



HAL
open science

Contraintes financières et espace géographique des firmes

François Tessier

► **To cite this version:**

François Tessier. Contraintes financières et espace géographique des firmes. séminaire de recherche du CRIA, Feb 2005, Paris, France. halshs-00140621

HAL Id: halshs-00140621

<https://shs.hal.science/halshs-00140621v1>

Submitted on 7 Apr 2007

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Contraintes financières et espace géographique des firmes

François TESSIER

Professeur agrégé de géographie au lycée Jules Verne, Cergy-le-Haut

Doctorant, CRIA – Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Le style et la forme de l'exposé oral ont été conservés.

Propos Liminaire

- L'intervention trouve son origine dans une note de recherche de Jean Bouinot publiée en 2002, *Les nouveaux comportements spatiaux des entreprises*¹. L'analyse de Jean Bouinot est une des rares contributions géographiques à l'analyse de l'impact sur l'espace géographique des firmes des contraintes financières, connues généralement sous le nom de politique de « **création de valeur** ». Notre propos tient, à partir du cadre théorique d'analyse fourni par J. Bouinot, à comprendre les mutations de l'espace géographique d'une grande firme multinationale, **Alcan**, n°2 mondial de l'industrie de l'aluminium depuis le rachat de Pechiney, derrière son concurrent, Alcoa, dont le poids est sensiblement égal. L'objectif de l'intervention est de montrer que les mutations en cours dans l'industrie de l'aluminium, dont l'impact géographique est considérable pour l'espace de la firme comme pour ses milieux d'insertion au sens large, obéissent en grande partie à des logiques financières de plus en plus prégnantes.
- D'abord, il faut commencer par une évidence, dont part J. Bouinot : « les entreprises n'ont pas stricto sensu de stratégie spatiale » ; l'espace géographique des firmes, espace de production, voire espace de vente, n'est pas le fruit d'une réflexion géographique mais une conséquence des stratégies industrielles et financières. Pour comprendre l'espace géographique des firmes et leur « comportement spatial » (J. Bouinot), il faut donc remonter à leurs causes, les logiques industrielles et financières.

¹ Bouinot J. *Les nouveaux comportements spatiaux des entreprises : un tournant favorable en 2001*, Université Paris I, Note de recherche, février 2002, 6 p.

Introduction

- Une firme multinationale est confrontée à **deux logiques principales** qu'elle doit coordonner pour assurer son développement (la troisième logique est une logique commerciale qui n'est pas dominante aujourd'hui dans le sens où les commerciaux sont rarement au pouvoir dans l'entreprise). La première logique est une **logique industrielle**. Elle a pour objectif d'assurer le fonctionnement optimal de l'outil de production et son développement. C'est une **logique d'ingénieurs** qui se met en œuvre à deux niveaux : 1) celui des établissements industriels, avec une gestion sur le **long terme**, pour assurer le développement des groupes, et le retour sur investissement, de 20 ou 30 ans dans l'industrie lourde. 2) celui des sièges centraux des branches et du groupe, pour la **coordination** de ces activités. C'est une logique qui implique la mise en œuvre d'une politique sur plusieurs années, voire des décennies, indépendamment des aléas de la conjoncture économique, qui peuvent rendre les résultats négatifs temporairement. Ce long terme se retrouve dans la politique de « **durabilité** » d'**Alcan**, et la volonté de créer de la valeur pour les **salariés** et surtout la **communauté** (c'est-à-dire le milieu d'insertion, dans une vision nord-américaine de la société).
- La deuxième logique est une **logique financière** : face au coût croissant de l'investissement industriel, les besoins en capitaux dépassent les ressources de l'entreprise. Ainsi, la seule construction de l'usine d'électrolyse d'Alma au Québec (Lac St-Jean), dans laquelle Alcan détient 40 %, a coûté 350 M\$, pour une production annuelle estimée à 550 k/t. Pour Pechiney, le coût global d'Aluminium Dunkerque, lancé en 1990, s'est élevé à 945 M€. En 2002, Pechiney avait dépensé 479 M€ dans la simple modernisation de ses usines. Les multinationales sont donc obligées de lever des capitaux à la **bourse** et surtout auprès des **banques** pour financer leur développement. La logique financière est inhérente au capitalisme : les métiers d'ingénieur et de financier sont différents, et il est difficile pour une même personne de rassembler les deux. Dès le début du 20^{ème} s, lorsque naît l'industrie de l'aluminium dans le monde, son inventeur français Paul Héroult fut obligé de s'adjoindre les services de banquiers qui codirigèrent avec lui leur entreprise, la SEMF. On est donc face à **deux logiques indissociables** et qui ont un intérêt respectif à aller de pair.
- Aujourd'hui, un **déséquilibre des rapports de force entre ces deux logiques** entraîne depuis 15 ans la **domination de la logique financière**. Celle-ci est fondée sur l'idée dominante de la création de valeur pour l'actionnaire, avec le dogme de la rémunération de 15 % des capitaux investis. Quelles sont les origines de ce 15 % ? Elle n'a probablement aucun fondement

scientifique. Mais la pression est là, considérable sur toute l'organisation industrielle, et de plus en plus visible.

- Nous essaierons donc de présenter quelles sont les mutations provoquées par ces nouvelles contraintes financières sur l'espace géographique des firmes. Nous commencerons par en présenter les conséquences sur l'espace actuel des multinationales, en montrant que cet espace géographique est plus complexe et plus flou depuis 15 ans que pendant le reste du 20^{ème} s. Nous en examinerons ensuite les conséquences sur l'espace futur des multinationales, c'est-à-dire sur la stratégie des firmes. Enfin, nous en verrons les conséquences sur les milieux d'insertion, qui sont dans l'inquiétude face à des espaces industriels de plus en plus mouvants.

I) Un espace des firmes plus complexe et plus flou

La politique de création de valeur induit une maximisation de la rentabilité des investissements industriels qui a un impact considérable sur l'espace des firmes. C'est logiquement la politique dite de « **maximisation de la valeur** » qui est un des trois grands axes stratégiques d'Alcan. Elle se traduit, dans le périmètre actuel des groupes, par une pensée dominante qui insiste sur l'idée simple, voire simpliste, comme le suggère J. Bouinot, du **recentrage sur le métier** : on ne fait bien que ce qu'on sait faire. Avec **deux grandes conséquences** : 1) se débarrasser des activités ou personnels les moins rentables par des **restructurations** plus ou moins poussées. 2) un recours permanent à l'**externalisation** des services non stratégiques et à la **filialisation** des unités au sein de l'entreprise, avec un objectif : donner de « l'**autonomie** », pour que chacun parvienne à l'équilibre.

1) Des fermetures de sites plus fréquentes et plus rapides

- La logique des restructurations n'est pas nouvelle : pour sauvegarder la compétitivité, la firme a toujours fermé ses activités non rentables ou ses usines obsolètes et déficitaires. En **1982-1984**, après la nationalisation de **Pechiney**, un grand plan de sauvetage est conduit sous l'égide de l'Etat pour moderniser l'outil de production dans l'industrie de l'aluminium en France. Il se traduit par la fermeture de nombreux sites, et se poursuit **jusqu'en 1991** avec les dernières fermetures de petites unités avec une technologie d'une autre époque. La Praz, La Saussaz, L'Argentièrre-La-Bessée, Venthon, Rioupéroux, autant d'usines d'électrolyse fermées pour obsolescence dans une période d'effondrement des cours de l'aluminium, et donc **à un moment où ces usines étaient déficitaires**. En 1984, quand La Saussaz, ferme, elle produit une dizaine de milliers de tonnes d'aluminium, alors que la taille économique de l'époque est autour de 250 000 t. Les fermetures interviennent donc quand la rentabilité de l'usine paraît définitivement condamnée. La fermeture en **2001-2002** de l'usine **PEM de Marignac**, unique unité française de fabrication de magnésium

métal se comprend dans ce contexte : effondrement durable des prix sous les coups de la concurrence chinoise et hausse du coût des matières premières. Le site était déficitaire depuis de nombreuses années.

- Les nouvelles logiques ont une autre ampleur : les **sites sont désormais fermés alors qu'ils ne sont pas durablement déficitaires**, même s'ils sont anciens et que leur rentabilité est faible. Ainsi, en **2003 et 2004**, Pechiney puis Alcan ont annoncé la fermeture de l'unité d'**Auzat**, ancienne et peu rentable, mais à un moment de hausse du cours de l'aluminium (malgré une baisse du \$). Surtout, depuis la reprise de Pechiney par Alcan, le rythme des cessions s'est accéléré : Alcan envisage de vendre les usines d'électrolyse, d'alumine et les mines de bauxite d'**Aluminium de Grèce (ADG)**, le seul complexe intégré de Pechiney. Le **résultat net** d'ADG était de **20,5 M€ en 2002 et de 57.5 M€ en 2001** pour un CA respectivement de 270,1 et de 269,5 M€. On est donc face à une logique où, pour maximiser les profits, seules les unités les plus rentables sont conservées, alors que les autres sont cédées ou fermées quand une cession à la concurrence présente un danger ou s'avère impossible.
- Le Coût et l'importance des restructurations sont donc considérables pour les entreprises : ils affectent à la fois l'**existence des sites et le personnel**. En **2001**, Alcan a entrepris un programme pour améliorer sa compétitivité. Il poursuivait 2 objectifs clairement définis : « céder les établissements aux coûts élevés, les capacités excédentaires et les produits non stratégiques »¹. Sur 3 ans, il représente 516 M\$ et aboutit à la suppression de 3140 emplois, ce qui est considérable sur un total de 48 000. Cela représente plus de 5,6 % de l'effectif total. Il se traduit par la fermeture d'établissements au Royaume-Uni (produits laminés et bauxite – alumine), la fermeture d'usines de câbles et d'emballages en Amérique du Nord, la vente d'une centrale électrique en Italie, la vente d'établissements de profilés en Malaisie et en Thaïlande. En tout, plus d'une dizaine d'établissements ont été fermés ou vendus.

2) Un développement maximum de l'externalisation et de la filialisation

- L'externalisation et la filialisation sont deux mouvements différents mais qui appartiennent à la même logique que la précédente et qui **permettent de conserver l'activité en diminuant les coûts**. L'**externalisation** correspond à la **sous-traitance au sens large**. Elle permet, en transférant les activités à une entreprise étrangère aux grands groupes, de contrôler plus étroitement les coûts

¹Alcan, *Rapport annuel 2003*, Montréal, 112 p., p 70.

et de faire pression sur le sous-traitant pour qu'il ait le prix le plus bas. Elle tire donc vers le bas les salaires et les avantages sociaux. Elle touche toutes les fonctions banales, ce qui est bien connu, ms aussi les activités de maintenance lourde. Dans les usines d'électrolyse, toutes les activités de métallerie lourde pour l'entretien des cuves sont réalisées par 2 ou 3 sociétés sous-traitantes. On peut même aller plus loin, jusqu'à des fonctions plus sensibles : les employées chargées de l'accueil physique et par téléphone au siège de Pechiney appartenaient à des sociétés sous-traitantes et n'étaient donc pas employées par l'entreprise alors que c'est elles qui filtrent les visiteurs...

- Le processus de filialisation est plus complexe et plus poussé. Il obéit à une logique purement comptable, qui tend d'ailleurs à gagner la comptabilité publique : la nouvelle LOLF reprend l'esprit de la filialisation. **Toute filiale, considérée comme société indépendante, doit présenter les comptes les plus équilibrés**, même si elle est détenue à 100 % par le groupe. La filialisation est logique pour les FMN dans les cas où les activités se trouvent à l'étranger : elle permet une adéquation optimale avec les lois et habitudes du pays (salaires, pratiques sociales...). C'est le cas de **Pechiney Plastic Packaging (PPP)** aux **Etats-Unis**. La direction, à l'exception parfois de son PDG, est purement constituée de nationaux, comme dans le cas d'ADG. Mais lorsque la société est française comme le groupe et que son périmètre est uniquement français, la filialisation est moins évidente. C'est le cas d'Aluminium Pechiney et d'Aluminium Dunkerque !
- Un des principaux avantages de la filialisation est, outre le contrôle précis des coûts, les possibilités de baisse des salaires et des avantages sociaux des filiales par rapport à la maison mère. Ainsi, chez Pechiney, les employés affectés à la communication, chargés de rédaction des bulletins internes, de l'information financière et des communiqués à destination du grand public ont été regroupés dans une entité propre. Celle-ci, qui est une entreprise d'information et de communication, ne relève plus des conventions collectives de la métallurgie qui s'appliquent pour les autres salariés de Pechiney ou d'Aluminium Pechiney, et dont les avantages sociaux sont plus importants. La filialisation montre donc que le mouvement de réduction des coûts et de recherche d'économies est extrêmement poussé, et fait que peu d'emplois en sont à l'abri aujourd'hui.

II) Une mutation des stratégies des firmes

La mutation des stratégies des firmes se fait sous l'effet conjugué de deux principales politiques suivies depuis une quinzaine d'années : les acquisitions de sociétés concurrentes ou complémentaires, par le biais notamment de grandes opérations capitalistiques, les OPA-OPE, et un autre élément moins connu, la déverticalisation, dont nous verrons qu'il est dans le cas étudié une conséquence du premier point.

1) Les politiques d'acquisitions sélectives

- Les politiques d'acquisition sélectives sont composées de deux types d'acquisitions d'importance et de coût non comparables : les acquisitions d'établissements industriels, de petites sociétés ou des prises de participation dans des entreprises, et les OPA-OPE. Les **premières** ont **un avantage** important par rapport aux contraintes financières : leur **coût est limité, l'acquisition souvent sûre**, et enfin, un **retour sur investissement rapide est attendu**, sinon la revente de l'actif a lieu.
- Les acquisitions d'entreprises sont une constante de l'histoire industrielle, de même que les acquisitions de petites sociétés. Ainsi, dans chaque industrie, après une période de développement initial marquée par multiplication de petites sociétés indépendantes, sur des sites spécifiques, parfois avec une spécialisation géographique, vient l'étape de la concentration : elle se produit aux débuts de l'industrie de l'aluminium. La concentration est terminée dans l'Entre-Deux-Guerres, sous l'égide de 2 producteurs français, Alais, Froges et Camargue (AFC, devenu en 1950 Pechiney), et la SEMECAEU, plus communément appelée Ugine. Elle se voit aujourd'hui dans les secteurs en développement, comme celui des fournisseurs d'accès à internet.
- Après une phase initiale, le développement se fait toujours sous la forme d'**acquisitions sélectives** qui présentent 2 avantages : des coûts à portée de l'entreprise et qui peuvent être absorbés sur un voire quelques exercices comptables, donc sans endettement majeur, et, enfin, une intégration et des synergies faciles du fait d'une taille modeste et d'une activité identique à celle des métiers du groupe. Ainsi, en **2002, Pechiney a acquis 3 sociétés** dans l'Emballage, en Europe, aux Etats-Unis et en Indonésie, ainsi qu'une fonderie d'alliages d'aluminium aux Etats-Unis. En **2001**, le groupe avait acquis une usine de filage en Grande-Bretagne, deux autres usines spécialisées dans la feuille mince en Europe, une société d'emballages argentine et enfin la société **Soplaril** qui comptait **7 sites industriels** en **Europe** (France, Italie, Espagne et Portugal). Même s'il ne s'agit pas d'investissements très importants, ils modifient significativement l'espace des groupes, en renforçant, comme le montre le dernier exemple, le poids de l'international, et de l'Emballage

dans ce cas précis, où les investissements sont moins coûteux, et donc plus faciles. Dans le même temps, ils permettent de s'implanter sur de nouveaux marchés, ms aussi rendent plus complexes la coordination des activités et des espaces dans le groupe. Ce développement se fait en parallèle à la création d'usines par des filiales, ce qui permet de modifier aussi l'espace de production.

- Opérations purement financières, les **prises de participation** dans le capital d'une société ou l'accroissement de cette participation ont pour objectif de profiter d'une occasion de croissance rentable sans avoir à changer de pratiques industrielles. Elles sont particulièrement fréquentes dans l'aluminium primaire, où les opérateurs industriels ne possèdent que rarement la totalité du capital, du fait du coût élevé de la réalisation. En **2001**, **Pechiney** avait porté sa participation dans l'usine australienne de **Tomago** à 51,5 % au lieu des 30 % antérieurs, ce qui permet au groupe d'enlever 235 000 tonnes de métal pour un investissement de 220 M\$.
- **Autre échelle** qui n'appartient pas à proprement parler à la politique d'acquisitions sélectives, mais qui relève d'une même logique : les **OPA-OPE**. Une Offre Publique d'Achat ou Offre Publique d'Echange est une opération capitalistique visant à prendre le contrôle d'une société concurrente cotée en bourse, souvent au premier marché : c'est donc une opération d'envergure et qui peut concerner une société de taille équivalente voire supérieure à celle de l'acheteur. Un exemple majeur d'OPA-OPE est fourni par une **fusion-acquisition** de très grande envergure qui a concerné en **2003-2004 Pechiney** : la firme française avait au moment du lancement de l'OPA une taille comparable à celle d'Alcan. En 2002, **Pechiney** avait un **CA de 11,9 G€** et **Alcan** un CA de **12,5 G\$**.
- Le **7 juillet 2004**, Alcan lance une Offre Publique d'Achat (OPA) non sollicitée sur Pechiney. La société française, fragilisée par le bas cours de son action à la bourse de Paris, est parvenue à transformer l'OPA hostile en OPA amicale, suite à un accord qui a vu Alcan s'engager sur le relèvement de son offre et sur l'avenir immédiat des sites, du personnel et de la stratégie de Pechiney, en poursuivant dans leurs grandes lignes les plans déjà programmés par la direction de l'entreprise française. Le **6 février 2004**, le groupe d'aluminium français Pechiney est donc devenu une **filiale contrôlée à 100 % du numéro deux mondial de l'aluminium**, le canadien Alcan. Le coût total pour Alcan est considérable : 5,1 G\$, si considérable que la transaction s'est d'ailleurs faite sous une forme mixte, 3,4 G\$ ayant été versés en espèces et 1,6 G\$ ayant été versés sous forme d'actions Alcan.
- Cette acquisition de grande ampleur montre l'importance des manœuvres capitalistiques en cours dans l'industrie : pour rester un leader mondial et une des firmes les plus rentables, une multinationale n'a d'autres choix que de lancer ce type d'opérations, sollicitées ou non. Elle donne

à la firme des ressources technologiques et financières plus fortes à moyen et long terme, et elle satisfait mieux ses clients mondiaux. Elle permet de réaliser des économies d'échelle, appelées couramment **synergies**, évaluées à **250 M\$ pour Alcan en 2004**. Mais à court terme, ce sont 2,25 G\$ d'obligations qui ont été émises par Alcan pour financer l'achat de Pechiney : la **société est donc soumise à des contraintes financières plus fortes qu'elle ne l'était auparavant**. De plus, les cultures d'entreprise entre les multinationales française et canadienne sont fondamentalement différentes, la gestion des espaces d'insertion sera complexe, et des choix stratégiques essentiels sont à faire.

2) La « déverticalisation », ou le passage invisible d'une intégration verticale à une intégration horizontale

- L'emprise des contraintes financières est à l'origine d'un mouvement original, déjà souligné et nommé par Jean Bouinot « **déverticalisation** », mais qui a été peu constaté jusqu'ici dans l'industrie lourde, au moins dans l'aluminium. Cette tendance était plutôt le fait de secteurs de l'industrie légère, comme le textile, ou de secteurs pouvant se réorienter vers des activités de services ou de conception, comme l'informatique ou les télécommunications. Dans l'industrie de l'aluminium, ce mouvement est nettement lié aux contraintes financières nouvelles liées aux grandes opérations de fusion-acquisition.
- Lorsque Pechiney est racheté par Alcan, une **condition** imposée par la **Commission européenne** est la **cession d'un des deux grands laminoirs** du futur groupe en Europe, en Allemagne à Norf ou à Neuf-Brisach en France. La décision d'Alcan est une surprise pour tous les spécialistes : plutôt que de céder à un concurrent les sites incriminés, avec un effet limité pour le groupe, Alcan décide de créer en mai 2004 et de coter en bourse une filiale de produits laminés, Novelis, qui regroupe la quasi totalité des unités ou activités de produits laminés du groupe. Novelis serait numéro un mondial des produits laminés en aluminium, avec un CA de 6,2 G\$ en 2003. Sa **création** s'est faite après l'AG d'Alcan à Montréal en **décembre 2004**.
- Derrière les grands principes qui fondent Novelis, il y a **une réalité économique** plus prosaïque : Novelis permet de **diminuer la dette d'Alcan** et d'améliorer sa situation financière, par l'émission de nouvelles actions sur le marché et la vente de fait partielle de cette activité Laminés. L'objectif du groupe était de revenir à un ratio endettement / fonds propres de 30 % en 2006, contre 46 % aujourd'hui, à cause de l'achat de Pechiney qui a fait monter l'endettement d'Alcan à

9,3 G\$¹. Les logiques financières imposent donc des choix nouveaux qui se traduisent bien par une **déverticalisation**. Les activités de transformation, les produits laminés, au cœur de la filière, se retrouvent en dehors d'un grand groupe, ce qui est **une première**, au moins au niveau national et au niveau des anciens membres de l'oligopole mondial de l'industrie de l'aluminium. **L'intégration y était la règle** : l'aluminium, venu tard sur le marché, a toujours dû gagner des parts de marché sur l'acier et les autres métaux. L'intérêt des producteurs était donc de développer les applications du produit pour faire croître les débouchés, et donc de contrôler la filière. Une logique qui n'est plus celle d'aujourd'hui.

- Au sein de Pechiney, en 2002, le résultat net de sa filiale de transformation spécialisée dans le laminage, Pechiney Rhenalu, était de 10 M€ (46,2 M€ en 2001), alors que la seule société Aluminium Dunkerque affichait respectivement 16,3 et 59,2 M€ de résultat net en 2002 et 2001. On saisit donc mieux les choix d'Alcan : ce sont ceux de la **rentabilité maximum de l'investissement, y compris aux dépens de la cohérence de l'outil industriel**.

¹ Brafman Nathalie, « Novelis, la nouvelle filiale de produits laminés d'Alcan, entrera en Bourse en janvier 2005 », *Le Monde*, vendredi 1^{er} octobre 2004.

III) Des milieux d'insertion dans l'inquiétude

1) Sur les sites qui restent dans le périmètre des grands groupes, les effets des politiques de « progrès continu »

- Suivant les **méthodes de réduction des coûts japonaises**, les grandes firmes se lancent depuis quelques années dans des projets qui visent le « **zéro défaut** » et des **économies permanentes**, à tous les niveaux de leur structure, des unités de production aux sièges sociaux. Il s'agit de standardiser les bonnes pratiques, de les échanger et de permettre ainsi une hausse de la productivité, de la satisfaction des clients et des méthodes de l'entreprise. Ces plans, « Challenge » puis « Progrès Continu » chez Pechiney étaient inspirés par la méthode intitulée « Système de Progrès Continu Pechiney ». Chez Alcan, on trouve des méthodes équivalentes, avec des mots équivalents : on parle de processus « d'amélioration continue » (AC), qui intègre deux approches peu évocatrices, la « production épurée » et « Six Sigma »¹. La production épurée permet de simplifier les processus de production en supprimant des étapes inutiles ou peu créatrices de valeur, alors que Six Sigma correspond à proprement parler au zéro défaut.
- Ces méthodes ont un impact considérable sur les unités et leurs milieux d'insertion. Ils se traduisent d'abord par des **compressions d'effectifs** : les **plans sociaux** et les **départs en préretraite** dont on a parlé précédemment ne correspondent pas qu'à des fermetures d'usines mais aussi à la mise en œuvre de ces plans. Il s'agit d'un « dégraissage », selon la formule consacrée. Au sein des établissements, chez les personnels qui se sentent menacés, l'ambiance est donc lourde, et les départs volontaires sont nombreux, les employés préférant partir par eux-mêmes dès qu'une occasion se présente plutôt que d'attendre d'être licenciés. La perte de compétence liée à ces opérations est donc considérable. Après le rachat de Pechiney par Alcan, alors que les langues se déliaient, les salariés de Pechiney faisait état de près de 30 % de départs chez les cadres nouvellement recrutés, pendant les plans « Challenge » et « Progrès continu ». Ceci équivaut à une perte considérable de compétences et de savoir-faire.
- Les résultats financiers de ces politiques sont loin d'être à la hauteur des espérances : la comparaison entre l'évolution de la marge opérationnelle et du résultat net de Pechiney entre 2000 et 2001 d'un côté et les gains réalisés grâce au progrès continu de l'autre montrent des logiques différentes mais difficilement compatibles... Dans les usines, les réductions de coûts permanentes sont mal vécues : avec le manque de perspectives d'avenir de la direction de Pechiney, les plans

¹ Alcan, *Rapport annuel 2003*, Montréal, 112 p., p.3.

« Challenge » et « Progrès continu » sont certainement à l'origine des deux grosses grèves qui ont secoué Aluminium Pechiney en France, à Dunkerque et à Saint-Jean-de-Maurienne, en 2002-2003. La dégradation de l'usine comme espace de travail et son désengagement local rejaillissent sur son milieu d'insertion, par les familles mais aussi par un désengagement en retour des collectivités territoriales. En Maurienne, il n'y a pas ou peu de contact entre les élus, les collectivités territoriales et les responsables d'Aluminium Pechiney...

2) Sur les sites qui ne sont pas conservés, un choc pour les milieux locaux

- Sur les sites non conservés, le choc est violent pour les milieux locaux. La fermeture d'un site se manifeste principalement par la **perte d'emploi des salariés** (et des emplois induits) ainsi que par **la perte de revenus des collectivités locales** au travers des taxes professionnelles, et de l'Etat au travers de l'impôt sur les sociétés. Le total des impôts réglés par Alcan est considérable : en 2003, ils représentaient 325 M\$ US. Chez Pechiney, en 2000 et 2001, le total des impôts était respectivement de 172 et 130 M€. Pour la France comme pour les collectivités locales dans le monde qui voient leurs sites fermés, la perte de revenu est donc rude. Dans une commune comme Saint-Jean-de-Maurienne, l'essentiel de la taxe professionnelle est fourni par les taxes payées par Aluminium Pechiney.
- L'accélération des mouvements de restructuration sous la pression financière aboutit donc à plus d'incertitude pour les milieux locaux, mais aussi pour les individus, qui ne peuvent pas planifier d'achats ou d'emprunts lourds. Pour les collectivités, l'hypothèse de la fermeture de l'unité doit toujours être prévue pour ne pas être démunie face à une telle éventualité. La fermeture d'Auzat était inéluctable à moyen voire à court terme : gérer cette forme de dévitalisation d'un milieu rural de montagne est complexe, mais il n'y a pas de fatalité au déclin : l'exemple connu de L'Argentière-la-Bessée le confirme, même si c'est un cas isolé qui n'a guère fait école. Alors que le nombre d'habitants était passé entre 1980 et 1987 de 2500 à 1900, il est remonté à plus de 2200 personnes en 1992 suite à une politique active de reconversion urbaine, tout en se réappropriant le passé industriel de la commune.

Conclusion : L'industrie peut-elle être gérée à long terme en suivant des critères financiers ?

- En février 2002, Jean Bouinot voyait dans l'année 2001 un tournant dans la politique des firmes, avec un rééquilibrage du partage des richesses entre salariés, investissement et actionnaires au sens large. De ce rééquilibrage, devaient naître de nouveaux comportements spatiaux.
- Certes, après les scandales liés à la bulle spéculative américaine sur les nouvelles technologies, qui s'est effondrée en mars 2000, des pratiques ont temporairement changé, **mais sur le long terme, rien ne montre une évolution**. Les fusions-acquisitions géantes ont repris, les restructurations se poursuivent à vitesse accélérée et la déverticalisation prend une ampleur inconnue dans des domaines jusque là épargnés. L'impact de ces politiques sur l'espace géographique est considérable, mais il reste difficile à évaluer globalement, tout comme l'impact réel des politiques mises en œuvre dans les groupes. Cependant, pour les actionnaires, les conséquences de ces politiques ne sont pas probantes : le bénéfice net attribuable aux porteurs d'actions ordinaires Alcan aux Etats-Unis est passé 62 M\$ en 2000 à 341 M\$ en 2001 pour revenir à 70 M\$ en 2002. Pour l'action ordinaire Alcan, le dividende reste sur ces trois ans de 0,60 \$. Pour Pechiney, le dividende était de 1€ par action « A ». Le rendement est donc plus proche de 3 % que de 15 %... **Pour les espaces d'insertion, ces nouveaux axes stratégiques des groupes sont aussi difficiles à appréhender** : le gouvernement français, qui avait pourtant donné son aval à la fusion Pechiney-Alcan, s'inquiète maintenant au travers de son ministre délégué aux relations du travail, Gérard Larcher, des conséquences pour l'emploi des restructurations annoncées par Alcan, devant l'annonce de plusieurs centaines de suppression de postes, en France et dans le monde¹. Un bel exemple de cohérence.

¹ Brafman Nathalie, « Gérard Larcher s'intéresse à Pechiney », *Le Monde*, vendredi 1^{er} octobre 2004.

Orientations bibliographiques

- BOUINOT J., *Les nouveaux comportements spatiaux des entreprises : un tournant favorable en 2001 ?*, Université Paris I, note de recherche, 2002, 6 p.
- BOUINOT J., *L'évolution des comportements spatiaux des entreprises : confirmation en 2002 du tournant favorable esquissé en 2001 ?*, Université Paris I, note de recherche, 2003, 8 p.
- CAILLUET L., « Migration et mutation des lieux de la décision dans la grande entreprise », *Cahiers d'Histoire de l'Aluminium*, n°24, 1999, pp. 39-48.
- DONZE J., « Les territoires face à la mondialisation : le cas de l'industrie de l'aluminium dans le sud-est de la France », *Revue de Géographie de Lyon, Géocarrefour*, volume 73, n°1, 1998, pp. 17-24.
- DONZE J. « L'Argentière-La-Bessée, de la reconversion au redéveloppement », *Hommes et Terres du Nord*, 2001 n°1, 2001, pp. 39-45.
- DICKEN P., *Global shift. Transforming the World Economy*, Londres, Paul Chapman Publishing Ltd, 2001 pour la troisième édition (première édition, 1998), 496 p.
- D'IRIBARNE Ph. (dir.), *Cultures et mondialisation, gérer par-delà les frontières*, Paris, Editions du Seuil, coll. « Points Essais », n°482, 1998, 357 p.
- JOFFRE P., *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, Paris, Economica, coll. « Gestion poche », 1994, 111 p.
- KHABER R., MOURIER J.-L., PARISOT Ch., « Vers une nouvelle vague d'OPE/OPA ? », *Problèmes économiques*, La Documentation Française, n°2842, 2004, pp. 1-5.
- KRUGMAN P., *La mondialisation n'est pas coupable*, Paris, La Découverte, coll. « Essais », 1998, 218 p.
- MUCCHIELLI J.-L., « De nouvelles formes de multinationalisation : les alliances stratégiques », *Problèmes économiques*, n°2234, 1991, pp. 25-32.
- ROCHE A., « L'efficacité microéconomique incertaine des F&A bancaires en Europe », *Problèmes économiques*, La documentation Française, n° 2842, 2004, pp. 5-12.
- TESSIER F., *La gestion de l'espace par une firme multinationale. Logiques spatiales, organisation et coordination des activités et des territoires dans le groupe Pechiney*, Universités Paris I – Paris IV, mémoire de DEA, 2003, 116 p.
- VAN WUNNIK L., « Le potentiel de mobilité de l'activité manufacturière de l'entreprise multinationale. Quelques enseignements tirés de l'étude de Sony Manufacturing UK », *Géographie, Economie, Société*, volume 7, n°1, 2005, pp.57-81.
- VELTZ P., *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, coll. « Le débat », 2000, 230 p.