

Politique industrielle
et de relance : nous
avons beaucoup à
apprendre de nos filières
industrielles stratégiques
et historiques !



Sommaire

Introduction 04

Partie 1 06

Confrontées à l'impératif de souveraineté, les filières industrielles stratégiques et historiques ont intégré des enjeux spécifiques.

Partie 2 14

Les « bonnes pratiques » des filières stratégiques historiques devraient inspirer d'autres secteurs mis en défaut d'autonomie par la crise sanitaire.

Partie 3 18

Quels enseignements tirer en matière de politique industrielle dans un contexte de relance ?

Contact 24

Introduction

FILIÈRES INDUSTRIELLES STRATÉGIQUES HISTORIQUES

DÉFENSE

TERRESTRE, NAVAL ET AÉRONAUTIQUE

ÉNERGIE

NUCLÉAIRE

TRANSPORTS

AÉRONAUTIQUE CIVIL, FERROVIAIRE

SPATIAL

LANCEURS, SATELLITES

Sous-marins australiens, usine de retraitement du combustible nucléaire en Chine, EPR, A380, succession du porte-avions Charles de Gaulle... c'est très souvent par le prisme de l'événement - grande négociation bilatérale, signature d'un contrat, dérapage d'un programme - que les industries de grands programmes (défense, énergie, transport, spatial) font parler d'elles. Pourtant, ces grands contrats sont avant tout le fruit d'une politique industrielle ancrée sur le long terme, reposant sur une logique de filière avec ses objectifs de compétitivité, avec un engagement dans la durée des parties prenantes, y compris l'État, et permettant *in fine* de garantir l'indépendance et l'autonomie de la nation dans un certain nombre de secteurs jugés essentiels.

Parce qu'elle nous a confrontés à nos faiblesses en termes d'indépendance et d'autonomie, parfois de façon aiguë, la crise sanitaire mondiale a mis en lumière les enjeux de

souveraineté. Dans le monde économique, les appels à la relance ont été nombreux. Celle-ci devrait être fondée sur une nouvelle politique industrielle générale, et la (re ?) nomination du Haut-Commissaire au Plan devrait en être le vecteur : quelles priorités selon les secteurs ? avec quel plan de marche et quels moyens de suivi ?

Autant de questions face auxquelles nos filières stratégiques historiques doivent, de notre point de vue, être considérées comme un atout à double titre : elles devront avoir un rôle dans la relance, et elles devront aussi inspirer d'autres secteurs, en faisant partager leurs bonnes pratiques et leurs retours d'expérience.

Bien comprendre leurs caractéristiques fondamentales, ainsi que les outils, méthodes, modes de fonctionnement qu'elles ont développés devrait éclairer les prises de décisions structurantes pour d'autres secteurs.

La structuration d'une filière : exemple avec le programme d'ensemble Barracuda

ACTEURS DE LA FILIÈRE

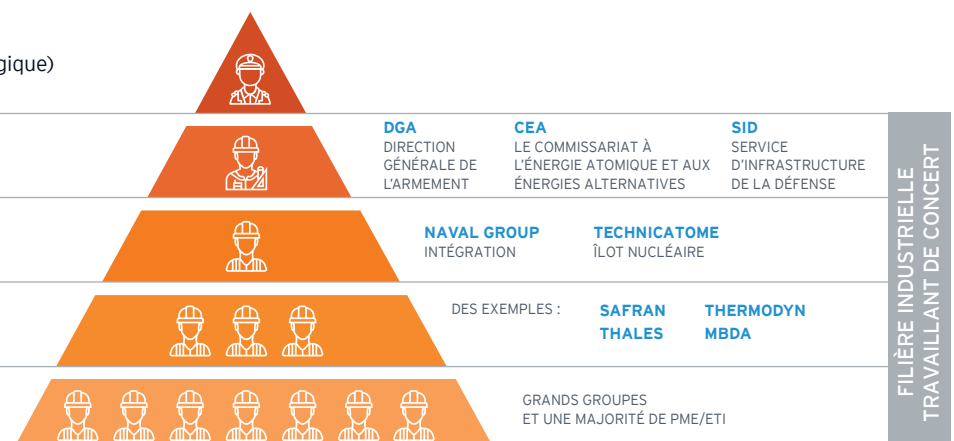
Utilisateur final :
Marine Nationale (Force Océanique Stratégique)
6 SNA classe Suffren

Maîtrise d'ouvrage
(selon les sous-programmes)

Autorité de conception

Fournisseurs de rang 2

Plus de 1000 fournisseurs dont plus de 100 critiques de rang 3 à n*



* Ordre de grandeur : 5 - 6 rangs



1

Sous-marins australiens

12 SOUS-MARINS

SNA Barracuda hors système de combat

Tête de filière :
Naval Group

2016
Annonce

2019
Accord de partenariat stratégique

années 2030
Entrée en service

Montant* :

€34,5bn

* Dont système de combat non fourni par Naval Group

Concurrents battus :
ThyssenKrupp (Allemagne);
Consortium Mitsubishi Heavy Industries et Kawasaki Heavy Industries



2

Usine de retraitement

DES DÉCHETS NUCLÉAIRES

Tête de filière :
Orano

>10 ans
Négociation en cours

années 2030
Entrée en service prévue

Montant :

€20bn

pour Orano :

€11bn

Sources :

<https://www.la Tribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/dcns-remporte-le-contrat-du-siecle-en-australie-566856.html>

<https://www.la Tribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/sous-marins-dcns-remet-son-offre-dans-la-competition-du-siecle-en-australie-531315.html>

<https://www.la Tribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/sous-marins-les-cinq-cles-du-succes-de-dcns-en-australie-566901.html>

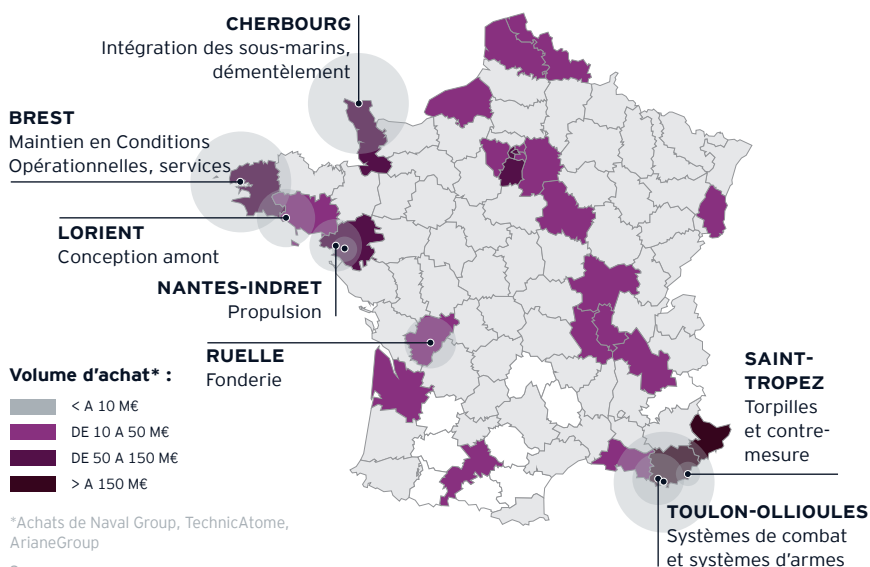
<https://www.la Tribune.fr/entreprises-finance/industrie/energie-environnement/mega-contrat-nucleaire-a-20-milliards-la-chine-fait-lanterner-orano-ex-areva-809293.html>

<https://www.usinenouvelle.com/article/la-chine-bouclerait-avec-orano-son-projet-d-usine-de-traitement-de-combustible-nucleaire.N880050>

Exemple de l'enracinement d'une filière dans l'économie nationale et locale : la composante maritime de la dissuasion nucléaire

Une filière aussi restreinte que la composante océanique de la dissuasion nucléaire mobilise de nombreux fournisseurs français, dans de nombreux départements. Ces fournisseurs forment une part importante de la Base Industrielle et Technologique de Défense (BITD). Les sites de production et d'intégration de Naval Group ont attiré de nombreux fournisseurs clés et sont les bassins d'emplois locaux les plus sollicités.

SPÉCIALISATION DES SITES DE NAVAL GROUP POUR L'ACTIVITÉ DISSUASION / SNLE



Confrontées à l'impératif de souveraineté, les filières industrielles stratégiques et historiques ont intégré des enjeux spécifiques.



Les filières industrielles stratégiques reposent sur des d'héritages industriels, technologiques et relationnels majeurs mais sensibles, forgés par le « temps long » et demandent une attention et des investissements continus.

Les filières stratégiques industrielles portent sur des **objets techniques complexes** et au **cycle de vie long** de plusieurs dizaines d'années entre leur conception et leur démantèlement. Un sous-marin SNLE intègre ainsi plus d'un million de pièces et navigue 40 ans. La construction d'une centrale nucléaire nécessite plusieurs millions d'heures d'ingénierie, plusieurs années de construction, son exploitation dure 60 ans et son démantèlement probablement une dizaine d'années.

La création, et *a fortiori* la vente de ces objets, est permise par un **triple héritage**. Celui-ci est avant tout **technologique**, représentant plusieurs dizaines voire centaines d'années de savoirs et savoir-faire accumulés. Il est aussi **capitalistique** grâce aux efforts d'investissement consentis et enfin **relationnel** : un tissu d'acteurs publics et privés,

du grand donneur d'ordre au plus petit sous-traitant s'est développé au fil du temps, facilitant l'innovation, la compétitivité, mais aussi la cohérence et la résilience de la filière.

Ce triple héritage découle d'**efforts continus**, permis par un **engagement durable** des acteurs de la filière (depuis Richelieu et Colbert pour la construction navale), en cohérence avec le « temps long » qui lui est nécessaire, comme rappelé par le Président Macron lors du lancement du SNA Suffren en juillet 2019.

Ce « temps long » ne se décrète pas et doit rester sous surveillance : une rupture d'investissement ou d'attention se traduit rapidement par une perte de compétitivité et de compétences.

1945

Création du CEA pour accélérer la recherche à des fins civiles et surtout militaires.

1946

Lancement de la prospection/extraction d'uranium par le CEA.

1952-1957

Premier plan quinquennal de l'énergie nucléaire.

1960

Création du site de recherche de Cadarache.

1976

Création de la Cogema.

1979

Création de l'usine d'enrichissement civil Georges Besse à Pierrelatte.

1940

1950

1960

1970

1980

1958

Mise en service de l'usine de retraitement et d'extraction de plutonium UP1 à Marcoule.

1963

Mise en service du premier réacteur graphite-gaz d'EDF à Chinon (70MWe).

1974

Engagement du contrat-programme 1 pour 16 tranches de 900MWe.

1966

Mise en service de l'usine de retraitement de la Hague (UP400).

1976

Premier contrat international de Framatome en Afrique du Sud.

1967

Divergence du réacteur Rapsodie, lancement de la filière à neutrons rapides.

1978

Mise en service de Fessenheim-1 (réacteur à eau pressurisée - 900MWe).

1969

Ouverture du centre de stockage des déchets de la Manche.

Première caractéristique des filières industrielles stratégiques : elles découlent d'héritages industriels, technologiques et relationnels majeurs, forgés par le « temps long ».

La chronologie de la filière nucléaire témoigne du long développement parallèle de trois sous-filières : l'amont du cycle (extraction, enrichissement, préparation du combustible), la production d'électricité (réacteurs) et l'aval du cycle (retraitement et stockage des déchets). Chaque phase du cycle fut ainsi pensée en cohérence avec les autres, avec la volonté sous-jacente de « fermer le cycle ». Les compétences de la filière ont par ailleurs été nourries par le travail en parallèle sur plusieurs générations de technologie.

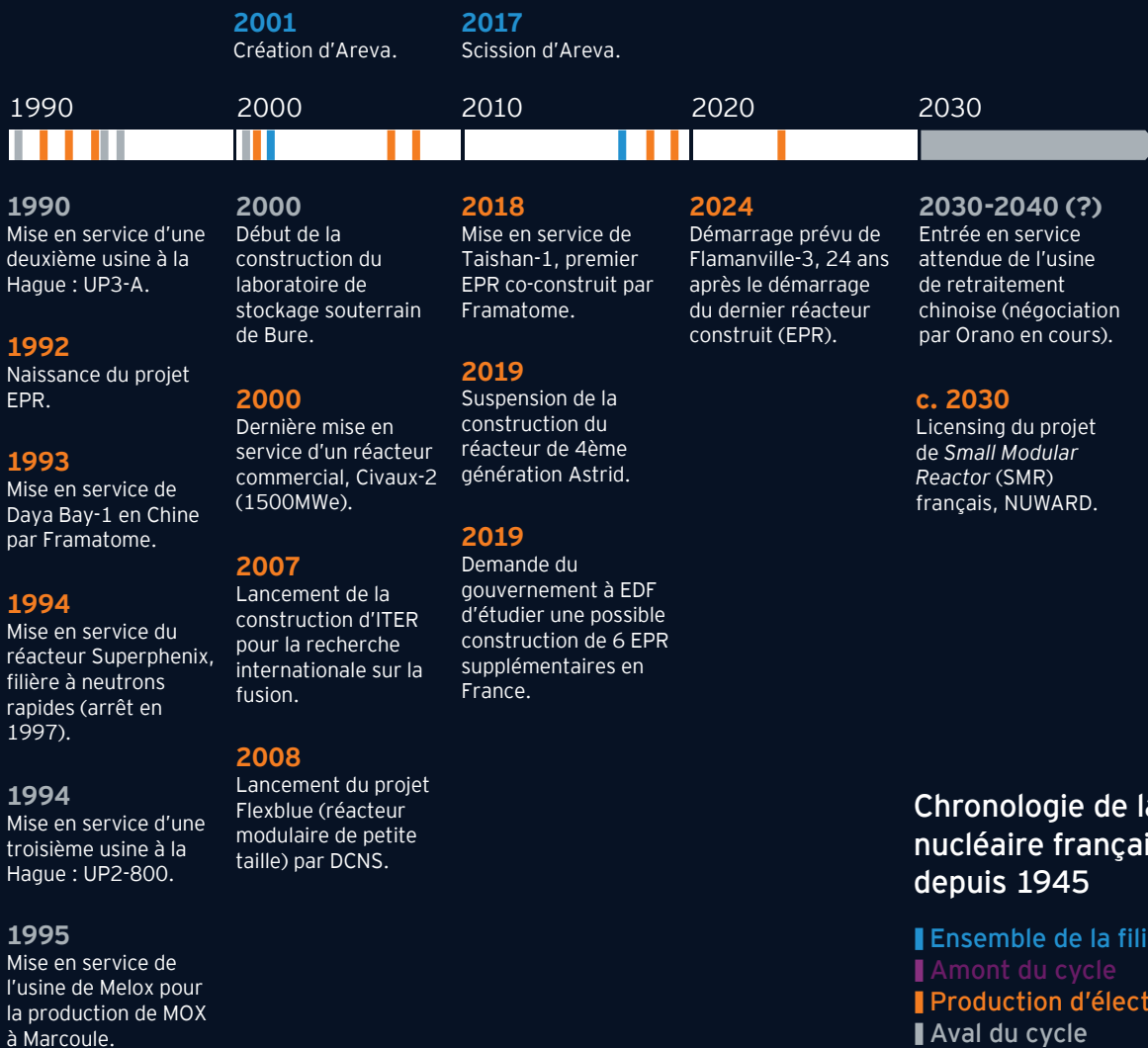
83 Md€

Coûts de mise en service du parc de centrales actuel (58 tranches)*

22 Md€

Investissements dans le cycle du combustible pour l'aval**

* Coûts overnight incluant les coûts de construction, d'ingénierie, de main d'œuvre et les charges pré-exploitation ; Euros 2010.



8 Md€

pour l'enrichissement**

55 Md€

Dépenses de R&D de la filière électronucléaire***

** Installations d'Orano uniquement ; coûts overnight incluant les coûts de construction, d'ingénierie, de main d'œuvre et les charges pré-exploitation ; Euros 2010.

*** Entre 1957 et 2010, amont, aval et réacteurs confondus ; Euros 2010.

Source:

Cour des comptes, Rapport public thématique, « Les coûts de la filière électronucléaire », Janvier 2012.

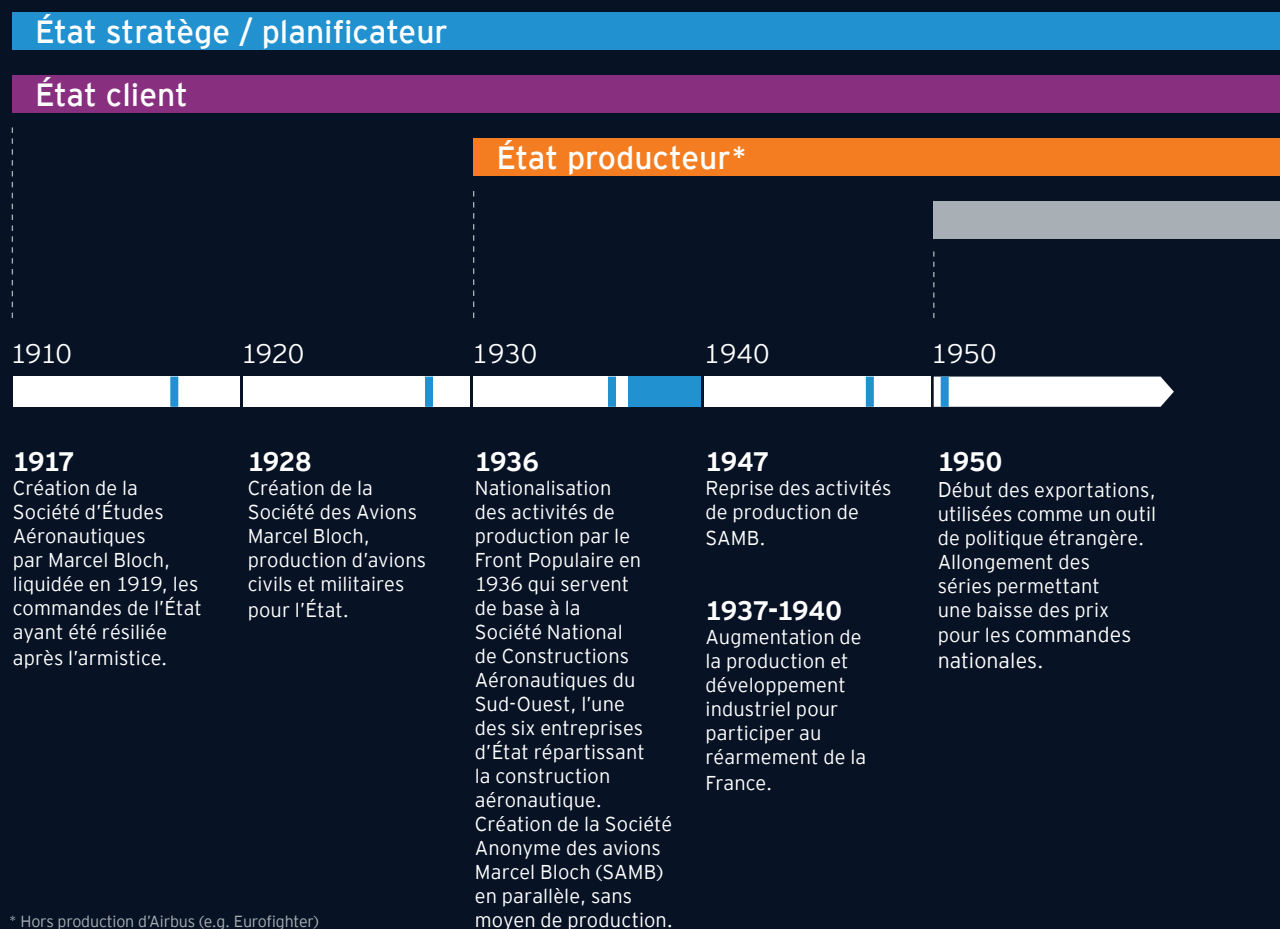
L'État joue un rôle clé dans la préservation et l'enrichissement de cet héritage, dans un dialogue permanent avec les industriels.

Autrefois producteur, le **rôle de l'État** a évolué au XX^{ème} siècle vers celui de client, planificateur et *business developer*. Si son rôle s'est transformé, son importance dans la préservation et l'enrichissement des filières stratégiques n'a en revanche pas diminué.

En tant que **client**, il commande de la charge aux industriels, cruciale dans le maintien de compétences de la filière.

Planificateur, l'État organise le maintien de la souveraineté. Il fixe un cap et donne de la visibilité aux acteurs, par exemple avec la Loi de Programmation Militaire et la Programmation Pluriannuelle de l'Énergie. Il soutient la recherche et les investissements locaux via des organisations publiques (par exemple CEA, CNRS, ONERA) et un soutien financier au secteur privé (fiscalité incitative - crédit impôt recherche).

Évolution du rôle de l'État dans la filière aéronautique militaire (avions de chasse) avec Dassault Aviation



Il contrôle ensuite les investissements étrangers dans les secteurs vitaux, en tant qu'actionnaire et/ou avec une palette d'outils d'intelligence économique et juridiques (procédure IEF - Investissements étrangers en France).

L'État s'implique aussi dans les **grands contrats internationaux**.

Outre le contrôle des exportations de matériels sensibles, son rôle a évolué vers un soutien direct aux grands industriels : matériel *combat proven* pour l'armée française, **partenariats stratégiques d'État à État** (sous-

marins australiens), accords intergouvernementaux (négociation d'une usine de retraitement de déchets nucléaires en Chine), ministres faisant office de VRP des industries françaises, État fédérateur des entreprises favorisant leur coopération à l'international, etc.

Un **dialogue permanent entre l'État et les industriels** est indispensable pour aligner objectifs stratégiques et de souveraineté, besoins et moyens industriels et financiers via par exemple les **Comités Stratégiques et Contrats de filières**. L'investissement

privé reste donc crucial dans le développement de la filière, sous réserve qu'il respecte une logique de souveraineté. **Les grands donneurs d'ordres sont les chefs d'orchestre de la filière** car ils en sont les intégrateurs et maîtrisent la dernière étape de la production, ainsi que la relation avec le client final. Ce sont les **garants de la planification de la charge et du maintien des compétences clés** à travers leur politique de *make or buy*. Leur empreinte industrielle et leurs choix de *supply chain* influent directement sur la souveraineté.

Sources :

<https://www.dassault-aviation.com>

<https://www.airbus.com>

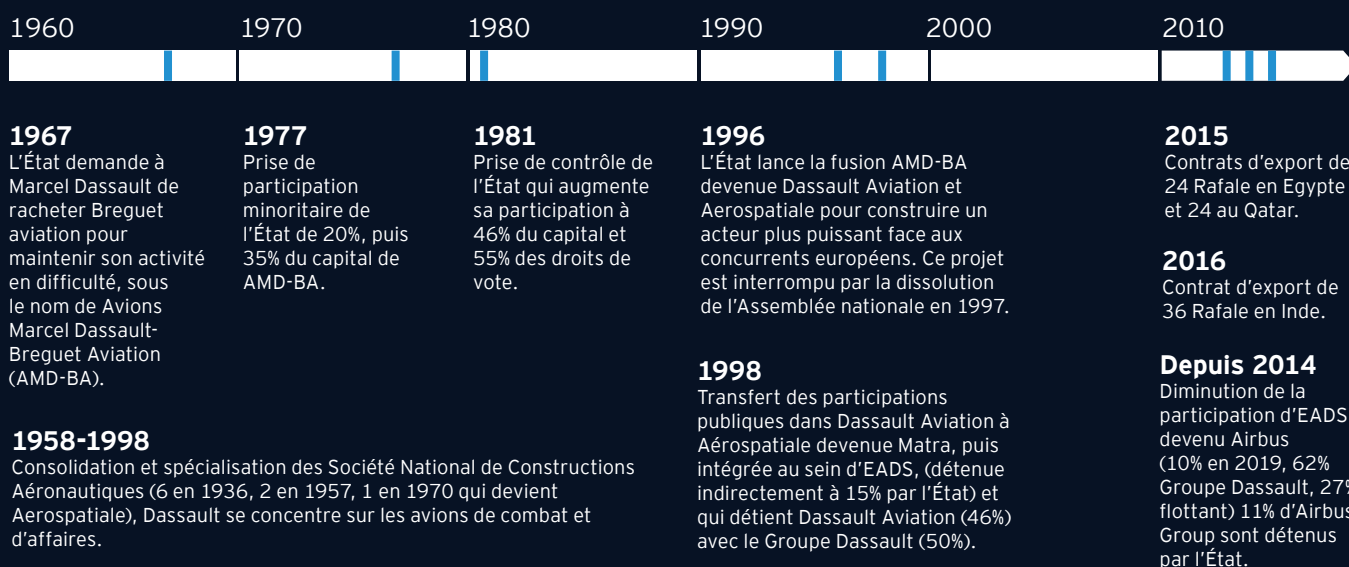
Cour des comptes, Rapport public thématique « Les faiblesses de l'État actionnaire d'entreprises industrielles de défense »,

avril 2013 : <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/134000231.pdf>

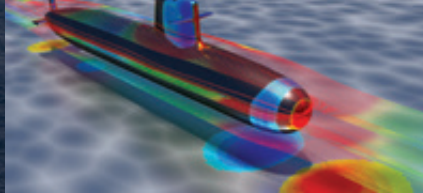
https://www.challenges.fr/challenges-soir/l-etat-d-ndon-de-la-farce-du-divorce-dassault-airbus_19518

<https://www.lesechos.fr/2016/06/airbus-acheve-son-desengagement-du-capital-de-dassault-aviation-224552>

État business developer



Compétences rares dans la conception, la fabrication et l'intégration d'un SNLE



Construction

- ▶ Architecture d'ensemble
- ▶ Gestion de la coactivité des sous-traitants
- ▶ Intégration, notamment des missiles Mer-Sol Balistiques Stratégiques et de la chaufferie nucléaire



Structure

- ▶ Soudage et formage de l'acier
- ▶ Tenue au choc
- ▶ Hydrodynamique
- ▶ Signature acoustique et furtivité

Propulsion nucléaire

- ▶ Architecture et fabrication de réacteurs compacts à haut niveau de fiabilité et disponibilité, fonctionnement en environnement maritime et militaire

Opérations

- ▶ Système de combat
- ▶ Sonar passif et surveillance de l'environnement
- ▶ Ingénierie et mise en œuvre des missiles Mer-Sol-Balistiques-Stratégiques
- ▶ Cybersécurité

Source :
<https://www.frstrategie.org/web/documents/publications/recherches-et-documents/2017/201702-synthese.pdf>

Les industriels ont à relever l'enjeu des « temps longs » et des « compétences rares » dans leur politique industrielle.

Les industries stratégiques, ancrées dans un « temps long », produisent des objets d'une grande technicité requérant des **compétences et outils spécifiques, rares et critiques**. La perte de telles compétences peut entraîner une forte dépendance aux savoir-faire étrangers, comme au Royaume Uni où l'aide américaine fut requise pour mener à bien le programme sous-marin Astute (SNA), trop longtemps après le programme précédent Vanguard (SNLE) et après le départ à la retraite de collaborateurs clés (soudeurs) et un défaut de formation.

Les **compétences souveraines** représentent un spectre large et un poids significatif dans la charge et leur détention par peu d'experts, y compris au sein de

petites entreprises, demande une **planification rigoureuse**. Celle-ci permet de fournir de la **visibilité** permettant d'anticiper le temps de la formation (8 ans pour un soudeur de coque épaisse de sous-marin) et de garantir la bonne maintenance de l'outil industriel, **à la fois chez la tête de filière (intégration) et les fournisseurs clés de taille variée**.

Les têtes de filière ont ici un grand rôle à jouer. Leur **politique de make or buy** intégrant une gestion active de leur panel fournisseurs permet de gérer un bassin de compétences, d'investir dans des partenariats industriels ou de recherche et d'évaluer la capacité financière et technique d'exécution du fournisseur afin d'anticiper les alertes des sous-traitants les plus cruciaux.

Un **équilibre** doit alors être trouvé entre cette **logique industrielle partenariale** et la **logique de mise en concurrence** pour limiter les coûts, notamment sur les équipements standards.

Il incombe aussi aux grands donneurs d'ordres de maintenir des relations équilibrées avec leurs fournisseurs, c'est-à-dire d'accepter de prendre en charge une part de risque plus importante que les petits sous-traitants ne peuvent assumer. Dans le cas contraire, les plus petits acteurs basculeront petit à petit vers d'autres filières moins risquées pour eux, in fine au détriment des grands donneurs d'ordres, phénomène déjà rencontré au cours des dernières années dans certaines filières stratégiques historiques.

Sources page 13 :
<https://www.usinenouvelle.com/article/la-france-toujours-tributaire-de-ses-exportations-d-armes.N764974>
<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/rafale-a-l-export-le-pari-gagne-de-jean-yves-le-drian-601646.html>
<https://www.usinenouvelle.com/article/apres-une-chute-en-2017-les-exportations-d-armes-francaises-en-hausse-de-30-en-2018.N850705>
https://twitter.com/jy_ledrian/status/593717246096252928
<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/mega-contrat-en-pologne-les-trois-cles-du-succes-d-airbus-helicopters-470639.html>

L'international est devenu une composante majeure de l'équilibre et de la pérennité de la filière. C'est aussi une source de risques à ne pas sous-estimer.

Aujourd'hui indispensable, l'**international permet d'accroître la charge** des industriels, voire de compenser la diminution de la commande nationale, **facilitant alors le maintien de compétences**. L'export permet aussi la recherche d'économies d'échelles en allongeant les séries produites, **diminuant le coût** de l'objet produit, y compris pour le client national (industriels ou État).

Dans la pratique, cet apport de charge est complexe. Les pics et creux de charges des différents programmes ne sont jamais idéalement synchronisés. La correspondance entre les objets, besoins et compétences nécessaires des marchés nationaux et exports n'est pas non plus parfaite : certaines compétences souveraines ne sont alors entretenues que par la charge nationale (ex. propulsion nucléaire). De plus, **les clients internationaux cherchant à développer leur propre filière souveraine** demandent régulièrement des **transferts de technologie** et des **compensations industrielles** sur leur territoire. Cela implique un partage de la charge, bien que la partie à plus forte valeur ajoutée (ingénierie et tâches industrielles complexes) soit menée par le vendeur lui-même.

L'international comporte aussi des risques qui lui sont propres : celui de **prédation** d'acteurs étrangers sur des technologies et entreprises nationales fragiles et celui de **dépendance** causée par une trop forte internationalisation de la chaîne de valeur. Une première forme de réponse consiste à mettre en place des **mécanismes de protection des acteurs sensibles** et apporter une attention particulière à la localisation de la production de composants critiques. Une autre réponse réside dans la préservation de l'avance technologique et une recherche avancée pour les marchés souverains.

L'international est enfin vecteur de **transformation** car il requiert le **passage d'un marché national souvent monopolistique et captif à un marché ouvert et hautement concurrentiel**. Une acculturation de la filière est nécessaire pour répondre aux exigences de la compétitivité prix (maîtrise des coûts, délais) et hors prix (conserver une avance technologique).

“

C'est notre activité à l'export, la corvette Gowind, les sous-marins Scorpène, le contrat australien qui ont payé 80 à 90 % du maintien des compétences entre les programmes de l'armée française.

Hervé Guillou | PDG de Naval Group | 2018

“

Si le plan de charge de l'établissement de Montluçon [usine SAGEM de production d'armement] est assuré pour les cinq prochaines années, c'est grâce aux contrats export en Egypte, au Qatar.

Jean-Yves Le Drian | Ministre des Armées | 2016

“

Compte tenu de l'étroitesse de notre marché national [...] et de la préférence malheureusement trop fréquente encore des Européens pour les équipements américains, nos industries nationales d'armement ne seraient pas viables sans exportations.

Florence Parly | Ministre des Armées | 2018

“

Encore bravo aux équipes du Rafale pour ce 3^e succès avec notre partenaire qatari. C'est le succès de l'Équipe de France de l'export.

Jean-Yves Le Drian | Ministre des Armées | 2015

“

Nous sommes convaincus de la capacité d'Airbus Group de proposer des produits, mais aussi d'offrir l'opportunité pour l'industrie polonaise de prendre part à un rôle plus important, de participer à l'avenir à des programmes d'envergure, que ce soit des programmes militaires ou civils, [...]

Guillaume Faury | PDG Airbus Helicopters | juillet 2014

Les « bonnes pratiques »
des filières stratégiques
historiques devraient
inspirer d'autres secteurs,
mis en défaut d'autonomie
par la crise sanitaire.



La crise sanitaire a mis en défaut des filières critiques, comme la santé, et révélé les risques de perte d'indépendance et d'autonomie pour de nombreuses autres.

Héritage industriel et technologique, intervention, voire interventionnisme de l'État, temps longs et compétences rares, importance de l'international... Ces caractéristiques, très exacerbées lorsqu'on évoque la Défense ou le Nucléaire, se retrouvent aussi dans des **secteurs matures** tels que l'automobile, la pharmacie, les grandes infrastructures, le ferroviaire **comme dans des domaines plus récents et encore en développement** tels que l'hydrogène, le démantèlement nucléaire, les batteries et leur recyclage.

Certains des secteurs matures évoqués ci-dessus ont été touchés de façon spécifique par la crise sanitaire. Dans celui de la pharmacie et plus largement des équipements médicaux, les pénuries sur le marché mondial - masques bien entendu, mais aussi ventilateurs, médicaments - ont déclenché une véritable guerre économique, avec des réflexes de protection nationale exacerbés, avec des conséquences sanitaires aussi aiguës que des pertes de chance, et financières dues à la flambée des prix.

Pour autant, la confrontation aux défis posés par un marché devenu mondial n'est pas récente pour ces secteurs. Si la commande étatique n'est pas - ou plus - d'actualité pour eux, **l'intervention de la puissance publique** a, par le passé, été nécessaire à plusieurs reprises par

le passé, de façon plus ou moins heureuse selon les points de vue (cas de la fusion avortée entre Alstom et Siemens, plan de fermetures d'usines revu de PSA, plans de soutien à l'automobile). Dans tous les cas, elle a été effectuée dans un **contexte de crise et d'urgence**.

L'importance d'**inscrire l'action** de l'industriel et de l'État **dans des temps longs** est clé pour ces secteurs puisqu'elle structure les décisions de pilotage des entreprises, en particulier en matière de **gestion des compétences** et de développement des activités. Elle assure également la **visibilité sur l'emploi de l'argent public** et permet d'en mesurer son efficacité.

Dans les secteurs en développement, c'est toute la **logique de filière** qu'il convient d'appliquer car elle détermine une **trajectoire de moyen et long terme** tout en tenant compte des **impératifs de compétitivité**.

Dans les deux cas, le **rythme** et la **réactivité** pour organiser l'action seront déterminants, à la fois pour **sortir des situations de crise**, mais aussi pour **devancer les compétiteurs internationaux**. C'est pourquoi les outils et bonnes pratiques développés pour nos filières stratégiques, « disponibles sur étagère », s'avèrent primordiaux.

**LES BONNES PRATIQUES
SE DÉCLINENT EN TROIS
DOMAINES**

1

Politique de gestion des
fournisseurs

2

Gestion des compétences
critiques et des actifs
industriels

3

Modèles de gestion



De quelles bonnes pratiques des filières stratégiques s'inspirer ?

1 En matière de **politique de gestion des fournisseurs**, il est important pour les têtes de filières (donneurs d'ordres industriels et administrations) de mettre en place des tours de contrôle vis-à-vis de leurs fournisseurs afin d'en **identifier les éventuelles fragilités et criticités**, et ainsi prendre les mesures de soutien et de limitation des risques - « dérisquage » - nécessaires. Concrètement, il s'agit de :

- ▶ Encourager le rapprochement entre plusieurs fournisseurs pour leur permettre d'atteindre une taille critique ;
- ▶ Soutenir certains fournisseurs en difficulté en révisant le planning de commandes ;
- ▶ Identifier des alternatives à certains fournisseurs en mono-source à risque ;
- ▶ Mettre en place des partenariats avec des fournisseurs en difficulté sur des sujets techniques, organisationnels ou financiers...

2 En matière de **gestion des compétences critiques** et d'**actifs industriels, la clé de voûte d'un dispositif solide réside dans l'identification de ces compétences, leur planification et la gestion du risque de perte de savoir-faire**. De manière concrète, il s'agit :

- ▶ De recenser de façon exhaustive et à échéance régulière les compétences critiques, les effectifs concernés, leur ancienneté, leur localisation (la notion de bassin d'emploi est souvent centrale dans ces réflexions) ;

- ▶ D'évaluer l'impact de certaines orientations sur ce socle de compétences : politique *Make or Buy*, plan de départs, plans de formation... ;
- ▶ De mettre en place un outil de mise en cohérence des prévisions d'activité avec l'évolution des compétences de sorte que non seulement les compétences critiques soient préservées, mais qu'elles soient aussi alimentées par un niveau d'activité suffisant ;
- ▶ D'intégrer un volet « compétences critiques » aux plan et budget de formation.

Cette gestion des compétences critiques va de pair avec celles des actifs industriels clés associés (bâtiments, laboratoires, machines, engins de manutention rares, etc.) qui doivent eux aussi faire l'objet d'un recensement précis puis d'une veille régulière afin d'en assurer le maintien et le renouvellement.

3 En matière de **modèle de gestion**, il s'agit de définir et mettre en place les outils de **planification à moyen et long terme**, tout en conciliant les impératifs de pilotage à terme plus proche. C'est en particulier le cas pour la planification des investissements et la R&D. L'impact en matière de modèle de gestion dépassera sans doute le champ des outils en ce sens que la perspective de moyen et long terme influence le dialogue de gestion au sein du management, mais aussi entre le management et sa gouvernance.

Quels enseignements tirer
en matière de politique
industrielle dans un
contexte de relance ?



CINQ ENSEIGNEMENTS

Au-delà des riches enseignements et bonnes pratiques que chaque filière peut en tirer, nous pensons que le contexte de relance offre aussi l'opportunité de rendre plus robuste la politique industrielle, sa planification et le dialogue entre l'État et les filières identifiées comme critiques.

Nous avons identifié cinq caractéristiques fondamentales de la logique d'action envers ces filières.

1 | Stratégie

L'État, via son bras armé, le Commissaire au Plan, doit se positionner comme un stratège « gestionnaire de portefeuille ».

2 | Planification et suivi

L'État doit disposer d'outils de planification et surtout de suivi des objectifs, des moyens engagés et des résultats.

3 | Incitation par la demande


La relance par la demande peut être un levier efficace dès lors qu'il s'appuie sur les outils de suivi mentionnés ci-dessus.

4 | Protéger les compétences à risque

L'investissement et le financement public sont clés dans la préservation et le développement des compétences critiques.

5 | Partager les bonnes pratiques

Avec les organes d'animation de chaque filière, l'État peut être un « agitateur d'idées » facilitant le partage des bonnes pratiques et le développement d'une offre technologique et compétitive.



Un État stratège, « gestionnaire de portefeuille »...


Une politique industrielle ne doit pas se dessiner qu'en réaction aux crises, mais s'appuyer sur une **vision et une stratégie de long-terme cohérentes**, fondées sur des **critères objectifs et quantifiables** allant au-delà des agendas politiques.

Aujourd'hui certaines filières présentent de lourdes difficultés, de compétitivité et de dépendance, sociales (pharmacie, automobile, aéronautique civil). Certaines sont sous-utilisées dans la politique économique (défense, spatial, nucléaire). D'autres, enfin, ont le vent en poupe (hydrogène, batteries). Un état des lieux doit cartographier les enjeux et difficultés de chacune. Une première étape serait de **bâtir une vue globale des industries en France** en mettant en lumière :

- ▶ Leur **criticité** pour l'indépendance et l'autonomie de la Nation ;

- ▶ Leur **compétitivité** (prix et hors prix) ;
- ▶ Leur **poids économique** (emplois, balance économique).

Cette analyse doit être menée de façon **dynamique** afin d'**identifier les filières critiques à risque** (baisse de compétitivité) ou au contraire les **opportunités** (potentiel de compétitivité future fondée sur la vigueur de la recherche par exemple). Une politique industrielle active doit ensuite permettre de **réallouer les investissements et emplois** depuis les filières mal en point vers celles d'avenir. Le degré d'interventionnisme de l'État sera plus élevé dans les secteurs où il est actionnaire.



...qui dispose des outils de planification et de suivi des actions

Les filières ont aujourd'hui besoin de visibilité sur leur plan de charge pour investir, recruter, former et ainsi être compétitives à l'échelle internationale.


Une planification est dès lors indispensable, d'autant plus si l'État intervient fortement.

Si les filières défense et énergie (et bientôt la recherche) sont respectivement orientées par la Loi de Programmation Militaire (LPM) et la Programmation Pluriannuelle de l'Énergie, ce n'est pas encore le cas pour les nouvelles filières stratégiques potentielles (pharmacie, infrastructures, hydrogène...).

Or, un tel dispositif de programmation est indispensable aux filières critiques dans la mesure où il donne de la **visibilité non seulement à l'État, mais à toute la filière et à sa chaîne de valeur**. En septembre, le nouveau Haut-Commissaire au Plan François Bayrou (qui s'appuie sur France Stratégie) a nommé « l'indépendance » (incluant les « productions vitales », la

souveraineté agricole et les relocalisations) comme un axe majeur de son travail, prônant le retour d'un « État stratège ». La planification fait son grand retour et l'occasion de formuler des objectifs réalistes, suivis par des politiques cohérentes au « temps long » pour nos filières stratégiques doit être saisie.

La mise en œuvre efficace de ces politiques ne peut que passer par un **suivi de l'action dans la durée** pour piloter et optimiser l'efficacité des moyens mis en œuvre via la création d'outils spécifiques. L'État suit par exemple l'exécution des grands programmes de défense en tant que client et actionnaire, ce qui est peu le cas dans d'autres secteurs. Les critères d'attribution de fonds publics sont très détaillés (Appels à Manifestations d'Intérêt), mais leur suivi est souvent lacunaire ou inexistant, ce qui entrave la mesure de l'efficacité de l'emploi de l'argent public et empêche la mise en place de politiques cohérentes de long terme.



(Re)lancer les filières par la demande


La commande publique, indispensable, répond à trois objectifs :

- ▶ **Garantir la cohérence de la logique de « portefeuille »** entre plusieurs secteurs ;
- ▶ **Permettre une prise de risque** de la filière que les acteurs privés seuls ne sont pas capables de prendre en charge. Il en va des filières établies (EPR) et naissantes : le plan de développement de l'hydrogène vert permet par exemple d'amorcer le développement de la filière ;
- ▶ **Actionner le coefficient multiplicateur** élevé des filières stratégiques (emploi local, peu d'importations) et ainsi générer de plus larges retombées. Par exemple, les commandes d'un, ou deux nouveaux porte-avions et d'EPR participeraient à une relance économique plus globale.

Un **processus de décision rapide** et explicite de l'État demeure un prérequis malgré la forte influence du politique.

Protéger les compétences à risque

Éviter la perte de compétence est d'autant plus délicat en période de crise. Il s'agit dans un premier temps de **renforcer les réseaux d'alertes** pour s'assurer de la santé financière des petits acteurs clés et leur apporter des solutions le cas échéant. La défense s'est par exemple organisée autour de la DGA, les industries navales et aéronautiques autour du GICAN et du GIFAS. À l'instar de ce dernier, la protection des petits fournisseurs en danger doit aller plus loin. La création du fonds Aerofund IV, financé par plusieurs acteurs privés et l'État doit être répliqué dans d'autres industries où les dossiers délicats s'accumulent. Certains cas emblématiques sont médiatisés (Photonis, CNIM, Aubert & Duval, CILAS), mais tout le tissu de PME est concerné. **Le risque de rachat de pépites par des acteurs étrangers et donc de perte de contrôle sur des compétences clés est réel.** À moyen terme, de tels fonds ont une **vocation européenne**, malgré la complexité des discussions requises pour les mettre en œuvre.



Renforcer le développement d'une offre technologique et compétitive

La conquête de contrats à l'étranger ne pourra se faire que grâce à une **offre technologique différenciée**. L'accent doit ainsi être mis sur la R&D, au service des besoins du client. La filière ou l'État peuvent être des « agitateurs d'idées » facilitant et encourageant la **fertilisation croisée entre secteurs critiques**. L'Agence de l'Innovation de la Défense permet par exemple de capter des innovations des secteurs civils. Les grands programmes de développement (le SCAF et le MGCS dans la défense, les SMR pour le nucléaire) doivent être accélérés, l'Europe étant déjà en retard dans le développement de certaines technologies du futur. L'investissement public est ainsi bienvenu, mais doit faire l'objet d'un suivi (via le nombre de brevets) pour s'assurer d'une répartition et utilisation optimales des moyens.

Développer une offre de haut niveau demande une montée en compétence des individus. La **formation professionnelle** doit ainsi être renforcée et les métiers techniques rendus attractifs.

Ces offres se doivent d'être compétitives à l'échelle mondiale.

Il est temps de **passer d'une consolidation défensive à une consolidation offensive**, visant à construire de véritables équipes de « champions », capables de prouver ensemble leur excellence, leurs compétences, de réaliser des économies d'échelle et de descendre la courbe d'expérience au niveau national et davantage encore au niveau européen pour atteindre la masse critique sur le marché mondial. Plusieurs fois tentés, souvent houleux, les débats sur la pertinence et les modalités des lois anti-trust, sur les éventuels domaines réservés des champions nationaux devront être ouverts.

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et traite les données personnelles, ainsi que sur les droits dont bénéficient les personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données, sont disponibles à l'adresse suivante : ey.com/privacy. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

Ernst & Young Advisory est un membre de Ernst & Young Global Limited opérant en France et fournissant des prestations de services à des clients.

EY-Parthenon désigne des professionnels de Ernst & Young LLP et d'autres membres du réseau EY, fournissant des services de conseil en stratégie dans le monde. Retrouvez plus d'informations sur ey.com/parthenon.

© 2020 Ernst & Young Advisory.
Tous droits réservés.

Studio BMC France - 2004BMC072.
SCORE N° 2020-162.
ED None.

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

ey.comey.com/fr

Contact

EY-Parthenon

2 avenue Hoche, 75008 Paris
+33 1 58 56 18 00
parthenon.ey.com/fr

Les auteurs

Bruno Bousquié

*Managing Partner EY-Parthenon France
Ernst & Young Advisory
bruno.bousquie@parthenon.ey.com*

Christelle Ciecholewski

Senior Advisor EY-Parthenon

Rémi Worms

*EY-Parthenon
Ernst & Young Advisory
remi.worms@parthenon.ey.com*

Adrian Bocher

*EY-Parthenon
Ernst & Young Advisory
adrian.bocher@parthenon.ey.com*

Crédits photo partenaires :

PAGE 5 :

Future Australian submarine : https://www.mediacycenter.naval-group.com/naval-group/media?11&mediaTitle=title_Future_australian_submarine_4&mediaId=2434 ;

Press kit Orano In China : https://www.orano.group/docs/default-source/orano-doc/orano-monde/china/press-kit_orano-in-china_04-2018-en.pdf?sfvrsn=eb685cb1_4 ;

PAGE 12 :

Naval Group Research - Simulation numérique résultats de calcul : https://www.mediacycenter.naval-group.com/naval-group/media?mediaTitle=title_Naval_Group_Research_-_Simulation_num%25C3%25A9rique_r%25C3%25A9sultats_de_calcul_3&mediaId=913 ;

Soudeur Lorient : https://www.mediacycenter.naval-group.com/naval-group/media?mediaTitle=title_Soudeur_Lorient_6&mediaId=2071 ;

SNLE le Terrible en mer : https://www.mediacycenter.naval-group.com/naval-group/media?mediaTitle=title_SNLE+le+Terrible+en+mer&mediaId=334 ;

PAGE 17 :

Indret - montage MAM : https://www.mediacycenter.naval-group.com/naval-group/media?mediaTitle=title_Indret++montage+MAM++2015+12+01&mediaId=769 ;

PAGE 22-23 :

Usinage Nantes : https://www.mediacycenter.naval-group.com/naval-group/media?mediaTitle=title_Usinage+Nantes+8&mediaId=5059 ;