

mars 2004



Madame Nicole Fontaine
Ministre déléguée à l'Industrie

Les *Annales des Mines* et leur série *Réalités industrielles* ont choisi d'évoquer le thème des mutations industrielles et leur accompagnement, à travers des regards d'experts. C'est une nouvelle illustration de la prise de conscience d'un phénomène d'ampleur, dont la conclusion est trop souvent pour l'opinion la désindustrialisation de notre pays.

Le constat est plus nuancé. La France reste et entend rester un grand pays industriel. Il est vrai qu'entre 1990 et 2002, elle a perdu près de 600 000 emplois industriels, principalement dans des secteurs manufacturiers, comme le textile, l'habillement, le cuir, ou encore l'équipement du foyer. Ces secteurs ont ainsi payé un lourd tribut à la mondialisation. Pourtant, notre pays a moins souffert que d'autres grandes nations industrielles et

cette baisse de l'emploi productif a été compensée par plus de 1 200 000 créations d'emplois dans les services à l'industrie.

Mais il n'en reste pas moins que lorsqu'il y a mutation industrielle brutale, c'est le destin de bassins entiers, souvent fragilisés par une culture de mono-industrie, et surtout des hommes et des femmes qui y vivent et y travaillent, qui est profondément remis en question.

Cette double dimension, économique et sociale, retient heureusement l'attention de tous les acteurs et imprègne toute notre démarche. Il ne peut y avoir ni résignation à un quelconque déclin de l'industrie française, ni acceptation d'une spécialisation de tout le territoire dans des technologies de pointe. La France peut et doit demeurer une grande puissance industrielle, j'en suis convaincue. C'est pourquoi, depuis mon arrivée, j'ai effectué un tour de France des grands bassins industriels touchés par la désindustrialisation et j'ai rencontré systématiquement les acteurs économiques et sociaux concernés, comme les responsables publics sur le terrain.

Toujours en concertation avec les industriels, j'ai cherché à initier une dynamique, axée sur l'accompagnement des mutations mais aussi leur anticipation, ainsi que sur le renouvellement de l'offre industrielle. C'est en effet l'innovation, la création de nouvelles activités, le développement d'avantages comparatifs, le desserrement des contraintes fiscales et administratives, qui permettront à notre industrie d'affronter efficacement la concurrence mondiale, et donc de préserver, voire de développer les emplois.

Tout d'abord, ma priorité va à l'action de terrain, pragmatique. Partout, la spécificité de chaque cas rencontré m'a convaincue de la nécessité d'agir en fonction des particularités locales. Et il est primordial, à chaque fois, d'accompagner les reconversions et de revitaliser les bassins fragilisés. Il nous faut rassembler l'ensemble des acteurs - industriels, syndicats, élus, administrations - pour élaborer, ensemble, les réponses les plus appropriées aux forces et aux faiblesses de chaque bassin.

Mon action vise également, comme je l'ai souligné, à anticiper les mutations et à définir des politiques sectorielles. J'ai ainsi lancé en 2003 plusieurs groupes de réflexion stratégique et prospective réunissant industriels et partenaires sociaux, afin de dégager les orientations d'avenir pour chaque grand secteur de l'industrie.

Les résultats des premiers groupes sont attendus très prochainement et permettront de formuler des propositions au niveau européen. Car cette bataille de la compétitivité ne se gagne plus seulement au niveau national, elle doit se porter à l'échelon communautaire afin d'être plus forts, ensemble.

Quant au renouvellement de l'offre industrielle, il est à mes yeux indispensable. Nous devons ainsi diffuser l'innovation dans toute l'économie. Le plan innovation I est opérationnel depuis le 1^{er} janvier 2004 : statut de la jeune entreprise innovante, encouragement des investisseurs providentiels, élargissement du crédit-impôt-recherche sont autant de vecteurs de croissance pour nos entreprises. Nous engageons désormais les travaux sur un plan innovation II, selon deux axes : la mise en place d'un droit de préférence en faveur des PME innovantes pour les contrats publics de R&D et l'adaptation du cadre juridique communautaire des aides d'Etat pour l'innovation.

Sans délaisser nos industries traditionnelles, il nous faut aussi identifier les technologies du futur, et soutenir leur développement. La France doit accorder une attention particulière à ces technologies qui porteront le développement industriel et le bien-être social de demain, celles de l'information et de la communication mais aussi de la gestion du vivant et de l'environnement.

Nous devons enfin attirer les investissements, français et étrangers en améliorant l'attractivité du site France. Pour cela, nous avons entrepris de développer des pôles d'excellence à visibilité mondiale, en rassemblant des centres de R&D publics et privés, des entreprises technologiques leaders, un tissu de PME réactives et des centres de formation.

Cette volonté politique doit être portée au niveau européen et international. L'important est que se dégage en Europe la volonté d'une politique industrielle européenne. J'ai travaillé ces deux dernières années pour faire avancer cette idée dans les institutions européennes, et auprès de nos partenaires. Ce que nous devons développer, c'est un Conseil Compétitivité fort, qui permette que désormais plus aucune politique communautaire ne soit décidée sans que l'on ait examiné ses conséquences économiques. Et il me paraît indispensable que la Commission ait une approche sectorielle, dans les réglementations communautaires. Notre politique de la concurrence doit être parallèlement menée de manière pragmatique et avisée. Nous devons faire de la concurrence de l'Europe avec le reste du monde la priorité de l'action de l'Union. L'Europe peut-elle rester focalisée sur la concurrence intra-européenne, alors que la compétition se déroule entre elle et le reste du monde ?

Je suis heureuse de constater que nous sommes en train d'assister à une véritable révolution avec, sans aucun doute, une réelle prise de conscience au niveau européen.

C'est en prolongeant cet effort que nous redonnerons à la France, qui n'en a jamais perdu l'ambition, les moyens de renouer avec son destin industriel et d'inventer l'avenir. C'est ainsi que nous dessinerons une *industrie d'avance*.

Claude Trink

Ingénieur général des Mines

Le 23 avril 2004, avec la fermeture de la dernière mine de charbon exploitée en France, une grande aventure industrielle prend fin. Cette fermeture, dictée par l'évolution dans le choix des approvisionnements énergétiques et les coûts de revient, s'inscrit dans le cadre d'un retrait anticipé de longue date, et confirmé en 1994 avec le Pacte Charbonnier. Par ses répercussions au plan social, mais aussi au niveau de la situation économique des bassins miniers, elle constitue un exemple achevé d'une mutation industrielle dont le Président de Charbonnages de France, Philippe de Ladoucette, analyse les interactions avec la société française depuis l'origine en 1756 de l'exploitation charbonnière organisée.

La présentation de l'évolution d'une grande entreprise permet de situer les enjeux du phénomène, devenu maintenant permanent, des mutations industrielles. Un grand nombre d'acteurs sont impliqués : les salariés et dirigeants d'entreprises, les collectivités locales et territoriales, l'Etat, les élus, les syndicats, les cabinets de reclassement et sociétés de conversion, les responsables de formations,... A l'occasion de cet événement symbolique de l'histoire industrielle française, les *Annales des Mines* ont souhaité éclairer les relations entre les acteurs et les approches mises en œuvre, au sommet de l'Etat comme au plan local, dans le traitement de ces situations porteuses de crises mais aussi d'opportunités..

Par l'ampleur des conséquences, l'Etat se trouve le plus souvent impliqué ; il a dû progressivement définir et appliquer des outils et des méthodes pour répondre à ces situations de déséquilibre. Noël Huret, conseiller technique du Ministre de l'Industrie présente les approches utilisées, tandis que Frédérique Pallez et Franck Aggeri, du Centre de Gestion scientifique de l'Ecole des Mines de Paris, mettent en évidence les nouvelles formes de l'action de l'Etat et dégagent des lignes-force pour l'intervention publique. L'Etat a souvent recours à un chef de projet pour coordonner ses différentes interventions sur un territoire en crise et Michel Bove qui a assumé cette fonction à plusieurs reprises apporte une réflexion sur les missions qu'il a conduites.

Le phénomène des mutations industrielles n'est pas propre à la France : Sergio Arzeni donne quelques exemples concrets de situations gérées dans les pays de l'OCDE, dont il est Directeur du programme « Développement économique et création d'emplois au niveau local ». Dans la conduite de ces transformations, le dialogue social joue un rôle essentiel comme le souligne Jean-Marc Mohr, Vice Président du Conseil économique et social de Lorraine et jusqu'à récemment Président CFTC Lorraine. Enfin Xavier Tedeschi, expert en reclassement, met en évidence l'importance de la gestion des compétences dans la revitalisation des territoires.

Ce numéro propose également *la présentation d'expériences locales et des enseignements qui ont pu en être tirés.* Le Préfet Didier Cultiaux et Eric Tardieu dressent un bilan de la convention de redynamisation Moulinex en Basse-Normandie et précisent le rôle de l'Etat en région. A partir de l'expérience développée depuis plus de 35 ans par Charbonnages de France dans la reconversion des bassins miniers, nous présentons le rôle et les différentes facettes du développement territorial : approches, acteurs, coût, financement et résultats. Le Député de Montceau-les-Mines Didier Mathus et le Maire de Forbach Charles Stirnweiss apportent le témoignage des évolutions dans leurs circonscriptions respectives. Sur le bassin des Mines de Potasse d'Alsace opère une société de conversion locale dont son Directeur général Gérard Decker détaille les modalités d'intervention.

Quelles sont à l'avenir les sources significatives de nouveaux emplois ?

Deux pistes sont présentées ici: la création d'entreprises et les nouvelles filières.

Former à l'entrepreneuriat, tel est le défi que relèvent Jean-Claude Duriez, Directeur de l'Ecole des Mines de Nancy et Stéphane Boiteux, Enseignant à l'ICN-Ecole de Management : ils analysent les relations entre apprendre, savoir et créer.

Enfin, présentant une filière qui a connu un développement spectaculaire ces dernières années, Philippe Baldin analyse les perspectives des « centres de gestion de la relation client ».

En guise de conclusion, Grégoire Postel-Vinay pose sur la question de la désindustrialisation en France un regard d'économiste engagé dans l'action administrative ; il précise à cet égard les paramètres et les enjeux des réformes dans le domaine de la recherche.



Rédaction

20, avenue de Ségur 75353 Paris 07 SP
Tél. : 01 43 19 58 22 - Fax : 01 43 19 58 15
<http://www.annales.org>

Michel Louis Lévy, rédacteur en chef

Danièle Barbier, secrétaire générale
de la rédaction des Annales des Mines

**Marcel Charbonnier, Danielle Degorce,
Martine Huet**,
assistants de la rédaction

Comité de rédaction de la série
Réalités industrielles : **Michel Matheu, président,**
Pierre Amouyel, Grégoire Postel-Vinay,
Claude Trink

Maquette conçue par
Tribord Amure

Fabrication : **AGPA Editions**
19, rue du Grand-Moulin - Hôtel des ingénieurs
42029 Saint-Étienne Cedex 1
Tél. : 04 77 43 26 70 - Fax : 04 77 41 85 04
e-mail : agpaedit@yahoo.com

Abonnements et ventes

Editions ESKA
12, rue du Quatre-Septembre, 75002 Paris
Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35
<http://www.eska.fr>

Directeur de la publication :

Serge Kebabtchieff - Editions ESKA SA
au capital de 250 000 F
Immatriculée au RC Paris 325 600 751 000 26

Un bulletin d'abonnement est encarté
dans ce numéro entre les pages 32 et 35.

Vente au numéro par correspondance
et disponible dans les librairies suivantes :
Presses Universitaires de France - PARIS ;
Guillaume - ROUEN ; Petit - LIMOGES ;
Marque-page - LE CREUSOT ;
Privat, Rive-gauche - PERPIGNAN ;
Transparence Ginestet - ALBI ; Forum - RENNES ;
Mollat, Italique - BORDEAUX.

Publicité

J.-C. Michalon - directeur de la publicité
Espace Conseil et Communication
44-46, boulevard G. Clemenceau
78200 Mantes-la-Jolie
Tél. : 01 30 33 93 57 - Fax : 01 30 33 93 58

Table des annonceurs

Annales des Mines : 3^e et 4^e de couverture, page 6.
Conexpo-Conagg : 2^e de couverture.

S o m m a i r e

1 Préface

par Nicole Fontaine, Ministre déléguée à l'Industrie

3 Editorial

par Claude Trink

Histoire d'une grande mutation industrielle

7 Charbonnages de France et la société française

par Philippe de Ladoucette

Les enjeux et l'intervention de l'État

18 Reconversion Industrielle dans la France d'aujourd'hui: outils et méthodes

par Noël Huret

21 L'Etat et les mutations industrielles

par Frédérique Pallez et Franck Aggeri

27 Le rôle de coordinateur/chef de projet

par Michel Bove

35 « Mieux vaut prévenir que guérir » Un regard international sur les mutations industrielles

par Sergio Arzeni

40 Mutations industrielles : un challenge social fondamental !

par Jean-Marc Mohr

43 Le rôle du reclassement dans la conversion industrielle

par Xavier Tedeschi

Exemples, témoignages et enseignements

- 45 **La convention de redynamisation Moulinex en Basse-Normandie :
Contenu et Enseignements**
par Eric Tardieu et Didier Cultiaux
- 49 **Le développement territorial lié aux restructurations industrielles :
approches, acteurs, coût, financement, résultats**
par Claude Trink
- 56 **Le partenariat CCM/Sofirem dans le cadre de Creusot Montceau-Développement**
par Didier Mathus
- 57 **Forbach et la Moselle-Est misent sur les nouvelles technologies
pour réussir leur mutation industrielle**
par Charles Stirnweiss
- 59 **Sodiv, une société de reconversion locale, dédiée à la reconversion industrielle
du Bassin potassique**
par Gilbert Decker
- 64 **Comment continuer à croire qu'il est possible de former
à la création d'entreprises !**
par Stéphane Boiteux et Jean-Claude Duriez
- 71 **Les centres de contacts clients, au cœur d'une société relationnelle**
par Philippe Baldin et Frédéric Jurain

En guise de conclusion...

- 75 **La France qui ne veut pas tomber**
par Grégoire Postel-Vinay
- 81 **Résumés étrangers**

Ce numéro a été coordonné
par Claude Trink