

**LA FRANCE  
DOIT CHOISIR**



*JEAN-LOUIS BEFFA*

LA FRANCE  
DOIT CHOISIR

*ÉDITIONS DU SEUIL*  
*25, bd Romain-Rolland, Paris XIV<sup>e</sup>*

ISBN 978-2-02-106499-5

© ÉDITIONS DU SEUIL, JANVIER 2012

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

[www.seuil.com](http://www.seuil.com)

## Introduction

Pendant quarante ans, j'ai travaillé à la gestion d'une entreprise de dimension mondiale. Et, tout au long de ces années, l'environnement n'a cessé d'évoluer sous l'effet conjugué de l'ouverture du monde communiste, de la montée en puissance de nouveaux acteurs économiques comme la Chine, de la libéralisation des échanges internationaux ou encore du progrès des moyens de communication. J'ai donc pu constater que, contrairement à ce que l'on entend souvent, ces changements n'ont nullement conduit à l'alignement des économies mondiales sur un modèle unique, mais au contraire à une différenciation des modèles économiques des pays. De mon point de vue de chef d'entreprise, j'ai également été frappé par le rôle central des États dans l'évolution des économies, souvent pour le meilleur et parfois pour le pire. Loin de constater l'impuissance des pouvoirs publics, j'ai observé que ceux-ci font des choix cruciaux qui conditionnent la dynamique des entreprises comme celle de l'emploi, mais aussi la relation entre les entreprises et les citoyens.

Des choix politiques ont par exemple fait évoluer l'économie française vers un modèle directement inspiré de celui de la Grande-Bretagne et des États-Unis, et que l'on peut qualifier de libéral-financier. Au cœur de ce modèle, la suprématie de l'actionnaire s'impose dans la

gestion des entreprises et, partant, dans la vie économique. Ce choix s'est opéré alors que les entreprises voyaient peu à peu leurs objectifs et leurs champs d'action s'éloigner de leur territoire d'origine. D'autres pays comme le Japon ou l'Allemagne n'ont pas eu les mêmes options. Bien leur en a pris, car j'estime, comme on va le voir dans les pages qui suivent, que ce modèle libéral-financier est directement responsable des nombreux problèmes économiques et sociaux qui secouent les économies développées.

En Europe, on assiste à un divorce inquiétant entre les travailleurs ou, plus largement, les citoyens et les entreprises. Celui-ci s'exprime parfois par des critiques radicales de la mondialisation, par des mouvements d'indignation populaires et souvent par un mal-être au travail. Une cause profonde de ces problèmes vient du sentiment, hélas légitime, que nombre d'entreprises ne cherchent plus aujourd'hui qu'à maximiser des rendements financiers à court terme, et non l'intérêt de toutes les parties prenantes.

D'autres modèles sont possibles, qui permettent une intégration à long terme des économies dans la mondialisation et la réconciliation des citoyens avec les entreprises. L'objectif de ce livre est de contribuer à la définition d'un modèle alternatif au choix libéral-financier et de montrer que des actions publiques simples et concrètes, menées essentiellement par l'outil législatif et réglementaire, aux niveaux français et européen, sont suffisantes pour redresser la barre. Ces actions, on le verra, peuvent par exemple prendre la forme d'une réorientation des aides publiques aux entreprises, afin de définir une politique industrielle vraiment efficace en direction des entreprises de toute taille. Ensuite, la représentation des salariés aux conseils d'administration et la prévention des rachats hostiles des entre-

prises sont d'autres mesures simples à mettre en œuvre. Des évolutions institutionnelles pour redéfinir le rôle de l'État stratège sont aussi nécessaires, car un modèle économique n'est pas seulement une stratégie de croissance, c'est aussi une vision des rapports sociaux et du pacte social dans lequel les entreprises s'insèrent.

Mais avant d'en arriver à ces propositions, les pages qui suivent montreront la diversité des types d'économie dans le même cadre mondialisé. Les économies des États-Unis, de l'Allemagne ou encore de la Chine se différencient pour l'essentiel par trois éléments. Le premier est la place accordée à l'actionnaire dans la gestion des entreprises ; le deuxième est le système d'innovation qui y prévaut, c'est-à-dire la relation entre la recherche publique, les petites et moyennes entreprises et les grandes entreprises ; le troisième est le mode de relations sociales choisi.

La deuxième partie présentera la trajectoire de différents pays dans la mondialisation en termes de réussite économique et de modèle. Il s'agit de repérer, en se servant des modèles définis dans la première partie, quelles sont les principales puissances économiques qui sont sorties gagnantes de la mondialisation et de la crise économique récente. Les lecteurs pressés pourront directement consulter les pages consacrées à la France et à l'Europe qui forment deux chapitres clefs de la troisième partie et détaillent des propositions plus précises.

Notre pays, plutôt mal en point aujourd'hui, est à la veille de choix qui l'engageront pour des années. Sa santé économique ne peut plus se penser indépendamment de l'action de l'État et de ses décisions politiques. Sa croissance ne sera possible que si elle repose sur une acceptation

## LA FRANCE DOIT CHOISIR

sociale du comportement des entreprises. C'est pourquoi, si ce livre permet d'ouvrir une large discussion sur le modèle économique que la France doit choisir, il aura atteint son but.



PREMIÈRE PARTIE

LES QUATRE MODÈLES



## Chapitre 1

### L'économie mondialisée

Si l'on a pu dire que la disparition du bloc communiste au tournant des années 1990 avait signé sur le plan politique le triomphe de la démocratie libérale, elle a aussi marqué sur le plan économique la naissance d'une nouvelle ère. L'économie de marché a vu alors s'ouvrir à elle, en un temps réduit, de nouvelles et vastes terres à conquérir. D'une part, la chute du mur de Berlin offrait aux entreprises occidentales en Europe de l'Est et en Russie des *terra incognita* sorties affaiblies de décennies d'expérience anticapitaliste. D'autre part, en Chine, le pouvoir en place avait, sous l'égide de Deng Xiaoping, amorcé un surprenant processus d'ouverture économique. Ces deux phénomènes ont concouru à une subite intégration économique mondiale. Les conséquences d'un tel changement pour les entreprises, les États et, au-delà, leur mode de relation ont été considérables.

On peut, pour en mesurer les effets, se poser trois questions :

1. Comment la mondialisation a-t-elle modifié la nature de la compétition entre les entreprises ?

2. Qu'attendent aujourd'hui les États de leurs entreprises nationales, celles dont le centre de décision se situe dans leur pays d'origine – par exemple Total pour la France, Boeing pour les États-Unis, Siemens pour l'Allemagne,

Toyota pour le Japon, qui jouent un rôle essentiel pour le dynamisme du pays par leur propre développement économique ?

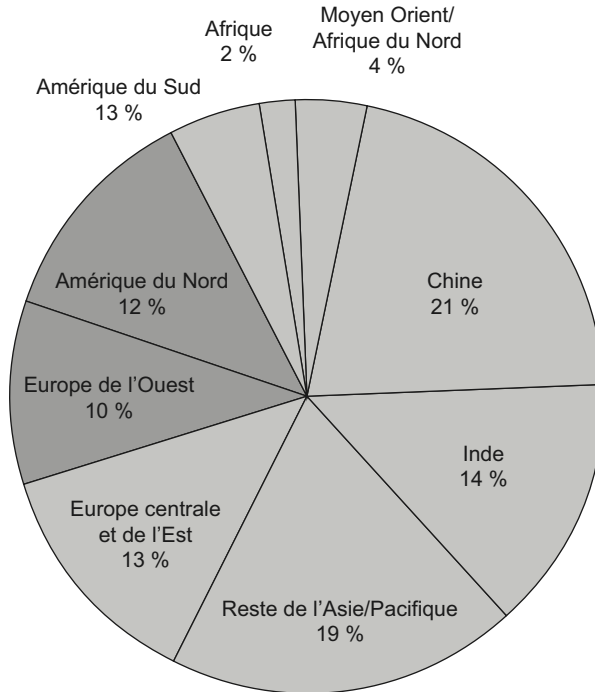
3. Quelles sont les décisions politiques, en particulier dans les domaines législatif et réglementaire, qui permettront aux entreprises des métiers mondiaux, qui jouent un rôle essentiel, de servir au mieux leur pays ?

### **Les conséquences sur les entreprises**

La mondialisation a bouleversé les coûts de production. Une main-d'œuvre bien formée était tout à coup prête à travailler à des salaires défiant toute concurrence. Les ouvriers occidentaux, sur ce point, ne pouvaient souffrir la comparaison : en Pologne ou en République tchèque, les salaires équivalaient à 20 % des salaires français ou allemands ; en Chine ou en Inde, ils plongeaient à 5 %. Ces écarts de rémunération n'ont que peu varié depuis.

Cette nouvelle main-d'œuvre se révéla extrêmement efficace et travailleuse. Formés à l'école des systèmes éducatifs socialistes, ces pays comptaient entreprendre sans tarder une montée en gamme de leurs compétences. La figure 1 donne un aperçu de la répartition mondiale actuelle des étudiants du supérieur.

Figure 1  
**Répartition géographique des compétences**



**Diplômés avec une éducation tertiaire**

SOURCE : Sylvia Ann Hewlett *et al.*,  
« The Athena Factor. Reversing the Brain Drain  
in Science, Engineering, and Technology »,  
*Harvard Business Review Research Report*, n° 10094.

L'Asie, on le voit, rassemble la plupart des diplômés. L'idée qui voudrait que les pays occidentaux aient laissé aux puissances asiatiques les productions à faible valeur ajoutée, pour se concentrer sur le facteur clef d'une

économie du savoir – la production intellectuelle –, est donc tout à fait fausse. En réalité, la part des étudiants venus de Chine ou d'Inde sur les campus anglo-saxons ne cesse de croître.

À ce phénomène s'ajoute la différence de coût, pour un employeur, entre un diplômé chinois et un diplômé occidental. À compétence égale, entre le premier et le second, le facteur coût varie d'un à quatre. Cet écart bat en brèche la supposée division internationale du travail, qui a dévolu à l'Ouest la conception intellectuelle, à forte valeur ajoutée, et à l'Est la confection industrielle. Naturellement, les universités chinoises ou indiennes ne peuvent concurrencer dès à présent le niveau d'excellence des centres universitaires et de recherche américains ou européens. Mais, nul doute que, d'ici peu, ces pays prendront une part décisive dans la production de connaissances scientifiques et techniques.

À l'apparition de ces changements planétaires, une question décisive se posait d'emblée : les pays occidentaux allaient-ils laisser ces nouvelles productions issues de l'ancien monde communiste pénétrer leurs marchés ? Ou bien allaient-ils, par des tarifs douaniers élevés ou de nouvelles normes techniques, leur barrer la route ? Dans le domaine agricole, la réponse consista en une série de subventions à l'exportation, de prix soutenus ou de barrières d'entrée. Dans le domaine industriel, la réponse fut radicalement différente. Ce refus du protectionnisme, orchestré par l'Organisation mondiale du commerce, créée en 1995, répondait à deux motifs. Il relevait à coup sûr d'une idéologie libérale qui ne pouvait laisser hors du giron de la démocratie et du libre-échange les pays émergents. Mais il répondait aussi à des préoccupations d'ordre plus réaliste : face au redressement des tarifs douaniers, ces nouveaux acteurs possèdent en effet des moyens de rétorsion puis-

sants : la Chine avec ses réserves de change et la Russie avec son coffre-fort énergétique. Seuls deux pays firent exception à cette règle du libre-échange : le Japon, à la culture protectionniste bien ancrée, et l'Inde, qui, accédant à une nouvelle étape de son développement, encore insuffisant à ses yeux, tenait à continuer à protéger ses entreprises. Mais ces deux exceptions ne changent pas le caractère fondamental de la mutation en cours : dans de très nombreux secteurs industriels, la carte des lieux de production nationaux allait profondément changer.

### **Métier mondial ou régional ?**

Ces mutations profondes ont entraîné une évolution de l'environnement concurrentiel des firmes occidentales. En même temps que de nouveaux marchés s'ouvraient ainsi que de nouvelles opportunités de production à bas coût, de nouveaux concurrents apparaissaient. Dans ce contexte, la nature du métier d'une entreprise est devenue un critère de gestion essentiel. Il convient, à ce titre, de distinguer les métiers « mondiaux » des métiers « régionaux ».

Les métiers mondiaux sont ceux où la production d'un pays donné est en concurrence directe avec les productions d'un autre pays, même lointain. Ils bénéficient pleinement du raccourcissement du temps de transport. Qu'il s'agisse de biens ou de services, le coût de transport est devenu suffisamment bas pour les destiner à une clientèle de dimension mondiale. Cela vaut pour des marchés de produits techniquement avancés, que ce soient des mémoires électroniques, des logiciels informatiques transmis par satellite ou des réseaux optiques à grande vitesse. En effet, pour de tels produits, on peut aisément atteindre toute la planète à un coût régulièrement décroissant, sans que le lieu

de production soit discriminant. Dans ce type de métiers, les entreprises doivent, pour maintenir leur avantage concurrentiel, disposer en permanence d'un niveau de technologie élevé, d'inventivité et de service au client supérieur à celui de leurs concurrentes.

Ces sociétés ne produisent pas que dans leur pays d'origine. Elles ont souvent des productions secondaires dans des pays émergents, tels que l'Allemagne de l'Est pour les firmes allemandes, la Chine, la Malaisie... Mais elles conservent dans leur pays d'origine un outil industriel puissant et spécialisé, en particulier dans les productions les plus haut de gamme ou les plus innovantes afin, notamment, de protéger le plus longtemps possible leurs secrets industriels. Elles réalisent aussi l'essentiel de leurs efforts de recherche et de développement sur leur territoire national, tant pour les marchés actuels que pour les marchés futurs. Enfin, elles exportent à partir de leur pays d'origine une part importante de leur production. Telle est la stratégie d'entreprises comme Siemens en Allemagne ou Toyota au Japon. À une autre échelle, c'est aussi la stratégie des très nombreuses entreprises familiales de biens d'équipement qui caractérisent le tissu industriel allemand.

Les métiers régionaux sont ceux où les concurrents se situent au contraire à une faible distance, dans un même pays ou un pays voisin, et disposent du même coût de travail et du même coût d'énergie. Ils se caractérisent par des unités de production exclusivement tournées vers un marché local, les coûts de transport étant élevés. L'environnement économique de ces entreprises n'excède pas leur marché régional, où se concentre l'essentiel de leurs clients et de leurs concurrents. Il s'agit de productions industrielles telles que, par exemple, le ciment, le béton prêt à l'emploi, les agrégats routiers, le plâtre ou la laine de verre, pour ne citer que les métiers de la construction. C'est également le



cas des services de proximité, où le client ne peut s'adresser qu'à un fournisseur situé proche de son domicile : les agences bancaires, la fourniture d'eau, le bricolage ou l'habitat et, d'une façon générale, l'ensemble de la distribution depuis les supermarchés jusqu'à la fourniture de matériaux aux artisans. Pour ces métiers à horizon régional, les nouveaux facteurs de production – différentiel de coûts salariaux, différentiel de coût d'énergie – ne sont pas susceptibles de déstabiliser les positions des leaders comme dans les métiers mondiaux. L'absence de mobilité internationale des produits protège aussi des variations de change entre les monnaies.

Cette régionalisation n'empêche pas certaines firmes à métier régional de se mondialiser, mais cette extension géographique ne concourt pas à une intégration mais à une coexistence de marchés ; elle s'opère plus par opportunité que par nécessité. Compte tenu de leurs compétences techniques, de marketing ou d'innovation et de gestion, ces firmes n'exercent pas leur métier régional dans un seul pays, mais au contraire dans le plus grand nombre de pays possible. Ainsi, en 1986, Saint-Gobain se déployait dans 18 pays. Quinze ans plus tard, cette même société était présente dans 60 pays. Inévitablement, le marché d'origine pèse de moins en moins dans le chiffre d'affaires global de ces sociétés de métier régional qui, d'ailleurs, ne jouent pas de rôle significatif au service du commerce extérieur car elles exportent peu, leurs clients étant géographiquement proches.

À cet égard, il est intéressant d'observer les profondes mutations en cours dans le secteur des biens culturels. Hier encore, on achetait son journal au kiosque de son quartier, ses livres chez son libraire et ses disques chez son disquaire. À présent, grâce à Internet, tous ces biens – la situation paraît encore transitoire pour les livres – viennent de toute

la planète : musiques, films et informations parviennent de manière électronique à leurs consommateurs. En matière de presse notamment, on est passé en quelques années d'un métier régional à un métier mondial, ce qui a entraîné un bouleversement complet des conditions de concurrence et la remise en cause de leaderships supposés établis. Cette mondialisation des médias de masse s'accompagne d'une fragilisation des langues nationales, bien défendues dans le cadre de métiers régionaux, mais qui doivent aujourd'hui céder la place à l'anglais, langue dominante sur la toile et chez les leaders des métiers culturels mondiaux. Internet est une incroyable machine à mondialiser des métiers régionaux.

La nouvelle donne économique ne fera qu'accentuer la disparité entre ces deux catégories d'entreprises. Les premières, exerçant une activité mondiale, exposées à la concurrence internationale, aux effets d'échelle et à la révolution des transports. Les secondes, aux marchés plus réduits, obéissant à des logiques plurirégionales, et en appelant peu au soutien de leur État.

### **L'attente des États**

Telle est, dessinée à grands traits, l'évolution des entreprises dans le nouveau contexte mondialisé. Mais quelle est l'attente des États ? La réponse semble bien connue : les États attendent des entreprises qu'elles créent de la croissance, de l'emploi et développent leurs investissements sur le territoire national. Mais les États ont besoin également qu'une entreprise productrice de biens et de services contribue au solde positif du commerce extérieur. Cette attente ne fait que se renforcer face à l'essor des pays émergents, et tout particulièrement de la Chine, pour une raison d'impor-

tance croissante : un pays disposant d'excédents commerciaux peut alors faire face à ses besoins énergétiques. Ceux-ci se heurtent à de nombreuses difficultés. Les ressources en énergies fossiles – pétrole et gaz – et en matières premières ne pourront certainement pas suivre le rythme de croissance de leur demande, entraînant une hausse des prix. La limitation de ces ressources et, plus encore, leur concentration dans des zones politiquement instables pèsent lourd sur les perspectives d'approvisionnement. Des risques politiques d'interruption des approvisionnements existent donc, comme on l'a vu dans le cas des expéditions de gaz russe. La conjugaison de ces deux facteurs laisse prévoir une exacerbation de la concurrence entre les États pour se procurer ces ressources rares.

On pourra certes conjurer ce risque en développant dans chaque pays une production d'énergie nationale, qu'elle soit d'origine nucléaire, solaire, gazière, éolienne ou autre. Mais cela restera, sauf rares exceptions, insuffisant face aux besoins croissants. C'est pourquoi il est impossible d'échapper à la contrainte d'un solde positif du commerce extérieur. Lui seul permettra aux États d'avoir les moyens d'acquérir l'énergie et les matières premières nécessaires au bon fonctionnement de leur pays, ne serait-ce que pour le chauffage et le transport. Lui seul garantira l'indépendance nationale ainsi que la sécurité économique en cas de crise. Sa dégradation en France est alarmante.

Or, comme le montrent les évolutions des balances commerciales de pays comme les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Inde et la France (figures 2, 3, 4 et 5 ci-après), ce solde dépend essentiellement de l'industrie ou de l'énergie, mais non des services. Même un solde nettement positif dans le secteur des services, comme ce fut le cas par exemple en 2007 aux États-Unis – 131 milliards d'euros dégagés grâce aux activités à haute technologie –

ou en Grande-Bretagne – 80 milliards d’euros grâce aux services financiers – ou encore en Inde – 14 milliards d’euros grâce aux logiciels informatiques, ne compte guère dans la balance commerciale face au déficit industriel. Une prise de conscience s’impose donc en la matière : avoir un solde positif du commerce extérieur dépend presque uniquement de la compétitivité industrielle d’un pays. Les défenseurs à tous crins d’une économie seulement fondée sur les services ne prêchent qu’un déni de réalité commerciale.

Ce constat est patent dans le cas de la Grande-Bretagne mais aussi de la France, même si les conséquences ne s’en font pas encore sentir pleinement. En raison du rôle central du dollar dans les échanges internationaux, les États-Unis ont pu, depuis des décennies, financer sans trop de difficultés un déficit commercial abyssal, jusqu’à ce que la monnaie chinoise commence à mettre en cause cette domination sans partage. Dans le même temps, le Royaume-Uni, grâce au rôle de la City de Londres et à son savoir-faire en gestion d’investissements financiers, a pu continuer à attirer des capitaux. Mais il semble bien que cette page soit en train d’être tournée. On vient de voir combien la crise financière a mis en relief la faiblesse de la livre et donc de la Grande-Bretagne. On assiste aujourd’hui au déplacement des places de la finance internationale vers l’Asie, de sorte que demain Shanghai remplacera Wall Street, Hong Kong Londres, et Singapour la Suisse. Quant à la France, elle peut certes parier sur l’euro et les excédents allemands. Mais quels gages devra-t-elle donner à son voisin d’outre-Rhin si elle n’améliore pas sa situation industrielle ?

Aujourd’hui, l’économie n’est plus définie par l’affrontement entre le capital et le travail, mais par la bataille entre les États pour les ressources rares. Dans cette optique, le

TROISIÈME PARTIE

L'impérieuse nécessité de choisir et d'agir :  
un nouveau projet pour la France et l'Europe

Chapitre 14. La France. . . . .	229
Chapitre 15. L'Europe . . . . .	263
Conclusion . . . . .	279
Remerciements . . . . .	285

## **Le Seuil s'engage pour la protection de l'environnement**

Ce livre a été imprimé chez un imprimeur labellisé Imprim'Vert, marque créée en partenariat avec l'Agence de l'Eau, l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie) et l'UNIC (Union Nationale de l'Imprimerie et de la Communication).

La marque Imprim'Vert apporte trois garanties essentielles :

- la suppression totale de l'utilisation de produits toxiques ;
- la sécurisation des stockages de produits et de déchets dangereux ;
- la collecte et le traitement des produits dangereux.



RÉALISATION : IGS-CP À L'ISLE-D'ESPAGNAC  
IMPRESSION : NORMANDIE ROTO IMPRESSION S.A. À LONRAI (61250)  
DÉPÔT LÉGAL : JANVIER 2012. N° 106499 (00000)  
IMPRIMÉ EN FRANCE