

OBSERVATIONS prononcées à la suite de la communication de Pierre Gattaz (*séance du lundi 4 novembre 2013*)

Bertrand Collomb : Comment envisagez-vous l'avenir pour Radiall ? Comment pensez-vous affronter la compétition durant les cinquante années à venir ? Par ailleurs, comment êtes-vous passé de Radiall au Medef et quelles réflexions cette nouvelle responsabilité vous inspire-t-elle ?

Réponse : Sur l'avenir, j'aime beaucoup citer le créateur d'Intel qui a dit : « Seuls les paranoïaques survivent ». À Radiall, nous sommes des paranoïaques. Cela nous a permis de surmonter plusieurs crises : marché de l'électronique au plus bas en 1992 ; crise des télécommunications en 2001 qui a vu s'affaiblir considérablement ou simplement disparaître nos clients, Nortel, Motorola, Ericsson, Nokia, Alcatel-Lucent, avec lesquels nous réalisions 70% de notre chiffre d'affaires. Nous avons réagi par la mise en place d'une stratégie de diversification de nos marchés afin de ne plus dépendre d'un seul secteur. Radiall s'est alors lancée dans l'aéronautique, dans le spatial, dans le médical, dans le militaire, dans l'automobile pour compenser la baisse des télécoms. Il nous a fallu deux à trois ans pour redresser la barre. C'est fort de cette stratégie de multi-marchés que nous envisageons à présent l'avenir.

En outre, nous continuerons à appliquer la règle d'autofinancement de l'entreprise qui a toujours été la nôtre. Cela nous a permis d'avoir une trésorerie positive depuis l'origine et nous savons qu'ainsi, dans les crises, nous gardons la faculté de rebondir. Nous préférons avoir une croissance modérée par autofinancement plutôt qu'une croissance rapide, mais périlleuse, par endettement.

À la tête du Medef, j'ai les deux mêmes obsessions que celles que j'ai à la tête de Radiall, à savoir la croissance et l'emploi. Depuis mon élection, le Medef a lancé une initiative intitulée « France 2020, faire gagner la France ». En 2020, j'aimerais que le chômage puisse descendre en-dessous de 7%. De façon plus motivante dans la formulation de cet objectif, nous venons de lancer une autre initiative sous le titre « Un million d'emplois d'ici cinq ans ». Les 80 fédérations du Medef et les 120 territoires ont signé, à destination des 750 000 adhérents du Medef, une lettre invitant toutes les entreprises à se mobiliser pour créer un million d'emplois – à la condition toutefois que l'environnement social, fiscal et réglementaire s'améliore. Car il est absolument nécessaire que la France fasse son *aggiornamento* économique.

La compétitivité coût est dramatique en France, en raison :

- 1°) du coût du travail ;
- 2°) du coût de la fiscalité ;
- 3°) du coût de la complexité ;
- 4°) du coût de l'énergie.

Les entreprises françaises ont impérativement besoin que ces coûts diminuent afin de créer un environnement favorable à la compétitivité.

Nous essayons actuellement de faire ouvrir un chantier sur le coût du travail par le Premier ministre afin que les cotisations familiales ne soient pas transférées sur le coût du travail.

Par ailleurs, le ministre de l'Économie a accepté de réfléchir avec nous sur la fiscalité des entreprises.

Un troisième vaste chantier est celui de la simplification. La nomination récente, par le président de la République, d'un binôme constitué d'un député socialiste et d'un chef d'entreprise pour s'attaquer à ce sujet nous a évidemment réjouis.

Reste enfin le chantier de l'approvisionnement et de la consommation énergétique.

À la base du problème du coût du travail et du coût de la fiscalité, il y a le montant des dépenses publiques, qui atteint 57% du PIB, contre 45% en Allemagne. Pour avoir, depuis une trentaine d'années, dépensé 110 quand nous n'avions que 100, nous nous heurtons aujourd'hui à un formidable problème de compétitivité. Or, ce sont les ménages et les entreprises qui payent les dépenses publiques, entreprises qui ont entre les mains 70% des solutions à la crise, par l'embauche des jeunes, par l'embauche des minorités, par le commerce extérieur, par l'investissement, l'innovation et la croissance. Mais les entreprises françaises ont malheureusement les marges les plus faibles d'Europe et sont ligotées par un environnement législatif et réglementaire qui augmente sans cesse. Il faut absolument que la sphère publique française se remette en question, comme cela a été fait dans nombre de pays, au Canada, en Grande-Bretagne, etc.

*

* *

François d'Orcival : Vous avez dit qu'il fallait sanctuariser le crédit d'impôt recherche (CIR). Depuis un an, le gouvernement a créé un deuxième crédit d'impôt, le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE). Comment se sont traduits concrètement ces deux crédits d'impôt pour l'entreprise Radiall?

Réponse : Pour Radiall, le CIR représente environ 900 000 euros, somme tout à fait considérable. Ce qui est très positif dans le CIR est qu'il ne s'accompagne pas de contreparties pénalisantes, mais qu'il est purement incitatif. Grâce au CIR, de grosses sociétés internationales comme Google, Microsoft et bien d'autres ont été amenées à rester en France pour faire de la recherche et donc à y maintenir ou créer des emplois. C'est pourquoi il faut sanctuariser le CIR.

Le CICE en revanche n'est qu'un analgésique après que 30 milliards ont été mis sur les épaules des entreprises entre 2011 et 2013, la moitié par François Fillon et l'autre moitié par François Hollande. Une montagne de prélèvements obligatoires a été créée, puis au vu de cette énormité, on a décidé de créer le CICE (20 milliards) pour atténuer la douleur. Et comme il faut financer le CICE, on prélève des taxes supplémentaires – taxe écologique et taxe carbone pour partie, par exemple – ce qui conduit à un surcroît de paperasserie et à une situation ubuesque. Le CICE n'est donc pas la solution à notre problème de compétitivité. Au Medef, nous avons évalué la différence de compétitivité avec la moyenne européenne à 100 milliards, 50 milliards de trop sur le coût du travail et 50 milliards de trop en fiscalité.

Par ailleurs, on constate que le ciblage du CICE a été très mal fait. Sur 20 milliards, seuls 4 milliards sont pour l'industrie ; avec les services associés à l'industrie, on arrive à 8 milliards. Mais on s'aperçoit que La Poste, par exemple, touche 340 millions d'euros, sans que l'on comprenne vraiment où est, pour La Poste, l'enjeu de compétitivité internationale.

*

* *

Georges-Henri Soutou : Quels sont, au sein de Radiall, les pourcentages d'ingénieurs, d'ouvriers, de commerciaux ?

Quels sont les types de formation qu'ont reçus vos personnels ? Et que souhaiteriez-vous comme formation pour les gens que vous pourriez recruter ? Autrement dit, qu'attendez-vous de l'Éducation nationale ?

Réponse : Sur les 2 500 employés de Radiall, la moitié est en France. Il s'agit plutôt de cadres, d'ingénieurs et d'ouvriers professionnels. Les ouvriers à moins haute qualification se trouvent plutôt en Chine et au Mexique.

En ce qui concerne l'Éducation nationale, le Medef a fait récemment une proposition pour l'alternance. Alors que l'Allemagne compte 1,5 million d'apprentis, la France n'en compte que 600 000. La proposition consiste à dire qu'il est possible de créer en cinq ans 100 000 places d'apprentis en plus, mais à la condition que nous soyons coresponsables, avec les régions, des métiers et des besoins des entreprises des régions. L'apprentissage est quelque chose de très important car 90% des jeunes ainsi formés et qui terminent leur apprentissage ont un métier et sont embauchés en CDI.

Il faut arriver à ce que les formations dispensées répondent véritablement aux besoins des entreprises. Il faut réhabiliter les filières professionnelles, réhabiliter les métiers en tension – tels que la chaudronnerie, le décolletage, etc. Il faut aussi que les conseillers d'orientation de l'Éducation nationale ne soient pas simplement des psychologues, mais qu'ils connaissent convenablement le monde de l'entreprise. Il faut en un mot, rapprocher l'éducation et l'entreprise.

À Radiall, nous organisons des « classes en entreprise », c'est-à-dire que nous accueillons une classe de seconde, de première ou de terminale et nous l'immergeons pendant trois jours dans l'usine. Les élèves sont dans une salle où leurs sont assurés, par leurs professeurs, leurs cours habituels. Mais toutes les deux heures, on leur fait rencontrer des salariés, des décolleteurs, des metteurs au bain, des plasturgistes, etc. Les élèves découvrent ainsi des métiers professionnels et ils se rendent compte, avec leurs professeurs, qu'une usine est aujourd'hui autre chose que le monde de *Germinal*, qu'on peut y travailler en étant épanoui et qu'on y fait des choses intéressantes. En outre, les salariés sont très fiers et heureux de présenter leur métier. Il me semble que ce genre d'initiative pris à Radiall pourrait être utilement généralisé.

De l'Éducation nationale, j'attends bien sûr qu'elle soit davantage tournée vers l'entreprise, mais aussi qu'elle accorde plus d'importance à l'enseignement de l'anglais ainsi qu'à celui du numérique, deux composantes indispensables dans la compétitivité internationale. Il faut surtout faire en sorte que les élèves n'aient pas seulement un baccalauréat, mais qu'ils aient aussi un métier.

*

* *

Michel Pébereau : La difficulté pour l'État est de passer du stade de la conception au stade de l'exécution. La particularité d'une entreprise comme Radiall

est d'être au contraire excellente aussi au niveau de l'exécution. Comment peut-on faire passer le savoir-faire de l'entreprise au sein de l'État ?

Comme on ne peut pas augmenter les prélèvements obligatoires et que la réduction des dépenses est indispensable pour réduire les déficits, pensez-vous qu'il existe des marges de manœuvre avec les transferts sociaux et, en particulier, avec l'assurance chômage, qui est de la responsabilité des partenaires sociaux ?

Vous avez évoqué la transition énergétique. Qu'est-ce qui vous apparaît essentiel dans ce domaine ?

Réponse : Au Medef, nous sommes en train de constituer des groupes de travail avec des personnalités venant de la sphère privée et de la sphère publique pour trouver des moyens d'optimiser la sphère publique et les proposer au président de la République. Il s'agit de faire passer, sans arrogance aucune, des idées mises en œuvre dans la sphère privée.

En ce qui concerne le chômage, nous avons une négociation qui va être décalée au début de l'année. Nous savons qu'aujourd'hui, ce régime paritaire est encore très déficitaire. Nous perdons de 5 à 7 milliards et si rien n'est fait, nous arriverons à 40 milliards dans quelques années. On ne peut continuer ainsi et nous allons donc faire des propositions très rapidement.

La transition énergétique peut être vue de façon strictement écologiste, dogmatique, idéologique et court-termiste, en rajoutant des taxes carbone et autres qui ont pour effet de détruire des centaines de milliers d'emplois. Mais on peut la voir aussi comme une merveilleuse opportunité de mettre en œuvre l'inventivité et l'excellence françaises, autour du nucléaire, autour de l'électricité ; comme une merveilleuse opportunité aussi de créer des centaines de milliers d'emplois hautement qualifiés et d'améliorer considérablement la compétitivité française en termes de coût de l'énergie.

*
* *

Jean-Robert Pitte : Vous avez vanté à juste titre les *stand-up meetings*, qui correspondent en fait aux « cercles de qualité » mis en place depuis fort longtemps au Japon. Pourquoi ce genre de pratique n'est-il jamais mis en œuvre dans la fonction publique ? Pourquoi n'a-t-on jamais entendu un ministre de l'économie et des finances en France, même quand il est issu du monde de l'entreprise, prôner le mode de gouvernance pratiqué dans certaines entreprises et la généralisation de celui-ci à toutes les entreprises ?

Réponse : Mon sentiment, particulièrement quand je reviens d'un voyage à l'étranger, est que la France n'a pas encore fait son *aggiornamento* économique. C'est une situation désespérante dans la mesure où cela nous amène à 11% de chômage (26% chez les jeunes) et à 65 milliards de déficit du commerce extérieur.

Je note un refus pour la sphère publique de tout ce qui pouvait se pratiquer dans la sphère privée.

Toutefois les choses évoluent. Ainsi le terme de compétitivité n'est plus considéré comme un gros mot ; tout le monde en parle. Par ailleurs des sondages font état de 75% des personnes interrogées qui ont une vision positive de l'entreprise.

*

* *

Mireille Delmas-Marty : Vous avez cité deux mots avec valeur d'objectifs : stabilisation et simplification. Sont-ils vraiment compatibles avec la mondialisation ? La mondialisation se traduit en effet, d'une part, par plus d'interdépendance, laquelle induit – au moins pour la juriste que je suis – davantage de complexité ; d'autre part, par une accélération des transformations et donc une instabilité croissante.

Réponse : Nous avons en France 80 codes, dont trois font plus de 3 000 pages (le Code du travail, le Code des impôts, le Code de l'urbanisme), et 400 000 normes. Le Code du travail en France a 3 200 pages, en Allemagne 1600 et en Suisse 60. Notons simplement que la Suisse a 3% de chômage. La complexité des réglementations en France – qui du reste sont en permanente évolution – constitue un labyrinthe propre à étouffer tout esprit d'entreprise.

Vous parlez à juste titre de la complexité du monde. Mais si l'on complique en plus l'environnement législatif et réglementaire des entreprises françaises en France, on ne leur laisse que très peu de possibilités de s'imposer à l'international – sauf à quitter la France. Le système, reconnaissons-le, est complètement fou.

Il faut simplifier avant d'espérer pouvoir stabiliser. Les Anglais, qui avaient déjà instauré le principe du *One in, one out*, c'est-à-dire d'une loi supprimée pour toute nouvelle loi adoptée, viennent, il y a six mois, de promulguer le principe du *One in, two out*. Pourquoi ne pourrait-on pas le faire en France ? Sur les 3 250 pages de notre Code du travail, assurément un tiers est obsolète et un tiers n'est connu de personne. Un autre exemple illustre les aberrations de la réglementation française : dans la réglementation thermique, très utilisée dans le bâtiment et les travaux publics, il y a un arrêté qui fait 1 250 pages à lui tout seul !

*

* *

Ghislaine Alajouanine : Vous n'avez pas abordé une des impasses de l'économie française qui est le financement des retraites. Quelle est votre point de vue sur les ressources financières mobilisables ainsi que sur l'âge de départ en retraite ?

Ne croyez-vous pas qu'il est temps de lancer un grand chantier sur le marché du futur qu'est le marché du *home care*, le marché du soutien à la personne, pour lequel la France peut conjuguer son incomparable capacité d'innovation technologique et son excellence médicale ?

Réponse : En ce qui concerne la retraite, nous pensons que la réforme qui a été proposée il y a quelques semaines n'a de réforme que le nom. On peut jouer, en matière de retraite, uniquement sur quatre paramètres :

1°) la réduction des pensions, ce qui ne serait pas une bonne chose pour nos retraités ;

2°) l'augmentation des cotisations patronales, à laquelle nous sommes farouchement opposés car nos calculs montrent que 0,15% d'augmentation des cotisations patronales induit 5 000 chômeurs de plus à cinq ans ;

3°) l'âge légal de départ. Nous sommes aujourd'hui à 61 ans et demi. Nous proposons de monter à 63 ans et de passer à 43 ou 44 annuités à l'horizon 2020. Ces deux mesures ont été adoptées, mais pour après 2030.

Aujourd'hui, nous avons une situation très déficitaire avec environ 20 milliards de déficit annuel à combler. Si rien n'est fait le déficit cumulé sera d'environ 200 milliards en 2020. Or, les mesures qui ont été prises aujourd'hui ne peuvent guère améliorer que de 3 à 4 milliards le déficit de 20 milliards. Nous sommes donc encore très loin du compte. Regardons ce qu'ont fait presque tous nos voisins européens : ils ont déjà adopté à un horizon relativement proche un âge de la retraite de 65 ou 67 ans, avec des annuités supérieures à 43 ans.

Le marché du futur est une perspective bien plus exaltante, assurément. Une entreprise marche quand elle a un cap, un objectif et une vision. De même l'État français, sous De Gaulle et sous Pompidou, avait un cap, une vision – et tout le monde ou presque était derrière. Il y a eu de grandes réussites, le nucléaire, le ferroviaire, l'aéronautique, la défense, mais il y a eu aussi quelques échecs, le plan calcul, le plan machine-outil.

Dans l'environnement très mondialisé qui est aujourd'hui le nôtre, il m'apparaît nécessaire de retrouver un cap pour la France. C'est pourquoi nous allons faire des propositions au président de la République sous la forme de cinq défis à relever : 1°) les filières du futur à inventer, dont la santé ; 2°) la mondialisation (trois milliards d'hommes, dont les Chinois et les Indiens, sont à équiper de tout. Il convient d'en profiter ; 3°) le numérique ; 4°) tout ce qui est à finir de construire en Europe. L'Europe elle aussi a besoin d'un cap, d'un projet d'avenir ; 5°) l'audace créatrice.

*

* *

Jean-Claude Trichet : Lorsqu'on compare la France et l'Allemagne, le critère le plus discriminant qui peut expliquer que les Allemands, qui sont partis d'une situation pire que la nôtre en matière de chômage et de balance des paiements courants, sont aujourd'hui loin devant nous, est sans doute que les traitements et salaires allemands, privé et public confondus, ont augmenté d'environ 17% de moins qu'en France. Le grand génie des Allemands a été d'assurer un contrôle des coûts extrêmement rigoureux.

Comment arriver à faire passer l'idée en France que tant qu'on a un chômage de masse, on a besoin d'un contrôle des évolutions nominales de revenus, de coûts et de prix extrêmement rigoureux ?

Réponse : Je pense que si les Allemands ont mieux réussi que nous, c'est parce qu'ils ont eu la sagesse de partir sur une politique de l'offre, ce qui veut dire aussi politique d'exportation, politique de premium et politique industrielle. L'industrie représente outre Rhin 24% du PIB, en France 12%. Les Allemands ont su mettre en œuvre de façon implacable un pragmatisme de bon sens qui raisonne comme suit : il faut créer des emplois, or où sont les emplois ? Dans les entreprises. Comment faire fonctionner les entreprises ? Par la compétitivité hors coûts. Qu'y a-t-il derrière la compétitivité hors coûts ? Il y a la compétitivité coûts.

Vous avez parfaitement raison en ce qui concerne le coût du travail en France. En 2000, il était de 8% moins élevé qu'en Allemagne et aujourd'hui, il est de 10% supérieur. Et les deux tiers de cette augmentation tiennent aux cotisations sociales et salariales, notamment aux 35 heures, véritable catastrophe pour le pays, tant dans la

sphère privée que dans la sphère publique. Le tiers d'augmentation restant est dû à des augmentations de salaire plus généreuses en France qu'en Allemagne.

*
* *

Xavier Darcos : Dans la comparaison avec l'Allemagne, ne conviendrait-il pas d'ajouter deux autres éléments ?

D'une part, la dépense publique vue sous l'aspect du nombre de fonctionnaires et de la structure administrative. S'il y a autant d'élèves en Allemagne qu'en France, il y a près de 300 000 professeurs en moins, avec des comparatifs Pisa qui sont favorables à l'Allemagne.

D'autre part, très tôt, la totalité des acteurs publics en Allemagne a eu pour mission impérative de faire en sorte que, dans ce qui dépendait d'eux, aucune dépense nouvelle ne puisse être faite.

Réponse : L'Allemagne a en tout 500 000 fonctionnaires de moins que la France, ce qui, en prenant en compte le décalage démographique entre les deux pays, équivaut à quasiment 1,5 million de fonctionnaires en moins. Or il n'est pas avéré que le secteur public allemand soit moins efficace que le secteur public français.

*
* *

Bernard Bourgeois : Dans le contexte actuel, quelle action syndicale – je parle des syndicats de salariés et non des syndicats patronaux – vous semblerait appropriée à la situation économique que nous connaissons ?

Réponse : Je considère que le dialogue social entre patronat et syndicats est indispensable au redressement de la France. Aujourd'hui il y a des entreprises qui souffrent, des patrons qui souffrent et des salariés qui souffrent. Visiblement, cette souffrance commune rapproche les uns des autres pour essayer de sauvegarder l'outil de travail et protéger l'entreprise. Certains syndicats ont fort bien compris que le combat essentiel était celui de l'emploi. Le dialogue n'est plus strictement social, mais il est devenu économique ET social, les deux étant intimement liés. Il y a là une prise de conscience très encourageante, en rupture complète avec l'affirmation irréaliste et idéologique selon laquelle on pourrait faire du social indépendamment de l'économique. Une entreprise qui perd des clients ne peut assurer à ses salariés un environnement social satisfaisant. C'est une évidence.

*
* *