secteur financier en même temps que de la quasi-stagnation (voire le très fort recul dans certains pays comme la Grèce) de l'activité.

Il est ainsi très **dangereux d'enfermer les politiques économiques dans un objectif immédiat de réduction des déficits** car cet objectif est quasi-synonyme de baisse de la dépense publique laquelle génère ou amplifie les tendances récessionnistes.

La seule bonne manière de faire reculer les déficits et la dette est un accroissement de l'activité.

Au-delà de ces considérations évidentes, précisons que si la croissance, comme on le fait souvent observer, **ne se décrète pas, le développement, lui, se pense et s'organise.**

Comme processus complexe et inscrit dans le temps long, il suggère l'élaboration d'un cadre, d'une perspective de mobilisation des acteurs, des lieux et des moyens de coordination/concertation.

Cette perspective fait défaut aujourd'hui. Nous pensons que ce Colloque « Pour un nouveau contrat industriel » peut contribuer à l'élaborer autour des questions de compétitivité, de croissance et d'innovation, celle du travail productif et de la démocratie qui se rassemblent dans la question du sens et même de l'existence de l'entreprise.

Intervention de Rolf KROKER, « l'industrie est au centre de l'économie européenne »

1. Importance de l'industrie

L'industrie manufacturière constitue le nœud central de l'organisation des chaînes de valeur européenne, elle est le cœur de l'appareil productif européen et permet de soutenir le commerce à l'intérieur de la zone euro.

L'industrie constitue un important marché pour les autres secteurs (comme la logistique), et génère un effet multiplicateur de 1,68 (1 euro investi dans l'industrie génère 68 centimes dans l'économie).

Les effets sur le marché du travail européen sont importants : **l'industrie est un levier de création d'emplois hautement productifs et bien payés.** Elle offre un emploi à 32 millions de personnes dans l'UE (emploi direct), et par l'effet d'entraînement, 20 millions d'emplois supplémentaires dans d'autres secteurs (emploi indirect). 25% de l'emploi européen provient donc de l'industrie manufacturière.

Enfin, la R&D est intimement liée à la l'industrie : elle génère 65% de la R&D pour seulement 15% de la valeur ajoutée.

2. Compétitivité et politiques publiques

Le Cologne Institute for Economic Research a réalisé un index de la compétitivité industrielle pour le compte du Ministère de l'Industrie allemand, sur la base de 60 indicateurs organisés en 6 thèmes (gouvernement, infrastructures, capital humain, ressources, coûts, marché).

L'index a été appliqué à 50 pays. Sur une base 100, l'Europe est à 102, la France à 112 et l'Allemagne à 135 (le meilleur cadre est aux Pays-Bas, avec 139 tandis que les Etats-Unis sont à 134).

Si les coûts pénalisent la France et l'Allemagne (taxes et impôts, coûts du travail et prix de l'énergie), l'Allemagne est à chaque fois meilleure. Les grandes différences se jouent au niveau du capital humain et marché & consommateur.

Les facteurs-clés de la compétitivité industrielle sont (dans l'ordre) l'énergie, les relations industrielles, le capital humain, l'écosystème d'innovation, les coûts et la chaîne de valeur ajoutée.

KROKER distingue trois types de politique industrielle :

- « Ancienne », décélération des changements industriels et choix de cibler certains secteurs de l'économie ;
- « Nouvelle », telle que la politique H2020, visant une croissance intelligente et durable, avec une économie basée sur la connaissance et l'innovation ;
- « Moderne », améliorer le cadre de la politique industrielle, soutenir la R&D, favoriser le travail en réseau et la coopération, et accorder la priorité à la compétitivité industrielle dans tous les domaines avant de prendre une décision.

Intervention de Bernard JULLIEN, « la production est un enjeu politique »

L'industrie automobile est emblématique des mutations qui affectent l'industrie européenne.

L'intégration de nouveaux Etats membres a profondément modifié le paysage de l'industrie automobile :

- l'intégration de l'Espagne fut utilisée par les constructeurs américains et français comme un outil de mise en concurrence des sites pour résorber des difficultés sociales. La concurrence permet la convergence progressive (soutenue par les fonds structurels) et finalement un deal gagnant-gagnant puisque le marché automobile local se développe et profite aux constructeurs comme aux locaux. En France, chez PSA et Renault, la mise en concurrence des sites est utilisée depuis les années 80.
- avec les PECO, la commission (2000-2004) prévoyait que les 100 millions de nouveaux citoyens européens allaient constituer un marché de 2 millions de voitures neuves d'ici 2015, et 4 millions à échéance 2020. Or, on vend moins de voitures neuves aujourd'hui qu'en 2004 dans cette zone (moins de 800 000 véhicules). Les sites d'assemblage de ces pays sont des sites de pure délocalisation ; la décroissance de la production française et italienne, de 50% sur la période, est imputable à cette logique de mise en concurrence des sites.

La concurrence s'exacerbe aujourd'hui ; d'autant que l'Europe organise une extension de la zone de concurrence (Maroc, Turquie, Serbie) via des accords de libre-échange.

Les effets collatéraux sont :

- une forte concurrence entre pays dans les instances politiques, notamment dans les confédérations européennes de syndicats et dans les Comités centraux d'entreprises ;
- **une soumission des pouvoirs nationaux aux desiderata des constructeurs**, sans questionner la pertinence de leur stratégie et en délaissant la connaissance et l'expertise qui désertent ainsi l'administration. Le Ministère est là pour écouter les griefs des constructeurs, dans la perspective d'appliquer une stratégie incontestée.

Ce manque de consistance dans le débat sur les stratégies d'entreprise aboutit finalement à une marginalisation de la question industrielle (dans ce qu'elle a de politique en particulier). La fermeture annoncée du site d'Aulnay a ainsi été ignorée par les équipes du candidat HOLLANDE en 2012 – alors même que cette période était propice à l'allumage de contre-feux qui permettent de peser davantage dans les négociations.

L'Europe dispose de moyens pour restructurer le marché automobile dans un sens plus fécond pour l'ensemble des unités productives de la zone : (i) la question du marché d'occasion qui est totalement libéralisé, ce qui sape le marché du neuf et la production des moyens de gamme ; (ii) les normes européennes sont trop souvent fixées en Allemagne et promeuvent une sur-qualité à laquelle les allemands ne sont pas sensibles.

Intervention Vincent MOULIN–WRIGHT, « la compétitivité est un mix »

Trois chiffres caractérisent l'industrie française : (i) 50% des gains de productivité proviennent de l'industrie, (ii) l'industrie française représente 80% des exportations françaises – capital pour rétablir sa balance courante – ; et (iii) 80% de la R&D privée en France – effet sur l'innovation, le progrès et la réponse aux marchés du futur (mieux se nourrir, mieux se soigner, mieux se protéger, mieux communiquer et mieux se déplacer). Au total, on peut dire que la tertiarisation de nos économies est moins contributive au développement économique que l'industrie.

Depuis les états généraux de l'industrie, on sent un nouveau dynamisme et des progrès partiels obtenus par de nouvelles politiques, dont on retient trop souvent la lenteur de mise en place (ou de leur abandon).

Quelques indicateurs sont ainsi en progrès :

- dépenses de R&D (importance du CIR, vraie réussite de long terme) ;
- l'image de l'industrie se redresse (cf. baromètre IUMM, sur son inventivité, sa pollution etc.) ;
- son empreinte écologique s'atténue (-30% de GES depuis 1990) ;
- stabilisation des marges industrielles (à un niveau assez bas) ;
- une attractivité confirmée de la France ;
- une stabilisation de la VA industrielle (à 240 milliards) ;
- un coût du travail qui évolue moins vite qu'en Allemagne.

Il faut rappeler que **la compétitivité est un mix** ; il n'y a pas de formule magique (« plus de ci ou moins de ça »). Elle est un mix entre coûts et hors coûts – et pas que le coût du travail mais aussi des matières premières, de l'énergie (importance de l'euro et des cours du pétrole), le coût du capital, de la fiscalité et des services (40% des achats) etc. Le coût du travail n'est qu'un problème relatif, par rapport à la productivité.

7 leviers d'amélioration ont été identifiés par le GFI :

1. diminution des prélèvements obligatoire sur les coûts de production – fiscalité de la production, la plus élevée d'Europe (énergie, foncière, écologique) – ;
2. engagement dans la transition énergétique (économie circulaire etc.) mais il faut savoir gérer les perdants et les gagnants de cette transition ;
3. continuer les efforts sur l'emploi (compétences et formation) – notamment la gouvernance et pourquoi pas **la décentralisation du dialogue social au plus près des entreprises** – ;
4. **cibler les politiques industrielles** – elles sont trop globales, ne ciblent pas assez les filières, l'innovation, l'international ou le financement – ;
5. simplifier davantage – lois, règles, normes (flux et stock important) – ;
6. promouvoir une Europe industrielle (financement, marché intérieur) ;
7. favoriser la prospective, notamment l'industrie du futur et l'usine du futur pour progresser sur l'efficacité industrielle, sociale, écologique ; site connecté, site numérique, bas carbone, qui flexibilise son management et son dialogue social. Importance du process 4.0 en Allemagne.

Intervention de Sylvain LEFEBVRE, « pour une politique industrielle européenne »

IndustriAll est une fédération industrielle (métallurgie, chimie, énergie, textile) constituée en 2012, qui a notamment publié un manifeste de trente pages qui esquisse un programme de politique industrielle et énergétique pour les années à venir.

L'industrie est toujours là : les structures productives ont profondément évolué (externalisation par les entreprises de tout ce qui est prestations de services (logistique, gardiennage etc.), ce qui masque parfois l'importance réelle de l'industrie dans le PIB ou l'emploi.

La crise a rappelé la nécessité d'une base industrielle ; solidement ancrée grâce à une maîtrise des secteurs « traditionnels ».

Pour autant, il n'existe pas de politique industrielle européenne suffisante à ce jour – comme l'illustre l'erreur magistrale sur la technologie du photovoltaïque, pourtant créateur d'emplois (plus de 3000 en Allemagne). Les chinois ont investi massivement (avec l'aide de l'Etat) et ont inondé le marché avec une concurrence déloyale, sans réaction de l'Europe ; il n'y a plus d'industriels sur ce secteur en Europe aujourd'hui.

Les points principaux d'une politique industrielle (constats et recommandations) :

- coupler politique énergétique et industrielle – d'une part, la politique industrielle doit permettre de préserver nos atouts et d'innover dans différents secteurs, et d'autre part une politique énergétique doit être un élément de compétitivité de nos entreprises entre l'Europe et le reste du monde, notamment via l'efficacité énergétique – ;
- dans la politique industrielle les secteurs doivent avoir une place importante
- la réglementation peut entraver les activités industrielles si il n'y a pas non pas de protectionnisme mais une équité de traitement entre l'Europe et hors Europe – exemple du raffinage – ;
- il faut identifier, dans tous les secteurs, les métiers en mutation, en à disparaître ~~difficulté~~ ou d'avenir ; et travailler avec le monde éducatif pour créer des passerelles avec le monde professionnelle ;
- dans les accords internationaux, il faut veiller à avoir des conditions équitables et associer les par partenaires sociaux (exemple de REACH dans TAFTA) ;

La question la plus préoccupante est celle de l'emploi des jeunes (13% au niveau européen) ; il faut investir dans l'économie réelle pour relancer l'activité. Le plan JUNCKER est intéressant mais insuffisant – à titre d'exemple, il faudrait 900 Mds d'euros pour harmoniser les réseaux électriques européens.

Interventions de la salle

1. Au début des années 2000, on disait que l'industrie française devait se concentrer sur la haute valeur ajoutée tandis que le bas de gamme serait pour le reste du monde (« nouveau Yalta ») :

- pour JULLIEN, la stratégie de Lisbonne intégrait cette vision (« à eux la manufacture, à nous la matière grise »), on exportait les chaînes d'assemblage pour garder la R&D.

Puis on a pris conscience que la maîtrise de la phase manufacturière est fondamentale, y compris pour concevoir et produire des produits à haute valeur ajoutée.

Il ne faut pas confondre haute valeur ajoutée et haut de gamme – exemple de la *Logan*, donc la conception n'est pas moins difficile qu'une classe S.

- Pour MOULIN-WRIGHT, c'est une vision erronée pour trois raisons : (i) nécessité d'avoir la production à proximité de la R&D ; (ii) ceux qui ont réussi dans cette répartition comme les Allemands ont un hinterland de proximité comme la Pologne (la France n'a pas cet environnement) ; (iii) la sous-traitance est de plus en plus centrale, et les industries requièrent ainsi un tissu industriel dense qui ne peut se limiter aux secteurs high-tech (exemple des biens d'équipement).

2. Question sur l'origine de l'écart sensible entre la France et l'Allemagne à propos du facteur « capital humain » dans l'index présenté par R. KROKER ;

Le capital humain comprend l'effort de formation, la qualité du dialogue social, les relations industrielles, du climat de travail, du nombre de jours de grève etc. – ensemble de facteurs qui détermine la productivité du travail – ; les brevets sont aussi comptés dedans.

3. Intervention sur le « **travail productif** » : le concept de travail productif est central dans la pensée économique – les physiocrates pensaient que c'était l'agriculture qui amenait le progrès, puis la pensée classique a conféré ce rôle à l'industrie etc. Le travail productif consiste à économiser du temps de travail.

L'agriculture a porté cette évolution, puis c'est l'industrie qui a porté cette dynamique. L'industrie doit être étudiée sous ce prisme pour bien comprendre son importance – qui permettrait aussi d'identifier les activités parasites comme la finance.

4. Les délocalisations n'exposent-elles pas l'Europe à des risques (notamment géopolitique). LEFEBVRE répond plus largement qu'il importe de différencier les délocalisations en Europe et à l'extérieur. Par exemple, la Pologne développe son industrie, ce qui est légitime ; la question qui se pose est alors l'harmonisation fiscale et sociale.

5. La robotisation va-t-elle détruire des emplois : pour V. MOULIN-WRIGHT, c'est une veille lune, la robotisation crée de l'emploi (pour les construire, pour les maintenir), et détruit certains emplois. Il faut combattre cet esprit, mais il faut en effet penser l'articulation avec les évolutions démographiques – l'Allemagne a un problème de main d'œuvre, il est normal que la robotisation soit au cœur du dispositif Industrie 4.0, la France a un problème différent, et notre usine du futur doit en tenir compte. Pour LEFEBVRE, les robots contribuent à fixer l'activité en Europe.

Table-ronde 2 : la compétitivité

Intervention d'Henri STERDYNIAK, « la France n'a pas de modèle industriel »

Le niveau du déficit industriel de la France (26 milliards en 2014), la faiblesse des marges de l'industrie, les délocalisations, les pertes d'emploi semble montrer que l'industrie française souffre d'un déficit de rentabilité et de compétitivité. Sur une base 100 en 1999, notre production industrielle est à 89 en 2013 (contre 147 en Belgique, 124 en Allemagne, 86 au Royaume-Uni, 80 en Espagne et en Italie, 78 au Pays-Bas).

La mondialisation commerciale fait que les pays émergents concurrencent victorieusement les productions des pays industriels traditionnels. La différence de coût salarial surcompense les différences de productivité et les coûts d'organisation et de transport.

La construction européenne, mal pensée, est un carcan pesant. La monnaie unique en empêchant les ajustements de parité nécessaires incite à l'adoption de stratégies non-coopératives de recherche de compétitivité par la dévaluation interne. A ce jeu, l'Allemagne est gagnante, la France est parmi les perdantes. De 2000 à 2014, l'Allemagne a gagné 14,4 points de compétitivité dans l'ensemble de l'économie, 13,1 dans l'industrie. La France a un peu regagné du terrain perdu depuis 2011, mais très lentement.

La technocratie européenne interdit les politiques industrielles nationales et veut imposer des réformes structurelles libérales, sans tenir compte des spécificités nationales. La France a été obligée de renoncer à son modèle colbertiste. Après la période du capitalisme d'Etat, où l'Etat intervenait directement dans la structure industrielle, contrôlait l'évolution des grandes entreprises, lançait de grands projets, la France n'a pas été capable de bâtir un modèle industriel français. Les entreprises françaises ont été fragilisées par leur sous-capitalisation ; les banques ont préféré les charmes des marchés financiers à ceux d'un soutien à l'industrie et au capital-risque ; les assurances ont préféré les titres publics aux titres privés. Les professions industrielles ont été délaissées par les jeunes en même temps que la condition ouvrière n'a pas été revalorisée tant sur le plan du prestige que sur celui des rémunérations.

Dans la période récente, de nombreuses initiatives ont visé à relancer l'industrie en France. Elles marquent une salutaire prise de conscience mais on n'observe pas encore le déclenchement d'une reprise

La piste choisie jusqu'à présent pour soutenir les entreprises a été la baisse des cotisations sociales employeurs. On aboutit cependant à un système extrêmement compliqué, où les cotisations sociales sont progressives pour les rémunérations inférieures à 1 à 1,6 fois le SMIC, proportionnelles ensuite avec un crédit d'impôt pour les rémunérations inférieures à 2,5 fois le SMIC et une réduction de cotisation pour celle inférieures à 3,5 fois le SMIC ; ceci s'expliquant par l'influence de la thèse : « il faut compenser le niveau élevé du SMIC ». Mais ceci profite peu à l'industrie, favorise les entreprises qui pratiquent de bas salaires, n'ont pas le souci de la promotion de leur travailleurs.

Un Pacte Productif autour de trois axes

Le Pacte Productif Industriel doit s'organiser autour de trois axes interdépendants : un axe produit, un axe organisation, un axe emploi.

L'axe « produit » suggère la promotion en France de productions de qualité, répondant aux besoins, durables, compatible avec les exigences écologiques. Une telle orientation passe par la valorisation du *Made in France*.

L'axe « organisation » consiste à considérer l'entreprise comme une communauté de travail assurant la formation de ses salariés plutôt que répondant à des objectifs dictés par les acteurs de la finance, promouvant l'étalement de la hiérarchie salariale

L'axe « emploi » reconnaît que les compétences constituent le fondement de la compétitivité, valorise les emplois industriels utiles et innovants, reconstitue les métiers et les carrières ouvrières, développe les formations techniques et privilégie la formation d'ingénieurs de production plutôt que celle de financiers.

La baisse des salaires industriels, éventuellement par le recours à la sous-traitance, les travailleurs précaires ou détachés, amène à la déqualification de la main d'œuvre et est peu compatible avec la nécessaire amélioration de la qualité de la production, l'innovation et la montée en gamme. Nous pensons au contraire qu'il faut regagner en compétitivité au contraire en renforçant l'attractivité de l'industrie, en améliorant la formation, l'apprentissage, les compétences, l'engagement et les responsabilités des salariés.

La compétitivité globale de la France ne passe pas par la mise en cause du modèle social français, le développement de la précarité et la fragilisation de la cohésion sociale. Au contraire, il faut s'appuyer sur nos spécificités et nos atouts, ne pas affaiblir notre modèle, mais le rendre plus efficace.

Les entreprises industrielles souffrent d'un coût du capital trop élevé, de la financiarisation de l'économie, d'un manque d'accompagnement des banques. Les investisseurs financiers doivent arbitrer entre des investissements industriels qui s'inscrivent dans le temps long et des investissements financiers plus liquides. Comment déplacer leur arbitrage ? Il faut à la fois augmenter la rentabilité de l'industrie et diminuer le coût du capital par exemple en développant BPIFrance et des sources publiques de financement, des circuits spécifiques pour orienter l'épargne vers l'industrie. Il est nécessaire d'accroître la disponibilité et l'engagement du capital-risque en développant des produits financiers innovants faisant appel à l'épargne du public.

Comment inciter les grandes entreprises à ne plus rechercher la compétitivité par le recours à la sous-traitance dans des pays à bas-salaires (Pays de l'Est, Asie) mais plutôt à œuvrer à constituer un réseau intégré de PME et ETI ? Quel bilan peut-on faire des pôles de compétitivité ? Les entreprises ne peuvent plus avoir comme objectif central, voire unique de créer de la valeur pour les actionnaires. Il convient de rendre plus symétrique la place du capital et du travail. L'entreprise doit certes fournir une certaine rentabilité aux actionnaires, mais elle doit aussi se préoccuper de valoriser sa main d'œuvre, d'augmenter l'emploi, de satisfaire les besoins de manière compatible avec les exigences écologiques. Ceci suppose de reconnaître que le fonctionnement et le développement de l'entreprise dépendent de l'effort et de la cohésion de l'ensemble de ses salariés. Il faut reconstituer le travailleur collectif, ce qui impose de réduire les inégalités de statuts et de revenus dans l'entreprise, de se donner comme objectif de développer les qualifications de chaque travailleur. Cela milite pour que les salariés, les collectivités locales, les clients et les fournisseurs aient voix au chapitre dans la direction des entreprises.

La transition écologique est-elle un péril ou une chance pour l'industrie française ? Péril, car une plus forte sensibilité peut mettre en péril nos industries en augmentant le prix de l'énergie et de la pollution, en empêchant des constructions d'usines ? Chance car les cartes sont rebattues et la France pourrait se donner comme objectif de réussir la révolution verte.

Intervention de Vincent CHARLET, « la relance de l'industrie passe par un accroissement de l'effort de formation, la modernisation des procédés industriels et une politique salariale responsable et ciblée »

La Fabrique de l'Industrie a étudié certaines pistes d'amélioration de la compétitivité en France et en Europe

1. Compétences et formations.

Si les perspectives sont sombres concernant les gains de productivité en Europe, c'est d'une part en raison d'une moindre « performance éducative » (« tertiary educational attainment »). En effet, **le niveau de qualification de la population active augmente significativement la productivité des économies proches de la frontière technologique**. Or, à cet égard, la France et l'Europe sont en retard par rapport aux USA, au Japon et, qui sait, bientôt à la Chine. C'est pour cette raison que la Fabrique de l'industrie et les fédérations professionnelles qui l'accompagnent, insistent sur l'enjeu essentiel des compétences.

Cela vaut pour la formation initiale comme pour la formation continue, pour les très hauts diplômés comme pour les jeunes qui démarrent à de faibles niveaux de qualification et qui doivent pouvoir trouver ensuite dans la vie active, par exemple via l'apprentissage, de quoi nourrir leur ambition de monter en compétences. La Fabrique met un point d'honneur à mettre en lumière les parcours atypiques, les profils déterminés et combattifs, qui montrent que la détermination scolaire et sociale n'est pas absolue. Il n'en demeure pas moins que le système de formation dans son ensemble doit être fluidifié, rendu plus efficace et plus juste socialement.

2. Investissement, TIC, usine du futur, robotisation, *big data*...

L'autre facteur essentiel qui pèse sur la productivité européenne, c'est qu'elle ne bénéficie pas autant que les USA ou le Japon des gains cumulatifs de l'investissement dans l'innovation et les nouvelles technologies.

La France a un retard à combler en matière de *process industriels* (c'est l'objet du plan « Usine du futur », inspiré du programme allemand « Industrie 4.0 »), d'équipements en robots et cobots (les fédérations de constructeurs se démènent pour expliquer, exemples à l'appui, que cela ne détruit pas de l'emploi mais que ça le maintient voire le développe). Le *Big Data* doit passer du statut de menace à celui d'opportunité pour les grands acteurs industriels établis.

3. Modération salariale et spécialisation productive.

Les deux points précédents s'attachent à voir comment accroître les gains de productivité, autrement dit comment monter en gamme.

Difficile tout de même de passer sous silence l'autre terme de l'équation, à savoir les salaires réels. La Fabrique fait le constat que la croissance des salaires en France suit une évolution marquée, devenue indépendante depuis 2009 des gains de productivité. Or, l'évolution de la masse salariale réduit à néant ou presque les effets de mesures telles que le CICE destinées à rétablir la compétitivité des emplois productifs et, à terme, l'emploi.

Plusieurs voies peuvent être envisagées pour contenir la masse salariale : par exemple l'amélioration de l'efficacité des dépenses publiques ou encore le report de certains prélèvements obligatoires sur d'autres assiettes que les salaires.

Vincent CHARLET pense, à titre personnel, que la rénovation économique et sociale de la France ne pourra faire l'économie d'un débat honnête sur la modération salariale, s'inspirant sans le dupliquer

totalemment de l'exemple allemand des années SCHRÖDER et suivantes. Miser uniquement sur le soutien à l'emploi, par exemple en allégeant les charges essentiellement au niveau du Smic, consiste à spécialiser notre pays dans les activités requérant un emploi peu qualifié et à baisser par là même les perspectives de compétitivité et de croissance potentielle. D'un autre côté, chercher à alléger le coût du travail des emplois exposés à la concurrence internationale serait bénéfique à tous, la compétitivité tirant l'emploi, à condition toutefois que les marges concédées aux entreprises ne soient pas immédiatement dissipées par des hausses de salaires et de dividendes qui seraient déconnectées des gains de productivité.

Henri STERDYNIAC souhaite toutefois relativiser le propos de Vincent CHARLET sur l'inflation salariale : il n'y aurait pas eu d'explosion des salaires par rapport à la productivité en France. Le problème vient de l'Allemagne qui a fait stagner ses salaires – d'où un différentiel de 14 points de compétitivité que l'Allemagne a gagné par rapport à la France, et plus encore par rapport à de nombreux pays européens. En France, depuis 2008, la chute de la productivité provient de l'atonie de la croissance qui a provoqué un sureffectif persistant. Dans ce contexte, les entreprises n'ont pas pu gérer les effectifs de façon dynamique ; mais on ne peut pas parler de forte hausse des salaires. De même que c'est avant tout un ralentissement du PIB qui explique la hausse du ratio dépenses publiques/PIB. L'enjeu aujourd'hui est de sortir d'une situation provoquée par un choc de demande lui-même induit par la crise financière et les politiques d'austérité. **La baisse des profits des entreprises est liée à la baisse de la demande et non à des hausses de salaires excessives.**

Intervention de Jean-Pierre AUBERT, « analyser et anticiper les mutations industrielles »

Jean-Pierre AUBERT souhaite partager son expérience, et articule son intervention autour du déni de réalité qui caractérise notre vision de l'industrie et des mutations économiques – exemple de l'automobile, ça fait 10 ans que l'on perd régulièrement de la production nationale et ça représente 80% de la désindustrialisation dont l'on parle, sans que l'on réagisse. On ne peut pas commencer un débat sur l'industrie sans parler de ce travers collectif.

Il cite l'exemple du plan Bretagne qui repose sur un faux diagnostic : le modèle agro-alimentaire breton serait en crise. C'est en partie vrai (pour le porc et le poulet en particulier), mais c'est un secteur où il y a beaucoup d'investissements et où l'emploi est stable ces dernières années. La seule activité qui a vraiment décliné c'est l'automobile (10 à 12 000 emplois sur le bassin de Rennes/Redon), alors qu'on en n'a pas dit un mot au moment de la crise bretonne.

Il y a des transformations permanentes qu'il faut saisir ; mais cela requiert des indicateurs pertinents pour les observer et les quantifier – exemple de la presse française qui suit l'industrie automobile avec les immatriculations, sans mentionner l'utilisation de l'appareil productif.

L'appréhension des mutations est capital pour (i) construire l'avenir – qui n'est pas (que) dans la continuité du passé – et (ii) équiper les personnes.

Jean-Pierre AUBERT partage la difficulté qu'il a eu d'imposer la politique RH comme un facteur stratégique dans la conduite d'une grande entreprise (SNCF), et minimise l'impact du coût du travail sur la compétitivité automobile – comme l'illustre la situation allemande. Certains choix sont bien plus structurants, comme la promotion du diesel.

Pour penser et accompagner le changement, le territoire est central, il permet d'éviter le centralisme et les moyennes qui gommant les émergences et les particularités. Il importe d'animer des écosystèmes locaux qui associent grandes et petites entreprises, centres de formation etc. C'est au niveau du territoire que l'on peut renouveler le dialogue social et définir l'industrie du futur.

Pour Henri STERDYNIAK, on ne peut regarder secteur par secteur, problème par problème (textile, automobile etc.) ; il y a un problème global et notre idée d'un pacte productif répond à ce problème global, il s'adresse aux entreprises, mais aussi aux collectivités, à l'Etat, les salariés, les clients. Comment faire pour que les décisions soient prises de façon cohérente avec l'ensemble des intérêts des parties prenantes ? L'industrie est un joyau pour les français et chacun doit se sentir concerné ; la question est de savoir, s'il y a effectivement un défaut d'anticipation, comment on le règle ? En disant c'est les chefs d'entreprises qu'il faut changer ou améliorer, un problème de la finance ? (financiers qui ne jouent pas leur rôle et se focalisent sur des enjeux boursiers, de rentabilité à court terme etc.), les territoires/services publics ont-ils les instruments pour orienter cette coopération ? Comment faire intervenir les salariés pour mieux orienter l'évolution de l'industrie française etc. Il souligne **l'intérêt d'une planification industrielle** qui pourrait promouvoir/défendre des secteurs ; et apparier le système de formation/subventions ; avec un recours au protectionnisme pour les secteurs vitaux dans les 20 ou 30 prochaines années, afin d'anticiper la façon dont on va s'insérer dans la division internationale du travail.

Interventions de la salle

Intervention du Bernard JULLIEN : il rappelle que **c'est l'atonie de la demande qui fragilise l'industrie automobile** – les effectifs ne s'ajustent pas à la vitesse souhaitée, d'où des indicateurs néfastes, ce qui aboutit à la fermeture de sites etc. Quand on réfléchit sur l'adaptation, il faut dissocier les dynamiques structurelles et les dynamiques conjoncturelles. Dans l'automobile, c'est central. On présente des surcapacités conjoncturelles comme des surcapacités structurelles.

Le besoin d'anticipation collective est crucial ; mais il est mal structuré. Par exemple, la Plateforme Automobile (PFA) est un « machin » inventé par l'Etat dans lequel les organisations syndicales ne sont pas impliquées ; dans le Comité stratégique de filière, les choses sont faites à la va-vite et selon le bon vouloir du président. Et ça n'est pas au ministère où personne ne réfléchit avec personne que les choses bougeront. Au total, la teneur des choix des industriels n'est pas questionnée, on se demande plutôt comment on peut les aider dans leurs orientations.

Un intervenant conteste la vision « futuriste » de Jean-Pierre AUBERT, en rappelant l'importance des industries traditionnelles comme le caoutchouc qui se sont modernisées, et qui continuent à se développer – les entreprises du passé sont aussi celles du futur. Par ailleurs, à côté des territoires, qui sont importants, il faut aussi parler des filières (santé, énergie etc.) qui sont utiles pour comprendre la réalité d'un secteur.

Vincent CHARLET revient sur la montée en gamme ; comment mobiliser les efforts vers la montée en gamme dans un objectif de compétitivité ? Il est allé dans une filiale française d'une ETI allemande ; qui fabrique des machines en productique/robotique compatible 4.0 (label) ; ils se sont organisés et ont défini ce qu'allait être une industrie 4.0 et les modes de production afférents ; cette entreprise fabrique les machines sur lesquelles les jeunes des lycées professionnels.

Table-ronde 3 : la croissance

Intervention d'El Mouhoub MOUHOUD, « récupérer des avantages comparatifs »

Les effets de la désindustrialisation (en termes de délocalisation) ne sont pas « symétriques » ; on observe une forte polarisation :

- en termes d'emploi, avec une forte croissance de l'emploi qualifié, une forte décroissance de l'emploi moyennement qualifié et une faible baisse de l'emploi très peu qualifié ;
- au niveau territorial, les phénomènes de délocalisation touchent certaines régions en particulier, sur un large spectre d'activités, ce qui déstabilise le tissu économique en profondeur ; et cette localisation des chocs n'est pas compensée par la mobilité du travail ;
- on observe une déconnexion entre les zones de production (Nord) et les zones de population des CSP + (Sud).

Il y a toutefois des éléments positifs, favorables aux relocalisations :

- exemple de la réindustrialisation américaine – quel type de croissance derrière ? – ;
- on observe un rattrapage salarial des pays émergents (y compris la Chine) ;
- on observe des relocalisations (pour toute une série de raisons, dont la hausse des coûts de transport, la dépréciation de l'euro etc.) ;

Au total, **le cadre macroéconomique (français et européen) joue un rôle central dans cette recomposition du tissu industriel.**

MOUHOUD oppose deux types de voies de développement :

- relocalisations « tayloriennes », liées à l'inversion des coûts salariaux, les entreprises repartent aussitôt ;
- **relocalisations de « développement compétitif » plus pérennes, fondées sur l'innovation et nourries par une croissance forte** ; MOUHOUD rappelle que la majorité des délocalisations sont liées non pas aux différentiels de coût de production mais à l'accessibilité de marchés en croissance.

Donc il faut des politiques de relance de la demande et donc de la croissance pour soutenir le renouveau industriel.

Intervention de Michel AGLIETTA, « soutenir la croissance européenne par un plan d'investissement décarbonné »

1. La malédiction de la croissance basse en zone euro

La zone euro est enlisée dans une croissance basse qui constitue un équilibre durable, auto-entretenu par des anticipations qui la valident, qui fait interagir (i) manque de demande et (ii) dégradation de l'offre – le cœur est la dépression de l'investissement productif (-20% depuis fin 2007), affectant la compétitivité. Dans ce régime de basse pression il faut distinguer rebond et reprise. Toute l'Europe a bénéficié d'un double choc exogène de grande ampleur avec les baisses conjointes du prix du pétrole et de l'euro. Il est heureux que cela provoque une sortie de récession. Mais les effets d'un choc s'éteignent au bout de quelques mois, au mieux deux à trois ans. Si rien n'est fait pour consolider le sursaut conjoncturel par une remontée du taux d'investissement productif, le désappointement suivra, comme cela s'est produit après le rebond de 2013.

Or la France connaît des difficultés plus structurelles puisque sa compétitivité s'est érodée depuis le début des années 2000, pour des raisons qui tiennent à des facteurs de productivité prix et hors prix dont *le manque d'investissement d'innovation par les entreprises et l'absence d'un écosystème industriel aussi développé qu'en Allemagne ou dans les pays scandinaves*.

Dans ce contexte, les politiques d'inspiration microéconomique – baisse du coût du travail, libéralisation de certains marchés, travail du dimanche – peuvent être pertinentes pour accompagner un mouvement de relance (moyen terme) mais ne doivent pas être mis en place dans un point bas, car elles constituent des facteurs déflationnistes.

Aussi, pour AGLIETTA, la situation actuelle est propice à un plan d'investissements ambitieux – dont l'efficacité serait alors maximale. Il produirait (i) un effet multiplicateur de revenus à court terme – moins de chômeurs – et (ii) préparerait l'avenir en drainant également des capitaux privés vers des investissements qui élèvent la productivité de l'ensemble de l'économie à moyen terme (« croissance endogène »).

2. Une stratégie européenne d'investissement pour la croissance soutenable

Pour orienter ces investissements, **il convient d'avoir à l'esprit que les vagues d'innovation séculaire du capitalisme sont liées à de nouvelles sources d'énergie couplées à des révolutions dans les modes de transport.**

Dans notre cas, nous faisons face aujourd'hui à un défi écologique global qui implique de concevoir les stratégies en termes de *qualité de la croissance* et pas seulement en termes quantitatifs.

Quatre types d'investissements d'innovation prioritaires s'imposent :

- enrichir l'offre d'énergie renouvelable – 120 milliards d'euros sont nécessaires pour atteindre l'objectif européen de 20% d'ER en 2020 – ;
- construire les réseaux intelligents de distribution d'électricité – connecter les sources d'énergie (vitale si l'on développe les intermittentes) – ;
- améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments (publics, commerciaux et résidentiels) – effet immédiat sur la pollution (60% des pollutions diffuses), 60 milliards annuels, gain de 600 milliards d'ici à 2020 – ;
- restructurer les moyens de la mobilité urbaine – 500 milliards d'ici 2020.

Les deux premières sont des sources d'amélioration de la compétitivité, d'intégration européenne et de renforcement de la sécurité énergétique (moindre dépendance aux énergies fossiles) ; les deux autres

sont surtout des gisements d'emplois parce que des activités intensives en travail – à condition de former les travailleurs à l'usage des nouveaux matériaux, à l'installation et à l'apprentissage des consommateurs aux dispositifs de régulation de la consommation énergétique dans l'habitat. En effet, nouveaux matériaux et connexions des logements par réseaux intelligents sont les deux principaux réducteurs de pollution diffuse liés à la consommation des ménages.

3. Rénover l'économie urbaine : l'importance des territoires

Les villes présentent deux caractéristiques :

- ce sont des lieux de rendement élevé de par les *effets d'agglomération*, les externalités de réseau et les activités intensives en information qui élèvent la productivité ;
- elles subissent des *forces de dispersion* à cause de la *congestion* et du prix du foncier qui provoque un étalement, et finalement une puissante source de gaspillage énergétique et de temps. Ce dernier point soulève les difficultés que posent le choix d'un mode de transport centré sur la voiture individuelle (issu de la consommation de masse de l'après-guerre) ; il faut penser en terme de fonction mobilité collective et partagée, fluidifiée et organisée par le numérique.

Les modèles de ville efficaces seraient :

- des *villes denses* qui réduisent durée et distance des déplacements quotidiens et qui agglomèrent les services intensifs en capital intangible.
- des *villes multipolaires* qui sont des méga cités dont les centres urbains sont porteurs d'activités complémentaires et reliés par des multi modes de transport.

L'innovation requiert un changement profond des attitudes consistant à inverser le modèle urbain développé dans les années 1960 : villes étalées, transport à partir de la propriété individuelle des véhicules, expansion des réseaux routiers. Il faut parvenir à acclimater l'idée que le transport urbain est un bien commun qui requiert des opérateurs d'intermodalité à la fois publics et privés dans les centres de villes denses et où le rail doit devenir prépondérant dans les transports rapides intercités d'une même région.

4. Les territoires et l'économie circulaire

Au-delà du changement climatique, la surexploitation des écosystèmes et des ressources naturelles finies n'est pas régulée par les marchés. **L'économie circulaire semble être une réponse adaptée à l'ensemble de ces enjeux**

L'économie circulaire (i) *reterritorialise la production*, car ce qui est un déchet pour une activité devient un input pour une autre dans des échanges en boucle ; et (ii) accroît la productivité de l'usage des flux de matières ; ce qui est *un principe d'intégration de l'écologie et de l'économie*.

Il revient aux pouvoirs politiques locaux de mettre en réseaux des collectivités publiques, des associations de citoyens et des entreprises pour créer une intelligence collective stratégique capable de produire des innovations *bottom up* dans ce domaine.

5. La question du financement : 4 principes pour surmonter l'obstacle des externalités

Comment susciter ces investissements massifs ?

L'enjeu est de valoriser les nombreuses externalités de l'activité économique – air, sol et eaux – ; pour minimiser l'écart entre le rendement social et le rendement privé de l'entreprise qui investit.

Quatre principes pour combler cet écart :

Instaurer une valeur sociale du carbone suffisamment élevée permettant aux investissements bas carbone d'avoir des taux de rendement internes compétitifs par rapport investissements polluants – et ainsi valoriser des actifs carbone.

Pour autant, une fixation autoritaire et brutale aurait un effet néfaste dans le contexte actuel – passer de 6 à 100. On dévaloriserait le capital existant et on bouleverserait la structure de la consommation – très défavorable aux couches les moins aisées. Donc il faut une double valorisation du carbone constituant un système bonus malus. Pour inciter aux investissements innovants il faut instituer une valeur de référence, créer une « valeur notionnelle » – c'est-à-dire une valeur du carbone permettant de calculer le rendement interne des projets d'investissement innovants incorporant la valeur que la société est prête à payer pour contenir le changement climatique. Pour décourager les pollutions installées dans l'ensemble des activités économiques de détail, il faut instaurer une taxe carbone progressivement croissante et convergeant au terme fixé par le programme stratégique que la puissance publique doit déterminer vers la valeur de référence. Il devrait en être de même pour le marché des droits à polluer qui régit les secteurs lourds de l'industrie. Pour rémunérer ces entreprises, plusieurs étapes sont nécessaires :

Etablir un procédé de certification du carbone abattu dans les investissements par l'expertise d'agences indépendantes dans le cadre d'un engagement des Etats de garantir un montant d'actifs carbone sur 5 ans ;

Il faut bien comprendre que le carbone est le produit joint à toute activité ; l'entreprise ne fera jamais un investissement pour réduire le carbone, mais pour construire un pont etc. On produit un actif invisible, une moindre quantité de gaz carbonique.

Procurer un dispositif de financement monétaire : les certificats carbone délivrés aux firmes qui ont réalisé les investissements sont transmis aux prêteurs en remboursement des crédits. Ceux-ci peuvent les vendre à la banque centrale qui les inscrit à son bilan comme des actifs carbone contre création de monnaie au compte des prêteurs ; soit *un QE contre des actifs nouveaux qui résultent d'une augmentation directe de revenus*.

Préserver la cohérence temporelle : le déplacement progressif des structures de production et de consommation vers les technologies propres réduit la résistance à la taxe carbone que les gouvernements peuvent augmenter jusqu'à ce qu'elle rejoigne la VSC. Des obligations vertes peuvent être émises pour se substituer aux actifs carbone, permettant à la banque centrale de réduire son encours.

Intervention de Marylise LEON, « construire un nouveau modèle »

L'objet de la dernière réflexion collective de la CFDT était le constat que l'on est dans une crise ; et **la sortie ne passera que par un nouveau modèle ; et comment l'inventer ?** C'est un questionnement économique, social, environnemental, que la CFDT cherche à prendre en compte à tous les niveaux.

Il faut qu'il y ait un dialogue social et un dialogue économique, c'est un enjeu majeur. C'est un changement de regard des représentants du personnel sur leur rôle. Pour peser sur des stratégies, avoir des avis utiles et efficaces, il faut qu'il y ait de la matière mise sur la table, il faut des compétences accrues pour les représentants syndicaux.

Cette réflexion est menée à différents niveaux : Conseil national de l'industrie, Commission nationale des services etc. ; avec un important travail de capitalisation d'expérience, notamment dans les filières.

La CFDT ne se contente pas de repenser ce vers quoi on veut aller mais aussi comment on y arrive ; c'est tout l'enjeu de leur réflexion sur la transition écologique. En particulier, la question des transitions professionnelles doit être abordée de façon claire – il y a de la création d'emplois, mais aussi de la mutation d'emplois, et il faut imaginer des mesures d'accompagnement.

Les politiques macroéconomiques, utiles et à débattre, ne doivent pas toujours être descendantes, elles doivent tenir compte de chaque lieu, de chaque territoire, et se faire de façon cohérente et globale.

La question des territoires est importante et la CFDT d'attache à identifier des territoires pilotes et à en tirer les bonnes pratiques pour faire émerger des innovations ailleurs.

Marylise LEON mentionne le « CV de site » qui permet de valoriser les compétences collectives présentes et imaginer localement des solutions.

Intervention de Joël DECAILLON, « La croissance de demain sera créée sur d'autres paradigmes »

L'un des enjeux majeurs est d'identifier des filières, dans un contexte de mutation accélérée – exemple de la santé avec l'intégration des nanotechnologies et du *big data*, qui demande une forte intégration et un espace collaboratif.

A propos du « miracle allemand », il reprend les propos d'un syndicaliste allemand sur le temps de travail qui a plutôt reculé sous SCHRÖDER ; tandis que le niveau d'emploi a été maintenu par un déversement vers les petits emplois des services.

A propos de l'organisation de l'innovation en Allemagne, c'est de l'innovation incrémentale, qui repose sur un système de collégialité des savoir-faire ; sur l'acceptation qu'un subordonné a un savoir-faire respectable. Dans la culture française, à peine a-t-on donné un grade à quelqu'un, il pense qu'il est plus intelligent que son subalterne (dans toutes les organisations). La transmission des savoir-faire et la montée en gamme se font par le niveau moyen des qualifications.

Enfin, il convient de réaliser des ajustements aux frontières – exemple de REACH dans TAFTA. On pourrait également faire ça pour l'empreinte écologique et sociale.

Intervention de Philippe LEMOINE, « les Français disposent de précieux atouts dans l'économie numérique »

Philippe LEMOINE a réalisé une étude sur la filière numérique (et sur son impact transverse sur les autres filières) pour le compte du Ministère de l'Economie.

Le premier enjeu a été d'acter et de **caractériser la nature de la transformation numérique de l'économie et de la société** :

- transversalité accrue ; il n'y a pas de secteurs non-concernés. Les conséquences sur la vie sociale, et notamment l'emploi, sont importants – selon le MIT, aux Etats-Unis, 47% des emplois actuels vont disparaître dans les cinq ans à venir.
- changement dans le jeu des acteurs dans la diffusion de l'innovation ; en général, le mouvement part des grosses entreprises puis ça descend en cascade vers les structures plus petites. Dans le numérique, ce sont les personnes physiques qui font la course en tête, et derrière, les entreprises et les institutions. Parmi les entreprises, on peut distinguer (i) celles qui investissent dans la technologie numérique, moins rentables que la moyenne mais avec des performances honorables ; et (ii) celles qui accompagnent cet investissement par une transformation, un changement de leur rapport au client, de leur structure hiérarchique, de leur capacité d'ouverture sur l'extérieur, de leurs processus d'innovation etc. ; elles performant plus que les autres.
- diversification des effets de la technologie sur l'économie. Il faut tenir compte de trois générations d'effets qui s'ajoutent les unes aux autres : (i) l'automatisation (accroissement de la productivité du travail et du capital, de l'énergie et des matières premières), (ii) la dématérialisation (apparition de nouveaux canaux de distribution et de commercialisation) et (iii) la transformation dans l'évolution de la courbe des coûts de production qui devient de plus en plus en équerre, et de moins en moins lisse – on a des coûts qui se concentrent sur la recherche, le premier exemplaire, le prototype et après les coûts de production sont presque nuls. Comme le numérique prend une importance croissante dans les activités productives, on retrouve ça dans de nombreux secteurs. En outre, la chute des coûts de transaction accélère l'évolution du périmètre des entreprises. Ajoutons (iv) de nouveaux effets avec la transformation des chaînes d'intermédiation – en particulier un rôle nouveau joué par les personnes et par les actifs qui constituent les données (qu'il faut apprendre à utiliser).

Dans de nombreux secteurs (tourisme, hôtellerie, énergie, le commerce), les acteurs traditionnels ont des concurrents nouveaux mais ils risquent aussi de voir apparaître des stratégies de sur-traitance – des gens qui viennent d'interfacer entre l'entreprise et le marché final, et qui vont venir fournir les services d'agrégation divers qui font que ses compétences vont être réutilisées, mais elle sera sous-traitant de quelqu'un, dans des conditions de marge spécifiques définies par quelqu'un d'autre.

Le titre du rapport est *La Nouvelle grammaire du succès*, ce qui sous-entend qu'il y a des règles du jeu par rapport à ça. Ces règles permettent de tenir les deux bouts de la chaîne : (i) un principe de réalité ; (ii) un principe d'utopie et d'audace ;

Il n'y a jamais eu de révolution industrielle forte sans visionnaire et audace ; mais, en Europe ou en France, on pêche là-dessus ; on est trop dans le principe de réalité – exemple de MUNSKE avec TESLA, qui décide de faire la meilleure voiture du monde alors qu'il n'y connaissait rien.

L'un des messages du rapport est qu'il y a plus d'opportunités que de risques en France.

Parmi les autres résultats de l'étude, retenons que :

Si les individus font la course en tête, c'est un actif sur lequel il faut savoir capitaliser ; et les français sont parmi les plus rapide (20% en avant sur la moyenne UE, lié à la formation, aux infrastructures, au législatif). Il faut investir là-dessus, notamment en orientant l'éducation, la législation¹, les pistes technologiques etc.

Les entreprises sont moins performantes – 60% des français ont commandé au moins une fois sur internet, 11% des entreprises ont vendu une fois au moins sur internet, leur site est souvent une vitrine². On incrimine parfois les PME, mais ça n'est pas exact : il existe de nombreuses *start up* dynamiques en pointe sur les usages et les technologies du numérique ; il y a beaucoup d'innovation dans les 300 000 entreprises qui naissent chaque année, et il y a des services B to B d'accompagnement des entrepreneurs³ efficaces qui permettent aux PME d'être bien équipées.

Pour LEMOINE, la croissance est un mix entre le nombre d'entreprises qui croissent vite, le nombre d'entreprises qui stagnent et le nombre d'entreprises qui décroissent ; l'âge des entreprises a une importance très grande : en France, parmi les 100 premières entreprises, il y a une entreprise de moins de 30 ans (contre 9 en Europe et 63 aux Etats-Unis) ; ce qui leur donne une capacité de compréhension.

Il y a beaucoup de choses à faire dans les grandes organisations (entreprises et administrations), notamment pour qu'elles mettent en œuvre des stratégies d'intelligence collective, d'ouverture, d'écosystème, de co-construction – exemple du compteur LINKY qui est 100% propriétaire et qui n'a aucune chance de fonctionner.

Philippe LEMOINE propose notamment de réaliser la première exposition numérique universelle en France ou en Europe.

¹ Cloud personnel par exemple.

² Comme l'indiquent les chiffres du marché publicitaire online : il a cru de 3% en 2013 ; quand il prenait 14% en Angleterre.

³ Comptabilité, juridique, contrôle de gestion. Capital pour faire fonctionner l'ascenseur économique.

Intervention de Patricia RIBAUT, « croiser les compétences des territoires et ouvrir de nouvelles perspectives pour les industries traditionnelles par le *design* »

La chaire Industrie, Design et innovation social de l'Ecole supérieure d'Art et de Design est la première chaire de *design*. Il s'agit d'un projet de recherche soutenu par la région, financée par des fonds publics sur 3 ans (via l'ANR), puis sont par des partenaires industriels.

C'est une plateforme créative qui cherche à créer des réseaux de compétence entre des artisans, des PME, des industriels, des chercheurs, des écoles, des universités, des associations ; et où les designers se placent comme des intermédiaires entre ces différents acteurs ; et comme agents d'innovation.

L'ESAT de Reims veut jouer **un rôle sur son territoire, notamment en réponse au besoin social d'une évolution des savoir-faire traditionnels**. Son action est assise sur la conviction que de nouvelles associations de production avec des entreprises régionales et des partenaires institutionnels et de recherche sont possibles.

Ils sont partis (i) d'un constat – la région Champagne-Ardenne est la 4^{ème} région industrielle de France, elle a perdu le quart de ses effectifs depuis 2002, elle est à la traîne en R&D (3,2% de leur VA, 3 fois moins que le niveau national – ; et (ii) d'un projet préexistant – un jeune étudiant a fait son projet de diplôme à partir d'éléments semi-finis de l'industrie métallurgique, comme les chemins de câble, qui les a finit, a fait du mobiliser avec des artisans. L'étudiant a rencontré un succès important, et ses travaux ont eu une forte résonance dans la région.

Cette chaire est un moyen de valoriser le patrimoine industriel de la Champagne-Ardenne, et de promouvoir une culture du design auprès des entreprises (comme un facteur d'innovation technologique, social et culturel). L'innovation par le design est en vogue – cf. mission *Design* d'A. CADIX.

Les objectifs de la chaire : augmenter la valeur ajoutée d'une production donnée par le design (avec de nouvelles formes, nouveaux usages, durabilité, valeur culturelle et patrimoniale) ; développer une recherche interdisciplinaire en design à partir de problématiques d'innovation sociale (exemple de l'habitant connecté, avec des associations, des partenaires universitaires etc.) ;

Interventions de la salle

Quid d'un accord européen sur le projet exposé par Michel AGLIETTA : il serait possible de s'appuyer sur ce que fait la BCE, et sur le plan JUNCKER comme symbole, d'autant que la proposition se coule dans ce qui est faisable sur le plan institutionnel. Mais le problème est le verrou intergouvernemental du conseil européen. Michel AGLIETTA craint la tentation de dire qu'avec la baisse du dollar et du pétrole, on va attendre que ça reparte – alors que ça ne serait que conjoncturel.

Claude DIDRY, sociologue, aborde la question de la médiation du changement et du rôle des syndicats dans ce process. La CFDT parle d'un changement de modèle dans le cadre de la transition énergétique en le bouclant avec une analyse de la transition professionnelle ; mais la question centrale n'est-elle pas de **faire des salariés des acteurs du changement** ? Il fait allusion à ce que fait la CFE-CGC qui met l'accent sur la fabrication en France, et sur la présence d'ingénieurs, de cadres dans les différents lieux de décision dans l'entreprise pour qu'une stratégie de long terme puisse émerger. Est-ce là une différence avec la CFDT, qui serait reléguée à un rôle de brancardier du social ? C'est-à-dire être à la remorque d'un changement pris de l'extérieur. Selon Marylise LEON, la CFDT s'est aussi battue pour qu'il y ait des représentants du personnel dans les différents lieux de décision de l'entreprise (organes de direction et conseils d'administration). Elle acquiesce l'idée qu'il y a un vrai enjeu à être présent là où se font les stratégies. Pour autant, il faut maintenir une proximité avec les salariés dont les syndicats sont les porte-paroles, et ne pas être une structure hors-sol.

Table-ronde 4 : l'entreprise

Intervention d'André GAURON, « Rénover le dialogue social au sein de l'entreprise »

Quelle entreprise pour le nouveau contrat industriel que nous proposons ? L'entreprise ne se définit pas par ses relations sociales, mais d'une certaine façon, celles-ci sont le reflet de la conception que l'on a de l'entreprise.

L'échec récent de la négociation sur le dialogue social nous en offre une nouvelle illustration des difficultés du dialogue social en France. La négociation a échoué sur deux points : la représentation des salariés dans les TPE et la remise en cause des CHSCT.

- **Le refus d'une partie du patronat, et en premier lieu des patrons de la CGPME, d'accepter une quelconque représentation collective dans l'entreprise renvoie à une conception des relations sociales fondées sur les relations personnelles qui ne doivent souffrir d'aucun intermédiaire.** Avoir à passer par un corps constitué serait une reconnaissance du fait que les salariés constituent une communauté qui existe en tant que telle et qui donc a son mot à dire sur la vie de l'entreprise.

Ainsi, M. GATTAZ veut bien accepter des comités paritaires régionaux ... mais « à condition, qu'ils ne fassent pas d'ingérence dans les TPE ». Or, si une représentation collective ne peut pas parler de ce qui fonde son existence, le caractère collectif du travail, difficile d'en voir l'utilité.

- Ce rejet d'une représentation collective qui agit sur l'organisation du travail est encore plus marqué avec la volonté du Medef de remettre en cause les CHSCT – qui a compétence sur les questions de santé au travail et de sécurité, donc sur l'organisation du travail et qui concerne les grandes et moyennes entreprises. Le Medef a plaidé pour fusionner toutes les instances de représentation au sein d'un seul « conseil d'entreprise » avec une élection à 2 tours (ce qui laisse penser que les syndicats n'auraient plus le monopole de la représentation des salariés). Dans le projet du Medef, le CHSCT ne survivrait que comme simple commission du nouveau conseil d'entreprise, commission créée par un accord d'entreprise pour les moins de 500 ou si une majorité des membres du CE le demande pour les + de 500. L'objectif du patronat n'est pas seulement de simplifier mais de faire de cette simplification un levier pour réduire les pouvoirs des organisations syndicales sur la vie de l'entreprise, qui pour M. GATTAZ constitue « une ingérence ».

Cette négociation nous met ainsi en présence de deux conceptions (idéologiques, culturelles) radicalement opposées du dialogue social dans l'entreprise et de l'entreprise elle-même :

- D'un côté une conception populiste-bonapartiste basée sur des relations personnelles, sans intermédiaire, très présente dans la droite française – voir le discours de Nicolas SARKOZY contre les corps intermédiaires –, héritière directe de la Révolution française et de la suppression des corporations ;
- de l'autre, la conception qu'a toujours porté le syndicalisme, de la communauté de travail que le syndicat organise comme un contre-pouvoir qui, au-delà des relations personnelles que le patron peut entretenir avec les salariés de son entreprise, exprime la vision commune, collective, que les salariés sont en droit de faire valoir en tant que communauté de travail ; qu'il s'agisse des salaires, de l'organisation du travail, voire de la stratégie elle-même.

Si le mot « modernisation » a un sens, l'enjeu de la négociation aurait dû être le passage d'une conception « ancien régime » de la relation personnelle et du patron souverain à **une conception**

« moderne » du collectif de travail reconnu en tant que tel, y compris juridiquement. L'exact opposé de ce que tente d'imposer le Medef.

Ceci n'est en rien nouveau. Même dans le domaine par excellence où le dialogue social est jugé satisfaisant (si on se base sur le nombre d'accords interprofessionnels signés), la formation professionnelle, il n'est fertile que tant qu'elle encadre la formation professionnelle et son financement. Mais dès que la négociation risque de « s'ingérer » avec la vie de l'entreprise, le patronat s'y oppose avec la dernière des énergies. C'est ainsi que depuis la loi Delors de 1973, le patronat s'est toujours opposé à ce que le plan de formation ne fasse l'objet d'une quelconque négociation dans l'entreprise alors même que la formation est une des composantes majeures du développement et du devenir des compétences. Dans le modèle allemand, la formation et l'alternance, l'organisation du travail et la gestion des compétences sont au cœur des conventions collectives. Et les actions de formation réalisées dans les grands groupes (comme Siemens) sont réalisées dans l'ensemble de la branche (à opposer avec la sortie de GATTAZ qui disait que si un salarié formé est débauché, l'entreprise qui l'accueille doit payer).

Il faut se garder de tout ramener à la financiarisation des entreprises. La logique actionnariale qui prévaut dans les grandes entreprises françaises n'est pas différente de la logique patrimoniale familiale des très petites comme des moyennes entreprises. Dans une conception populiste-bonapartiste de l'entreprise, l'entreprise est la chose de qui détient le capital. C'est le ou les propriétaires du capital, ou celui qui agit en son ou en leur nom qui décide de tout ce qui touche à la vie de l'entreprise. L'idée que l'entreprise puisse être un lieu de coopération n'a pas sa place. Nous sommes ici face à une donnée culturelle qui vient de loin et dont il est sans doute illusoire de penser la faire évoluer par la négociation. Dans la culture sociale française, seule la loi peut faire évoluer les comportements. Il lui appartient de porter cette autre conception des relations sociales fondée sur la reconnaissance de la communauté de travail en lui donnant sans doute une vraie base juridique. Il ne suffira pas en effet que la loi crée une représentation syndicale pour les PTE en la dotant de moyens d'action effectifs pour que les choses bougent réellement. **Il faut sans doute réfléchir à un changement plus profond qui touche au statut juridique de l'entreprise, qui la fasse passer de société de capitaux à une société de partenaires.**

Intervention de Nasser MANSOURI-GUILANI, « les choix stratégiques des entreprises doivent être débattus »

Qu'est-ce que l'entreprise ? Elle n'est pas égale au patron ni aux actionnaires, elle est plutôt une entité sociale, qui n'est pas non plus réductible à un nœud contrats comme le disent les libéraux.

Elle représente **un collectif aux frontières floues** ; avec de nombreux acteurs :

- salariés,
- directions – de plus en plus soumises au dictat des propriétaires internationaux de capitaux –,
- les propriétaires/actionnaires – de plus en plus personnes morales et mondialisées (ex. fonds d'investissement, fonds de pension) –,
- l'« environnement », entoure l'entreprise : (i) autres entreprises – notamment fournisseurs, sous-traitants et donneurs d'ordre – ; (ii) le territoire d'implantation – du local au mondial en passant par le national et l'europpéen – ; et (iii) la puissance publique avec d'une part un lobbying patronal agressif et un va-et-vient entre les choix de gestion des entreprises et les choix politiques. – cf. les exonérations de cotisations sociales, la baisse des charges du le SMIC incline l'activité économique vers le moyen et bas de gamme, en concurrence avec les pays émergents, ce qui renforce finalement la problématique du coût du travail.

L'entreprise est le lieu de création des richesses, de la valeur ajoutée ; sa finalité est de produire et de répondre aux besoins matériels et immatériels de la société (qui devient mondialisée) et aux défis à venir, comme la préservation de l'environnement.

La financiarisation est un obstacle majeur :

- elle augmente le coût du capital (dividendes + intérêt + rente foncière) – sa part dans la valeur ajoutée a été multipliée par 4 en trente ans, et son coût est plus important que le coût du travail – ;
- elle renforce l'exigence de rentabilité financière à court terme, et gonfle les dividendes au détriment des dépenses qui accroissent la croissance potentielle (investissements, R&D, salaires).

La démocratie dans l'entreprise doit être la norme ; **il faut dépasser la vision selon laquelle on est citoyen dans la cité et salarié dans l'entreprise**. Les choix stratégiques de l'entreprise impactent la société (dégâts écologiques, santé publique), et doivent faire l'objet de débats au sein même des entreprises, par les salariés – et pas que par des associations ou les pouvoirs publics. Les salariés doivent être associés aux choix de gestion de l'entreprise et disposer de droits d'intervention.

Aujourd'hui, ce qui existe est de plus en plus menacé (négociations sur le dialogue social, loi Macron sur secret d'affaires et lanceurs d'alerte). D'autres éléments restent à gagner :

- Droits suspensifs *eg* sur les licenciements et les restructurations
- Droits sur l'usage des aides publiques dans l'entreprise
- Egalité réelle femmes/hommes, y compris dans les instances de direction
- Droits des salariés dans les petites entreprises
- Clauses sociales dans les contrats de sous-traitance

Enfin, le contexte européen et mondial ne peut être négligé :

- Harmonisation des droits, y compris droits d'intervention

- Solidarités et coopérations
- Un exemple : Comment assurer la présence des salariés dans la gouvernance du plan d'investissement Junker ?

Intervention de Daniel BACHET, « La finalité de l'entreprise n'est pas de faire du profit mais de produire des biens et/ou des services »

Le fonctionnement de l'entreprise de l'époque fordienne était plutôt marqué par la domination des directions opérationnelles tandis que le département financier, moins valorisé qu'aujourd'hui, était chargé principalement de négocier avec les banques. Les gains de productivité étaient rétrocédés aux salariés et conduisaient à un bouclage macroéconomique fondé sur une consommation et une production de masse, et finalement au plein-emploi. Mais « l'entreprise », au sens de structure productive et économique autonome, n'existait pas plus qu'aujourd'hui. Le pouvoir des détenteurs de capitaux s'est toujours incarné dans la « société » qui est une entité juridique et une personnalité morale. Or, depuis les débuts du capitalisme, les détenteurs de capitaux ont assigné à l'entité juridique une finalité telle (profit et partage de celui-ci) que celle-ci agit en leur faveur. Le choix de rétrocéder les gains de productivité aux salariés pouvait être remis en question si les règles du jeu évoluaient en faveur des actionnaires et des propriétaires. C'est ce qui s'est effectivement produit depuis les années 1970-1980.

Ce faisant, le mode de gouvernance dominé par les actionnaires de contrôle et les propriétaires enferme les salariés dans une posture défensive et les dépossède de tout pouvoir de décision. D. BACHET propose de **trouver de nouveaux points d'appui institutionnels pour les mondes du travail afin de refonder les règles du jeu et de rééquilibrer les pouvoirs dans l'entreprise**. C'est la condition nécessaire pour instaurer un dialogue social fécond.

Quels sont les grands choix politiques et économiques qui ont présidé à la montée de la logique actionnariale ?

- – dérèglementation du commerce des biens et des services – libre-échange généralisé, mise en concurrence des systèmes sociaux et fiscaux – ;
- – dérégulation financière – libéralisation des taux de change et des taux d'intérêt – ;
- – *corporate governance* – prise de pouvoir par les détenteurs de capitaux. Ceux-ci font comme s'ils étaient propriétaires de l'entreprise
- – La domination des actionnaires a conduit à nier la spécificité de l'entreprise et du collectif de travail et à individualiser la relation salariale. Le travail est devenu un coût qu'il s'agit de réduire – alors qu'il est aussi une source de valeur et de développement. La croissance crée de moins en moins d'emplois et les inégalités explosent.

D. BACHET propose de « faire exister » l'entreprise comme une structure productive dont la finalité est de produire des biens et des services. La contrepartie économique de cette production se mesure par la « valeur ajoutée » – celle-ci est la différence entre le chiffre d'affaires et les achats de l'entreprise (consommations intermédiaires), répartie ensuite entre les banques, l'État, le personnel, les actionnaires et la société elle-même.

La valeur ajoutée existe certes dans les soldes intermédiaires de gestion ou dans la comptabilité nationale, mais non comme indicateur clef de pilotage des entreprises (à la différence des comptes de profit). La valeur ajoutée permet ainsi de construire une efficacité productive, économique et écologique qui ne se confond pas avec la recherche du seul « optimum financier ». Ainsi, la façon de compter influe fortement sur les jugements, orientations et décisions.

C'est par ce pilotage orienté valeur ajoutée que le travail pourrait être appréhendé comme une source de valeur et de développement et non comme un simple coût à réduire sans cesse.

La diffusion de cet indicateur, y compris au sein des grands groupes cotés en bourse, permettrait de faire connaître « l'intérêt social » de l'entreprise qui se mesure d'abord par la création de son véritable revenu, la

valeur ajoutée. Le profit existe mais ce n'est qu'un solde ou un résultat qui provient lui-même de la valeur ajoutée.

Ainsi, si l'on considère que la finalité institutionnelle de l'entreprise, au sens de structure productive et économique, n'est plus le profit et que les détenteurs de capitaux ne sont propriétaires que des actions, des titres de propriété ou des parts sociales, ces derniers sont ainsi remis à leur place car le pouvoir d'entreprendre et de décider ne peut plus provenir de la seule propriété du capital. Le fait que les salariés puissent être représentés dans les conseils d'administration découle de cette finalité institutionnelle et prend ainsi tout son sens.

Pour en finir avec le capitalisme actionnarial, il faut donc ouvrir de manière très significative les conseils d'administration aux apporteurs de travail car l'implication des salariés ne peut s'arrêter à la porte de l'entreprise. La présence conséquente de représentants de salariés permettrait de mieux définir l'intérêt général et disciplinaire en évaluant la justesse des décisions prises par les directions.

Le comité d'entreprise pourrait être quant à lui un organe de proposition et de surveillance des droits et des devoirs des salariés, de choix du type d'organisation des moyens retenus par le conseil d'administration.

Cette « socialisation » des entreprises donnerait aux parties prenantes la capacité de négocier le poids relatif d'objectifs économiques diversifiés : niveau de rentabilité, durabilité des produits et des procédés, organisation du travail, conditions sociales et écologiques de la production, etc.

De nouvelles clefs de répartition pourraient permettre d'opérer des arbitrages entre des objectifs parfois contradictoires : accroissement de la rémunération des salariés et/ou des détenteurs de capitaux, réduction des émissions de polluants ou de gaz à effet de serre, rythme d'utilisation des consommations de matières premières non renouvelables, durée du travail, etc.

La mise en valeur de l'entité « entreprise » (par des états comptables orientées valeur ajoutée) constitue une nouvelle boussole qui donne des indications sur ce qu'il convient de produire et comment il convient de produire, autrement dit sur les « valeurs d'usage » des biens et des services au sens « physique » du terme. Elle permet de faire les liens entre les dimensions physiques et matérielles des produits et les facteurs économiques et sociaux (ce qui est impossible avec les seuls indicateurs financiers).

Toutefois, l'enjeu n'est pas de faire grossir coûte que coûte le PIB. Dans un monde fini, il faut économiser les ressources et s'appuyer sur celles qui sont renouvelables. C'est le contenu, la nature et le rythme de la production et du développement qui sont essentiels. **La véritable efficacité n'est plus d'abord « quantitative », elle est prioritairement « qualitative ». C'est la qualité qui détermine la quantité. C'est cette qualité, fonction du bien-être vécu par les hommes et les femmes, du « vivre bien » qui est alors décisive.**

Intervention de Jean-Philippe ROBÉ, « l'entreprise est une institution politique »

1. Contrairement au sens commun et à ce que l'on peut lire ici ou là, **l'entreprise est au cœur du politique**. C'est même l'institution politique la plus importante pour les 14 millions de salariés de la sphère privée en France – plus que les institutions territoriales ou l'État.

Bien sûr c'est une organisation économique qui doit vendre des produits et services ; avec des clients qui achètent librement les produits. Mais pour cela, elle doit les produire (faire travailler des gens ensemble, déplacer les curseurs en termes de rémunération, faire des choix de R&D, d'investissements, de (dé)localisation) et la manière avec laquelle elle le fait est une question politique. Ce sont autant de choix politiques qui ont un impact sur l'interne (pas les actionnaires, mais les salariés, et peut-être les fournisseurs) et sur l'externe de l'entreprise (ses actionnaires, son environnement social et naturel).

Cet ensemble d'intérêts est animé par la production.

La question de la gouvernance d'entreprise est probablement **la question politique la plus importante de notre temps** ; car nous sommes dans un **monde globalisé**.

- quand les économies étaient **locales**, on pouvait espérer des interventions du **législateur** pour **corriger** les dysfonctionnements constatés.
- c'est **moins vrai dans une économie ouverte**. Il est très difficile de corriger les dysfonctionnements (« internaliser les externalités négatives ») dans un tel univers.

Il reste au législateur à œuvrer pour que la **gouvernance** des (grandes) entreprises génère le moins d'externalités négatives. L'intervention *a posteriori* ne fonctionne pas. Plutôt que de corriger, il faut anticiper, traiter les problèmes à la base : au stade de la gouvernance.

2. Face à ce défi systémique, il y a un **obstacle majeur** : la victoire de l'idéologie actionnariale dans la pensée sur l'entreprise, *via* la théorie de l'agence.

Quasiment tous les penseurs et acteurs du social sont les victimes de la pensée néolibérale qui a réussi à **polluer** les esprits :

- les actionnaires seraient propriétaires de l'entreprise ;
- les dirigeants seraient leurs mandataires ;
- ils auraient (donc) pour obligation de maximiser les profits des actionnaires ;
- les autres parties prenantes n'auraient qu'à se protéger par des clauses contractuelles (vision individualiste) ; et
- il revient aux institutions politiques d'adopter les lois nécessaires pour que soient pris en compte les autres intérêts présents dans la société (environnement, etc.).

Tout cela est **fondé sur une erreur ou un mensonge**, en tout cas du vent : **les actionnaires ne sont pas propriétaires de l'entreprise. Ils sont propriétaires des actions qui leurs donnent des droits, mais pas un droit de propriété sur l'entreprise**. Il faut notamment distinguer le capital productif et le capital financier/fictif.

Les actionnaires jouent un rôle important ; mais à quel point ?

On dit que les actionnaires apportent des capitaux à l'entreprise : ce n'est vrai que sur le marché primaire des actions ; sur le marché secondaire, c'est le vendeur d'actions qui encaisse (exemple du marché d'occasion de voiture et Peugeot).

L'actionnaire n'est donc pas *toujours* celui qui apporte des capitaux ; et il y a très peu d'actionnaires qui agissent sur le marché primaire. Ils apportent en revanche la *liquidité* ; mais qui a des effets pervers : la mobilité ; alors que toutes les autres parties prenantes sont peu mobiles vis-à-vis de l'entreprise (préavis du salarié, contrats avec les fournisseurs, investissements spécifiques etc.), l'actionnaire a une liberté totale.

L'actionnaire est rémunéré au moment où il sort, il récupère une plus/moins-value.

3. Quel programme d'action ?

Un travail législatif en quatre points :

Réaffirmer le droit en vigueur :

- rappeler que nul n'est propriétaire de l'entreprise, pas plus les actionnaires que qui que ce soit ;
- rappeler que le privilège de la responsabilité limitée implique que l'actionnaire ne s'immisce pas dans la gestion de l'entreprise ;
- rappeler que la société commerciale doit être gérée dans l'« intérêt social » qui comprend l'intérêt des actionnaires mais va bien au-delà et doit prendre en compte l'ensemble des intérêts affectés.

Tirer les conséquences de ce rappel c'est prévoir que tout actionnaire qui outrepasserait ses prérogatives en **détournant** le pouvoir de l'entreprise de sa finalité serait susceptible de voir sa **responsabilité limitée supprimée**. Ceci afin de le forcer à réparer les dommages ainsi causés.

Pour y parvenir, il est besoin de juste deux ou trois cas jurisprudentiel. Ensuite, le mécanisme de l'assurance se met en œuvre : les assureurs ne vont assurer l'entreprise contre sa responsabilité civile ou les actionnaires que s'il existe des procédures de gouvernance appropriées, prenant en compte les divers intérêts affectés.

Interventions de la salle

Intervention de Marie-Noëlle LIENEMANN

Les salariés se sentent parties prenantes, attachés à l'entreprise, et pourtant soumis aux actionnaires dans de nombreuses entreprises. De nombreuses propositions législatives ont buté sur le « droit de propriété » des actionnaires. Exemple de la reprise de Florange, quand on propose un droit de reprise prioritaire des salariés en cas d'offre comparable, on dit que c'est anticonstitutionnel.

Dans l'entreprise elle-même, on observe une dérive car le salarié est considéré comme une tâche (travail fourni) et pas comme un acteur de la communauté (même si pas égalité de situation etc.) ; et comme on a de plus en plus de temps partiel, d'intérim et de sous-traitance à des petites PME, il y a de moins en moins de communauté humaine réelle. Il faut reposer la question de la place de l'entreprise dans les branches/filières (leurs partenaires doivent être pris en compte).

A propos des prix de transfert, il est essentiel d'inclure dans les droits des salariés, un droit de véto le prix de transfert est disproportionné, qui privent les salariés et la France de la valeur ajoutée.

Le capital public doit être davantage mobilisé, à l'heure où les fonds souverains fleurissent.

Intervention de Philippe PEYRARD

« Je suis un entrepreneur, pas un exploitateur ; j'ai la chance de travailler avec une vingtaine de *start up*, je fais travailler une trentaine de sous-traitants (TPE) ; il n'y a pas que GATTAZ qui dit qu'il n'a pas envie de former les gens car ils risquent de partir ; moi je forme mes collaborateurs pour qu'ils puissent monter dans l'ascenseur social ; j'ai eu la chance d'avoir une école publique et une université publique. Je ne profite pas d'aides publiques. Un entrepreneur le matin ça se lève tôt, ça se couche tard, et ça essaie de faire tout un tas de truc au milieu. Il faudrait surtout que les entreprises dodues puissent entraîner avec elles les TPE et tirer vers le haut le tissu industriel. Quant au coût du travail, ça n'est pas un sujet, moi ce qui m'intéresse c'est la productivité ».

Intervention de Christian PALLOIX

Il souligne la capacité imaginative des firmes multinationales (FMN) pour faire évoluer leur organisation :

- la *supply chain* capte les fonctions d'achats, de fournisseur, réduisant les filiales à une activité de façonnage (la filiale n'est plus entreprise) ;
- la FMN va jusqu'à réduire la société commerciale à un rôle de commercialisation à risque tandis que la société qui empoche les profits est la société qui abrite les marques et qui pilote l'ensemble du processus de la FMN.

De sorte que la faillite d'une filiale (et les conditions de licenciement des salariés) est opaque et dissimule parfois la rapacité de certaines entreprises qui choisissent délibérément de couler un site, notamment par une facturation abondante du droit de marque.

Conclusion de Jean-Claude MAILLY

Quand on parle de politique industrielle ; on ne peut pas s'abstraire du contexte économique général. Les syndicats demandent un plan d'investissements publics de 2% du PIB chaque année pendant 10 ans (260/280 milliards d'euros par an) sur les infrastructures et l'environnement.

Comment peut-on suivre une politique libérale (au sens économique du terme) et parler de politique industrielle ? Cela génère des contradictions.

Au plan national, on applique une politique économique de caractère libéral (exemple du Pacte de responsabilité), orthogonale à la logique industrielle et productive. Comment peut-on croire un seul instant que des allègements d'ordre général puissent avoir des contreparties en termes d'emploi ? Ce n'est pas possible. **On ne peut avoir des contreparties que si ces aides sont ciblées.** On est dans une logique essentiellement d'allègement du coût du travail, donc la compétitivité vue au seul prisme du coût du travail.

FO salue le travail de concertation et d'action réalisé au sein du Conseil national de l'industrie, soutient les 34 plans de la NFI et note l'efficacité de la BPI qui intervient sur des projets/contrats.

Les coupes budgétaires de 50 Mds d'économies d'ici à 2017 constituent une menace à court terme.

Pourquoi la négociation sur le dialogue social a échoué ? Rappelons que c'était la réouverture de discussions qui s'étaient échelonnées sur trois ans ; avec déjà un échec. Par ailleurs, 80% du texte reprenait les propositions patronales. Le CHSCT, qui dispose d'une place centrale, gêne de nombreux employeurs, qui souhaitent ainsi le rendre facultatif en dessous de 300 salariés, et le rendre moins opérationnel au dessus. C'est inacceptable pour **FO, qui réaffirme le droit de représentation et refuse le blocage du pouvoir syndical dans certaines phases de négociation.**

Quel système de négociation avons-nous ? Nous sommes dans une République que la constitution qualifie de « sociale » ; ce qui signifie que nous avons un système global de relations sociales qui assure un minimum d'égalité de droit (accord interprofessionnel, accords de branche, accords d'entreprises). L'une des tendances lourdes est de faire du « tout entreprise » – on observe le phénomène partout en Europe. Pour FO, il est important de conserver cette articulation des niveaux de négociation.

Quand on est salarié d'une TPE de la métallurgie (sans syndicat), les salariés bénéficient au moins de la convention collective nationale de la métallurgie ; et elle sert aussi de régulation économique dans la branche.

Chez FO, la démocratie sociale s'arrête à la loi, votée par les parlementaires, sinon c'est le corporatisme.

Propos conclusifs de Gabriel COLLETIS

La crise a ébranlé notre modèle économique et social et remis en cause nos certitudes. Dans cette phase de reconstruction, il importe de poser des repères et de questionner nos représentations.

Tout au long de ce Colloque, **la question de nos repères et de nos représentations a été centrale :**

- qu'est-ce que l'industrie, pourquoi est-elle importante ?
- qu'est-ce ou devrait être la compétitivité ?
- qu'est-ce ou devrait être l'entreprise ?
- qu'est-ce ou devrait être un nouveau modèle de croissance ?

Nombre de débats, de négociation s'enlisent ou échouent parce que la question des repères, des représentations n'est pas posée, restant dans l'implicite.

Certes, il ne suffit pas de débattre de la pluralité des représentations des objets sociaux que sont l'industrie, l'entreprise (toute organisation plus largement) pour sortir de la crise ; et le chemin pour aller des représentations aux normes concrètes et contraignantes (normes comptables, normes de performance, indicateurs multiples) est long et indirect.

Mais ne pas **engager le débat sur la pluralité des représentations**, sur les conflits possibles entre représentations concurrentes, ne peut que produire un obstacle que l'on découvre tard et qui empêche finalement de construire la perspective ou le cadre d'ensemble nécessaires pour élaborer les compromis dont toutes les organisations et institutions ont besoin pour exister et assurer leur mission.

1. Qu'est-ce que l'industrie ?

Une activité transitoire ? Suite aux thèses de Colin CLARK, l'industrie équivaldrait au secteur « secondaire », secteur voué, sinon à disparaître, du moins à décliner fortement pour laisser place, dans une économie posée comme « moderne », au secteur « tertiaire », les services.

Un ensemble d'entreprises ? La politique industrielle longtemps cantonnée au soutien de firmes individuelles, les plus grandes pour l'essentiel, les « champions nationaux », est le corollaire de cette représentation.

Ces représentations sont malvenues ou erronées. L'industrie est un « système » où l'unité élémentaire est l'interrelation : entre entreprises, entre entreprises et institutions de formation et de recherche. D'où la nécessité d'une politique industrielle visant à la densification de ces relations. Les fameux pôles de compétitivité, les systèmes productifs locaux (SPL), les filières constituent bien l'expression d'une telle politique qui aura tardé à voir le jour. L'industrie entretient par ailleurs des liens étroits avec les services au sein de ce que les économistes de l'INSEE ont appelé le « système productif ».

2. Qu'est-ce que la compétitivité ?

Une affaire de coûts et de prix ? Mais des prix bas ne sont-ils pas, au niveau de la firme, l'expression d'une capacité de différenciation insuffisante ? Et au niveau macro-économique, ne considère-t-on pas que les termes de l'échange pour une économie s'améliorent lorsque le prix des produits que cette économie parvient à exporter s'élèvent (et non sont bas ou diminuent) ?

Croire dans la compétitivité prix revient à croire que tout serait substituable et que le prix résumerait toute l'information disponible. Cette vision dogmatique et toute théorique est erronée.

La compétitivité est « globale » (rapport GANDOIS de...1986, 20 ans presque), elle intègre les coûts et les prix mais les dépasse. C'est le sens de la compétitivité « hors coûts » et « hors prix » comme

disent les économistes : la différenciation des produits, leur qualité, leur adaptation aux besoins de leurs utilisateurs potentiels, bref par l'innovation dans tous les domaines et pas uniquement celui des coûts.

Une vision erronée de la compétitivité a comme équivalent une vision erronée du travail et des coûts – qui ne se réduisent pas au travail (énergie, foncier etc.).

3. Qu'est-ce que le travail ?

Un coût qu'il conviendrait (par le terme même) nécessairement de réduire pour améliorer la compétitivité...ou accroître la rentabilité ? Une confusion compétitivité/rentabilité fréquente et grave mais qui ne pose pas moins la question des marges sur laquelle nous reviendrons.

Si l'on admet que la compétitivité se réduit au seul prix, alors le travail n'est qu'un coût et les cotisations sociales ne sont que des « charges ».

De même, l'emploi est alors une variable d'ajustement.

Mais si, à la suite de nombreux rapports dont on aura réduit le contenu de manière caricaturale (le dernier en date étant celui coordonné par Louis Gallois), on admet que pour un pays développé ou une entreprise pérenne et performante, l'enjeu principal de compétitivité réside dans l'innovation, alors comment ne pas voir que le travail ne peut plus être considéré uniquement ou centralement comme un coût (comme à l'époque de TAYLOR) ?

Le travail est apport de compétences, source de création de richesse, à l'origine des innovations qui sont d'abord un processus interactif de formalisation/résolution de problèmes inédits avant d'être des résultats techniques et technologiques. L'innovation est d'abord une affaire humaine, qui nous éloigne nécessairement du calcul de l'optimum.

4. Qu'est-ce que l'entreprise (dernière table ronde) ?

Nous avons constaté l'importance de certaines confusions, avec des termes posés à tort comme substituables : entreprise et société ; compétitivité et rentabilité ; capital fictif et capital productif ; marché primaire et marché secondaire ; d'où découle une analyse très dégradée.

On peut ainsi considérer l'entreprise comme un actif liquide, détenu et cessible par les détenteurs de son capital. Dans cette conception, compétitivité et rentabilité se confondent, au moins à court terme. L'entreprise poursuit un objectif de profit, profit à partir duquel est versée la rémunération des détenteurs du capital.

Mais on peut aussi considérer (selon la caractérisation qu'en donne J.-Ph. ROBE) l'entreprise comme une entité, une organisation, un « système de pouvoir » alternatif au marché qui permet la coordination de diverses ressources pour produire des biens ou des services répondant à un besoin.

La réalisation de profits est ici un impératif mais la « finalité » de l'entreprise n'est pas de faire des bénéfices. Quant à la réalisation de bénéfices, elle n'est (ou, plus précisément, ne *devrait être*) que l'une des nombreuses contraintes de gestion.

Il faut bien respirer (faire des bénéfices) pour vivre. Mais vivre ce n'est pas respirer.

Les entreprises ont, en effet, besoin de marges car sans marges, il est difficile d'investir. Mais des marges améliorées constituent-elles la garantie de l'investissement ? Est-on sûr que dans une économie largement financiarisée les marges dans une proportion suffisante vont aller à l'investissement et non au versement de dividendes ? Compétitivité et rentabilité ne sont-elles pas à tort confondues ?

Difficile de trouver un consensus dans le cas de grande « déformation » de l'entreprise où celle-ci devient un des lieux de production des inégalités.

Les travaux excellents effectués au sein du Collège des Bernardins nous rappellent qu'à partir des années 80, la financiarisation des modes de gouvernance, d'évaluation et de gestion des entreprises (du moins celles structurées autour des sociétés cotées) a étouffé les tendances managériales, participatives et modernisatrices qui avaient été celles des années 50-70. La financiarisation a contribué à l'explosion des inégalités, à une défiance sans précédent vis-à-vis de l'entreprise et, pour finir, à la crise la plus grave depuis 1929⁴.

5. Qu'est-ce que le dialogue social dans ce contexte ?

Parler de « dialogue social » mérite que l'on s'attarde sur le terme « social ». Pourquoi le dialogue serait-il « social » ? Cela signifie-t-il que l'on distingue le social et l'économique ? Sur quoi se fonde cette distinction ? Les partenaires dits « sociaux » ne sont-ils pas aussi des partenaires économiques ?

Si la représentation de l'entreprise que l'on adopte est celle d'une entité qui se confond avec la société qui en détient le capital, alors les salariés sont de simples « associés », voire des fournisseurs. Les augmentations de salaires sont alors un coût économique et le prix d'une certaine paix sociale... paix marquée toutefois pas un « retrait du travail », selon l'expression de François DUPUY⁵.

Si, en revanche, on estime que l'entreprise doit exister comme entité collective, de nature sociale, économique et politique, alors le dialogue ne peut plus porter uniquement sur les salaires, le temps de travail ou les conditions d'hygiène et de sécurité, mais bien aussi sur la stratégie de l'entreprise, ses choix d'investissement. La formation, par exemple, apparaît comme un investissement et non comme un coût.

La question du gouvernement de l'entreprise va bien au-delà de la simple relation mandataires « sociaux » / actionnaires et rejoint les interrogations sur la définition du périmètre des parties prenantes. De nouveaux modes de pilotage des entreprises doivent alors être associés au rééquilibrage institutionnel des pouvoirs (Daniel BACHET). Modes qui devraient être en mesure d'orienter l'entreprise vers une nouvelle manière de produire. La véritable efficacité n'est plus d'abord alors « quantitative », elle est prioritairement « qualitative ». Les acteurs de l'entreprise peuvent alors de manière reconnue co-opérer.

6. Vers un nouveau régime de croissance ?

La table ronde 3 a posé initialement l'hypothèse d'une récupération possible des avantages comparatifs (E.M MOUHOUD). Les relocalisations, signes et composantes d'une telle récupération, seraient cependant un épiphénomène si elles n'étaient pas fondées sur une reprise de la croissance. Comment, dans ce contexte, ne pas s'interroger sur l'effondrement de la demande (moins 20% d'investissement en sept ans) de la zone Euro ?

Peut-on espérer résoudre un problème macro de manque massif de demande par des changements micro ? La réponse est négative et les changements micro ne seront efficaces qu'une fois que la croissance sera revenue. Le risque aujourd'hui est celui d'un régime de croissance basse (stagnation séculaire) auto-entretenu par les anticipations qui le valident. Aucune chance dans ce contexte d'une reprise spontanée de l'investissement.

⁴ O. FAVEREAU, *Entreprises : la grande transformation*, Collège des Bernardins, 2014

⁵ F. DUPUY, *La Faillite de la pensée managériale. Lost in Management* (vol.2), Seuil, 2015

Un nouveau régime de croissance présuppose une politique industrielle structurée dans un programme d'investissements publics conçus pour entraîner l'investissement privé dans une logique de croissance endogène.

La définition de ce programme doit tenir compte de ce que la crise fait savoir comme épuisement du régime de croissance financiarisé (Michel AGLIETTA). Un nouveau régime de croissance doit être inclusif et soutenable, à l'opposé notamment de la reprise américaine.

Un tel régime suppose de profonds réaménagements ou plutôt une véritable refonte du système financier. En termes de priorités industrielles, on peut penser que la transition écologique constitue la trame de la future économie.

Le développement des énergies renouvelables, les économies d'énergie (isolation thermique des bâtiments)⁶, l'allongement de la durée de vie des produits (réparabilité, compatibilité, recyclabilité), la rénovation urbaine... tout ce que les économistes tendent à inscrire dans les termes « économie de la fonctionnalité », « économie circulaire », « économies de proximités » sont les composantes de cette trame...

...avec la réponse, souvent oubliée, aux besoins fondamentaux : une alimentation plus saine permettant de vivre plus longtemps *et* en bonne santé, des logements et des modes de transports « intelligents », une santé mieux préservée grâce au recul de l'utilisation actuellement massive de matériaux nocifs et polluants. Sans doute, la réponse aux besoins fondamentaux reposera-t-elle également sur le développement de nouveaux usages et la transformation numérique progressive de l'économie française (Philippe LEMOINE) qui redéfiniront aussi les façons de consommer et de produire.

Une telle perspective, une telle stratégie suppose de mobiliser les entreprises mais aussi les territoires, les centres de recherche et les institutions de formation, sans oublier les banques et le développement potentiel de circuits de financement originaux allant du financement participatif (*crowd funding*) aux monnaies locales et citoyennes.

Comme on le voit, il s'agit bien de combiner à tous les niveaux (micro, méso, macro) les innovations industrielles et les innovations sociales et sociétales (Patricia RIBAUT).

Mais pour cela, **il faut repenser le travail**. Cesser de le penser comme un coût ou comme une simple « force de travail ». Repenser aussi l'entreprise et la considérer comme une entité collective fondée sur un compromis productif et démocratique. **Repenser les territoires** considérés comme des ensembles dynamiques fondés sur une triple proximité, spatiale mais aussi en termes de complémentarité des ressources et des compétences, de proximité culturelle enfin. **Repenser la nature** et ne plus la considérer comme un stock de ressources sur lequel on peut opérer des prélèvements, un « butin ».

L'ensemble de ces changements – qui sont d'abord des changements de représentation –, nous semble décrire davantage qu'un changement de régime de croissance : il s'agit bien d'un nouveau modèle de développement lequel porte en lui ou avec lui un nouveau régime de croissance dont le taux n'est pas la variable-clé.

Un modèle de développement dont la France, nombre d'autres pays et l'Europe ont besoin. Il faut substituer au régime de croissance (quantitatif) un nouveau modèle de développement.

En conclusion de ce propos, avant de céder bien volontiers la parole à J.-C. MAILLY, je voudrais très brièvement revenir vers l'intitulé de ce Colloque : « **pour un nouveau contrat industriel** »

⁶ Les deux suggèrent que l'on cesse de considérer la nature comme un stock de ressources à gérer de manière optimale, en réduisant simplement les prélèvements opérées sur elle.

Qu'est-ce que cet intitulé, au final, suggère ?

Nous formulons plusieurs propositions, propositions, à ce stade, à caractère nécessairement général :

- La première proposition est de reconnaître que l'industrie et, plus largement, les activités productives constituent bien un enjeu transversal au cœur d'**un nouveau modèle de développement**. Les termes de cet enjeu sont ceux dont nous avons parlé tout au long de cette journée : innovation, reconnaissance des compétences, territoires, investissement, appréhension de l'entreprise comme institution, nouveau régime de croissance ou plutôt nouveau mode de développement ;
- La deuxième proposition consiste à admettre que **des compromis institutionnalisés sont aujourd'hui nécessaires, que la tentation du passage en force ou celle du chantage doivent être remise**. Cette question concerne les acteurs qui estiment qu'ils sont « footloose » ou « offshore ». Nous pouvons aussi nous interroger à propos des grands groupes dont le destin ne se confond plus que partiellement avec celui de la nation. Ces grands groupes, nés à partir des ressources multiples et d'abord en intelligence que la nation leur a confiée, ont une obligation éthique et un intérêt économique envers elle. Un bilan coût/avantage pour la nation des aides dont ces groupes largement mondialisés bénéficient serait assurément un gage de responsabilité de la part du gouvernement et des groupes concernés ;
- La troisième proposition, de nature différente des deux précédentes, est que ce Colloque ait une suite. C'est-à-dire qu'au-delà de la journée passée ensemble, **nous investissons collectivement et sur une base permanente la question industrielle, au-delà du jeu habituel des corps constitués**.

Si l'entreprise pourrait être considérée comme une entité collective et reconnue comme telle par le droit, l'industrie quant à elle devrait être considérée comme un « bien commun », appartenant à tous les Français. Ils doivent s'en saisir, débattre de ses formes, de son orientation, des conditions de son développement, des mutations à conduire en fonction d'anticipations partagées. Il nous faut donc poursuivre, éclairer ou mettre en débat, élaborer des propositions. Ce, de concert bien sûr, avec les institutions ou organisations que la société civile a déjà mis en place pour réfléchir au devenir industriel au niveau national (La Fabrique de l'industrie, le groupe du « Manifeste pour l'industrie », etc.) comme territorial.

Prenons garde cependant que ces réflexions et ces actions ne se produisent pas en vase clos ! **Le nouveau modèle de développement qui doit surgir enfin de la crise ne peut concerner que la seule société et économie de notre pays. L'agenda est celui de l'Europe.**

Notre responsabilité est d'y contribuer !

Présentation des intervenants

(par ordre d'intervention)

Jean-Cyril SPINETTA est un haut fonctionnaire français, ancien président du Conseil de Surveillance d'AREVA et ancien président-directeur général d'Air France-KLM. Diplômé en droit public à la faculté de droit de l'université de Paris et de l'Institut d'études politiques de Paris, il est ancien élève de la promotion Charles de Gaulle de l'École nationale d'administration (ÉNA).

Pierre-Alain MUET est Député de Lyon depuis 2007, vice-président de la Commission des Finances de l'Assemblée nationale. Professeur d'économie à l'École Polytechnique et à l'Institut d'études politiques de Paris de 1980 à 2004, il fut directeur à l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE) de 1981 à 1997. Conseiller auprès du Premier ministre Lionel Jospin, il a fondé le Conseil d'analyse économique en 1997 et en fut le premier président délégué.

Gabriel COLLETIS est Professeur d'économie à l'Université Toulouse Capitole et chercheur au Laboratoire d'études et de recherches sur l'économie, les politiques et les systèmes sociaux (LEREPS).

Rolf KROKER est économiste, spécialisé en économie nationale, membre de l'Institut de Cologne pour la recherche économique.

Bernard JULLIEN est Maître de conférences en économie à l'ENS de Cachan et Directeur du réseau international GERPISA (Groupe d'Etude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile) depuis 2006.

Vincent MOULIN-WRIGHT est directeur général du Groupe des fédérations industrielles (GFI)

Sylvain LEFEBVRE est secrétaire général de la confédération syndicale européenne IndustriALL et secrétaire politique de l'Emcef (Fédération européenne de la chimie, des mines et de l'énergie).

Henri STERDYNIAK est conseiller scientifique à l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE). Il est signataire du Manifeste d'économistes atterrés. Il a publié de nombreux articles en macroéconomie, politique économique, économie monétaire et internationale, économie européenne, questions sociales, fiscales et budgétaires.

Vincent CHARLET est Directeur du *think tank* La Fabrique de l'industrie.

Jean-Pierre AUBERT est responsable de la mission « Accompagnement et Anticipation des mutations économiques » auprès du Premier Ministre. Il a été délégué interministériel aux restructurations de défense, et chef de la Mission interministérielle des mutations économiques ; directeur de l'emploi à la SNCF de 2003 à 2013

El Mouhoub MOUHOUD est Professeur d'économie à l'université Paris Dauphine. Il dirige le Groupement de Recherches International du CNRS DREEM (Développement des Recherches Economiques internationales Euroméditerranéennes). Ses travaux de recherche portent sur la mondialisation, l'intégration européenne et l'élargissement de l'Union Européenne, la localisation des activités, les délocalisations industrielles ainsi que les migrations internationales.

Michel AGLIETTA est Professeur émérite de Sciences économiques à l'Université de Paris-X Nanterre, Conseiller au CEPII et membre du Haut Conseil des Finances Publiques. Spécialiste des questions de régulation économique, il a en particulier travaillé sur les nouvelles stratégies boursières sacrifiant l'emploi à la rentabilité et leur impact macroéconomique. Il a notamment reçu le prix de l'Économiste de l'année décerné par le *Nouvel Économiste* en juin 1995 et le prix européen du livre d'économie en février 2005.

Marylise LEON est Secrétaire général de la CFDT, en charge des questions industrielles. Elle est notamment responsable de l'évolution des règles du dialogue social et de la politique en direction des IRP.

Joël Decaillon est Secrétaire confédéral de la Confédération européenne des syndicats (CES).

Philippe LEMOINE est Président du Forum d'Action Modernités et Président de la Fondation internet nouvelle génération. Il a notamment été l'auteur du rapport « La nouvelle grammaire du succès. La transformation numérique de l'économie française » rendu au Ministère de l'Economie en novembre 2014.

Patricia RIBAUT est directrice de la recherche à l'Ecole Supérieure d'Art et de Design de Reims et chargée de cours au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) dans le cadre de la Chaire UNESCO de mémoire des métiers vivants, rattachée à l'équipe d'accueil Laboratoire Histoire, Techniques, Technologies et Patrimoine.

André GAURON est économiste, magistrat honoraire à la Cour des comptes et ancien conseiller de Pierre Bérégovoy au ministère de l'économie et des finances. Il a été membre du conseil d'analyse économique et président du Haut conseil éducation, économie emploi. Ses domaines d'intérêt sont la politique économique, l'Europe et les questions d'emploi et de formation

Nasser MANSOURI-GUILANI a été désigné par la CGT et siège au CESE depuis 2004. Docteur en économie, il a enseigné aux Universités de Paris VII-Jussieu et Paris-Est, Marne-la- Vallée. Il est aussi titulaire auprès de l'OFCE.

Daniel BACHET est Professeur de sociologie à l'Université d'Évry, expert en sociologie de l'entreprise et sociologie du travail et des organisations

Jean-Philippe ROBE est avocat d'affaires aux barreaux de Paris et de New York. Spécialiste en droit des affaires internationales. Il est docteur en science juridique, diplômé en droit français et en droit américain.

Jean-Claude MAILLY est secrétaire général de Force ouvrière depuis 2004. De 1994 à 1999, il est membre du Conseil économique et social et, en 2000, il devient secrétaire confédéral chargé de la communication.