

## Séminaire

## VIE DES AFFAIRES

Séance du 8 Septembre (6° réunion)

## LES RESEAUX D'ENTREPRISES

Etaient présents: MM. Barbant, Berry, Chanut, Dumez, Fridenson, Girin, Henry, Mme Hocquard, MM. Kervern, Matheu, Oury, Padioleau, Riveline.

(Le compte rendu a été rédigé par Claude Riveline)

Bref aperçu de la réunion

Jean- Christophe Barbant et Philippe Chanut, ingénieurs des mines, ont résumé leur mémoire de fin d'études sur "La formation de la valeur ajoutée"<sup>1</sup>: selon leur thèse, la part de fabrication décroît dans la valeur des produits au profit d'activités tertiaires et ce qui reste de fabrication est de plus en plus réparti entre diverses entreprises et divers pays.

Le débat a porté sur les points suivants :

- ce phénomène a-t-il l'importance et la nouveauté que lui prêtent les auteurs ?
- est-il bon ou nuisible ?
- est-il suffisamment perçu par l'opinion et pris en compte par les pouvoirs publics ?

---

<sup>1</sup> Ce mémoire a fourni la matière d'un article des Annales des Mines (série Gérer et Comprendre n° 15 Juin 1989) sous le titre : "Les réseaux créateurs de richesses" et suscité un "Rendez-vous des Annales des Mines" le 19 Octobre 1989 sur le thème "Produire sans fabriquer".

Avant l'exposé des orateurs du jour, il est question de publication et de diffusion des travaux du séminaire.

P Fridenson, au vu de la grande qualité du compte-rendu de la réunion du 2 juin 1989 sur Louis Renault propose de le publier dans la revue semestrielle d'histoire de Renault. Le groupe acquiesce avec satisfaction.

M. Berry, de son côté, propose en accord avec J.M. Oury d'adresser dorénavant l'ensemble des comptes rendus à une liste de 100 à 200 personnalités. Ils proposeront prochainement une première liste, que les autres participants seront invités à compléter.

L'un d'entre eux met en garde contre le danger d'affadir les débats par une trop grande abondance de participants.

\* \*

\*

## PRODUIRE SANS FABRIQUER ?

MM. Barbant et Chanut expliquent tout d'abord que leur exposé a deux sources : leur mémoire à l'Ecole des Mines, et leur année d'expérience dans l'Administration en charge des questions industrielles, respectivement dans la région Centre et dans la région Nord Pas de Calais. Dans ces deux régions, au demeurant fort contrastées, ils ont trouvé de nombreux éléments nouveaux à leur réflexion, qu'ils résument selon le plan suivant :

- l'existence des réseaux ;
- leurs raisons d'être ;
- leur fonctionnement ;
- les résistances à la prise en compte de ce phénomène.

### L'existence des réseaux

L'opinion publique nourrit encore la conviction que la création de richesses repose principalement sur la fabrication. Aussi l'industrie fait-elle l'objet d'une attention et d'efforts disproportionnés avec son importance dans la vie économique. C'est ainsi que l'opinion a fait grand cas de l'implantation de Péchiney à Dunkerque, alors que cela ne représentera que 1 000 créations d'emplois sur trois ans. Dans la même région, il disparaît 10 000 emplois par an dans l'industrie et il s'en crée 10 000 par an dans le tertiaire.

Dans des produits courants comme des automobiles, des pâtes alimentaires, des téléviseurs, des projecteurs, la part de fabrication dans le prix se situe entre 27 et 16 % . Cette part ne cesse de décroître, et tend de surcroît à être répartie entre de nombreux sous-traitants. C'est ainsi que Renault a successivement renoncé, depuis 1982, à fabriquer ses aciers fins, ses systèmes d'allumage, ses roues en aluminium, ses pièces en caoutchouc et en plastique, etc... Bidermann, le n°1 français du textile, sous-traitera d'ici deux ans 70 % de sa production dans les pays de l'Est et le pourtour méditerranéen.

### Pourquoi sous-traiter et délocaliser ?

- 1° logique : "cela coûte moins cher". Ce mobile est fréquent, mais pas général : on constate que des activités sont cédées alors qu'elles sont tout-à-fait rentables ;
- 2° logique : "éviter d'investir" : le donneur d'ordre préfère que le sous-traitant fasse l'effort, se réservant la tâche de conception ;
- 3° logique : qualité, flexibilité meilleures chez le sous-traitant :

4 °logique : l'idée que les entreprises se font de leur vrai métier, y réservant leurs moyens en achetant le reste ailleurs.

Quant au lieu de la délocalisation, il peut se situer en France, en pays industrialisé ou en pays sous-développé, selon des opportunités commerciales, de main-d'oeuvre, de proximité avec les donneurs d'ordres, etc. Les orateurs ont pu observer que le phénomène s'étend à de nombreuses PMI en région, l'une d'entre elles s'étant même entièrement reconvertie dans le métier de délocalisateur au service des entreprises de sa branche.

#### Comment fonctionne un tel réseau ?

- Un réseau est un moyen de faire face à l'urgence technique ou commerciale ; il est donc souple et mobile.
- Un réseau repose beaucoup plus sur la confiance que sur des contrats.

Sur ce deuxième point, il est cité l'exemple d'une relation entre entreprises chimiques qui a fonctionné de nombreux mois avant que les avocats des deux parties aient mis au point l'accord formel.

- Le contrôle d'un réseau peut reposer sur la conception (exemple : Electronique Serges Dassault), la fabrication (exemple : Essilor), la distribution (exemple : Coca-Cola), ou sur des couples conception-fabrication (automatismes) ou conception-distribution (habillement haut de gamme). Cela dépend du produit et de son degré d'évolution.
- Parfois un homme seul suffit à contrôler et diriger un réseau. L'historien Braudel en cite des exemples au Moyen-Age et à la Renaissance, et l'un des orateurs cite le cas d'un industriel de sa région qui a fédéré sous sa houlette tous les sous-traitants qui contribuent à la fonction "pédalier" en automobile.

#### Les résistances à la prise en compte de ce phénomène.

Aussi bien en région qu'au niveau national, la plupart des hommes politiques semblent refuser l'idée du déclin de la fabrication. Ils y voient encore le remède principal au déficit du commerce extérieur et au chômage ; les villes se battent pour accueillir des usines (il est vrai que le montant des taxes professionnelles leur donne un argument objectif) ; l'Etat subventionne facilement des implantations lourdes mais pratiquement pas les activités tertiaires.

Dans les Directions régionales de l'Industrie et de la Recherche (DRIR), où les deux orateurs sont en poste, les textes en vigueur limitent l'attribution de subventions aux secteurs de code APE 10 à 54, c'est-à-dire l'industrie au sens étroit, à l'exclusion des services, des transports, des BTP et du commerce. Quelques timides extensions visent les études techniques et juridiques, la recherche et le commerce de gros inter-industriel.

Les DRIR, comme les missions économiques auprès des préfets de région, ont peu d'information sur les réseaux, aucun moyen pour en susciter la naissance, à l'extrême limite quelques faibles primes au succès a posteriori, alors que l'incitation au développement économique figure explicitement dans leurs fonctions. Les orateurs observent donc au quotidien les inconvénients de l'ignorance des phénomènes que leur mémoire met en lumière.

#### DEBAT

La vive discussion qui a suivi peut être structurée en trois parties : les critiques à la thèse, les compléments à la thèse, les questions morales soulevées par les réseaux.

## 1° - Les critiques

Les orateurs se sont vu opposer que leur tableau n'est :

- pas si nouveau ;
- pas si vrai ;
- pas si simple.

Un premier intervenant rappelle que dans l'industrie automobile, c'est la structure en réseau qui fut de règle avant 1914 : le constructeur ne faisait que le montage. L'intégration est un phénomène postérieur, qui a culminé vers 1930, quand Ford et Renault faisaient tout par eux-mêmes. Mais dès cette époque, et plus encore dans les années 50, on a observé un mouvement inverse, qui a connu une pause, d'ailleurs mal expliquée, entre 55 et 75, pour repartir de plus belle.

Un second intervenant, rappelant non sans véhémence que tout ce qui est excessif est insignifiant, soutient que le dédain dans lequel serait tenu le tertiaire selon les orateurs est infirmé par des réalisations comme Eurodysneyland et par le fait que de nombreux élus locaux oeuvrent pour attirer des activités de service ; qu'une implantation industrielle comme Péchiney à Dunkerque induit bien plus d'emplois qu'il n'a été dit, d'une part pendant la construction, d'autre part en raison de la nuée de prestations extérieures nécessaires à la vie de l'usine. En fait, l'industriel conserve sous son contrôle direct ce qui est stratégique et conforme à son identité, et c'est bien souvent une part importante de la fabrication.

Un troisième intervenant fait observer que les orateurs n'ont évoqué qu'une sorte de réseau, celui du gros donneur d'ordres et de ses sous-traitants. Mais il existe aussi des réseaux de complémentarités techniques (Silicon Valley, technopole de Modane) et de solidarités locales (Oyonnax, Cholet). Par ailleurs, les relations de sous-traitance, même dans l'industrie automobile, font place à des relations de partenariat, où des fournisseurs deviennent concepteurs. Il faut aussi souligner, dans la naissance de réseaux, le rôle fréquemment moteur de banquiers locaux.

## 2° - Le réseau répond à des crises

Quelqu'un fait observer que les intervenants précédents n'ont pas relevé le premier aspect de la présentation des orateurs, à savoir la diminution de la fabrication dans la valeur ajoutée. Ce fait a pourtant une conséquence importante, c'est que la production est faite d'activités beaucoup plus légères, labiles, mobiles que ne l'était le seul travail en usine. Il en résulte que le producteur doit faire face en temps réduit à des crises répétées, et que le réseau est une réponse plus défensive que voulue.

Un autre intervenant brosse pour sa part un tableau de l'évolution des industriels dans les dernières décennies à partir de quatre concepts : la chronologie, la structure matricielle, les réactions pavloviennes et le parasitisme.

Chronologiquement, on observe dans la dernière décennie un déplacement continu de la frontière intérieur-extérieur dans la vie des entreprises, ce qu'a bien mis en lumière le séminaire organisé par T. Gaudin sur "l'identité".

La structure matricielle fait référence à des entreprises comme Y.K.K., fabricant japonais de fermetures à glissière qui, par réflexe hérité de l'autarcie de guerre, fabriquait tout ce dont il avait besoin, y compris ses machines les plus sophistiquées, sous prétexte de contrôler la fiabilité.

Le réflexe pavlovien c'est, toujours selon cet intervenant, ce qui explique la phobie anti-main-d'oeuvre développée récemment par la plupart des entreprises françaises : Etat et syndicats les ont tellement tourmentées que le zéro personnel devient un objectif répandu.

Enfin le parasitisme, c'est le mot par lequel cet intervenant caractérise les nombreux avantages qu'une grande implantation industrielle présente pour les populations locales : valeur symbolique au lancement du projet, source de prébendes variées pendant la construction, effet d'arsenal par les emplois créés, chapardages divers en régime de croisière etc...

### 3° - Les réseaux et la morale

Divers problèmes moraux sont présents dans l'évocation des réseaux. Le débat porte tour à tour sur le rôle des intermédiaires, sur les problèmes sociaux et sur le rôle des pouvoirs publics.

Un intervenant évoque le personnage de Mark Rich, homme d'affaires cosmopolite qui exploite toutes les failles des législations nationales pour faire des opérations profitables sur le marché de l'aluminium. Le fait qu'il trempe par ailleurs dans des affaires franchement pénales rend délicate la question de savoir s'il joue un rôle utile en tant qu'intermédiaire. C'est ainsi qu'il va sans doute permettre à une usine de Péchiney de survivre plus longtemps que prévu.

La suite de la discussion montre qu'en France ce genre de personnage suscite presque toujours des jugements négatifs. Un intervenant cite une étude du marché pétrolier demandée à des élèves des Mines, où il leur était prescrit de démontrer que les traders, qui gagnent de l'argent sans rien fabriquer, voire sur du pétrole qui n'existe pas, étaient de redoutables parasites, sans même invoquer d'activités délictueuses. L'étude a pourtant conclu à leur utilité, thèse qui fut considérée un temps comme subversive.

Un autre problème moral concerne l'aspect social. Bien que les ouvriers ne représentent plus qu'une faible part (9 à 12 %) de la population active dans les pays développés, la disparition d'usines crée beaucoup de souffrances. Par ailleurs, l'industrie reste encore localement un pourvoyeur d'emplois important : le solde de 10 000 emplois industriels perdus dans le Nord-Pas-de-Calais cité précédemment résulte de 20 000 disparitions mais de 10 000 créations, autant que dans le tertiaire.

Enfin, il est proposé un parallèle entre l'exode rural du XIX siècle et sa rechute des années 50, et l'exode industriel que nous vivons *nolens volens*. Il semble bien que le premier exode avait été bien mieux géré, notamment par l'Etat, que le second: les emplois stables offerts par les usines, l'attrait de la vie urbaine ont fait que quitter l'agriculture était ressenti comme un promotion. La désindustrialisation, au contraire, est vécue dans un climat tragique.

La réunion se conclut sur le fait qu'une meilleure compréhension de ces phénomènes de réseaux ne peut avoir que des effets bénéfiques, notamment pour favoriser le développement de relations de coopération confiante là où régnaient souvent tyrannie et suspicion, et pour orienter l'attention de tous les acteurs du jeu économique vers des emplois plus pertinents de leur moyens.