

# "EN FRANCE, IL Y A DE LA PLACE POUR LES USINES"

PAR LOUIS GALLOIS, PRÉSIDENT DE LA FABRIQUE DE L'INDUSTRIE

A l'heure où bien des politiques se prétendent les meilleurs défenseurs de l'industrie tricolore, Louis Gallois est un témoin précieux. L'ancien conseiller de Jean-Pierre Chevènement au ministère de la Recherche et de la Technologie en 1981 a ensuite accompagné les grands groupes français, depuis la Snecma, en passant par Elf et Aérospatiale, jusqu'à la présidence du conseil de surveillance de PSA, en passant par celle d'EADS, sans oublier son poste de commissaire général à l'investissement. En 2012, son rapport sur la compétitivité française avait précédé le virage vers une politique de l'offre de François Hollande, qui n'avait pas fait sienne toutes les préconisations dudit rapport. Cinq ans plus tard, elles sont reprises par Bruno Le Maire, ministre de l'Économie, qui souhaite, par exemple, relever le plafond des exonérations de cotisations sociales, et dont la prochaine loi devrait comprendre des propositions sur la représentation des salariés au sein des organes dirigeants des entreprises. Avant MIF Expo, le salon du "made in France", Louis Gallois revient pour "Marianne" sur ce chantier inachevé de la réindustrialisation de la France.

PAR HERVÉ NATHAN

**Marianne** : Le 5 novembre 2012, vous remettiez au président de la République votre rapport sur la compétitivité française. Vous prônez une nouvelle ambition industrielle en indiquant les moyens pour y parvenir. Le gouvernement en a tiré les conséquences, notamment en instituant le CICE, une baisse de cotisations de 20 milliards d'euros par an sur les bas salaires pour redonner des marges aux entreprises. Cinq ans après, l'industrie n'a pas remonté la pente. Elle ne représente plus que 11,2 % du PIB. Êtes-vous déçu ?

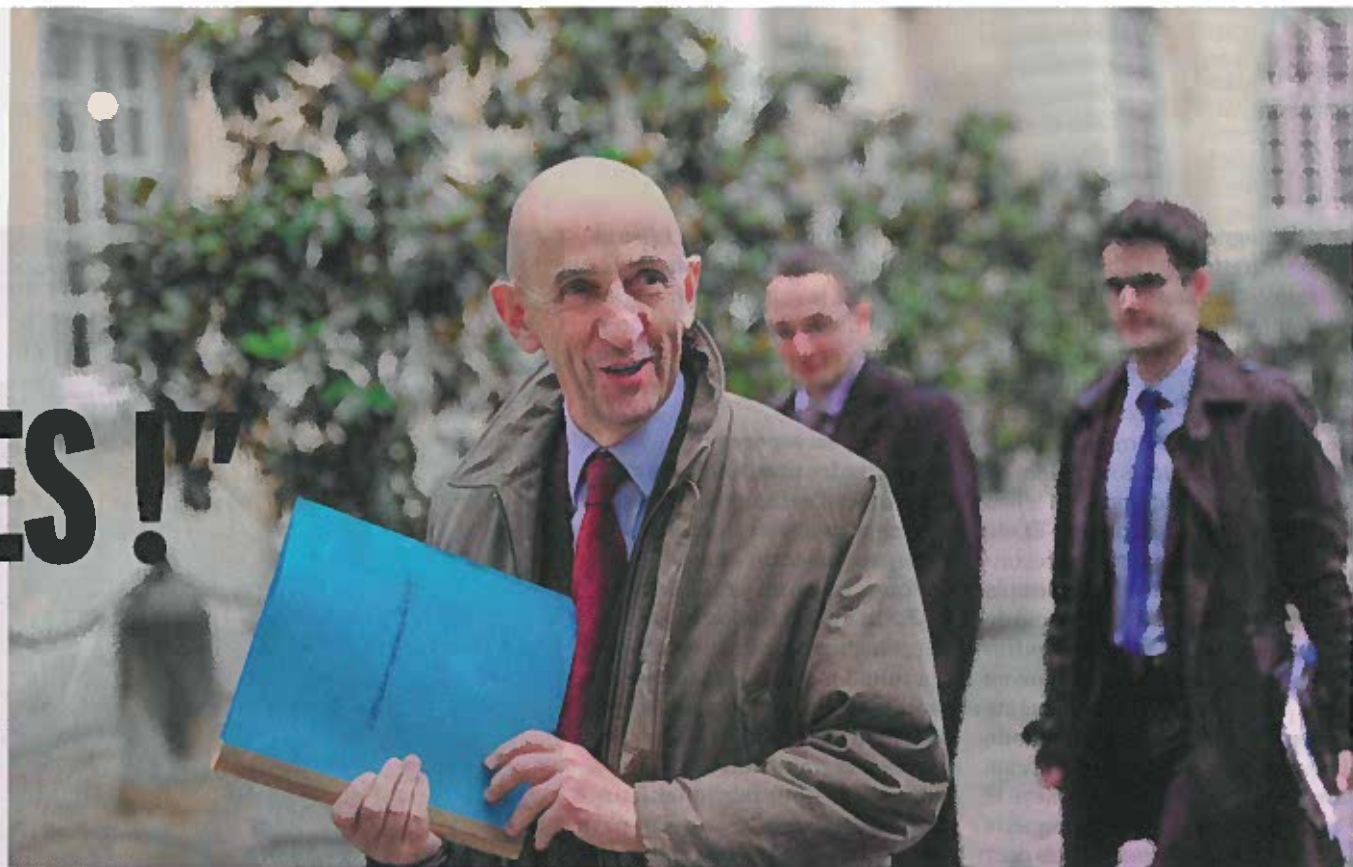
**Louis Gallois** : Non. Il y a des éléments positifs : d'autant plus que la croissance est répartie et crée un climat favorable pour l'industrie. Les chefs d'entreprise sont plus optimistes ; de nouveaux sites industriels se créent ; l'industrie globalement ne détruit plus d'emplois. L'investissement industriel, décisif, est à nouveau dynamique. *Le private equity* est remarquablement actif et l'épargne s'oriente vers les start-up qui sont l'avenir de l'industrie. Les gens attendent des résultats immédiats alors qu'ils ne viendront que sur le long terme, notamment sur l'exportation et le commerce extérieur. La réindustrialisation est un long chemin. Pour deux raisons. La première, c'est, bien sûr, qu'il est toujours plus facile de détruire que de rebâtir. La seconde est que, pendant ce temps-là, les autres pays continuent à courir. Nous ne sommes

pas dans un univers stable. C'est donc un défi considérable. Certains considèrent qu'il sera impossible de reconstruire une base industrielle ; je crois, au contraire, que c'est possible. Il faudra d'ailleurs qu'on s'entende sur ce qu'on appelle industrie, le numérique en fait clairement partie. Il faut poursuivre l'effort engagé avec persévérance.

**Revenons au CICE, l'instrument principal du gouvernement. Selon la dernière étude publiée par France Stratégie, on n'arriverait à déterminer les effets de ces 20 milliards d'euros ni sur l'emploi, ni sur les investissements, ni sur les exportations, alors est-ce qu'on a arrosé le sable avec l'argent des contribuables ?**

Je trouve cette étude de France Stratégie un peu étrange. On constate actuellement que les marges des entreprises sont revenues à leur niveau de 2007. C'est peut-être insuffisant, mais c'est déjà ça. L'industrie ne perd plus d'emplois et l'investissement des entreprises repart, l'économie a créé globalement 300 000 emplois nets entre juin 2016 et juin 2017... mais le CICE et le pacte de responsabilité qui l'a complété n'y seraient pour rien ? J'ai une tendance un peu primaire à considérer que si l'on apporte 20 milliards aux entreprises cela a des conséquences sur leurs marges, leurs investissements et leur capacité à embaucher, mais il faut accepter un certain délai pour que les effets

# ES !"



ch. isotope morin / maxppp

apparaissent. Les experts de France Stratégie sont plus qualifiés que moi, mais quelque chose m'échappe dans leur raisonnement...

**Si la question se pose, c'est qu'on va discuter, dès cette année, la transformation en 2019 du CICE, crédit d'impôt, en baisse pérenne de cotisations sociales des entreprises. A cette occasion, Bruno Le Maire souhaite que le plafond des exonérations soit largement remonté. Vous souhaitiez vous-même un plafond à 3,5 fois le Smic, et le gouvernement avait retenu 2,5 fois.**

J'avais proposé le seuil de 3,5 fois le Smic parce que les salaires de l'industrie sont à des niveaux intermédiaires ; si l'on veut toucher l'emploi industriel, et donc soutenir l'industrie, il faut aller à ces niveaux.

**Il y avait eu deux critiques à l'époque : soit que ce niveau créerait peu d'emplois, l'autre, c'est que cela aurait aidé les banques.**

On peut répondre qu'actuellement, en favorisant les bas salaires, on aide des branches (comme la grande distribution) qui ne sont pas dans la concurrence internationale. La

priorité pour moi est de choisir de soutenir les secteurs exposés et donc les salaires intermédiaires. En fait, on a voulu construire un instrument « couteau suisse », qui servirait à la fois la compétitivité et l'emploi. Face à ceux qui estiment avec raison que le ciblage sur les bas salaires a un impact sur l'emploi plus fort à court terme, je reste persuadé que la forte amélioration de la compétitivité des secteurs exposés générerait à moyen terme autant voire davantage d'emplois ; une étude menée par deux économistes (1) pour La Fabrique de l'industrie l'a confirmé. Il fallait choisir et on n'a probablement pas assez choisi. Cela m'a valu un procès en « négationnisme » très désagréable, voire injurieux (2), mais je n'ai pas changé d'avis.

**Le patronat ne vous a pas aidé...**

Le Medef était partagé parce qu'il compte aussi des entreprises de main-d'œuvre qui voulaient béné-

**LE 5 NOVEMBRE 2012**, Louis Gallois, alors commissaire général à l'investissement, remettait son rapport sur les moyens de redresser l'industrie française au Premier ministre, Jean-Marc Ayrault. Un ensemble de propositions titré "Pacte pour la compétitivité de l'industrie française".

ficier du dispositif. Je rappelle qu'en 2015 le pacte de responsabilité a prévu 4 milliards d'allègements pour les salaires intermédiaires. Et le débat n'est d'ailleurs pas mort puisque le ministre de l'Economie, Bruno Le Maire, vient de le relancer.

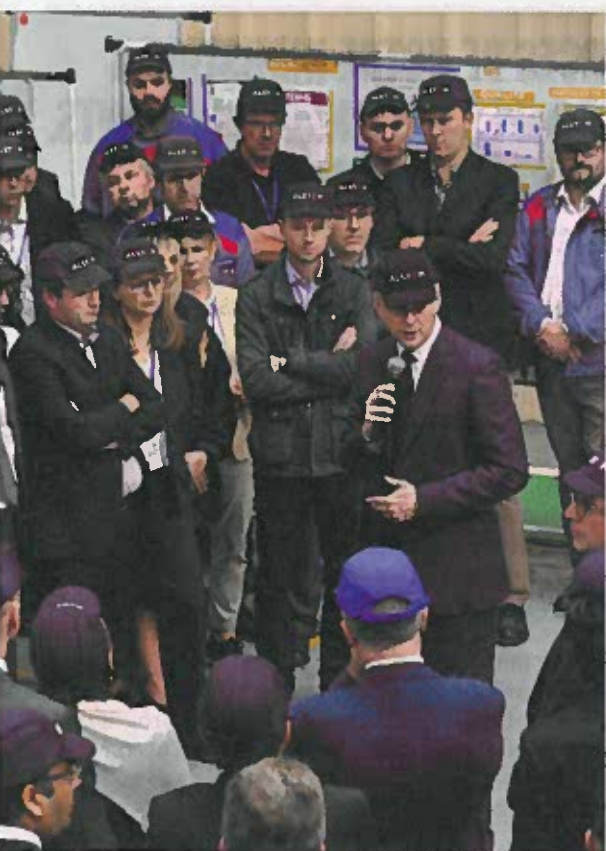
**Vous préconisiez aussi un « pacte social », et l'introduction de quatre représentants des salariés dans les entreprises de plus de 5 000 salariés... Mais vous n'avez pas été suivi ?**

Je n'ai été suivi que pour un seul représentant. Je persiste à penser que la présence de représentants des salariés est un plus pour l'entreprise. Jerejoins la CFDT, Jean-Louis Beffa et d'autres. J'ai vécu dans une entreprise franco-allemande, et j'ai pu constater à quel point la codétermination [mitbestimmung, quelquefois traduit par « cogestion »] est un facteur de compétitivité en >

---

**"LES MARGES DES ENTREPRISES SONT REVENUES À LEUR NIVEAU DE 2007. C'EST PEUT-ÊTRE INSUFFISANT, MAIS C'EST DÉJÀ ÇA."**

---



sarah alcolay / sipa

tort la vieille industrie. Les activités dites traditionnelles vont être régénérées par le numérique. Allez voir une entreprise comme Thuasne. Ils font du textile technique. Ils sont complètement dans le numérique.

**Certes, mais le textile, la plus ancienne branche industrielle, a été la première découpée en morceaux pour ne conserver que le haut de la pile. Aujourd'hui la filière est pleine de lacunes : on ne trouve plus de teinturier, plus de filatures ou presque, et évidemment pas la main-d'œuvre qualifiée. Et à part l'aéronautique, le luxe et l'automobile, tout le tissu industriel est plein de trous...**

Je le disais, le tissu industriel a rétréci et il y a des maillons manquants. Les entreprises, les branches et filières industrielles, encouragées par l'Etat, devraient faire l'inventaire de ces chaînons manquants, regarder si on peut les reconstituer de manière compétitive, structurer le

#### **RACHAT D'ALSTOM PAR SIEMENS**

"Je n'appelle pas ça investir chez nous, j'appelle ça acheter 51 % d'une entreprise."

Ici, le ministre de l'Economie, Bruno Le Maire, en visite sur le site d'Alstom près de Valenciennes, le 29 septembre.

> tissu existant pour le rendre plus résistant comme le fait l'industrie aéronautique. Mais je rappelais qu'il n'y a plus de chaîne de production purement nationale, sauf peut-être en Corée du Nord ! Les ailes des Airbus sont faites en Grande-Bretagne ; la moitié des moteurs CFM56 vient des Etats-Unis. On sait très bien aussi qu'il faut de plus en plus construire local dans un certain nombre de pays pour y vendre : en Chine, en Inde. Il faut donc savoir investir à l'étranger. Ce n'est pas contradictoire, au contraire, avec la réindustrialisation en France. Mais le numérique est un moyen de rendre compétitifs des sites de production en France. Par les gains de productivité qu'il génère, mais aussi par la personnalisation des productions qu'il permet, et qui conduit à valoriser la proximité avec le client. Le numérique est une chance pour l'industrie française. La France y a de vraies compétences : il y a de la place pour des usines dans notre pays !

**Il faut investir à l'étranger, mais des étrangers investissent en France : Alstom vient d'être racheté par Siemens, et cette opération est présentée comme la constitution de « l'Airbus du ferroviaire », comme la prise de contrôle de STX par l'italien Fincantieri serait « l'Airbus de la navale ». Vous qui avez présidé le groupe Airbus, trouvez-vous cette image justifiée ?**

Je n'appelle pas ça investir chez nous, j'appelle ça acheter 51 % d'une entreprise. Mais on ne peut pas refuser que des entreprises soient acquises et être fiers des achats de nos firmes hors des frontières. Je ne veux pas juger de l'opération Alstom-Siemens, car je ne la connais pas et elle est probablement hinc et nunc [ici et maintenant] justifiée. Siemens est une entreprise basée à Munich, et elle exercera ses responsabilités sur la nouvelle entité Siemens-Alstom. Il ne peut y avoir qu'une tête. Mais je pense que Siemens voudra conserver des activités en France tant il y a d'intérêts et pas seulement dans

## “UNE DES GRANDES FORCES DE NOTRE INDUSTRIE A ÉTÉ DE COMPTER DES GROUPES NATIONAUX PUISSANTS. JE NE VOUDRAIS PAS QUE CETTE FORCE S'ÉTIOLE.”

le ferroviaire. Ce qui ne m'empêche pas d'être d'une infinie tristesse sur ce qui est arrivé depuis vingt-cinq ans au groupe CGE Alcatel Alstom. Lorsque j'étais directeur de cabinet de Jean-Pierre Chevènement au ministère de la Recherche et de l'Industrie, son PDG, Georges Pébereau, était venu m'annoncer le rachat de Kabel Metal en Allemagne ; il a procédé à celui d'ITT, qui était à ce moment-là une des entreprises les plus avancées dans le numérique. Il y avait une ambition de conquête. Qu'est-ce qui reste aujourd'hui ? Rien. Ce groupe, qui était de la taille de Siemens, a été démantelé et vendu à l'étranger par ses directions successives, à force d'erreurs stratégiques ou techniques.

**Mais est-ce que ces grands groupes ont une nationalité ? Faut-il que l'Etat tente de retenir les groupes nationaux ?**

Une des grandes forces de l'industrie française a été de compter des groupes nationaux puissants, constitués progressivement après-guerre et pendant la période gaulle-pompidolienne. Je ne voudrais pas que cette force s'étirole. La nationalité de l'entreprise, c'est important, même si Siemens ou General Electric ne sont ni des pirates, ni des sabordeurs. Contre les prédateurs, il faut se doter d'instruments, comme le décret Montebourg sur les investissements dans les secteurs stratégiques, que j'approuve. Il faudrait se munir des mêmes armes au niveau européen, en faisant converger les intérêts nationaux ; j'ai compris que la France y pousse.

**Bruno Le Maire veut constituer un fonds pour l'innovation de rupture et prévoit pour le financer, à hauteur de**

**10 milliards d'euros, de privatiser des entreprises. C'est une bonne idée ?**

De l'argent sur l'innovation de rupture : oui, bien sûr. Du côté de la ressource, cela dépend de ce qui sera vendu. Il y a certainement dans le portefeuille de l'Etat des actifs qui peuvent être cédés pour investir dans l'innovation et d'autres qu'il faut conserver. J'ai été commissaire général à l'investissement, et je rappelle qu'il existe déjà un instrument pour gérer un tel fonds : il s'appelle le Commissariat général à l'investissement qui gère le programme des investissements d'avenir, créé en 2010 et déjà doté de 45 milliards. C'est une nouvelle forme d'action de l'Etat sous l'autorité directe du Premier ministre, avec une toute petite équipe, des comités indépendants, avec des compétences variées, qui examinent les projets. Je me méfie du retour dans le giron des ministères prévu pour le plan Pisani-Ferry. On risque de perdre du dynamisme et surtout de la cohérence. Le CGI est un outil efficace qu'il faut conforter. Il y en a d'autres, BPI France en particulier, pour s'attaquer à nos défis : les gains de productivité, la robotisation, l'innovation, la pénétration du numérique dans les PME. Par ailleurs, dépenser 15 milliards pour les compétences, c'est un bel investissement qui répond à l'exigence de monter en qualification, décisive dans la période actuelle.

Voilà nos priorités : investissement, innovation, compétences. Il faut continuer l'effort, c'est la persévérance qui paie. ■

**PROPOS RECUEILLIS PAR HERVÉ NATHAN**

(1) Paul Zagame et Gilles Koleda.

(2) *Le Négationnisme économique et comment s'en débarrasser*, de Pierre Cahuc et André Zylberberg, Champs Actuel (2016). *Marianne* a fortement réagi à cette posture.