



La France face à la crise mondiale :

les enjeux de l'économie de la conception

par **Laurent Faibis**
Président, groupe Xerfi

Nous ne vivons pas une crise conjoncturelle qui serait simplement plus grave que les précédentes. Nous sommes confrontés à une crise structurelle qui remet en question le modèle de croissance et de création de richesse des pays avancés, et aussi celui du mode de régulation de nos économies de marché.

Cette crise structurelle n'a pas commencé en 2007 avec le *subprime*. Elle a éclaté en 2001 avec l'effondrement de l'idéologie de la nouvelle économie. Il faut rappeler qu'on avait voulu nous faire croire qu'il suffisait aux pays industriels avancés d'investir dans les hautes technologies pour se positionner face aux pays émergents à faible coût de main-d'œuvre. On avait voulu nous faire croire que l'on entrait ainsi dans un *new age* économique.

Mais sait-on que depuis 2001, le commerce extérieur des Etats-Unis est déficitaire dans les hautes technologies ? Et en fait année après année de plus en plus déficitaire ?

Sait-on que le seul poste du commerce extérieur américain qui s'améliore nettement quand le dollar baisse, c'est l'exportation des produits agricoles, domaine dans lesquels les Etats-Unis sont leader mondial ? Il faut méditer sur ce paradoxe : à l'aune de nos critères d'analyse habituels, le point fort apparent de la première économie mondiale est aujourd'hui celui d'un pays émergent !

On se souvient que face aux séquelles de la nouvelle économie, amplifiées par le choc du 11 septembre 2001, l'économie américaine a pu rebondir rapidement. Epaulés par la politique monétaire de celui que l'on surnommait alors *Magic Greenspan*, les Etats-Unis se sont lancés dans une fuite en avant de déficits, et de production de crédit ; et donc de création monétaire sans précédent. On connaît la suite. Cela s'est traduit par un gonflement artificiel des prix des actifs. Du côté des ménages, le crédit facile a permis de stimuler la demande en la déconnectant de l'évolution des revenus. Après le miracle de la nouvelle économie, on a voulu nous faire croire au miracle de la finance.

Mais il faut surtout souligner que cette économie du crédit, ce véritable système de régulation par la finance a en fait masqué l'incapacité des pays avancés à renforcer leur production de richesses réelles.

Les modèles économiques qui se sont mis en place dans les pays avancés, et en particulier au sein de ceux qui ont eu les meilleurs scores de croissance, n'avaient plus pour objectif de produire mais de faire produire. Il ne s'agissait plus de créer de la valeur mais de capturer la valeur sur le marché mondial.

Il faut bien comprendre qu'au cours de la dernière décennie, le système de libre entreprise occidentale s'est détourné de la production de richesses et d'emplois. Il a été ainsi remplacé par un véritable système de prédation, très bien décrit par l'économiste Michel Volle. Un système de prédation dont les excès de certains financiers ne sont que la partie émergée de l'iceberg.

Cette véritable fuite en avant dans la production de valeur virtuelle a débouché sur la première grande crise globale. Globale, pas seulement parce que le monde entier en est affecté. Mais globale surtout, parce que cette crise est un fantastique accélérateur du changement.

Globale parce que ce sont les règles du jeu économique elles-mêmes qui sont remises en cause. Je voudrais mettre ici l'accent sur 6 questions décisives pour les pays occidentaux.

1. La désindustrialisation

La plupart des pays avancés, à l'exception notable de l'Allemagne et du Japon, ont laissé s'affaiblir leur force de frappe industrielle. Or, le point de non retour nous semble désormais atteint. Ni les Etats-Unis, ni le Royaume-Uni, ni la France, ni l'Espagne ne disposent désormais d'une force de frappe industrielle installée suffisante pour espérer préserver leurs parts de marché dans le commerce mondial. Il ne s'agit pas ici de défaitisme ni de déclinisme. Il s'agit de souligner qu'il nous faut impérativement repenser notre modèle de création de valeur.



La mutation de la géographie industrielle mondiale va s'accélérer au cours des prochaines années. D'une part, avec la montée en puissance des pays émergents, et en particulier celle de la Chine. D'autre part, avec les rares pays avancés qui ont mené une stratégie industrielle cohérente par un positionnement intelligent et une maîtrise de leurs coûts et de leurs marges. L'Allemagne, premier exportateur mondial de biens manufacturés va ainsi continuer de gagner des parts de marché sur les autres pays avancés.

Déjà, une part importante de l'industrie française est en fait la sous-traitance de l'industrie allemande. La France, comme d'autres pays occidentaux, a désormais pris trop de retard pour changer le cours de l'histoire. On ne peut pas se contenter d'une stratégie défensive qui dilapiderait des ressources pour retarder les échéances. L'impératif, c'est de développer notre propre modèle de succès, et de rechercher de nouvelles sources de créations de richesse.

2. Le partage de la valeur ajoutée

S'agissant de notre modèle de croissance économique, désormais largement construit sur la demande des ménages, la crise pose immédiatement la question

du partage de la valeur ajoutée. Là aussi, le crédit et les effets richesses immobiliers ont permis de nous mentir sur la réalité. Mais sans progression du revenu des ménages, c'est tout notre modèle de société de consommation de masse qui est déstabilisé. Ni le taux d'endettement des ménages, ni les redistributions de l'Etat providence ne peuvent monter jusqu'au ciel.

Pour autant, la menace d'un désendettement massif des ménages risque d'avoir un effet dépressif durable sur la demande. Ce serait insupportable pour l'économie des pays anglo-saxons, de l'Espagne ou de la France, tant les filières immobiliers-BTP tout comme le secteur de la distribution sont devenus des pourvoyeurs essentiels de création de valeur ajoutée et d'emplois.

3. Le mode de pilotage des entreprises

Ce n'est pas seulement une remise en cause des modes de gouvernance, mais surtout une crise du mode de pilotage des entreprises. Ce qui est en question, c'est de rétablir le lien entre toutes les parties prenantes. A trop se focaliser sur la motivation des actionnaires, on en a oublié celle des partenaires, à l'intérieur et à l'extérieur des sociétés.

En 1980, l'économiste Michael Porter, professeur à Harvard, publiait « Competitive Strategy ». Cette bible des managers n'est pas simplement une grille d'analyse des stratégies concurrentielles. C'est un livre qui a le mérite d'appeler un chat un chat. Il analyse la dynamique des entreprises comme un système de rapports de forces. Il montre que peu importe comment et où est créée la valeur, ce qui est essentiel, c'est de savoir la capturer.

Dans le monde de la stratégie d'entreprise, je devrais dire dans la réalité de l'économie, l'entreprise doit imposer sa force : à ses fournisseurs et sous-traitants, si possible à ses clients, et bien entendu à ses collaborateurs. Dans ce modèle, qui est sans doute celui qui exprime toujours le mieux la réalité de la concurrence, il n'y a guère de place pour l'expression « partenaires de l'entreprises ». A l'extérieur comme à l'intérieur, l'entreprise doit faire face à des compétiteurs qui se bagarrent pour capter le maximum de valeur.

Voilà une grille de lecture qui reste indéniablement à l'ordre du jour. Mais cette vision de l'entreprise, qui exprime si bien la réalité, a entraîné crise après crise une perte fantastique d'identité des firmes, du sens du travail et de la loyauté de ses collaborateurs. Elle a favorisé l'émergence d'un monde de mercenaires.

Je pense que c'est une erreur dans une société française qui doit marquer son avantage par une logique de la conscience professionnelle, de l'initiative et de la créativité. Il faut redonner du sens au travail, et à la collectivité que représente l'entreprise.

4. L'effondrement des mythes du marché auto-régulateur et de l'idéologie de la valeur actionnariale

On ne s'attardera pas ici sur l'acte de contrition d'Alan Greenspan devant une commission du Congrès, reconnaissant implicitement qu'il s'était trompé en croyant que les marchés avaient la capacité de s'autoréguler.



Mieux encore, c'est Jack Welch, ancien Président de General Electric, considéré comme le père de l'idée de « valeur actionnariale » qui déclare en mars 2009 au Financial Times, « Si on regarde les choses en face, la valeur actionnariale est l'idée la plus stupide du monde : il s'agit d'un résultat, pas d'une stratégie en soi, car votre véritable force reste vos employés, vos clients et vos produits ». « L'idée de fonder une stratégie sur la valeur des actions est insensée », a-t-il ajouté, jugeant que cette valeur est avant tout « le fruit des efforts collectifs d'une entreprise, de son équipe de direction jusqu'aux employés ». C'est sans commentaire.

5. Le retour de l'Etat : pompier ou stratège ?

L'implosion de ce système a imposé un fantastique retour de l'Etat, et notamment aux Etats-Unis. Qui aurait pu croire que l'Etat américain pourrait nationaliser des banques, des assureurs comme AIG, nationaliser GM ? Mais on aurait tort de ne voir là que le retour d'un Etat pompier qui devra se retirer une fois l'économie remise sur les rails.

D'abord, n'oublions pas que l'Etat américain ne s'est jamais absenté du jeu économique comme certains on voulu le faire croire. De l'informatique à Internet, de l'aéronautique aux industries militaires, de la chasse gardée des sources d'énergie aux biotechnologies, l'Etat fédéral comme les états régionaux ont toujours été omniprésents.

Pendant ces années où le système de capitalisme étatique chinois a lancé un fantastique défi aux économies occidentales, on a eu tort de renier en France la mission stratégique de l'Etat. Certes, l'Etat a commis des erreurs. Surtout quand certains grands commis ont voulu se prendre pour des chefs d'entreprise mégalomanes.

Oui, il y a eu des échecs cuisants liés aux mécanos industriels de cabinets ministériels. Mais on en oublie les grandes réussites du colbertisme français. Il suffit de penser aux succès français dans l'énergie, dans les services collectifs, dans les transports, les télécommunications, l'aérospatial, jusqu'à l'équipement touristique des vallées alpines pour rappeler que certaines réussites sont intimement liées à l'impulsion décisive et à la coordination des efforts de l'Etat.

Pour avoir débuté ma carrière professionnelle au Centre National d'Etudes Spatiales, aux tous débuts de l'aventure de la fusée Ariane, j'ai été le témoin direct du rôle décisif que peut avoir la puissance publique pour initier et impulser une stratégie qui mène au succès, à condition de laisser de vrais chefs d'entreprises piloter les projets.

6. Le fond du problème : la crise du système technique

Mais finalement, la crise est fondamentalement celle du système technique hérité de la révolution industrielle. De fait, depuis 1975, nous vivons l'apparition d'un nouveau système technique, celui de l'informatisation, qui s'est superposé au système industriel. Nous ne sommes pas parvenus à modifier radicalement notre mode de pensée qui reste celui qui s'est développé depuis Adam Smith et Ricardo.

Qui peut croire encore dans les bienfaits de la main invisible où à la concurrence pure et parfaite ? Ce qui nous fait commettre des erreurs aujourd'hui, ce qui bloque la réflexion économique et la stratégie, c'est l'adhésion à des valeurs, des comportements, des lois d'anticipation qui correspondaient au système productif industrialisé dominé par des coûts variables, mais ne correspondent pas au système productif informatisé et automatisé dominé par des coûts de plus en plus fixes.

Un produit du XX^{ème} siècle n'a plus rien à voir avec le bien manufacturé des siècles passés. Les produits sont devenus des assemblages de biens et services, combinés avec des signes et des symboles. Du futile et de l'utile, qui sait encore distinguer le vrai besoin du consommateur des pays riches.

Ces biens hybrides, composites, hétérogènes, que nous achetons sont tout à la fois matériels et immatériels. Ils sont conçus et élaborés par des entreprises travaillant en partenariat, voire en réseau. Lorsqu'on analyse aujourd'hui le coût d'un bien, la part des dépenses de conception amont et de distribution aval représente désormais l'essentiel. La production matérielle *stricto-sensu* est un coût marginal, de plus en plus délocalisé, qui ne représente plus qu'une faible part de la chaîne de valeur.

Il nous semble que le monde occidental n'a pas encore su tirer parti de toutes les conséquences de ce nouveau système technique, qui n'est pas simplement une économie de l'information, mais avant tout un business modèle de la conception.

C'est un système de production où le design, la marque, la maîtrise des circuits d'information, des réseaux logistiques, des services, de la distribution sont les vrais moteurs de la création de valeur, et où les coûts de production matériels sont désormais subsidiaires, et relégués vers les pays à faible coût du travail.

Une meilleure compréhension de l'économie de la conception doit permettre à la France de réanimer la création de richesses, raviver l'esprit entrepreneurial, permettre la revalorisation des revenus du travail. Cela doit nous permettre également de poser en d'autres termes la question des délocalisations et du commerce extérieur. L'équilibre des comptes extérieurs peut-il encore se mesurer au seul solde des échanges de marchandises ?



Il faut le répéter : nous sommes restés dans un mode de pensée qui ne correspond plus aux réalités du monde économique d'aujourd'hui, qui ne convient pas pour résoudre les problèmes stratégiques de la France. Le poids de notre pays dans le commerce mondial des biens matériels va inexorablement continuer de baisser.

Cela ne signifie pas qu'il faut abandonner notre appareil industriel, dont certains pans ont un bel avenir, et resteront des fleurons du modèle économique français. Mais il faut abandonner notre tropisme industriel, cette manie de ne voir la création de richesse que dans la production manufacturière. Il y a en effet bien d'autres domaines dans lesquels la France est mieux armée pour créer et capter davantage de valeur.

Laurent Faibis