

# **POLITIQUE INDUSTRIELLE**

---

CONSTATS ET PROPOSITIONS

---

## SOMMAIRE

---

	Préambule	3
	Le diagnostic	4
Les enjeux critiques pour la CFDT du futur de l'industrie et d'une nouvelle politique productive		10

# PRÉAMBULE

---

L'industrie occupe une place plus que proportionnelle à son poids dans les emplois et la valeur ajoutée dans trois domaines clés: l'investissement et l'accumulation de capital, l'effort de Recherche-Développement et les échanges commerciaux. Son rôle est moteur pour l'innovation, les gains de productivité, le niveau technologique, le niveau de qualification moyen, les actifs matériels et immatériels d'un territoire.

Les pays développés sont confrontés à une désindustrialisation, qui se caractérise à la fois par un recul de l'emploi industriel et par une baisse de la contribution de l'industrie à la richesse créée. En France, l'ampleur de ce processus traduit à la fois le rééquilibrage mondial de la production et des faiblesses structurelles spécifiques.

Les répercussions négatives sur la qualification moyenne de la population, et en conséquence sur le salaire moyen, se font jour progressivement.

Les décisions des entreprises entraînent des processus de dévitalisation et des déstabilisations du pays et des territoires. Au-delà de l'impact social, économique, financier, foncier et environnemental, cela peut aller jusqu'à poser des problèmes identitaires, tant certaines industries structurent l'identité collective des territoires et de leurs habitants.

**Pour la CFDT, la désindustrialisation n'est pas une fatalité inéluctable.** Les choix de stratégie productive concernent toute la société: enjeux économiques, sociaux, sociétaux; acceptabilité sociale; culture industrielle et attractivité des métiers et des emplois; progrès social, technique et technologique. Chacun est concerné à la fois comme consommateur, producteur ou citoyen.

**Des opportunités se dessinent pour une industrie du XXI<sup>ème</sup> siècle, porteuse de progrès économique et social,** et forgeant son renouveau dans un nouveau modèle de développement durable.

## LE DIAGNOSTIC

### **UNE APPROCHE ÉLARGIE DE L'INDUSTRIE EST NÉCESSAIRE POUR POSER LE DIAGNOSTIC ET FORMULER DES PROPOSITIONS**

L'industrie manufacturière française se caractérise par la place particulière de grands champions nationaux de l'aéronautique, de l'automobile, de l'armement, du ferroviaire, du luxe, de la pharmacie ou de l'énergie, et aussi par le poids des secteurs des biens intermédiaires : chimie, verre, caoutchouc, ciment, plasturgie, métallurgie, mécanique, composants électriques et électroniques.

Ces biens « invisibles », car absorbés dans la production de biens finaux, représentent pourtant plus de 40 % de la valeur ajoutée et des emplois de l'industrie hexagonale.

Au sein d'un même secteur, la place des entreprises peut s'avérer très différente selon leur positionnement concurrentiel, ou les contraintes qu'elles affrontent en termes de relations clients, de financement, d'investissement, de R&D, de compétences ou de compétition internationale. Ex : entre un producteur textile de fil de laine et un producteur de textile technique pour l'automobile ou la santé, qui s'approche plus d'un fournisseur d'équipements plastiques.

L'industrie, c'est le manufacturier, tout autant que l'énergie, l'agroalimentaire, les industries de santé, de l'information, les services à l'industrie, l'ensemble des industries de réseau (télécommunications, transports, électricité...) et les produits futurs issus des nouveaux domaines de recherche (énergies renouvelables, sciences du vivant, génomique et biotechnologies pour la santé, nanotechnologies, matériaux intelligents, nouveaux procédés de production...).

Le paysage industriel connaît de profondes transformations structurelles depuis plusieurs décennies. Une vision construite à partir du seul périmètre statistique de la nomenclature d'activités de l'Insee ne suffit plus à rendre compte de l'étendue des activités industrielles.

**Trois critères économiques sont fondamentaux pour identifier les activités industrielles<sup>1</sup> : la standardisation** (d'un produit comme d'un service), qui offre la possibilité de production en série et d'économies d'échelle ; l'innovation, impérative pour éviter la concurrence frontale par les prix et développer de nouveaux débouchés ; l'investissement de long terme enfin, dans des infrastructures physiques comme dans des éléments immatériels (R&D, brevets, marques).

Dans de nombreux cas, un secteur n'est ni totalement industriel ni en dehors de l'industrie, mais peut inclure dans des proportions variables une composante industrielle. Dans des activités comme les logiciels, les vins, l'hôtellerie, la coiffure, la banque et l'assurance, le cinéma et la télévision, les centres d'appel ou les services à la personne, une part croissante obéit à une logique industrielle.

1. Selon la définition de l'économiste Gilles Leblanc : *Alternatives économiques*, « Comment sauver l'industrie ? », Hors série, n°93, 3<sup>e</sup> trimestre 2012.

Nombre d'entreprises industrielles mélangent différents secteurs et leurs offres combinent de plus en plus des produits avec des services (ex : maintenance d'équipements de production, financement des producteurs automobiles, solutions de leasing de photocopieurs ou de systèmes informatiques...).

Le processus accéléré d'externalisation des entreprises industrielles au cours des années 80 et 90 a d'abord porté sur des activités à faible valeur ajoutée, comme le nettoyage, la restauration, la sécurité ou le transport. Il s'est progressivement élargi à des fonctions plus complexes et stratégiques : finances, systèmes d'information, recrutement et RH, juridique, ingénierie, développement... **Ce déplacement de tâches conduit à un transfert de valeur ajoutée et d'emplois entre le périmètre statistique de l'industrie et celui des services.** Ces prestataires sont en effet classés dans la branche des services aux entreprises (postes et télécommunications, conseils et assistance, services opérationnels, recherche et développement).

Environ 40 % de la valeur ajoutée<sup>2</sup> des services aux entreprises est réalisée auprès de clients des branches industrielles, ce qui permet de mesurer combien les entreprises, les emplois, les investissements, les localisations associées à l'industrie débordent largement le périmètre traditionnel de l'industrie.

De l'ordre de 50 % des services aux entreprises étant directement associés à la production industrielle, l'ensemble industrie/services représente 22 % de l'emploi total et de la valeur ajoutée de l'économie française en 2007 (contre respectivement 25 % et 27 % vingt ans plus tôt). Dans une perspective longue, le pic de l'emploi industriel (1974) se situe à 5,7 millions de personnes et 26 % de l'emploi intérieur total.

**La décroissance continue des effectifs des branches industrielles à la suite de la mécanisation de nombreuses tâches, des restructurations et du processus d'externalisation s'est accompagnée d'une montée continue des qualifications.** Les ouvriers à bas niveau de qualification ne représentent plus en 2006 que 16 % des effectifs de l'industrie manufacturière, soit moins que les cadres.

Les ouvriers spécialisés (OS) sont désormais plus présents dans les services aux entreprises (nettoyage, gardiennage, logistique...) que dans l'industrie.

Les principales catégories d'emplois dans l'industrie sont désormais les ouvriers qualifiés (37 %) et les cadres administratifs, techniques et commerciaux (23 %). La part des métiers dits non industriels n'a cessé de croître.

**L'imbrication de plus en plus forte entre industrie et services s'observe aussi dans le champ des métiers<sup>3</sup>.**

- En 2002, 38 % de l'emploi des établissements industriels concerne des métiers dits non industriels : principalement, ceux qui sont liés aux transports et à la logistique, les métiers commerciaux, de la gestion et de l'administration des entreprises, et les informaticiens.
- 29 % des effectifs des métiers dits industriels se trouvent dans des secteurs non industriels : développement des Technologies de l'information et de la communication (TIC), métiers de techniciens et d'ouvriers qualifiés de maintenance liés à l'externalisation de ces fonctions industrielles...

2. Le recul de l'industrie dans la valeur ajoutée en valeur tient principalement à ce que les prix de ses produits évoluent moins vite que ceux des services. Le poids des services dans l'économie s'accroît donc mécaniquement aux dépens de l'industrie.

3. Source : Etude Dares 2005.

## **UN REDÉPLOIEMENT GÉOGRAPHIQUE SANS PRÉCÉDENT DES ACTIVITÉS INDUSTRIELLES ET DE SERVICES ASSOCIÉS, ET UNE FRAGMENTATION DES PROCESSUS DE PRODUCTION À L'ÉCHELLE MONDIALE, ACCÉLÉRÉE PAR LE DÉVELOPPEMENT DES TIC**

Depuis 30 ans, un nouveau modèle de performance s'impose. Il est dit financiarisé, car il met en avant la primauté de la rentabilité de court terme et de la place des acteurs financiers dans la stratégie des entreprises.

Dans ce modèle, l'emploi est réduit au rôle de variable d'ajustement pour diminuer les coûts. Les objectifs de qualité deviennent secondaires. Les coûts des externalités négatives des restructurations sur le territoire, l'environnement, l'emploi, la santé ne sont pas pris en compte. La bonne gestion devient l'art de se recentrer sur les segments les plus rentables (« le cœur de métier »), d'externaliser les autres fonctions, activités ou compétences, et de mettre en concurrence les sites locaux (« benchmark ») sur des critères financiers sans rapport avec leur rentabilité économique réelle.

Dans ce contexte, les grandes entreprises françaises adoptent une stratégie mondiale qui s'affranchit de l'espace national ; les firmes réorganisent la production et l'emploi sur une base mondialisée, à partir de stratégies guidées par l'accès aux marchés, la distribution et la commercialisation de leur offre. Dans le même temps, les stratégies d'optimisation fiscale accentuent le phénomène des délocalisations (on parle alors de délocalisations fiscales), avec là aussi des impacts forts sur l'organisation au plan mondial des chaînes d'approvisionnement et de production, mais aussi sur la localisation des sièges sociaux et des bénéficiaires dans les pays.

Cela a provoqué le mouvement de délocalisations de productions et **de déplacement des sites industriels**, en dehors des territoires traditionnels de localisation, choisis historiquement pour leur facilité d'accès aux matières premières, aux sources d'énergie et/ou aux nœuds de transport (ports, voies ferrées, autoroutes, aéroports).

**Ce phénomène touche particulièrement la France**, car la fonction de production a été considérée quasi-systématiquement comme non stratégique et externalisée. Ce processus s'est couplé avec de nombreuses fermetures d'usines et le transfert de leur activité à l'étranger. De nombreuses entreprises françaises font assembler leurs produits dans les pays de main d'œuvre à bas coûts pour les réimporter ensuite sur le sol français, ce qui contribue à creuser le déficit de la balance commerciale.

L'importance **de ce redéploiement géographique** pose la question fondamentale de l'ancrage territorial des sites de production et d'une industrie « hors sol » et « nomade », voire sans usine (ex : Nike, Apple).

Les dynamiques du commerce international ont été refaçonnées par le jeu des firmes multinationales. **Celles-ci ont mis en œuvre, à l'échelle planétaire, une fragmentation des processus de production** (la « chaîne de valeur »<sup>4</sup>).

- 50 % du commerce international est désormais intra-firme, c'est-à-dire qu'il transite à l'intérieur même des multinationales, d'une filiale à une autre, à des prix de cession internes échappant aux régulations de marché.

4. Cf. l'étude « De la valeur industrielle à la valeur servicielle », réalisée par C. Du Tertre et B. Marielle (Atemis), avec le financement de l'Agence d'objectifs de l'Ires, 2011 (disponible sur le site CFDT).

- Les pays sont aujourd'hui moins spécialisés dans les produits destinés à la consommation finale que dans des morceaux de production ou des opérations d'assemblage ou de montage. Grâce à cette spécialisation verticale, les pays d'Asie ont doublé leurs exportations issues des opérations d'assemblage en sous-traitance. C'est aussi le cas pour des pays d'Europe centrale ou l'Irlande.
- Les pratiques de sous-traitance internationale et d'externalisation sont évaluées à 2 000 milliards de dollars dans l'industrie manufacturière<sup>5</sup>.

L'éclatement des entreprises conduit à transformer en rapports de force, les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants, sous la pression des contraintes de coûts. Avec des effets en cascade : le recours à la sous-traitance internationale se diffuse aux entreprises de taille intermédiaire (ETI) et PME dans la foulée des grandes firmes ; les politiques d'achat intègrent des quotas « low cost ». La sous-traitance internationale s'installe même dans certains cas in situ, au cœur de chaînes de production situées en France (ex : STX).

**Les délocalisations ne touchent pas que le manufacturier** ; elles concernent de nombreuses activités de services. Les secteurs des services aux entreprises, qui ont bénéficié du processus d'externalisation, subissent aussi ces processus de restructurations et de délocalisations ou sous-traitance : les services informatiques, la gestion de la paie, la gestion comptable des fournisseurs ou les centres d'appel, mais aussi les services financiers.

La délocalisation des sites de production a entraîné celle des centres de R&D. La conception et l'innovation ont besoin de la proximité de la production.

- La part des filiales d'entreprises étrangères dans la R&D industrielle s'élève en 2006 à 20 % en France.
- En 2008, la Chine compte environ 750 laboratoires de R&D appartenant à des firmes étrangères, contre 500 à des acteurs chinois.

L'opposition entre industrie et services, à partir de laquelle nombre de pays de l'OCDE ont cru pouvoir bâtir une nouvelle division internationale du travail (pour faire court, les services au Nord, l'industrie au Sud), s'est donc révélée contre-productive.

La fin du XX<sup>ème</sup> siècle a vu surgir **une révolution numérique, qui s'illustre notamment par la diffusion des TIC** dans l'ensemble de l'économie. Les organisations du travail sont percutées et bouleversées, de même que les conditions de travail : les TIC ont rendu possible une optimisation et une flexibilité des processus de production (le « juste à temps »). L'usage des TIC a aussi permis la coordination des échanges avec les fournisseurs et les sous-traitants, multipliant les possibilités d'externalisation, y compris à très longue distance.

La plupart des domaines de recherche faisant appel à de l'information (imagerie médicale, géo-localisation, technologies de simulation, génétique, par ex.) sont révolutionnés. De nombreuses petites entreprises innovantes voient le jour dans les différents créneaux et bousculent les acteurs traditionnels. Depuis les industries du disque et de la vidéo, en passant par la librairie, la photographie, le tourisme et la télévision, l'inventaire des secteurs qui ont vu leur modèle économique mis à mal est long et loin d'être clos.

**Les activités industrielles contemporaines sont ainsi soumises à des contraintes d'évolution permanente, et selon des échelles de temps variables, mais de plus en plus courtes et souvent inférieures à celles des politiques publiques, ou de la négociation sociale !**

5. Source : rapport 2011 de la Cnuccd.

## **LE CERCLE VICIEUX DE L'INDUSTRIE FRANÇAISE, ET LA PRISE DE CONSCIENCE SUSCITÉE PAR LA CRISE DE 2008 ET LES ÉTATS GÉNÉRAUX DE L'INDUSTRIE**

La CFDT a pris une part très active à la construction et au partage de diagnostics sur la compétitivité de la France et sa désindustrialisation. Nous avons travaillé de manière convergente sur ces sujets au sein de la Conférence nationale de l'industrie et des comités stratégiques de filière, du Cese, et au travers d'une délibération économique avec le patronat qui a conduit à la publication d'un document complet. L'objectif ici n'est pas de traiter l'ensemble de la problématique, mais de mettre en lumière les éléments clés qui éclairent le processus de désindustrialisation, et les enjeux d'une nouvelle politique industrielle.

En réponse aux crises depuis 1974, jusqu'à la nouvelle étape ouverte par les États généraux de l'industrie, les industriels et les pouvoirs publics ont développé une vision essentiellement bâtie sur la réduction des coûts et la compétitivité – coût<sup>6</sup>.

Les entreprises françaises ont privilégié un ajustement par la baisse des coûts de production, par la réduction continue de la main d'œuvre. Leur outil productif est très performant (une des premières productivités du travail au monde !), mais elles sont pénalisées par des marges faibles limitant les possibilités d'investissement et d'innovation. Cette faiblesse des marges est **d'abord liée au trop faible niveau de gamme de la production industrielle en France, en dehors de quelques secteurs d'excellente à haute technologie (aéronautique, par ex.). L'industrie française est dans l'incapacité** d'augmenter ses prix et de répercuter les hausses des coûts salariaux, la hausse de l'euro, la hausse des prix des matières premières, etc.

**L'industrie française s'est – avec l'appui des pouvoirs publics – positionnée sur les coûts (compétitivité = rentabilité) en exerçant une très forte pression sur les salaires et sur les effectifs, plutôt que sur l'amélioration de sa compétitivité hors coût par un effort conséquent d'innovation et de recherche.**

Ce positionnement montre aujourd'hui non seulement ses limites, mais aussi ses effets pervers. La baisse relative du coût du travail et la compression des effectifs vont désormais de pair avec la dégradation du solde du commerce extérieur. La perte de parts de marché à l'exportation s'accompagne du recul de la croissance et de la hausse du chômage. Depuis 2003-2004, qu'il s'agisse du solde des échanges industriels ou de la part mondiale des exportations françaises de marchandises, la tendance est celle d'une dégradation accélérée. Nous sommes dans une spirale infernale: si les marges bénéficiaires de l'industrie sont faibles en France, les entreprises industrielles sont donc peu incitées à opérer en France.

**L'industrie française s'est retrouvée coincée à l'orée des années 2000 entre d'un côté la qualité allemande, et de l'autre les pays dits émergents qui bénéficient de faibles coûts de production et de transferts de technologies.**

Le système industriel français s'est construit sur une articulation entre de grands programmes (Ariane, Airbus, le TGV, le nucléaire...), des produits high-tech très sophistiqués, le rôle majeur des grands champions nationaux avec des laboratoires de recherche intégrés, et des commandes publiques pour lancer le marché; le tout dans un périmètre géographique longtemps confiné au territoire national.

**Au sein de l'Union européenne,** la place prédominante prise par la politique de la concurrence au détriment d'une stratégie et de coopérations industrielles a fait obstacle à des outils de type des grands investissements publics. Sur une longue période, le niveau de l'euro<sup>7</sup> pénalise les industries exportatrices françaises travaillant en zone dollar.

6. Cf. Nos Argumentaires, « Compétitivité des entreprises », mars 2011.

7. Sur les enjeux de la politique monétaire et de l'euro, se reporter à Nos Argumentaires, « L'Euro, un projet d'avenir », mai 2011.

La France a ainsi été déstabilisée par les mutations structurelles et les chocs conjoncturels successifs, et n'a pas su ou pas pu s'adapter pendant longtemps : **peu d'intérêt porté aux enjeux de l'organisation des filières** et de la régulation des relations entre entreprises, ou avec d'autres acteurs (ex. le monde de la recherche); faiblesse dans les territoires du tissu industriel des PME et des ETI qui n'a pas compensé la désindustrialisation produite par les grands groupes. La création d'Oseo (la « banque » des PME), en 2005, a démontré une véritable efficacité. Mais notre système productif reste encore aujourd'hui très hiérarchisé et pyramidal.

**La dimension territoriale des activités industrielles a été oubliée** au profit d'aides à la localisation. Comme pour le travail, c'est une conception en termes de coût qui a dominé.

**Un retard préjudiciable des politiques publiques et privées d'investissement dans l'innovation s'est accumulé.** Au début des années 90, la France se situait parmi les cinq premiers pays de l'OCDE, en termes d'investissement en R&D. Aujourd'hui, elle est descendue vers la 12<sup>ème</sup> place. Ce décrochage est dû à un choix politique désastreux qui a été fait en 1993 pour contrer les effets de la crise économique de l'époque : celui de réduire les dépenses de recherche pour faire des économies. C'est d'ailleurs en 1995 que l'on voit les investissements de l'Allemagne en R&D dépasser ceux de la France. De nombreux autres pays (Autriche, Corée, Finlande...) ont fait le choix inverse : ils ont misé sur l'innovation pour faire face à la crise, plutôt que de faire des économies au détriment de la recherche.

**Le lancement des pôles de compétitivité, en 2004,** a constitué une première réponse d'ampleur des pouvoirs publics pour mobiliser et articuler, autour des projets et des territoires, les compétences de R&D, d'innovation, de transfert de connaissances et de formation. Un rapport d'évaluation récent<sup>8</sup> pointe les zones de vigilance à traiter, il rejoint l'analyse déjà formulée par la CFDT sur leur trop grande dispersion et le besoin de pôles de compétitivité d'envergure européenne.

**Le Crédit d'impôt recherche (Cir),** qui représente un soutien financier de l'ordre de 4 à 5 milliards d'euros par an, mérite un travail d'évaluation sérieux pour s'assurer de l'atteinte de ses objectifs, notamment pour cibler l'aide publique sur les PME.

Le bilan de ces actions en faveur de la recherche reste contrasté. Alors que la France se situe au premier rang des pays de l'OCDE pour l'aide publique globale à la R&D, les dépenses de R&D privées ne représentent en 2010 encore que 62 % de la dépense intérieure française de R&D, contre 78 % au Japon ou 68 % en Allemagne.

**L'ampleur de la crise de 2008 a accéléré la prise de conscience du rôle que joue l'industrie dans l'économie et la nécessité d'une intervention publique pour la soutenir. En 2009, les États généraux de l'industrie (Egi) ont inscrit la question de la ré-industrialisation au cœur de l'agenda politique;** depuis, elle ne l'a plus quitté, comme l'illustrent notamment les débats de la récente élection présidentielle.

La création de la **Conférence nationale de l'industrie (CNI)** a répondu à une demande formulée fortement par la CFDT lors des Egi : lieu de dialogue entre tous les acteurs de la politique industrielle, la CNI a permis de construire un diagnostic partagé. Elle a également facilité la structuration et l'organisation des filières au travers de la mise en place, à ce jour, de 12 Comités stratégiques de filière (CSF). Le premier bilan, positif, de la CNI et des CSF, exprimé par la CFDT<sup>9</sup>, nous a conduit à porter avec détermination la pérennisation de cet outil, tout en formulant un certain nombre de propositions d'amélioration de son action (cf. partie suivante de ce document).

8. Source : étude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité - juin 2012 - réalisée par un consortium mandaté par le gouvernement.

9. Cf. avis de la CFDT dans le rapport annuel 2011 de la CNI.

**Une médiation des relations inter-industrielles** a été mise en place par le gouvernement au printemps 2010 dans l'objectif de contribuer à rééquilibrer les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Le rapport du médiateur montre l'étendue du travail fourni et à fournir pour passer de relations de sous-traitance, qu'on pourrait dans certains cas assimiler à des relations de « maltraitance », à des relations de partenariat.

La mobilisation de financements publics s'est concrétisée par la création en 2008 d'un **Fonds stratégique d'investissement** (FSI) doté de 20 milliards d'euros, et par le Programme des investissements d'avenir, issu du Grand emprunt (budget: 35 milliards d'euros). La CFDT est représentée au Comité d'orientation scientifique du FSI.

---

## **LES ENJEUX CRITIQUES POUR LA CFDT DU FUTUR DE L'INDUSTRIE ET D'UNE NOUVELLE POLITIQUE PRODUCTIVE**

---

**La crise de 2008-2009 a accéléré brutalement le processus de désindustrialisation en France.** Uniquement sur ces deux années, ce sont près de 270 000 emplois qui ont été supprimés, soit 10 % des effectifs industriels, avec une sous-estimation puisque les postes occupés par des intérimaires ne sont pas comptabilisés.

Mais la désindustrialisation n'est pas une fatalité. Les crises successives, la dernière en date depuis 2011, démontrent qu'il est temps de s'engager résolument dans des transformations profondes de nos modes de production et de consommation pour répondre aux impératifs économiques, sociaux, et environnementaux des générations actuelles et futures.

**L'analyse de la CFDT s'appuie sur l'idée forte qu'il ne suffira pas de répondre par des mesures d'urgence - même si elles sont indispensables. Le modèle de croissance de l'après-guerre a atteint ses limites. Une nouvelle ambition productive et une stratégie de reconquête industrielle nécessitent de s'inscrire dans un nouveau modèle de développement durable.**

Soutenir les industries traditionnelles en travaillant sur des modes de production plus économes en ressources naturelles, réussir la transition énergétique, développer une économie de la qualité et des services rendus, répondre aux besoins sociétaux, développer l'innovation et les technologies qui permettront l'émergence de nouveaux emplois de services de qualité et de proximité, offrent de nombreuses perspectives de rebond et de création d'activités industrielles et d'emplois.

Toutes ces transformations sont porteuses d'avenir, mais aussi d'incertitudes, de risques, de coûts sociaux dans les périodes de transition. **C'est pourquoi la question de l'anticipation des mutations et des tran-**

**sitions doit être au cœur d'un dialogue social rénové, d'abord dans l'entreprise, mais aussi dans les branches, les filières, les territoires et au niveau européen.**

Les organisations syndicales, et au premier chef la CFDT, ne manquent pas d'idées pour défendre et développer l'emploi industriel. L'intégration des représentants des salariés en amont des processus de décision, le partage de l'information et de la stratégie seront des conditions indispensables à une politique industrielle rénovée.

## **AGIR AU NIVEAU EUROPÉEN, NATIONAL ET DANS LES TERRITOIRES**

### **EN EUROPE : PASSER AUX ACTES**

La communication adoptée le 28 octobre 2010 par la Commission européenne, « Une politique industrielle intégrée à l'ère de la mondialisation », outil de la stratégie Europe 2020, affiche l'objectif de stimuler la croissance et la création d'emplois en maintenant et en soutenant une base industrielle forte, diversifiée, compétitive, créatrice d'emplois bien rémunérés. Si l'on peut noter que l'emploi, la formation, comme les partenaires sociaux, sont quasi-absents, cette communication exprime une prise de conscience européenne des enjeux de l'industrie et du besoin de coordination entre les pays de l'Union.

Le contrat social pour l'Europe - adopté par la Confédération européenne des syndicats (CES) à l'unanimité et soutenu par la CFDT - plaide pour « des politiques européennes pour l'industrie et l'investissement visant à relever les défis économiques et environnementaux, donnant priorité aux investissements dans les infrastructures durables, la R&D, la technologie climatique et les ressources renouvelables » et une non-inclusion des investissements dans le calcul des déficits publics.

**Pour la CFDT, il s'agit effectivement de se donner les moyens d'agir par la mise en place de politiques communes (industrielles, énergétiques, recherche, innovation, commerciales...). Nous proposons que l'Union européenne progresse sur les objectifs suivants :**

- **un budget européen dans le domaine de l'innovation : le déficit de l'Europe dans ce domaine pénalise la compétitivité européenne ;**
- **des investissements dans les projets européens d'avenir (recherche, transition écologique et énergétique, nouveaux besoins sociétaux...);**
- les enjeux de la réciprocité en matière d'échanges commerciaux, d'investissements, d'accès aux marchés publics et aux technologies clés;
- une révision de la politique de la concurrence pour permettre le déploiement de coopérations industrielles;
- un « Small business act » à l'europpéenne pour soutenir les PME.

## EN FRANCE : UNE RÉNOVATION DE LA GOUVERNANCE EST NÉCESSAIRE

### Au niveau national

- **Créer un commissariat à la stratégie productive et à la prospective** réunissant toutes les parties prenantes.
- **Consolider la gouvernance de la CNI et des Comités stratégiques de filière** : organisation des filières en lien avec la transition écologique et énergétique ; travail sur les compétences et négociations sur l'anticipation des besoins en emplois et formations ; pilotage des Comités stratégiques de filière ; articulation avec le programme Investissements d'Avenir.
- **Militer pour une politique d'investissements publics** qui incite à l'organisation des filières et privilégie la coopération entre grandes entreprises et PME, le partenariat entre donneurs d'ordre et sous-traitants.
- **Veiller à la définition de la doctrine d'investissement** (emplois, choix du long terme, responsabilité sociale des entreprises [RSE]) **des outils de financement public de l'industrie** (FSI, projet de Banque publique d'investissement), ainsi qu'à leur évaluation régulière ; mobiliser l'épargne longue vers le système productif.
- **Demander une meilleure utilisation de la commande publique** qui représente 2/3 des investissements en France.

### Dans les territoires

L'organisation de l'État sur les territoires à l'issue de l'Acte III de la décentralisation est un élément d'incertitude du débat sur la politique industrielle.

Les propositions CFDT présentées dans ce paragraphe devront tenir compte des évolutions futures.

Les territoires deviennent des acteurs dans la mondialisation. Des stratégies et des politiques de territoires apparaissent, qu'ils soient marqués d'une tradition industrielle qui s'adapte, qu'ils se soient déjà reconvertis ou qu'ils développent des innovations et des potentiels.

Des systèmes productifs locaux se dessinent, fédérant des entreprises et des acteurs de la recherche et de la formation, apportant un avantage compétitif et en contrepartie favorisant l'ancrage de l'industrie.

Cela ne signifie pas, pour autant, que les politiques industrielles nationales soient devenues inadéquates : elles ont au contraire le grand avantage de mobiliser des moyens et de donner une visibilité à des filières et des secteurs dont l'importance rend indispensable une mobilisation nationale.

Mais pour faciliter leur développement là où elles sont, c'est-à-dire au sein des éco-systèmes locaux, **l'articulation des politiques nationales et des stratégies régionales et locales devient donc un enjeu déterminant.**

En effet, des politiques publiques régionales ou locales disposent d'une capacité d'appui au tissu industriel, d'une réactivité forte et du bon niveau pour organiser les coopérations nécessaires.

**Il est donc essentiel que la CFDT soit partie prenante de ces processus locaux**, faute de quoi nous maîtriserons de moins en moins les facteurs de développement ou de déclin des entreprises, et nous subirons ces évolutions.

- Mettre en place, dans chaque région, une **Conférence régionale de l'industrie** comme un lieu de dialogue entre les commissaires au redressement productif, les collectivités locales et les partenaires sociaux.
- Faire de la construction d'un **diagnostic territorial** un objet de négociation et d'action syndicale : identi-

fication des compétences collectives des bassins d'emploi pour définir les comités de filières régionaux pertinents à mettre en place, et les capacités de reconversion et de création vers de nouvelles activités.

- Demander une meilleure articulation des outils et des fonds de développement économique territorial avec ceux des branches et des filières.

### Dans l'entreprise

- Faire de l'anticipation des mutations et des transitions, du partage de l'information stratégique, d'un nouvel équilibre dans la répartition de la valeur ajoutée, de la qualité du travail, des objets de négociation.
- Utiliser les leviers de la RSE, notamment en militant pour de nouvelles pratiques d'achats responsables fondées sur la transparence des achats, des exigences définies en matière de normes environnementales et sociales auprès des fournisseurs et une approche globale des prix. Cela vaut aussi pour les acheteurs publics.



## PRODUIRE AUTREMENT : DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE PRODUCTIVE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE, INNOVANTE ET ANTICIPANT LA GESTION DES TRANSITIONS

L'Europe est pauvre en matières premières industrielles et énergétiques, alors même qu'elles sont devenues un facteur-clé de la compétitivité-coût, en particulier pour les industries fortement consommatrices.

L'industrialisation rapide de la Chine et des grands autres pays émergents a contribué à une tension forte sur les marchés des matières premières industrielles comme énergétiques, à l'origine de leur rapide renchérissement ces dernières années.

Le contrôle à l'échelle mondiale de l'accès aux ressources naturelles (matières premières, métaux rares, terres rares, eau, terres agricoles...) est un enjeu géostratégique.

Le marché fournit aujourd'hui des signaux très imparfaits, encourageant cette destruction de ressources naturelles – limitées et non renouvelables – de la planète. Quand ce n'est plus le cas, soit les prix explosent – le pétrole – au risque de casser l'activité qui en est très dépendante, soit un protectionnisme à l'envers se met en place comme l'illustre l'exemple des terres rares : la Chine, principal producteur, rationne désormais ses exportations pour servir ses propres industriels.

Mais l'Union européenne est aussi à la pointe du combat contre le réchauffement climatique. Cette politique peut représenter, si elle s'intègre dans une stratégie productive d'efficacité et de sobriété dans l'utilisation de ressources naturelles, des matières premières et de l'énergie, un levier d'innovation, de reconquête de compétitivité et de gains de productivité. L'industrie est au cœur de ces défis.

S'il est souvent fait référence aux opportunités en activités et en emplois liés des éco-activités, le défi de la mutation écologique de l'industrie suppose des transformations de l'ensemble de l'appareil de production (chimie, métallurgie...), qu'il faudra gérer dans le temps en mettant en place les transitions économiques, sociales et professionnelles nécessaires.

**La réussite de la transition énergétique ne peut se faire sans une industrie qui apporte ses capacités d'innovation et de production pour la rénovation énergétique des bâtiments (matériaux, par ex.), les mobilités durables (nouveaux véhicules, infrastructures...), l'essor des énergies renouvelables, le développement des technologies vertes...**

## PROPOSITIONS CFDT

**Demander des politiques publiques stables dans le temps**, dépassant l'horizon d'échéances électorales, qui articulent soutien à la demande et capacité de l'outil de production en France à y répondre; de même au niveau européen, notamment :

- dans le domaine des matières premières, où l'Europe pourrait développer une politique incitant à l'efficacité dans leur utilisation, au recyclage de leurs déchets, stimuler la R&D pour la substitution des matières premières critiques (ex: cuivre, terres rares); de même dans le domaine de l'énergie où une politique plus intégrée est nécessaire;
- des politiques de normes environnementales, sanitaires, sociales qui s'appliquent à tous les produits commercialisés en Europe. L'exemple du programme Reach sur les substances chimiques a montré son efficacité et n'a pas conduit aux délocalisations annoncées;
- le niveau des investissements en Europe et en France sera un enjeu déterminant pour la réussite de la transition écologique.

**Assurer la gestion des transitions technologiques, professionnelles, sociales par la R&D, l'innovation, la formation et la gestion des compétences :**

- projets des pôles de compétitivité, sélection des investissements d'avenir;
- organisation des filières « vertes »;
- formation et gestion des compétences aussi bien dans les secteurs traditionnels que dans les secteurs émergents.

**Demander l'ouverture d'une réflexion transversale au sein de la CNI** sur les atouts et les risques de la transition énergétique et de la mutation écologique pour les industries :

- nous proposons que cette démarche se fasse en bonne intelligence avec la feuille de route définie lors de la conférence environnementale. Le débat public sur l'énergie, demandé de longue date par la CFDT, va démarrer à l'automne; il pourrait constituer un temps fort de la pédagogie autour des enjeux d'activités et d'emplois;
- la CNI pourrait ainsi contribuer à la capitalisation sur les nouveaux modes de production: par ex. l'éco-conception<sup>10</sup> des produits ou les expériences d'économie circulaire<sup>11</sup>. De même qu'elle pourrait encourager la structuration de nouvelles filières, en particulier celle du recyclage.

**Restaurer un équilibre dans le partage de la valeur ajoutée**, tout en favorisant l'équité au sein de la part salariale et l'investissement au sein de la part du capital; une gestion plus économe des ressources permet d'accroître la productivité et de dégager de nouvelles marges de manœuvre pour la redistribution des richesses, favorisant une dynamique par la justice sociale.



## **CONSOMMER AUTREMENT : TRANSFORMER LES MODES D'USAGE DES BIENS ET CRÉER UNE VRAIE SYNERGIE ENTRE PRODUITS ET SERVICES**

Nous sommes encore loin d'un modèle économique qui conjugue quantité et qualité. Mais un changement plus radical du modèle de production et de distribution se dessine, avec le concours des TIC, qui permettent le rapprochement avec le client, la segmentation fine des besoins des consommateurs et l'intégration des produits et des services, où le bien n'est plus que le support du service.

<sup>10</sup>. Eco-conception : penser les produits non seulement en fonction de leur utilisation future, mais également en fonction de leur empreinte écologique (recyclage, remplacement de pièces...).

<sup>11</sup>. Le principe est de parvenir à ce que les matières ou les déchets d'une usine puissent être réutilisés par une autre usine.

- La firme Xerox est souvent citée en exemple parce qu'elle vend des solutions de gestion de la chaîne documentaire, et non plus des photocopieuses.
- Ou Michelin Fleet Solutions qui propose aux entreprises de transport un contrat qui prend en charge l'ensemble de leurs besoins en pneumatiques en échange d'une facturation au km parcouru.
- Les services de vélos et d'auto-partage s'inscrivent dans la même logique : vendre l'usage plutôt que le bien.

L'enjeu est de favoriser la transition entre deux économies : une économie de la quantité, fondée sur des productions dont la population est équipée (jusqu'à saturation) et une économie de la qualité et du service rendu, par la production de biens et de services en réponse à l'émergence de nouveaux besoins qui seront moteurs d'innovation et de croissance.

En effet, ce que les entreprises, comme les ménages, achètent, ce sont de moins en moins des objets ou des biens seuls, mais des « solutions » produits/services.

Dans ce nouveau modèle économique (dit de l'usage ou de la fonctionnalité), on s'écarte de la logique où les performances dépendent directement du nombre de produits vendus. Parce qu'il intègre simultanément et intimement biens et services, il peut se révéler incitatif à fabriquer des produits plus durables et qui font l'objet d'une utilisation bien plus intense, mais en moins grand nombre. Il suppose des mutations en profondeur des comportements des entreprises et des consommateurs, et leur accompagnement.

C'est une voie d'avenir pour une croissance durable et une reconquête de compétitivité par la qualité, mais qui peut s'avérer déstabilisatrice à court terme pour des entreprises industrielles, trop peu préparées à affronter ces mutations en profondeur.

Il s'agit pour elles de réinventer métiers et organisation en conséquence, de définir une stratégie commerciale et d'innovation dans un nouvel environnement concurrentiel, où rien ne garantit a priori qu'elles en seront les principales bénéficiaires et où les premiers à s'engager pourront organiser le marché à leur avantage.

La grande distribution par exemple aurait tout à fait les moyens de s'emparer du concept et de dicter aux producteurs un cahier des charges du type de biens dont elles souhaitent vendre les services (ex : vente à l'unité d'un service de lave-linge).

**La coopération des acteurs économiques, leur capacité à nouer des alliances adaptées, ainsi que le rééquilibrage des relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants seront des conditions essentielles à une économie de la qualité.**

La dynamique entre industrie et services peut complètement ou partiellement se renverser : après avoir externalisé et sous-traité les services dont elles ont besoin, certaines entreprises industrielles pourraient devenir sous-traitantes des services.

Mais le plus significatif est que la frontière entre secteur industriel et une partie du secteur des services s'estompera de plus en plus : location et leasing, data centers, cloud computing (l'entreprise n'achète plus les serveurs pour stocker des données), services énergétiques aux entreprises et aux collectivités locales, réseaux d'électricité intelligents...

## PROPOSITIONS CFDT

**Proposer l'évaluation des questions posées par la transition vers une économie de la qualité :**

- la capacité des entreprises à créer des solutions produits/services dans leur stratégie et leur organisation du travail, des consommateurs à modifier leurs comportements ;
- les besoins d'investissements, de politiques publiques et de cadre réglementaire.

**Demander l'appui par l'innovation industrielle aux filières du « patrimoine » français : tourisme, agro-alimentaire, culture, notamment.**

## **CONTRIBUER À LA RÉPONSE AUX NOUVEAUX BESOINS SOCIÉTAUX**

De nouvelles attentes économiques et sociales se manifestent dans nos sociétés concernant l'environnement, la santé, la culture, l'autonomie... L'émergence des besoins générationnels, le vieillissement des populations, les temps disponibles de loisirs, les préoccupations environnementales constituent autant d'éléments structurants et durables de l'évolution des demandes pour des services liés au mode de vie. Par exemple :

- développement de services de mobilité de proximité ;
- adaptation des logements (efficacité énergétique, accessibilité, maintien à domicile) ;
- autonomie des personnes âgées (géolocalisation, sécurité et prévention des incidents domestiques, pilotage de systèmes de surveillance...);
- santé (amélioration de la qualité des soins à l'hôpital, au domicile ou en télédiagnostic, tout en réduisant les dépenses).

**La dimension industrielle sera décisive pour le développement de ces nouveaux services. Une industrialisation adaptée** (sélection des technologies, produits et solutions) **est indispensable** pour permettre une réduction des coûts et un élargissement progressif des débouchés. Elle sera donc la clé de la démocratisation de ces innovations qui, sinon, resteront des niches de luxe pour les plus fortunés et les plus informés.

La satisfaction des besoins de santé, d'énergie, d'environnement, de prise en charge des populations âgées, de culture, verra nécessairement émerger la coexistence de plusieurs solutions adaptées en fonction du climat, des modes d'urbanisation, de la pyramide des âges, du niveau de vie...ainsi qu'une forte dimension de personnalisation.

En effet, contrairement aux équipements domestiques traditionnels (mobiles, TV, automobile), une seule norme ou standard ne s'imposera pas à l'échelle mondiale. Par exemple, en matière d'efficacité énergétique ou d'accessibilité des personnes, la réponse ne sera pas identique dans tous les logements.

## PROPOSITION CFDT

**Établir un panorama sur :**

- les nouveaux modes d'intervention publique à développer pour inciter à la construction des réponses adaptées à ces nouveaux besoins en s'appuyant notamment sur les expériences et projets des territoires ;
- les besoins d'investissement, de R&D et de capacité de production ;
- les perspectives économiques et gisements d'emplois possibles.

## INVESTIR DANS LA RECHERCHE, LE DÉVELOPPEMENT ET L'INNOVATION

Un handicap majeur de l'industrie en France est la durée qui s'écoule entre les résultats de la recherche et leurs traductions industrielles. Il est donc essentiel de travailler sur les enjeux posés par la réalisation des prototypes (futurs produits) et des installations pilotes (nouveaux procédés).

Pour stimuler l'innovation, **l'accompagnement des PME** et l'animation d'écosystèmes d'innovation dans les territoires est une priorité absolue : relations entre grands groupes, PME, laboratoires et universités ; rôle particulier des pôles de compétitivité, mais aussi des Comités stratégiques de filière. Si la CFDT partage l'idée d'une stabilité globale des dispositifs de soutien à l'innovation comme le Cir, il devra renforcer son efficacité pour un soutien privilégié aux PME et aux entreprises de taille intermédiaire (Eti).

Le défi de la transformation numérique des industries de production, aussi bien que des services (de la banque au tourisme, en passant par l'éducation) est aussi nécessaire à relever. Dans ce champ, le rôle de l'innovation non technologique sera déterminant : importance du design, création de plateformes d'innovation et de co-création avec les utilisateurs, innovation collaborative...

L'investissement dans les secteurs émergents (réseaux intelligents d'énergie et de santé, villes intelligentes, robotique, domotique...) permettrait de maintenir et de développer des emplois dans des activités qui marient production industrielle, service et numérique.

La mobilisation de l'investissement dans **l'innovation sociale** sera déterminante. **Les compétences, la reconnaissance du travail comme créateur d'innovation et de valeur (et non plus comme un seul coût), des organisations adaptées seront au cœur de la capacité des entreprises à innover.**

## PRÉSERVER LES COMPÉTENCES COLLECTIVES DE L'INDUSTRIE

**La priorité absolue est de préserver concrètement les compétences collectives des salariés dans les sites de production actuels.**

Les activités en apparence les plus « condamnées » peuvent connaître un rebond inattendu. Par exemple, l'industrie européenne des machines à tisser paraissait condamnée à terme par le glissement de la production textile vers l'Asie. Or ces machines tissent aujourd'hui la fibre de carbone utilisée pour fabriquer les pièces composites des moteurs des derniers modèles d'Airbus et de Boeing.

Parce qu'ils ont perdu des contrats, que leur production est en fin de vie ou que leur compétitivité est jugée insuffisante, bien des sites voient leur devenir menacé.

L'approche qui consisterait à n'avoir comme seule réponse possible que l'arrêt de l'activité, voire la fermeture d'un site entier, serait en contraste avec une histoire industrielle faite de ruptures technologiques, de changements d'activité et de reformulations de stratégies d'entreprise. En effet, bien des sites fermés ou menacés de fermeture aujourd'hui ont une longue histoire qui les a conduits à fabriquer dans le passé une diversité de produits changeant au gré d'évolutions technologiques ou de choix industriels de nature aussi bien politique qu'entrepreneuriale.

Deux chiffres, tout à la fois sommaires et illustratifs, résument la situation : 880 annonces de fermeture de sites industriels depuis trois ans (400 en 2009 et encore près de 200 en 2011), contre seulement 494 annonces de création de sites. Près de 100 000 emplois industriels ont été perdus sur la même période.

**Les fermetures de plus en plus nombreuses de sites industriels, leur non-remplacement par des créations d'unités et d'emplois en nombre équivalent, de même que l'insuffisance des efforts de mutation et d'un dialogue social de qualité ces dernières années face aux pertes d'activité, sont au cœur de la désindustrialisation actuelle, amplifiant le phénomène de délocalisation de productions entières.**

Lorsque des métiers et des savoir-faire disparaissent, ce sont aussi les filières de formation qui s'appauvrissent. Les effets sur l'écosystème industriel du territoire concerné sont diffus, mais néanmoins très réels.

Rapatriner sur le territoire européen les usines à très forte main d'œuvre non qualifiée est sans doute illusoire. Ces usines sont déjà en train de migrer de la Chine vers les pays les plus pauvres d'Asie du Sud-Est, et demain vers le continent africain.

En revanche, pour asseoir notre compétitivité de long terme, l'enjeu est d'assurer la protection de toutes les activités à fort investissement en capital humain et social d'ouvriers qualifiés, de techniciens et d'ingénieurs de fabrication.

**En cas de menace sur un site, l'action des acteurs publics, économiques et sociaux doit se porter en priorité sur une recherche et une analyse sérieuse des alternatives possibles à la fermeture** (reconversions...) avant toute action de revitalisation qui répare par une compensation « emplois », mais sans résoudre la perte nette de compétences collectives et de savoir-faire. Les propositions de la CFDT concernant l'emploi, le chômage partiel, la sécurisation des parcours professionnels, la formation professionnelle tout au long de la vie, et « former plutôt que licencier » sont autant d'éléments de réponse à ces enjeux.

## LA BOÎTE À OUTILS

RETROUVEZ L'ENSEMBLE DE NOS OUTILS EN LIGNE SUR [CFDT.FR](http://CFDT.FR) DANS LA RUBRIQUE BOÎTE À OUTILS RÉGULIÈREMENT MISE À JOUR

### NOS AUTRES AMBITIONS

- **POLITIQUE FAMILIALE: CONSTATS ET PROPOSITIONS CFDT**
- **POLITIQUE ÉNERGÉTIQUE: CONSTATS ET PROPOSITIONS CFDT**
- **LOGEMENT: CONSTATS ET PROPOSITIONS CFDT**
- **FISCALITÉ: RÉHABILITER L'IMPÔT EN LE RENDANT PLUS JUSTE**

- **PROTECTION SOCIALE: CONSOLIDER SON FINANCEMENT**
- **PERTE D'AUTONOMIE: L'INTERVENTION EN DIRECTION DES PERSONNES ÂGÉES**
- **ÉDUCATION: RÉDUIRE LES INÉGALITÉS**
- **SANTÉ: RÉDUIRE LES INÉGALITÉS D'ACCÈS AUX SOINS**

### SUR LE MÊME THÈME

- **ARGUMENTAIRE POLITIQUE INDUSTRIELLE**

Retrouvez l'ensemble de nos outils sur notre site [www.cfdt.fr](http://www.cfdt.fr) / Boîte à outils