

## Le CIRI ou l'ingénierie sociale du déclin industriel<sup>1</sup> Elie Cohen (CNRS-SciencesPo-CAE)

De 1974 à 1984 La France connaît un choc industriel majeur : les crises énergétiques et monétaires, l'épuisement d'une dynamique de rattrapage, des structures financières fragiles vont contribuer à un déclin accéléré de l'industrie. L'Etat français qui depuis la Libération a fait de la politique industrielle un des outils majeurs de la Reconstruction puis de l'Expansion intervient alors massivement dans les restructurations et les reconversions industrielles.

Dans les secteurs où il est l'actionnaire notamment depuis 1981, les rationalisations seront le fait de l'Etat actionnaire. Dans les entreprises privées mais en difficulté, l'Etat se dote d'un outil spécifique le CIASI-CIRI qui va agir avec une redoutable efficacité.

En quelques années, L'Etat a su faire disparaître des poids lourds de l'Industrie comme Bousac, Creusot Loire ou Normed, des champions nationaux n'ont guère échappé à la sanction du marché même si chacune de ses disparitions a été précédée de plans qui entendaient "faire d'une faiblesse, une force", "reconquérir le marché intérieur", et acquérir des positions décisives sur les "nouveaux marchés". L'Etat a aussi su faire disparaître des pans entiers de la mécanique, de l'industrie du bois, de la machine-outil des machines spécialisées ... Il a accompagné le déclin voire la disparition d'entreprises à forte visibilité sociale (les ARCT, Manufrance), des coopératives ouvrières (Les AOIP), des mono entreprises locales, sans drames, et souvent avec un accord large des parties.

L'objet de la communication sera de montrer comment un outil particulier, le CIRI, a permis en apparence de régler de manière efficace des problèmes de financement, de reprise, de rationalisation industrielle et en réalité de gérer sans drames sociaux la première grande vague de désindustrialisation que la France a connue. Le CIRI en effet emprunte au modèle de l'Administration de Mission, il n'a cessé de bousculer l'ensemble des appareils d'Etat et du système bancaire et financier pour gérer la transition d'une économie dominée par l'industrie à une économie qui cherche ses nouvelles spécialisations. Le moment CIRI est celui où l'activisme des pouvoirs publics est à son acmé, il annonce la grande transformation de l'économie française et du capital national.

Au moment où nous vivons à nouveau une phase d'accélération de la désindustrialisation et alors que les hommes politiques de tout bord sont

---

<sup>1</sup> Cette communication a été préparée à partir des travaux que j'avais consacré au traitement de la défaillance industrielle entre 1985 et 1989 et qui avaient abouti à la publication de *L'Etat Brancardier, Politiques du Déclin Industriel*, Calmann Lévy, Paris, 1989, 351 pages.

obsédés par les délocalisations et en quête de solutions nouvelles, l'expérience de 74-84 mérite d'être revisitée.

## 1. Le moment fondateur : la doctrine Pébureau-Monod

Comment expliquer que la modernisation industrielle qui a longtemps mobilisé l'appareil d'intervention économique ait régressé au profit de la restauration des grands équilibres d'une part et de la gestion au coup par coup de la défaillance? Comment rendre compte de la conversion d'une élite expansionniste et modernisatrice en gestionnaire virtuose d'un statu quo qu'on sait irrémédiablement compromis? L'histoire du CIASI permet de comprendre comment un Etat interventionniste confronté à une crise dont il ne comprend au départ ni l'ampleur ni la nature la traite en mobilisant d'abord les outils du volontarisme industriel avant de finir par réaliser qu'il peut au mieux gérer les effets sociaux du déclin industriel et dès lors abandonner non seulement les outils de politique industrielle mais au delà les outils de l'économie de financements administrés

### *Naissance du CIASI*

L'occasion de créer ce nouvel instrument d'intervention se présentera avec l'installation d'un président de la République qui, comme ministre des Finances, avait marqué son hostilité à un engagement de l'État dans le traitement d'affaires relevant du droit commercial. En effet dans le gouvernement issu des élections de 1974, certains pensent que les cas d'entreprises en difficulté vont se multiplier et qu'il faut donc trouver les modalités pragmatiques de règlement qui ne mobilisent pas inconsidérément les cabinets ministériels tout en utilisant les compétences **déjà** manifestées par le Trésor en d'autres occasions (dispositifs d'aide en trésorerie pour les entreprises mises en difficulté par les accords de Grenelle de Mai 68). Un jeune haut fonctionnaire du Trésor, brillant comme il se doit, va s'attacher à démontrer à son ministre J.-P. Fourcade que c'est une fausse bonne idée, et que la généralisation des procédures de bonification ne peut être que coûteuse pour l'Etat. L'arrivée au même moment de deux affaires délicates va contraindre les cabinets à se saisir des dossiers et le Trésor à fournir l'appui technique.

De par leur enclavement territorial, le caractère potentiellement explosif de la revendication ouvrière, et leur localisation dans des circonscriptions politiquement sensibles (les Tanneries Françaises Réunies sont dans la circonscription de J. Chirac), ces affaires devaient être traitées. A l'instigation de Matignon, le projet de constitution d'une cellule permanente

de traitement des affaires en difficulté refait surface. Une mission en ce sens est confiée à l'inspection des finances. Le Trésor va alors argumenter. Dans une note qui vaudra à son auteur une réputation flatteuse et une mise en orbite décisive, M. Pébereau va user de trois types d'arguments.

- La crise économique est sérieuse : il faut tabler sur une recession de deux ans, l'économie doit pouvoir s'adapter; des entreprises doivent disparaître; il faut laisser jouer les mécanismes de marché faute de quoi on assistera à une croissance explosive des mauvais risques bancaires, l'Etat étant alors appelé au secours.
- L'Etat s'il venait à créer même provisoirement un outil d'intervention pourrait vite le regretter : quand on crée une structure, elle dure même quand son objet disparaît. Pour éviter une dérive bureaucratique programmée il faut s'abstenir de "faire"
- Troisième point de l'argumentaire, typique d'une démarche du Trésor : si l'on veut malgré tout faire quelque chose, l'Etat doit maîtriser son intervention, fournir un éventuel appoint après que les actionnaires et les banquiers ont pris leurs responsabilités. L'intervention publique doit rester exceptionnelle et l'aide doit servir de catalyseur; il faut donc apporter juste ce qu'il faut pour que la réaction opère. Conclusion de cet exercice convenu : il ne faut rien « faire » mais si la nécessité politique impose le « faire », il faut que l'outil reste dans la main du Trésor. Le pouvoir politique décida de « faire ». On venait d'arrêter alors les dispositions d'un important plan de refroidissement (encadrement du crédit strict en juin 1974) dont on craignait qu'il ne mette en difficulté des entreprises saines.

Le ministre des Finances s'enquit alors de l'auteur de la note hostile au projet, et le nomma pour piloter le CIASI. Selon une technique à laquelle les communistes ont donné ses lettres de noblesse c'est à l'opposant d'assumer publiquement la nouvelle ligne. Le CIASI est donc né par arrêté du Premier ministre, J. Chirac, en date du 29 novembre 1974, il a été d'abord présidé par J. Monod avant que Hugues de l'Estoile, nouveau directeur général de l'industrie, ne lui succède.

Le Trésor assurait le secrétariat. Le principe de fonctionnement retenu était le suivant : le secrétaire général du CIASI propose, le comité décide et, en cas de conflits non résolus avec l'industrie, on fait appel à l'arbitrage du ministre. Mais le cas ne s'est pas présenté souvent. On a donc créé un dispositif d'intervention souple dont la finalité est l'aide ponctuelle en trésorerie à des entreprises fondamentalement saines. Les moyens : ceux de

la catalyse, un minimum de concours publics (type primes d'aménagement du territoire de la DATAR, crédits de politique industrielle du ministère de l'industrie et prêts du FDES) pour que la réaction opère. M. Pébereau va même 'Instituer la règle des trois tiers pour borner strictement l'apport en fonds publics; l'Etat ne doit pas mettre plus d'un tiers des fonds dans les cas où son engagement est le plus marqué.

En fait si le ciasi n'avait été qu'un dispositif financier visant à accompagner des entreprises "fondamentalement saines" de manière transitoire, il aurait vécu ce que vivent les mille et une procédures forgées au Trésor : l'espace d'une conjoncture. Ce qui en fait la singularité irréductible est d'être un dispositif technique novateur au service d'une doctrine politique d'intervention pour temps de crise. L'auteur de cette orientation a été J. Monod à l'époque délégué à la DATAR mais qui, peu de temps après, va diriger le cabinet de J. Chirac.

Quelle était donc la doctrine Monod, comment a-t-elle été mûrie, en quels termes a-t-elle été formulée et quelle en a été l'efficacité? Pour J. Monod, si l'on pouvait avoir des hésitations sur l'ampleur, la nature et la durée de la crise économique consécutive au premier choc pétrolier, on ne pouvait douter des effets de celle-ci et de leur caractère intolérable pour la formation sociale française. Ayant eu à traiter à chaud certains problèmes de reconversion charbonnière (sites d'Alès, Decazeville, La Mure, Montceau-les-Mines, Saint-Etienne, Douvrain) et sidérurgique (Forges d'Hennebont, installation de Renault après la jacquerie bretonne, ou du Boucau), et apprécié *de visu* les ravages des premières vagues de la désindustrialisation britannique, il avait acquis la conviction que l'État devait veiller à préserver le tissu social des effets désagrégateurs des sinistres industriels. La crise de 1974 signifiait à ses yeux une multiplication de ces situations, une plus grande difficulté à y faire face avec les moyens de la DATAR et une moins grande tolérance des Français à des adaptations brutales, plus facilement acceptées dans le monde anglo-saxon. Or, l'existence d'un tissu industriel, certes diffus mais sectoriellement concentré (textile, petite mécanique ... ), et celle d'entreprises fragilisées par la crise et la mauvaise gestion pouvaient rapidement, si l'on n'y prenait garde, mettre une ville moyenne au chômage et « clochardiser » une société. J. Monod inventa donc la méthode dite de l'escalier, ou plus simplement du lissage dans le temps et dans l'espace de la crise industrielle. Lorsque, dans une ville moyenne, plusieurs entreprises connaissaient simultanément des difficultés, il fallait accepter de soutenir des entreprises non viables économiquement, mais tout en leur faisant descendre en deux, trois voire quatre plans successifs les marches de l'escalier, ce qui revenait à licencier à doses homéopathiques, céder des activités, accepter des plans de redressement

interne, tenter des reprises externes et au bout du compte, fermer l'entreprise après que le risqué de l'explosion sociale eut été patiemment désamorcé.

La réduction en « sifflet », la technique de l'escalier ou l'euthanasie lente ne sont pas à considérer comme une tactique cynique de désindustrialisation; elles sont le produit d'une longue expérience de reconversion, dans les charbonnages notamment, qui avait enseigné aux responsables de la DATAR que la régression d'une activité et son remplacement par une autre touchaient à l'essentiel d'une culture du travail, d'un mode de consommation et de vie. Les refus de la reconversion, le doute grandissant suscité par les nouvelles activités parfois fragiles et plus encore le retrait de ces véritables mères nourricières qu'étaient les houillères avec leur cortège d'institutions sociales diverses, rendaient déjà difficile la reconversion dans la période flamboyante de l'expansion. Dans un contexte où on ne peut plus guère compter sur l'implantation de nouvelles activités ou sur la construction de grandes infrastructures pour désenclaver, la défaillance industrielle a pour effet nécessaire la déstructuration d'un bassin d'emploi. Il faut donc apprendre à gérer politiquement, socialement et territorialement le déclin industriel. Une telle orientation n'allait pas de soi. D'autres pays, confrontés au même problème, prenaient au même moment le risque d'une politique d'amortissement global du déclin industriel en incitant les entreprises à maintenir leur personnel excédentaire et à le requalifier (Suède, Autriche), ou à renégocier le partage de la valeur ajoutée (RFA). Dans le cas de la France, la doctrine Monod s'apparente à une réduction au coup par coup de la tension sociale .

## **2. Le premier âge du CIASI : le « Club de Paris » des entreprises en difficulté**

Les circonstances de la naissance du **CIASI** vont en déterminer profondément le mode d'action. La doctrine Monod énonçait que, si l'on voulait contenir les conflits locaux, il fallait que l'Etat ait une politique et des outils d'intervention. Le traumatisme causé par Lip et l'incapacité dans laquelle s'était trouvé le gouvernement de traiter cette affaire à l'enjeu économique faible mais à la visibilité sociopolitique très forte, ont conduit à imaginer la création d'une institution écran suffisamment proche du politique pour obtenir les concours nécessaires sans se trouver prisonnière des carcans administratifs; suffisamment éloignée parce que composée de hauts fonctionnaires et de banquiers pour pouvoir traiter les affaires en « rationalité ».

Cette fonction écran du CIASI avait un mérite supplémentaire : lorsqu'une affaire risquait de dérapier, le pouvoir politique pouvait s'en emparer et exercer sa fonction d'arbitre ou, plus souvent, d'État providence. Mais toute création administrative, surtout dans le domaine de l'intervention économique, risque de susciter une réaction de défiance des autres administrations menacées dans leurs prérogatives. D'autre part, l'assimilation, par les publics intéressés, du neuf à l'ancien, c'est-à-dire du comité d'experts au guichet dispensateur de subventions, recelait potentiellement de graves risques de dérapage... D'où la vertu de l'amendement Pébereau et de l'exemplarité de la méthode de traitement des premiers dossiers par le premier secrétaire du CIASI et son adjoint, J.-C. Trichet. L'amendement Pébereau repose sur un souci d'économie des deniers publics. Il reproduit en matière de finances publiques la recette du pâté d'alouette : une petite alouette de crédits publics et un cheval de financements divers (actionnaires, banques, repreneurs ... ). Ce principe impliquait que l'argent de l'entreprise reste dans celle-ci, ce qui passait par les abandons de créances des banquiers ou, à tout le moins, le maintien des financements, et que l'argent public serve de levier multiplicateur de fonds privés. La méthode Pébereau-Trichet est en fait une technique.

L'Etat français est par essence au-dessus de la société, il a hérité de la légitimité du souverain de droit divin, il est par conséquent celui qui peut dire leur vérité aux partenaires de l'entreprise en difficulté. Les pompes de la République, les ors des palais nationaux, l'autorité de jeunes hauts fonctionnaires, purs produits du système méritocratique français, installent d'emblée la distance par rapport à des chefs d'entreprise, des repreneurs, des banquiers, des syndicats plebeïens. Dans la négociation le CIASI est le "tiers". Il écoute les parties, veille à la comparabilité des efforts, à la viabilité ou à l'opportunité sociale des plans de redressement présentés. Une telle position suppose que le Ciais n'ait pas de positions propres à défendre, d'où le refus des différents secrétaires généraux de se doter d'une compétence autre que financière. Dans le CIASI première manière, le rapporteur traite le dossier à partir du diagnostic industriel du ministère de l'Industrie, se voit proposer un repreneur étranger ou un investisseur par la DATAR et sous-traite les problèmes sociaux au ministère du Travail.

L'expertise qui est requise du secrétariat du CIASI est donc financière et généraliste (la capacité de synthèse). Le secrétariat enfin soumet ses recommandations à un comité interministériel qui, tout à la fois, entérine les plans présentés et fait son affaire de leur application. Le CIASI est donc une administration de mission qui procède par recommandations argumentées, un club réunissant des experts détachés des contingences bureaucratiques et qui peuvent, à ce titre, dire leur vérité aux uns et aux autres, une

structure interministérielle sans troupes mais dont l'action a une forte visibilité car la crise va se développer et le pouvoir politique sera de plus en plus sommé d'intervenir.

On comprend dès lors que le CIASI ait traité à cette époque un certain type de dossiers et pas d'autres et d'une certaine manière. La majesté de l'État permettait de gommer bien des faiblesses pratiques et d'obtenir des parties bien plus que ce qu'elles étaient prêtes à concéder spontanément.

Les rapporteurs issus des banques ignoraient tout du droit de la faillite, de l'organisation judiciaire, de la négociation sociale et même des instruments financiers pour passer un mauvais cap (l'AGS), ou pour consolider un haut de bilan. Ils étaient là parce qu'ils avaient cet avantage sur les inspecteurs des finances de savoir lire un bilan, de connaître de l'intérieur les pratiques et les mœurs bancaires. Les rapporteurs issus du Trésor avaient une science consommée des procédures financières d'aide aux entreprises et de la géographie administrative. Ils pouvaient user, et ils ne s'en priveront pas, de la tutelle que le Trésor exerçait sur les banques et, forts du poids politique de leur ministre, plus encore de leur caractère interministériel, débloquer les dossiers dans tous les ministères.

L'intervention consistait en une forme d'audition informelle des parties afin de constituer le dossier. Lorsque celui-ci était mûr, il pouvait être présenté à l'occasion d'une messe solennelle, rue de Rivoli, réunissant toutes les parties (banques, établissements financiers et actionnaires). Ceux qui ont vécu cette période ont gardé un souvenir ébloui ou traumatique de ce rituel de sauvetage ou de mise à mort. La procédure invariable consistait à donner la parole à toutes les parties qui étalaient leur jeu. Le secrétaire parlait le dernier, faisait la synthèse qu'il agrémentait de remarques techniques, manifestant sa profonde connaissance du secteur, des incidentes politiques pour signifier sa proximité des sources du pouvoir suprême; il n'oubliait pas de rappeler qu'il incarnait la volonté l'État puis il avançait sa solution qui, bien entendu, conciliait toutes ces exigences. Commençait alors un duel inégal où les plus hauts responsables des banques se voyaient rappeler à l'ordre d'un mot ou d'une mimique, leurs arguments étant systématiquement laminés. Puis venait le tour des actionnaires à qui était infligé un cours de stratégie et de gestion d'entreprise et, lorsque cela ne suffisait pas, la pression psychologique que constitue une réunion qui s'éternise, le rappel à point nommé de la qualité d'actionnaire de l'État pour les banques nationalisées et quelques phrases assassines sur la médiocrité des élites industrielles françaises suffisaient à emporter la décision. On comprend que des banquiers, impressionnés et intimidés en même temps de côtoyer ces démiurges de l'État souverain, se soient inclinés, les syndics

faisaient de même avec l'argent des créanciers. Nulle expertise industrielle n'était requise, nul audit, les montages réalisés étaient purement financiers.

Le plan de sauvetage bouclé (surtout dans sa partie financière), le rapporteur pouvait préparer sa note au comité réunissant les directeurs d'administration centrale et décidant en dernier ressort. Cette rencontre avait lieu invariablement le lundi après-midi. Elle était préparée par un tête-à-tête M. Pébereau-J. Monod pour fixer la stratégie, les voies et moyens pour circonscrire les autres administrations. En effet, les Crédits de politique industrielle (CPI) étaient budgétairement à l'Industrie; or, le CIASI en disposait discrétionnairement; c'est le délégué à l'emploi G. Oheix, inventeur des plans sociaux avec reclassement, qui tenait théoriquement les cordons de la bourse pour la partie sociale; pourtant, le CIASI a vite appris à en user. Enfin, par sa présence, le directeur du crédit de la Banque de France entérinait les montages les plus hétérodoxes (comme des ratios fonds propres-endettement ridiculement faibles).

A mesure que s'affermissait la compétence du Club de Paris des entreprises en difficulté en matière de techniques financières, juridiques et sociales, ses membres faisaient l'expérience concrète de la nature de la crise, des dysfonctionnements du système bancaire et des contraintes politiques. L'encadrement du crédit -justification officielle de la création du CIASI -, n'était pas responsable des difficultés des entreprises. En effet si les banques peuvent profiter d'une politique restrictive pour se débarrasser de mauvais risques, elles ne réduisent pas les concours de manière homothétique, d'autant que le crédit fournisseur interentreprise en France est supérieur au crédit bancaire (secteur manufacturier). C'est en fait par ce mécanisme que va se transmettre la crise de financement : une réduction du crédit interentreprise du fait de la crise pétrolière et des anticipations pessimistes qu'elle provoque contraint les entreprises à demander plus au crédit bancaire qui se trouve au même moment rationné pour cause de danger inflationniste (ce fut le cas des TSR).

Dans le flot des dossiers qui parvinrent, fort peu relevaient d'un traitement financier classique et circonstanciel. On trouvait en revanche, en nombre grandissant, des affaires vermoulues. Il est symptomatique que dès ses premières années d'existence, le CIASI ait eu à traiter un grand nombre de dossiers de l'imprimerie (comme Paul Dupont, Oberthur et surtout la Néogravure). Dans ces cas-là, des patrons dépassés par les événements, soumis à l'autorité de fait de la CGT du Livre, régnaient sur des ateliers vétustes. Le recours au CIASI avait pour objet véritable, non le ballon d'oxygène en trésorerie pour entreprise saine, mais le financement par l'État de l'investissement sans rationalisation permettant le maintien de

sureffectifs afin de ne pas provoquer l'ire de la CGT. Manufrance sera bien sûr au nombre des entreprises traitées pendant cette période, c'est sur elle que sera expérimentée la technique Monod de la régression graduée « en marches d'escalier » puisque du début de 1975 à 1977, ses effectifs seront réduits de 5 000 à 2 800 salariés. La limite de ces modes d'intervention financiers, sociaux ou politiques (affaire Titan-Coder à Marseille) est atteinte quand tous les redressements internes échouent au bout de quelques mois et quand des secteurs entiers sont touchés. Le premier âge du CIASI se caractérise donc par la rencontre singulière d'une vision politique, d'une technique d'intervention novatrice et d'un tissu industriel qui, quoique en crise, recèle des ressources cachées. La vision politique de J. Monod détonne dans le milieu dirigeant de l'époque.

Au lieu de s'interroger gravement sur les mouvements de la conjoncture et sur le caractère plus ou moins durable de la crise, en fin politique et en conservateur éclairé qu'il est, il annonce que la France ne peut résister politiquement et socialement à des ajustements brutaux. Il est donc involontairement le père d'une extension de l'État providence à la prévention des effets de la faillite et l'auteur d'une doctrine qui étend le droit de sûreté à la préservation de l'emploi dans le bassin local de travail. Jérôme Monod a ainsi apporté la première pierre à l'édification d'une politique de gestion de la désindustrialisation dans la durée, par étapes et à l'initiative de l'État. L'affirmation d'un tel principe aurait pu devenir périlleuse pour les finances publiques si on n'avait pu l'éprouver dans un contexte relativement favorable et si, en même temps, le Trésor ne s'en était emparé pour construire de puissantes digues. En effet, dans ces premières années de crise et selon l'expression d'un rapporteur - « on trouvait beaucoup de gras dans les entreprises en difficulté, des maîtresses, des chasses, des maisons ouvrières, des tas de choses qu'on pouvait vendre et réinjecter sous forme d'argent frais dans l'entreprise (Schlumpf en est un bon exemple), dans la période 1978-1980 la chasse était beaucoup plus maigre, les entreprises venaient avec la peau sur les os ». Le CIASI a pu pratiquer alors ce que les Américains nomment d'un terme imagé 1'« asset stripping », qui consiste à réaliser des actifs dormants pour faire repartir l'entreprise, soit à l'occasion d'un plan de redressement interne, soit à l'occasion d'une cession. Dans un tel cas de figure les concours publics sont inexistantes ou très minimes.

Quant aux digues installées par le Trésor, elles étaient institutionnelles, financières et organisationnelles. Si nous avons caractérisé cette période en faisant un emprunt anachronique au Club de Paris, ce n'est pas seulement pour souligner la parenté évidente qu'il y a entre le rééchelonnement des dettes pour pays sous-développés et le sauvetage des entreprises en difficulté par la recherche du consensus, mais plus encore pour mettre en valeur la notion de Club.

L'importance des relations informelles, personnalisées, l'implication des directeurs d'administration centrale, le caractère exceptionnel du dispositif, la sensibilité politique extrême pour des dossiers aux faibles enjeux financiers, le prestige qui rejaillissait sur un personnel peu habitué à fréquenter les sommets de l'Etat : autant d'éléments qui expliquent que le traitement des dossiers ait mis en œuvre davantage l'influence, la persuasion, la séduction que l'injonction ou toute forme d'affirmation d'une autorité nue. Par ailleurs, les strictes limites apportées aux concours publics et plus encore le secret dont s'entourait la petite équipe qui officiait au CIASI protégeaient celui-ci de l'afflux des demandes et de la revendication de l'égalité de traitement.

L'ère du Club de Paris sera brève car les dossiers lourds arrivent. Le politique ne résiste pas à la tentation d'utiliser l'outil pour la gestion de dossiers de circonscription et l'environnement bancaire commence à se familiariser avec des techniques d'intervention publiques toujours plus coûteuses. Ce premier âge est incontestablement celui de l'« Etat juge de paix ». Si, de fait, l'État s'engage dans des sauvetages qui ne réussiront pas et qui vont ouvrir la voie à la naissance de commandites publiques, du moins dissocie-t-il traitement de la défaillance et fantasme du redéploiement industriel. En fait, la politique sectorielle d'aide aux entreprises en difficulté apparaît clairement comme une politique prothèse. Ce qui est visé n'est jamais la compréhension des causes profondes de la défaillance, encore moins les raisons de la contagion du phénomène, mais plus simplement le colmatage sans remous sociaux des voies d'eau qui s'ouvrent dans l'industrie. La logique de la politique macro-économique monétaire, fiscale et de change n'est guère entamée par la prolifération des défaillances. Par contre, les modèles d'action déployés pour traiter la faillite sont toujours spécifiques..

### **3. L'ère de l'activisme (1978-1983)**

Le deuxième âge de la politique publique d'aide aux entreprises en difficulté s'ouvre en décembre 1978 avec la bataille des ouvriers de Longwy. La crise s'installe elle prend de l'ampleur, des pans entiers de l'industrie menacent de s'effondrer, le Gouvernement Barre tente d'accélérer la mutation industrielle après la victoire inespérée aux élections.

Le CIASI -invention pour temps de crise aigue mais brève nécessitant une intervention financière - a vite découvert la réalité des problèmes qui se posaient à l'industrie française. La thèse d'une difficulté purement conjoncturelle n'était plus tenable en 1978-1979. Les dossiers traités montraient déjà que le textile souffrait d'archaïsme technologique et commercial; il n'y avait pas eu de réel redéploiement depuis la fin de l'ère coloniale et l'ouverture des frontières, mais perte continue de substance;

l'imprimerie subissait plus les effets du double archaïsme syndical et patronal que ceux de l'encadrement du crédit; la tannerie française menaçait de disparaître complètement faute de renouvellement des dirigeants, des matériels et de l'insuffisante attention apportée à la qualité; la machine-outil montrait de graves signes de faiblesse, les faillites s'y multipliaient; la chaussure française perdait des parts de marché à chaque hoquet de la conjoncture. La sidérurgie relevait d'un traitement spécifique mais, comme on l'a vu, l'acte fondateur du nouveau cours sera le traitement douloureux de Longwy. Quant à la navale, le gouvernement refusera de se créer des difficultés nouvelles après l'épisode sidérurgique. A compter de cette date les dossiers changent de dimension : avec Boussac, les ARCT, AUM-Decazeville, Manufrance, Ratier-Forest, les CNIM, la Fraco-belge de chemin de fer, Terrin, TAT ....

Quand le navire prend l'eau de toutes parts, que des gouvernants inexpérimentés peuvent s'en remettre à des pompiers volants redoutablement efficaces et que, de surcroît, l'air du temps est à la défense de l'emploi, à la consultation systématique des salariés et des élus locaux sur l'avenir des entreprises en difficulté, il ne faut pas s'étonner que l'appareil enfle, que les rapporteurs se pénètrent de l'idée de leur toute-puissance et que l'environnement bancaire renâcle. Passé le moment de surprise et de découverte de l'instrument, les banques apprennent à tergiverser, à se faire représenter par des cadres sans pouvoir et même à se désengager des dossiers potentiellement risqués. Les plans de redressement interne ne suscitent guère de vocations. Les actionnaires et les entreprises s'étant appauvris, les banques préfèrent sinistrer leurs crédits plutôt que de miser sur un éventuel redémarrage. Plus généralement, la dureté de la crise mondiale, l'effondrement des rentabilités, le poids des charges financières et les surcharges imposées par une gauche au pouvoir ont non seulement aggravé l'état des entreprises défailtantes mais, plus encore, elles ont découragé les vocations de repreneurs, désolidarisé les fournisseurs de leurs clients, les donneurs d'ordre de leurs sous-traitants. L'activisme du CIASI-CIRI s'explique dans ce cadre. Contre la volonté des secrétaires du CIASI qui entendent limiter l'intervention, et portés par le flot des demandes, les rapporteurs du CIASI-CIRI illustreront dans leur action l'inefficacité de l'État à traiter en profondeur la défaillance, tout en réglant ponctuellement et souvent avec virtuosité les innombrables dossiers qui remontent de l'ensemble du pays. En cette période, l'État protecteur était plus souvent sollicité que l'Etat juge de paix même si, pour des raisons d'habillage politique de choix sociaux, l'action empruntait au modèle de l'Etat stratège (Boussac, Creusot-Loire...)

## *La Communauté déviante*

La stratégie consiste alors, soit à pratiquer la chirurgie pour sauver les parties viables d'entreprises promises sans cela à disparition, soit à aménager la sortie par l'euthanasie lente. Le Ciasi, en l'absence de repreneurs, ne sera guère regardant sur les méthodes. Quand les banques se font réticentes, on les contraint à coopérer (l'art de la torsion de bras). Les repreneurs se l'ont rares, le CIASI les invente : il maintient d'anciens actionnaires dans les conseils d'administration, fait appel à des dirigeants faillis pour gérer les entreprises recapitalisées, fait preuve d'une inventivité sans bornes dans l'art du « faux nez ». Et si les concours publics ne suffisent pas à faire naître des vocations, on crée des SCOP. Dans les industries de haute technologie où le retard français est irrémédiable (machine-outil), on en vient progressivement à faire appel à l'étranger, sous couvert d'une fiction d'actionnariat français dans un premier temps, puis, plus ouvertement.

Les techniques d'intervention s'enrichissent de variétés nouvelles; si les CPI servent à couvrir les pertes et le FDES les investissements, l'invention de repreneurs nécessitera la mise en place de la SADEF pour les prêts d'honneur. Le sauvetage d'entreprises vivant de la commande publique comme la Franco-Belge se fera par la taxation d'entreprises publiques (RATP-SNCF). Dans les dossiers à forte visibilité politique et à forte consommation de fonds publics, le CIASI parviendra comme à Manufrance, à impliquer financièrement la collectivité locale.

Mais une intervention sans cesse plus conquérante ne pouvait souffrir les limites de la pratique judiciaire et les sacro saints droits de la propriété. Aussi dès le deuxième semestre de 1981, procède-t-on à un « toilettage des textes » dont l'objectif est d'introduire le droit d'action du parquet dans les procédures collectives. Le ministère public va se voir reconnaître un nouveau droit d'action en matière de cession à forfait, de désignation de syndic et d'administrateur judiciaire. Toutes ces mesures aboutissent à mettre en veilleuse le droit de propriété dans l'intérêt de l'entreprise. Ainsi, pour faire passer une cession à forfait, on décida par exemple de faire placer les droits de vote de l'actionnaire failli entre les mains du mandataire de justice.

Dès lors que l'Etat s'arroge la responsabilité de sauver les entreprises, il va l'exercer contre les propriétaires légaux qui peuvent méconnaître les intérêts véritables de leur entreprise, ou plus exactement du collectif productif, et contre une administration judiciaire suspectée de notabilisme, de mollesse et d'excessive connivence avec les créanciers. Cette loi de 1981 va faire des parquets les relais du CIASI dans la sphère judiciaire; elle parachève ainsi la

concentration des pouvoirs au sein du Trésor. Dans un tel contexte, le ministère de l'Industrie proteste de plus en plus fréquemment contre l'abandon d'anciennes gloires de l'Industrie française. La DATAR se plaint de la forte concentration territoriale des entreprises condamnées. L'Élysée et Matignon assistent à la multiplication des casus belli avec le PC et la CGT et les gèrent au jour le jour. Le meilleur baromètre de l'état des relations entre PC-CGT et Elysée-Matignon est le mode de traitement de certains dossiers d'entreprise en difficulté comme Manufrance, les ARCT ou l'imprimerie. Du jour où ces dossiers seront traités sur une base économique par une remise sur le marché et le débranchement des multiples perfusions financières, on saura que la rupture est consommée.

En mai 1981, celui qui va être appelé au côté de J. Delors pour jouer les premiers rôles dans la nouvelle politique et qui était alors secrétaire général du CIASI, rédige un bilan de l'action du CIASI; il note les dérives et les risques de transformation de l'outil en guichet, pour se prémunir contre une telle tentation ou une telle faiblesse, il en propose la suppression pure et simple. L'évolution du CIASI-CIRI lui donne raison, le club distingué s'est mué en communauté délinquante, le comité d'experts financiers s'est reconverti dans l'audit industriel et social quand ce n'est pas dans la gestion de fait, l'intervention ponctuelle et l'usage homéopatique de fonds publics ont trop souvent cédé la place à des concours financiers massifs et durables sans réelle justification économique ou même sociale.

#### **4. La faillite : un processus de marché régulé**

La période qui s'achève avec la mise en faillite de Creusot Loire aura constitué un épisode singulier de l'histoire de l'intervention étatique dans l'industrie : celle où l'action en faveur des entreprises en difficulté ne s'explique plus par une volonté de correction des effets de la politique macro-économique mais plutôt par la nécessité politique de différer les adaptations nécessaires en débranchant les régulations de marché. La philosophie implicite de l'intervention est alors : mieux vaut maintenir la fiction de l'entreprise même quand on gère une action de solidarité. Brider les ajustements de personnel, faire prendre en charge les pertes par le FDES, les investissements par des financements exceptionnels, les licenciements et la formation aussi, et les pertes sur marchés étrangers par la COFACE, n'est-ce pas en effet sauver l'apparence et retarder l'échéance.

La mise en faillite de Creusot-Loire est, dans l'ordre industriel, aussi importante que le refus de la sortie du système monétaire européen en mars 1983. Elle marque une triple rupture : l'État accepte le démantèlement d'un grand groupe industriel, il ne soutient plus à tout prix un champion national;

selon l'expression d'un haut fonctionnaire, il préfère financer le gazon plutôt que des emplois non compétitifs; le chantage à l'emploi a cessé d'opérer; enfin la gauche épouse, dans sa pratique si ce n'est dans son discours, une logique libérale de l'entreprise et la pression du PC n'est plus déterminante.

A la charnière des années 1983-1984 s'opère donc un tournant, on a presque envie de parler d'une fin de cycle que révèle l'affaire Creusot-Loire. Les questions capitaliste, industrielle, politique, idéologique ne se posent plus dans les mêmes termes. La question capitaliste est pour la gauche la grande découverte de la période : les notions de fonds propres, de capitalisation boursière, de structure d'actionnariat, d'industrie financière font leur apparition. Un gouvernement de gauche n'a pas à veiller seulement aux problèmes de production et de répartition, il doit intégrer le rapport de forces financier et muscler le capital national. La gauche au pouvoir estime donc ne pas devoir soutenir un capitalisme failli. Comme l'illustre le cas Schneider, elle tente dans un premier temps une recomposition administrative du capital de ce groupe, puis laisse faire Suez qui est alors en quête d'opportunités financières (plan Peyrelevade de recapitalisation du holding de tête), avant de ratifier le désengagement pur et simple.

L'abandon du volontarisme industriel est sans doute la révision la plus déchirante, mais le gouvernement avait fini par se rendre à l'évidence : les plans de gauche ne réussissaient pas mieux à la machine-outil française que les plans de droite. Un champion national public n'était pas nécessairement plus performant que le même resté dans le privé. La mise en faillite de Creusot-Loire, leader national des industries de biens d'équipement, et vecteur essentiel de l'influence de l'industrie lourde française dans les pays de l'Est, a ainsi témoigné de manière éclatante du nouveau cours. Avec le démantèlement de ce qui restait du groupe, le refus du maintien d'une unité fictive pour rassurer les salariés et, plus encore, avec la mise en place d'aides à l'aménagement du cadre de vie, le gouvernement émettait enfin un troisième signal : la défense de l'emploi, même contre la raison économique, cessait d'avoir cours. L'État providence avait rencontré sa butée en matière d'emploi. Les fausses entreprises qui n'étaient que des agences de solidarité allaient devoir se reconverter radicalement ou disparaître.

### *L'institution du marché*

En 1979-1983, au moment où se déchaîne l'activisme du ciasi-ciri, une quadruple action est amorcée qui doit mettre un terme à l'intervention publique d'exception. Le Ministère Finances qui est l'auteur des pratiques qualifiées ici de déviantes profite de la réforme du CIASI devenu CIRI pour préciser la mission de l'organisme. Le ministère de la Justice crée deux

groupes de travail dès l'automne 1981 pour réformer la législation économique. Le ministère de l'Emploi raffine et étend la gamme de ses techniques d'intervention sociale pour dégonfler mécaniquement les sureffectifs sans avoir à passer par des licenciements secs : mesures de chômage partiel ou total, mise en formation sans rupture du contrat de travail, aide au retour, pôles de conversion. Enfin, en matière de politique financière, même si l'on continue à pratiquer les bonifications, la loi sur l'initiative économique, le carry-back fiscal, les mesures destinées à favoriser les reprises par les salariés constituent des projets ou des décisions dont on ne saisit pas encore la portée mais qui, dans le contexte ouvert par le tournant de mars 1983, vont produire pleinement leurs effets. Tout se passe comme si une administration économique, en voie de conversion au libéralisme après l'arrivée de la gauche au pouvoir, laissait passer l'orage des illusions semées par l'alternance pour se préparer, le moment venu, à organiser le désengagement.

Trois lois vont marquer le passage de l'intervention discrétionnaire du CIASI-CIRI en matière de redressement d'entreprises défailtantes, au traitement par l'instance judiciaire. La loi sur la prévention et le droit d'alerte du 1er mars 1984 confère certes un nouveau pouvoir aux salariés mais elle oblige surtout les entreprises à un effort de gestion prévisionnelle et de suivi de trésorerie. Mais la disposition essentielle de cette loi qui revenait à disséminer l'expertise du CIASI-CIRI et à diversifier le recrutement des conciliateurs ne sera guère appliquée. Elle reposait en fait sur un triple pari : que les entrepreneurs acceptent l'alerte et fassent appel au tribunal de commerce avant qu'il ne soit trop tard, que les banquiers ne perçoivent pas la mesure comme une spoliation légalisée des droits des créanciers et que les tribunaux de commerce au lieu de puiser dans le vieux fonds des syndicats pour nommer des conciliateurs fassent appel à des professionnels de l'audit ou du redressement.

Un pas supplémentaire sera fait dans cette direction avec la loi du 1er janvier 1985 sur le redressement judiciaire. Sachant que les créanciers ne sont jamais payés, qu'un pour cent seulement des concordats sont menés à bonne fin (avec une forte dévalorisation des passifs) et désirant donner à l'entreprise le temps d'organiser son redressement, le législateur prévoit en matière de règlement judiciaire une procédure lourde et une procédure allégée. Une phase d'observation avec désignation d'un administrateur Judiciaire pour trois mois renouvelables (maximum un an) est notamment prévue; elle se conclut, soit par la continuation avec apurement de passif, soit par la cession totale ou partielle, soit encore par la liquidation.

Enfin, une troisième loi, adoptée également en 1985, reformera les professions Judiciaires en distinguant les professionnels du redressement -

les administrateurs Judiciaires - des experts de la vente à l'encan - les liquidateurs judiciaires.

Sur le plan des finances publiques, le désengagement prend d'abord la forme classique de la débudgétisation, puisque à partir de 1983 on transfère au Crédit National et au CEPME l'octroi des crédits, pour ne conserver que la charge de la bonification des sinistres éventuels. Cette débudgétisation ne va pas concerner les crédits destinés aux entreprises en difficulté; on procédera plus classiquement par réduction progressive des dotations. Une opération similaire sera conduite avec les CPI-CIRI qu'Alain Madelin réduira de manière drastique.

Sur le plan du traitement social enfin, les effets cumulés de toutes les mesures visant à réduire les effectifs sans licenciements secs aboutiront à la constitution d'une véritable ingénierie sociale dont les techniques combinées en de savants dosages (préretraites, congés de conversion, stages de formation, outplacement ... ) permettront la résorption en douceur des sureffectifs.

Quant au CIRI, à compter de 1985-1986, l'intervention se fait plus rare et plus sélective, on entre dans l'ère de l'acteur réseau où les compétences ayant essaimé dans un petit milieu, c'est celui-ci qui continue à opérer non plus pour le compte de l'État mais pour celui des banques et des entreprises. En effet, les banques, après avoir confié le traitement de la défaillance à leur service contentieux tout en exerçant une pression politique pour que l'Etat socialise le risque industriel, ont fini par apprendre à mieux défendre leurs intérêts de créancières et à voir dans la reprise ou le redressement une opportunité pour exercer un nouveau métier de banque d'affaires au profit d'une clientèle de PME devenue plus recherchée. Le redressement des marges des entreprises va faire aussi son œuvre : des entreprises désendettées et disposant de capacités de financement inemployées vont reprendre leur mouvement de croissance externe. L'entreprise défaillante mais qui a une marque, ou une part de marché, ou un réseau, redevient attractive malgré ses pertes car le redressement et l'acquisition externe sont plus rentables que la création ex nihilo et le développement interne. Enfin l'arrivée à maturité des groupes nés de la reprise, comme Pinault ou Tapie, ou la conversion au métier de repreneurs d'anciens experts en audit, comme Alken, ou encore le développement d'opérations de capital risque au profit de repreneurs, vont avoir pour effet de tarir le fonds de commerce du CIRI. Dès lors, le CIRI va se trouver en panne de mission, de dessein : sa suppression pure et simple sera envisagée. Un rapport sera commandé à l'inspection des finances qui proposera la constitution d'un pôle D2-CIRI et, autour de celui-ci, le regroupement de

l'ensemble (les procédures et des comités dont la finalité est l'aide aux entreprises ne relevant pas du secteur public: CIDISE, CODIS, FIM rapatrié du ministère de l'Industrie, CIFIA (le CIDISE (le l'agro-alimentaire), le Fonds d'intervention stratégique pour les industries agro-alimentaires, rapatrié du ministère de l'Agriculture, le CIALA, le CODEX et le CODEX-agro. Ainsi le CIASI, qui avait inauguré l'ère de l'interventionnisme tous azimuts pour pallier les effets de la crise, devient, comme CIRI, le dernier carré du désarmement unilatéral de la puissance publique en matière d'aide aux entreprises. La modernisation industrielle doit se passer de l'intervention de l'état tuteur, lequel doit limiter son intervention aux politiques d'environnement. Cette politique inaugurée par P. Bérégovoy sera amplifiée par E. Balladur. Le nouveau CIRI va donc se trouver, plus que par le passé, dans les mains du politique.

Au total, les grandes affaires de ces années concernent, soit la navale (construction et réparation) où le travail d'assainissement se poursuit, soit la machine-outil qu'on porte en terre après l'échec officiellement constaté des dernières tentatives de relance du secteur. En ces matières, l'État défait ce qu'il avait fait dans un autre contexte, fournit une expertise technique, veille à ne pas s'engager dans de nouvelles commandites et, face à la pression de l'environnement, implique financièrement les collectivités territoriales. De manière informelle, le CIRI se saisit à la demande du ministre de telle ou telle entreprise qui menace de s'effondrer, les banques l'alertent également. Dans un tel contexte, le CIRI reçoit, consulte, conseille, oriente, rédige des notes mais n'intervient pas. L'essentiel du travail consiste en fait en liquidations de dossiers traités par le CIASI-CIRI dans les périodes fastes d'activité et qui rechutent.

Les modes de traitement du CIRI ont également changé. Un court moment, les rapporteurs du CIRI vont caresser le rêve fou de se transformer en banque d'affaires pratiquant l'ingénierie financière, la fusion-acquisition, la restructuration de dettes, la reprise d'entreprises par les salariés. En effet, les moyens ayant été réduits, les interventions sur ordre du politique étant coûteuses, le CIRI ne peut offrir qu'une aide au conseil, mobiliser sur deniers publics des audits et des banques d'affaires spécialisées dans la recherche de partenaires industriels ou financiers. Dès lors que sont abandonnés les impératifs de politique industrielle qui signifiaient souvent la recherche d'alliances franco-françaises, le CIRI peut plus librement faire aboutir des solutions de reprise étrangère. L'après-1984 est la période où l'investissement japonais, loin d'être rejeté, est recherché (reprise d'HES par Toyota, de Dunlop par Sumitomo, de MBK par Yamaha), où les membres de l'OPEP du papier viennent faire leur marché en France (Cascades à La Rochette et à La Chapelle-Darblay, United Paper Mills chez Stracel) et où les

champions de la machine outil se partagent les dépouilles : Intelautomatisme à la Comau, Promecam à Amada ... Certes çà et là quelques repreneurs français surgissent comme Noguès Brizard pour MFL mais ils restent fragiles et dans l'ensemble, la retraite en bon ordre au nom du marché et de la fin des errements de l'Etat se réalise.

Né avec l'affaire Lip, le CIASI-CIRI, avec le regain industriel de la fin 1985 et la volonté de « laisser faire » du ministre socialiste des Finances, entre dans l'administration routinière. L'administration de mission s'est muée en administration de gestion, non sans avoir envisagé elle-même sa propre disparition. L'alternance de 1986 a failli lui être fatale. Un ministre qui se disait libéral avait nommé une commission (Belin-Gisserot) pour réfléchir à la restructuration de l'administration économique, ses conclusions ne seront pas suivies d'effet.

## **5. Economie politique du déclin industriel**

Trois configurations de relation Etat-entreprise défailante émergent de cette étude.

- Dans le premier cas, l'Etat veut agir en stratège industriel, il cède à l'illusion volontariste, alors que l'entreprise a perdu son pouvoir industriel, sa capacité interne d'arbitrage entre activités et qu'aucun investisseur ne veut prendre le risque capitaliste. Le discours étatique revient toujours peu ou prou à vouloir faire d'une faiblesse très réelle un atout. L'exemple de Boussac illustre ce cas de figure. Lorsqu'en 1978 le Trésor, poussé par les banques, accorde la préférence aux Willot, il agit en juge de paix. Le sacre des Willot par leurs pairs comme meilleurs managers semble même lui donner raison. La situation est très différente en 1981 : la faillite est patente, les sureffectifs évidents, la stratégie réellement menée devient transparente : les Willot ont fait le choix de la distribution de l'hygiène et du luxe, pourtant le ministère de l'Industrie, poussé par l'Élysée et Matignon, veut saisir l'opportunité pour faire la preuve que ce n'est pas l'industrie textile qui est condamnée mais plutôt un patronat archaïque assis sur des usines vieillies. En prônant une stratégie textile sans disposer d'industriels ni d'actionnaires pour la réaliser et en refusant la nationalisation l'Etat se met en situation de devoir échouer et, de fait, il va échouer. Toutes les fois où, pour des raisons d'indépendance nationale, de préférence pour le capitalisme autochtone, l'Etat prend le parti d'impulser une solution sans l'assumer directement, il perd sur tous les tableaux. Relèvent de ce cas de figure, la politique dans la machine-outil, la mécanique lourde et, parmi les entreprises déjà mentionnées, Creusot-Loire, Ernault Somua...,

- Dans le deuxième cas, l'Etat protecteur débranche les régulations de marché pour éviter une situation sociale insoutenable et, parce qu'il sait ne pas pouvoir inverser le cours des choses, le pouvoir politique opte pour le traitement social au sein de l'entreprise. Dans ce cas de figure, l'entreprise n'a ni actionnaires ni dirigeants ni projets ni repreneurs sérieux. Les chantiers navals sont assistés depuis 1951, la sidérurgie depuis 1966, les charbonnages représentaient déjà près de la moitié du budget de l'Industrie dans les années 60. Quand la concentration géographique d'une industrie, l'absence de solution alternative et la combativité ouvrière sont telles que l'État ne peut appliquer un raisonnement économique classique, alors l'entreprise est maintenue pour occuper les hommes : c'est la Normed mais aussi ARCT, Saut du Tarn, Decazeville... Relève de ce cas de figure également le dossier de circonscription; est en cause alors non la paix sociale mais, plus prosaïquement, la base politique d'un élu : La Chapelle-Darblay pour L. Fabius, les tanneries de Corrèze pour J. Chirac en constituent de bons exemples. Dans ces cas-là, l'abondance de fonds publics peut suppléer l'inexistence d'un marché solvable ou le fossé qui sépare la productivité de l'entreprise sauvée des entreprises compétitives du secteur.

- Dans le troisième cas, l'État agit en juge de paix, l'entreprise défaillante reste viable économiquement sous réserve de mesures de rationalisation qui peuvent être drastiques, l'actionnaire est prêt à défendre son patrimoine, l'entreprise fonctionne dans des conditions économiques, le processus de désagrégation n'est pas engagé, les banquiers n'entendent pas abandonner leur mise, l'Etat ne souhaite pas profiter de la difficulté pour impulser une politique volontariste. Dans ce cas de figure, l'État ne devrait pas intervenir, la situation décrite relevant classiquement du métier d'un banquier d'affaires, et pourtant, comme le montre l'exemple Devanlay, il peut accorder l'onction publique à un changement d'actionnaire, à l'arrivée d'un nouveau dirigeant, et favoriser financièrement le redéploiement des activités. Relèvent de ce modèle les réussites les plus éclatantes ou les plus anonymes du CIASICIRI. Dans les cas de Dunlop, Oberthur, Fram, Alicel, Stracel, tout ou partie de l'activité de l'entreprise est récupérable, un entrepreneur peut et veut prendre le risque du redressement; l'environnement bancaire est favorable à la solution; l'aide de l'État permet alors que les parties prenantes se rencontrent, prennent à témoin un tiers - la puissance publique - des engagements des uns et des autres; l'État, pour marquer son implication, s'engage financièrement sur, des sommes mineures. Le modèle comprend deux figures. L'Etat intervient ou s'abstient d'intervenir. Ainsi, sollicité d'apporter son concours à une entreprise qui ne lui agrée pas mais pour laquelle un repreneur s'est manifesté il peut prendre le parti de laisser faire (Guerry-Duperay).

Les conclusions qu'on peut tirer sur l'intervention de l'État dans le traitement de la défaillance peuvent se résumer en une proposition paradoxale : l'intervention ne permet jamais la reconquête d'un pouvoir industriel perdu, le dessein volontariste ne s'impose jamais face à des acteurs privés, quelque demandeurs d'intervention qu'ils soient; pourtant l'aide de l'État a rarement été inutile, elle a même souvent contribué à viabiliser une solution que les acteurs souhaitaient mais ne pouvaient faire aboutir.

Quand l'intervention réussit c'est qu'il y avait les hommes, les produits, les marchés, un dessein industriel et un actionnaire prêts à prendre le risque; l'intervention étatique est alors utile mais dans les autres pays, ce rôle est assumé par les banques d'affaires.

Quand, au contraire, au nom d'une stratégie volontariste de puissance publique, l'État intervient massivement en maintenant une structure de société privée et en déléguant, sous condition, la direction à un opérateur, loin de parvenir à recréer les conditions du redressement, il installe la crise au sein de l'appareil d'État et finit par céder sans principes à un repreneur providentiel. La réussite industrielle passe par l'oubli de la promesse faite aux pouvoirs publics et par l'abandon de la stratégie industrielle que l'État voulait promouvoir en intervenant.

En cas d'échec, c'est bien souvent l'entreprise elle-même qui cesse d'être viable dans sa structure d'activités, de capital et de travail. On ne peut alors incriminer l'État, sauf à estimer qu'en freinant une évolution, il a retardé une modernisation mais ce faisant n'agissait-il pas en instrument du politique cherchant à pacifier le jeu social?

## **Conclusion**

L'histoire du CIASI nous livre une clé : un même instrument a pu servir dans le cadre de trois politiques différentes : dans l'une, méconnaissant la crise on se contentait d'en traiter les effets visibles (politique de la prothèse); dans l'autre, on a cru maîtriser la difficulté et la traiter (politique industrielle), avant de s'aviser que, de fait, l'intervention en industrie était un levier politique d'action pour traiter le local et un instrument de gestion sociopolitique.

Entre 1978 et 1985 c'est près d'un emploi industriel sur 3 qui disparaît. L'industrie française connaît alors sa plus importante saignée. De 1985 à 2001 l'emploi industriel est globalement stable, signe d'une modernisation de l'appareil productif qui a pleinement produit ces effets, signe aussi de très vigoureux gains de productivité. Depuis 2002 l'emploi industriel décroît à nouveau, en 3 ans ce sont 5% des emplois industriels qui ont à nouveau

disparus mais un nouveau diable est agité : celui des délocalisations. Loin d'invoquer ce qui serait normal une nouvelle division internationale du travail, la croissance légitime de pays émergents, la moindre consommation de produits industriels par des population plus aisées, des gains de productivité stimulés par la diffusion des NTIC, les responsables politiques préfèrent stigmatiser les patrons voyous, l'étranger déloyal, et une commission européenne frappée d'angélisme ou d'intégrisme de marche. On oublie dès lors les crises précédentes et les innovations institutionnelles qui permirent leur traitement.