

Le Monde

Economie

Opinions et stratégies, acteurs et entreprises

Défense : comment Dassault a tissé sa toile

Le groupe familial a conquis, étape par étape, une position déterminante au cœur de l'industrie militaire française

La concurrence mondiale pousse à recomposer un secteur dans lequel se mêlent souveraineté nationale, construction européenne et compétition économique



Les questions de défense entrent en campagne, avec la visite, lundi 30 janvier, de François Hollande sur la base des sous-marins nucléaires de l'Île-Longue, à Brest. Début mars, le candidat socialiste précisera sa politique, notamment en matière indus-

Dossier

trielle. Partout dans le monde, les budgets militaires sont en baisse, notamment aux Etats-Unis, ce qui va pousser les industriels américains à chercher d'autres marchés à l'étranger. La compétition, déjà sévère, s'annonce encore plus

rude avec la montée en puissance des acteurs russes, chinois, coréens, indiens. Or, les Européens se présentent en ordre dispersé. L'exemple le plus flagrant est l'aéronautique militaire. Sauf rebondissement (lire page 5), le Gripen suédois l'a emporté en Suisse face au Rafale français et à l'Eurofighter Typhoon, un avion germano-italo-britannique. Le Rafale et l'Eurofighter se disputent aussi le « contrat du siècle », la vente de 126 avions à l'Inde.

Si l'industrie de défense est concentrée au Royaume-Uni autour de BAE Systems et en Italie autour de Finmeccanica, respectivement 2^e et 8^e mondiaux, il n'en

est rien en France. Six groupes figurent dans les cinquante premiers mondiaux, du franco-allemand EADS (7^e) à Dassault Aviation (54^e), selon le palmarès annuel du magazine américain *Defense News*.

Le plus petit de ces acteurs n'en est pas moins celui qui bénéficie le plus des faveurs de l'Etat. Avec son soutien, Dassault est devenu l'actionnaire industriel du groupe d'électronique Thales, qui pourrait être le pivot d'un pôle de défense français regroupant les activités maritimes de DCNS et demain l'armement terrestre de Nexter.

Les questions sont nombreuses autour de ce projet. A commencer par les fonds que cela nécessitera.

L'Etat est impécunieux et Dassault n'a peut-être pas l'envie d'investir assez dans ces domaines pour en prendre le contrôle. L'autre hypothèque tient au futur du groupe Dassault. Les enfants de Serge Dassault auront-ils la même stratégie que leur père lorsqu'ils en prendront les rênes ?

Quel que soit le prochain président, il devra aborder le futur de l'industrie de défense. L'Etat en tant que client, garant de la souveraineté nationale, mais aussi actionnaire des grands groupes, aura un rôle clé. Mais Dassault restera incontournable.

Dominique Gallois
►►► Lire la suite page 4

L'éclairage de Martin Wolf page 2



La mondialisation accroît la demande de biens publics et d'Etat, et non son recul

Acteurs page 2

George Eastman, l'inventeur de Kodak, par J.-M. Vaslin

Stratégie page 6

Les indicateurs Eurosif-PwC de la gestion de l'eau

Philippe Askenazy



Trop de riches tue l'impôt



Le débat d'entre deux tours de la présidentielle en Finlande, un des rares pays européens à élire un président puissant au suffrage universel direct, comme nous, est dominé par la question de la solidarité européenne. Même fortement attachés à l'euro, les Finlandais s'interrogent sur leur participation à l'aide aux pays du sud de l'Europe qui peut ébranler leur triple A. Déjà effective pour la Grèce ou l'Irlande, une aide éventuelle à l'Italie, voire un jour à la France, apparaît bien moins légitime. Si l'économie finlandaise bénéficie amplement du marché européen, la solidarité doit-elle s'étendre à des pays riches, mais incapables de maintenir leurs comptes publics ?

De fait, la Finlande, malgré un produit intérieur brut (PIB) par habitant un tiers supérieur à celui de l'Italie, n'est pas aussi riche que l'Italie. Par richesse, j'entends ici le patrimoine net disponible de l'Etat et de la population. Comment arriver à ce constat ?

Commençons par l'Etat. La dette publique brute atteint 120% du PIB en Italie et 50% en Finlande. Il convient de tenir compte des actifs relativement liquides de l'Etat pour mesurer une dette nette : stocks d'or, détention de participation dans des entreprises, fonds souverains, etc. On ne retient pas le patrimoine non liquide de l'Etat : l'Italie ne vendra pas le Colisée. Le Fonds monétaire international (FMI) donne une estimation de cette dette publique nette. Le gap devient alors considérable : un déficit de 100% du PIB en Italie contre un excédent de 60% du PIB en Finlande. L'Etat finlandais est donc riche, alors que l'italien est très endetté.

Passons aux particuliers. Chaque année, le Credit Suisse, dans son *Global Wealth Report*, propose des évaluations sérieuses du patrimoine des ménages dans de nombreux pays. Les chiffres sont spectaculaires. En 2011, le patrimoine net des ménages en Finlande pèse environ 280% du PIB, près de cinq fois celui de l'Etat. Mais, en Italie, ce chiffre atteint près de 590% du PIB. Les ménages italiens sont donc dans leur ensemble « disproportionnellement » riches.

En ajoutant dette nette de l'Etat et patrimoine net de la population, on obtient en quelque sorte le « patrimoine liquide net » du pays : soit environ 490% du PIB en Italie, contre seulement 340% en Finlande, soit un peu moins de 130 000 euros par habitant en Italie, et un peu plus de 120 000 en Finlande. On comprend mieux pourquoi des Finlandais veulent que ce soit avant tout les Italiens qui assument la dette de leur Etat.

Qu'en est-il de la France ? Elle ressemble bien plus à l'Italie qu'à la Finlande. La dette nette de l'Etat est de l'ordre de 80% du PIB et le patrimoine net de la population française de 510% du PIB. Au total, les Français sont encore plus riches que les Italiens, avec environ 135 000 euros par tête en 2011. De quoi faire rêver les Allemands : le patrimoine net des particuliers et de l'Etat y est de 320% du PIB, très proche du ratio finnois, mais avec un PIB par habitant plus faible, cela ne représente que 100 000 euros par tête.

►►► Lire la suite page 2

Annonces

Paroles d'experts Conseil audit Page 9
Dirigeants ■ Finance, administration, juridique, RH ■ Banque assurance
■ Conseil, audit ■ Marketing, commercial, communication ■ Santé ■ Industries et technologies ■ Carrières internationales
Multiposte ■ Collectivités territoriales
Pages 7 à 10

Consultez notre site : www.lemonde.fr

DEVENEZ INCOLLABLE SUR L'ACTUALITÉ



Février 2012
2,95 €

Dossiers & Documents pour mettre en perspective l'actualité
www.lemonde.fr/dossdoc et comprendre le monde qui nous entoure

Trop de riches tue l'impôt

►►► Suite de la chronique de Philippe Askenazy

Il se dessine donc deux Europe. Celle des Etats riches mais des populations relativement humbles, et celle des Etats endettés, mais des populations en moyenne riches. Nos voisins n'ont donc pas vraiment tort. Avant d'en appeler à la solidarité européenne, la solution à la dégradation des finances publiques en Italie ou en France pourrait passer par des efforts nationaux.

Mais le constat ne doit pas s'arrêter là. Si la dette publique repose sur l'ensemble de la population, le patrimoine privé est inégalement réparti. Le Credit Suisse estime ainsi que le cœur de clientèle des grandes banques genevoises est constitué du nombre de millionnaires adultes en dollars par pays (pour un couple, il faut avoir 2 millions). En 2011, selon les calculs de la banque suisse, la Finlande en compte 80 000, l'Allemagne, 1,75 million, l'Italie, 1,54 million... et la France, 1,1 million.

Près de 9 % des millionnaires de la planète se trouvent sur le territoire hexagonal. Voici enfin une bonne nouvelle, dont le gouvernement fait peu de publicité ! Il serait donc légitime que l'effort soit prioritairement supporté par de si nombreux millionnaires. Un quart de leur patrimoine suffirait à diviser par deux la dette nette de l'Etat en France, ou de réduire la dette transalpine d'environ un tiers.

L'obstacle est alors politique. Les millionnaires représentent 5,5 % des adultes en France et 3,2 % en Italie, contre seulement 2,6 % en Allemagne et 1,9 % en Finlande. Comme les millionnaires sont plus souvent inscrits sur les listes électorales, et participent plus aux scrutins électoraux, ils peuvent représenter un douzième des votants lors des prochaines élections organisées en France. Cela ne justifie-t-il pas une politique de préservation des gros patrimoines, au détriment des finances publiques ?

Philippe Askenazy est directeur de recherche au CNRS, Ecole d'économie de Paris.



L'éclairage La mondialisation entraîne une demande croissante de biens publics, que les marchés seuls ne peuvent pas fournir

Besoin d'Etat

Par Martin Wolf

Les biens publics sont les briques de la civilisation. La stabilité économique est elle-même un bien public. Tout comme la sécurité, la science, un environnement sain, la confiance, une administration honnête ou la liberté d'expression. La liste est longue.

Il n'est pas facile de satisfaire correctement la demande de tels biens. Et plus les biens publics acquièrent une dimension mondiale, plus cela est difficile. Le paradoxe est que plus nous produisons des biens privés, plus nous nous enrichissons, plus les biens publics dont nous avons besoin deviennent complexes. Les efforts de l'humanité pour relever ce défi pourraient constituer la principale caractéristique de ce siècle.

Un élément central de ce débat concerne la façon d'éviter une instabilité financière extrême. Car une telle instabilité est un mal public, l'éviter est un bien public. Les acteurs du système de marché ne sont en rien incités à procurer le bon ou à éviter le mauvais.

Commençons par définir ce qu'est un bien public. Dans le jargon économique, est public un bien « non exclusif » et « non rival ». « Non exclusif » signifie que l'on ne peut empêcher ceux qui ne paient pas de profiter de ses avantages. « Non rival » veut dire que le fait qu'un individu jouisse de ce bien n'empêche pas un autre d'en jouir. La défense nationale est un exemple classique de bien public. Si un pays est protégé contre les attaques, tout le monde en bénéficie, y compris les résidents qui ne paient pas d'impôt. Le fait que les uns profitent des avantages d'un

pays protégé ne nuit en rien aux autres. De la même façon, si une économie est stable, tout le monde profite des avantages et personne ne peut en être privé.

Les biens publics constituent un exemple de ce que les économistes appellent « défaillance de marché », lorsque les décideurs ne prennent pas en compte les « externalités », les conséquences bonnes ou mauvaises de leurs décisions. Dans de tels cas, la « main invisible » d'Adam Smith n'opère pas toujours comme on le souhaiterait, et l'on doit trouver des moyens de modifier les comportements.

Les biens publics impliquent généralement une intervention de l'Etat ; les externalités se traduisent habituellement par une taxe, une subvention ou certaines modifications des droits de propriété. Les

La « main invisible » d'Adam Smith n'opère pas toujours comme on le souhaiterait

économistes du marché libre comme Tyler Cowen (université George Mason, Virginie) préfèrent généralement ces dernières. Mais même cela exige une action publique, ne serait-ce qu'au travers de l'appareil juridique.

Les économistes ont tendance à partir du principe que la stabilité est inhérente à l'économie de marché. Si tel était le cas, l'économie serait automatiquement stable. Malheureusement, il n'en est rien. Une économie de marché libre peut étendre le crédit de façon illimitée, à un coût nul. Du fait que l'offre d'argent est la contrepartie, sous

forme de dette, de décisions de crédit privées, l'instabilité fait partie intégrante de l'économie. C'est pourquoi la stabilité économique est un bien public très difficile à garantir. Les conséquences de cette incapacité répétée à l'assurer peuvent être désastreuses. Même Milton Friedman pensait que l'intervention de l'Etat, au travers de la banque centrale, était nécessaire pour éviter les faillites bancaires.

On pourrait s'étendre longtemps sur le caractère de bien public de la stabilité financière et économique, mais la question comporte une dimension bien plus profonde. L'histoire des civilisations est une histoire des biens publics. Plus la civilisation est complexe, plus les biens publics qu'il faut fournir sont nombreux. Notre civilisation est de loin la plus complexe

que l'humanité ait jamais développée. Et donc ses besoins en biens publics – ainsi qu'en biens ayant un aspect de bien public, comme la santé et l'éducation – sont extraordinairement grands. Les institutions qui ont historiquement garanti les biens publics, ce sont les Etats. Or on ne sait plus très bien si les Etats actuels sont en mesure, ou seront autorisés, à procurer les biens que nous exigeons désormais.

L'histoire des biens publics remonte aux tout premiers jours des Etats, eux-mêmes étant le produit de la révolution agricole. Celle-ci rendit les populations vulnérables

aux brigands – ceux que l'économiste américain Mancur Olson (1932-1998) appelait les « bandits vagabonds ». La réponse prit la forme du « bandit stationnaire », l'Etat. Ce n'était pas une réponse parfaite – mais elle fonctionna suffisamment bien pour permettre un accroissement substantiel des populations. L'Etat assurait leur protection en échange de l'impôt. Les empires – romain ou chinois – ont bénéficié d'économies d'échelle dans l'exercice de cette protection. Lorsque Rome s'est effondré, la sécurité a été privatisée par des gangsters locaux, à un prix social énorme : c'est ce que nous appelons le féodalisme.

La révolution industrielle a étendu considérablement les activités de l'Etat. Les marchés étaient incapables d'assurer l'éducation de la population, de mettre en place des infrastructures à grande échelle, de défendre la propriété intellectuelle, de protéger l'environnement ou la santé publique, etc. Les gouvernements se sont sentis obligés – ou ont été secrètement ravis – d'intervenir en tant que fournisseurs, régulateurs, distributeurs de subventions ou leviers d'impôts. De plus, l'avènement de la démocratie a accru l'exigence de redistribution, en partie pour répondre à l'insécurité des travailleurs. Pour toutes ces raisons, l'Etat moderne, infiniment plus puissant que tout autre avant lui, a vu exploser le nombre et l'ampleur de ses activités. La tendance s'inversera-t-elle ? Non. Cela fonctionne-t-il de manière satisfaisante ? Bonne question.

La stabilité économique est un bien public mondial, tout comme l'est, à l'âge des armements nucléai-

res, la sécurité. De même que l'est la lutte contre le crime organisé, contre la contrefaçon, contre la piraterie et, surtout, contre la pollution. Comme le sont aussi la santé et l'éducation. Ce qui se passe en n'importe quel point du globe affecte désormais l'ensemble de l'humanité. Sauf effondrement économique mondial, un nombre croissant des biens publics exigés par notre civilisation seront mondiaux, ou comporteront des aspects mondiaux.

Nos Etats ne peuvent les garantir chacun de leur côté. Ils doivent coopérer. La moins mauvaise façon d'assurer une telle coopération passe par l'action d'un Etat leader, qui peut agir sans se préoccuper des passagers clandestins. Mais si nous entrons à nouveau dans une ère multipolaire, la capacité d'un pays isolé à exercer un tel leadership sera limitée. Même dans la période unipolaire, cela ne fonctionnait que si la puissance hégémonique était disposée à fournir tel ou tel bien public.

La grande surprise des dernières années a été de montrer combien la stabilité économique était devenue difficile à assurer. Mais au-delà, notre civilisation exige que soit assurée la fourniture d'un large éventail de biens publics. Les Etats, sur lesquels l'humanité compte pour lui fournir ces biens, sont impopulaires, débordés et en désaccord entre eux. Nous devons réfléchir à la manière de gérer un tel monde. Cela demandera une extraordinaire créativité... ■

Cette chronique de Martin Wolf, éditeur économique, est publiée en partenariat exclusif avec le « Financial Times ». © « FT » (Traduit de l'anglais par Gilles Berton)

Le livre Réallocations

Comment la dynamique de la division du travail se transforme-t-elle à l'échelle mondiale ? « La Chine et l'Inde ont ajouté plus d'un milliard de travailleurs à l'offre de main-d'œuvre mondiale sans augmentation correspondante dans le stock de capital », rappelle Richard Cooper, économiste à Harvard. La structure de la chaîne de production à travers le monde a radicalement changé. Des « métiers mondiaux » – plates-formes téléphoniques – en côtoient désormais de plus localisables.

En revanche, la répartition du stock mondial d'investissements directs étrangers (IDE), entre pays développés et pays en développement, n'a guère évolué depuis trente ans, même s'il y a eu un « effet crise » en 2009 ; et « les marchés émergents étaient en passe d'attirer plus de la moitié des entrées d'IDE à l'échelle mondiale », écrit l'économiste Peter Nunnenkamp, de l'université de Kiel (Allemagne).

Mais si l'impact de la répartition des IDE est toujours considérable sur la division du travail à l'échelle internationale, l'état des lieux dressé par M. Nunnenkamp permet de constater que les pays en dévelop-

pement qui en auraient le plus besoin ne parviennent toujours pas à les attirer.

Quel est le rôle et l'influence des Etats, des entreprises, des institutions dans l'évolution du marché du travail mondial, ou plus précisément dans le soutien au capital, à la connaissance et à la technologie, afin de favoriser une croissance durable ? C'est ce à quoi tente de répondre cet ouvrage collectif.

Des économistes allemand, américain, norvégien, réunis sous la direction de Robert Solow, théoricien de la croissance, et de Jean-Philippe Touffut, analyste tour à tour les rapports entre échanges commerciaux et croissance, l'impact de la libéralisation du commerce sur la réallocation des ressources, le rôle des technologies de l'information, les conséquences de l'évolution démographique de grands pays émergents comme l'Inde et la Chine. Chacun sur son sujet – équilibre des secteurs industrie et services, facteurs technologiques, intégration des économies indienne et chinoise – suggère des pistes pour un partage du travail plus équitable. ■

Anne Rodier

Les acteurs de l'économie Jacques-Marie Vaslin Le déclin de George Eastman

A la fin du XIX^e siècle, la photographie était principalement réservée à des professionnels chevronnés. Le matériel était encombrant ; prendre des photos relevait plus de l'expédition que du loisir. Mais, en l'espace de dix ans, la photographie va devenir à la portée de tous. Le pilier de cette révolution est George Eastman (1854-1932), le créateur de Kodak.

Pour subvenir aux besoins de sa famille, il quitte l'école à l'âge de 14 ans et rentre dans une compagnie d'assurances, puis dans une banque. Dix ans après, il compense la routine de son travail en achetant un appareil photographique. Comme tout photographe, il prépare lui-même ses propres plaques de verre, sur lesquelles il applique une couche de produit photosensible. Il développe ensuite ses tirages sur du papier de sa propre fabrication. Assez rapidement, la réputation de ses plaques le pousse à créer sa propre entreprise en 1880. Dans le but de développer son affaire, il s'associe avec Henry Strong, un marchand de fouets, puis avec William Walker, un fabricant d'appareils photo. Eastman et

Walker consacrent leur temps libre à rechercher un nouveau type d'appareil capable de prendre des photos sur un film flexible. Ils explorent de nombreuses voies : un nouveau type d'appareil photo, la mise au point de la pellicule, ainsi qu'une machine pour les fabriquer, et enfin la production à l'échelle industrielle de papier photo.

Ide lumineuse

L'appareil est prêt en 1885, mais la pellicule pose problème. Les pertes engendrées par cet échec sont compensées par la production de papier et le tirage des photos. Loin de s'arrêter en chemin, les compères changent d'objectif : ils veulent concevoir un produit révolutionnaire et bon marché. Une fois le problème de la pellicule résolu, c'est tout un modèle économique qu'il faut inventer. Le client prend des photos et envoie son appareil une fois la pellicule terminée. A partir de cet instant, l'entreprise s'occupe de tout le reste, retrait de la pellicule, développement des photos et mise en place d'une pellicule neuve. Le slogan « Appuyez sur le bouton et nous ferons le res-

te » demeure dans les mémoires.

L'appareil photo est vendu 25 dollars, le tirage des photos et le remplacement de la pellicule de 100 poses coûtent 10 dollars. L'idée se révèle lumineuse, le principe de ce modèle perdure plus d'un siècle. L'appareil, lancé en 1888, connaît alors un succès incroyable. Huit ans plus tard, Kodak vend son 100 000^e appareil, dont le prix est tombé à 5 dollars. Kodak construit une usine en Angleterre dès 1891 et implante sa première filiale en France six ans après. L'historien américain Reese V. Jenkins rapporte ce propos tenu par M. Eastman en 1894 : « Le destin de Kodak est d'être la plus grande entreprise de matériel photographique au monde ou de sombrer. » L'entreprise emploie 5 000 salariés en 1907, 20 000 vingt ans plus tard.

Dans les années 1970, tout semble réussir à Kodak, qui contrôle les deux tiers du marché des pellicules argentiques. Mais l'entreprise manque de stratégie cohérente. La diversification se fait tous azimuts dans les produits pharmaceutiques, les piles alcalines, les emballages, le laser, la fibre optique... La recherche est pourtant

efficace, avec l'invention du premier appareil digital en 1975, mais la direction n'y croit pas. Cette innovation aurait bouleversé le vieux modèle de Kodak. On connaît la suite, avec la faillite de l'entreprise le 19 janvier. ■

Jacques-Marie Vaslin est maître de conférences à l'IAE d'Amiens.

Le Monde

Siège social : 80, bd Auguste-Blanqui
75707 PARIS CEDEX 13
Tél. : +33 (0)1-57-28-20-00
Fax. : +33 (0)1-57-28-21-21
Télex : 206 806 F

Edité par la Société éditrice du « Monde » SA,
Président du directoire,
directeur de la publication :
Louis Dreyfus
Directeur du « Monde »,
membre du directoire :
Erik Izraelwicz

La reproduction de tout article est interdite sans l'accord de l'administration. Commission paritaire des journaux et publications n° 0712 C 81975.
ISSN : 0395-2037

Pré-presses Le Monde
Impression Le Monde
12, rue M.-Gunsbourg
94852 Ivry Cedex
Printed in France

