



Synthèse du dîner-débat avec Alexandre Saubot (10/10/24)

Lors de notre cinquième dîner-débat en 2024, nous avons eu le plaisir d'accueillir notre camarade Alexandre Saubot à l'occasion d'un dîner-débat sur le thème de la réindustrialisation de la France. Après différents postes dans l'administration (Délégation Générale pour l'Armement, direction du Trésor), en cabinet ministériel (ministère de la Culture et de la Communication) et dans la banque (Natexis Banque Populaire), Alexandre dirige depuis 2000 une ETI familiale spécialisée dans la fabrication de nacelles élévatrices, Haulotte Group SA¹.

En novembre 2020, Alexandre est élu président de France Industrie. Il est également Président du conseil d'administration de France Travail depuis le 31 janvier 2024. C'est surtout à ce titre que nous avons reçu Alexandre lors de notre dîner-débat.



D'abord interrogé sur le développement du tissu industriel, Alexandre nous a rappelé que les Français aiment rendre les choses plus compliquées que nécessaire. Ainsi, la France dispose d'atouts majeurs. Elle se trouve idéalement placée sur le plan géographique (carrefour de l'Europe, continent à égale distance des continents américain et asiatique). Elle dispose également d'infrastructures de très grande qualité, d'une énergie électrique très décarbonée et qui reste compétitive et de ressources humaines très compétentes et efficaces.

¹ Haulotte Group SA emploie 2000 personnes dans le monde et a réalisé 767 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2023, dont plus de 80% hors de France.



Cependant, le monde a radicalement changé depuis 30 ans avec notamment la création de l'Euro, l'intégration des pays d'Europe de l'Est au sein de l'Union Européenne et l'arrivée de la Chine dans l'OMC. Or, malheureusement, la France ne s'est pas réellement adaptée à ces importantes évolutions, conduisant depuis plus de 30 ans à son déclin progressif. A titre d'illustration, nos capacités d'investissement sont considérablement limitées par un droit du travail très rigide et une surtaxation des entreprises par rapport à leurs homologues étrangères, malgré certes une baisse depuis quelques années. Cette importante différence de règles entre avec nos pays partenaires et concurrents a grandement nui à la compétitivité de la France. Il faudra attendre le rapport Gallois² en 2012 pour un début de prise de conscience et le lancement d'un plan d'actions visant à l'allègement de la fiscalité et l'assouplissement du droit du travail. **En synthèse, la France dispose d'un très important potentiel économique et industriel mais l'a bridé par des politiques de normes et de règles complexes et contraignantes.**

Interrogé sur les conditions d'un retour à une situation économique saine et une réduction des déficits, Alexandre a souligné qu'il suffisait sans doute que la France retrouve un volume de travail par personne et un taux de chômage équivalents à la moyenne européenne. Pour obtenir un tel résultat, il est nécessaire de travailler sur toutes les tranches d'âge de la population : la formation des jeunes avant leur entrée dans la vie active, la tranche des 25/50 ans et les seniors.

Tout d'abord, il apparaît indispensable de renforcer l'adéquation de la formation des jeunes avant leur entrée dans la vie active aux besoins réels du marché du travail : aujourd'hui, 15% des jeunes sortent du système scolaire avec des formations inadaptées aux besoins du marché du travail. Dans cette perspective, il conviendrait de revaloriser la filière des lycées professionnels, trop longtemps malmenée, et de renforcer l'attractivité des métiers de l'industrie, dont trop de jeunes ont encore une vision caricaturalement négative. Un tel résultat pourrait être obtenu en permettant à davantage de jeunes de découvrir la réalité du monde industriel durant leur scolarité (visites, stages ...).

Il faudrait également chercher à retrouver un emploi pour les 1,5 millions des personnes de la tranche 25/50 ans éloignées du marché du travail. Ces derniers ont trouvé un certain équilibre de vie grâce à une importante politique redistributive (RSA, notamment) mais leur vie reste très largement précaire. Le maintien de cette précarité entretenue par la collectivité n'a pas réellement de sens sur le plan collectif, alors que les entreprises ont d'importants besoins de main d'œuvre qu'elles n'arrivent pas à satisfaire. Une première étape pourrait être d'inciter les demandeurs d'emploi à s'inscrire à France Travail car on constate que la moitié des bénéficiaires du RSA n'y sont pas inscrits et ne sont donc sans doute pas en recherche active d'emploi. Il conviendrait également de traiter lucidement et au plus tôt le problème des restructurations d'activités, un traitement trop tardif entraînant la destruction d'un nombre d'emplois plus important. Enfin, il faudrait mettre la priorité sur le traitement des difficultés industrielles plutôt que sur l'indemnisation des victimes de ces difficultés.

Enfin, il est nécessaire d'améliorer le taux d'emploi des seniors en France. Or, comme l'ont montré les dernières augmentations de l'âge de départ à la retraite à taux plein qui ont mécaniquement amélioré le taux d'emplois des seniors, la mise en œuvre de la retraite se prépare généralement 2 à 3 ans avant sa date nominale, quel que soit le nombre d'annuités fixé pour l'atteindre. De plus, les dispositifs de notre système social créent un environnement favorable aux départs anticipés à la retraite, alors que ces personnes seraient tout à fait capables de travailler plus longtemps. Il faudrait donc pouvoir revenir sur les dispositifs qui conduisent à ce que les ajustements en termes d'emplois s'opèrent principalement sur cette dernière tranche d'âge, tout en prenant en compte néanmoins la pénibilité effective de certaines conditions de travail qui rendent légitimement impossibles des départs en retraite à des âges plus tardifs.

² Pacte pour la compétitivité de l'industrie française du 5 novembre 2012 (https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/politique-et-enjeux/simplifications/rapport-louis-gallois-competitivite.pdf)



Dans une seconde partie, **Alexandre a rappelé que l'industrie est une activité à cycle long, où les effets des décisions prises mettent plusieurs années à opérer leurs effets. Ceci conduit à rendre difficile la prise de décisions dans le domaine industriel par le monde politique qui recherche des résultats à plus brève échéance.** A titre d'illustration, il aura fallu attendre plusieurs années pour percevoir les premiers effets bénéfiques des réformes engagées à la suite de la publication du rapport Gallois. Aujourd'hui, les défis posés par la conjoncture actuelle de guerre économique et par les exigences de transition écologique sont très importants.

De plus, la décarbonation de notre industrie apparaît comme la première révolution industrielle sans bénéfice directement perçu par les consommateurs, renforçant la difficulté de l'acceptation de sa mise en œuvre. Il conviendrait donc de définir les mesures d'adaptation répondant aux exigences de décarbonation sur la base d'une réelle analyse coût/efficacité de chacune de ces mesures, ce qui n'a pas été fait de façon satisfaisante dans les secteurs de l'énergie ou automobile par exemple.

Enfin, il est nécessaire de mettre en place des règles du marché équitables entre tous les acteurs, voire de protéger notre marché en cas de distorsion manifeste de concurrence, afin notamment d'éviter les délocalisations d'activités industrielles visant à bénéficier de règles de marché plus protectrices. Plus particulièrement, Alexandre souligne une distorsion majeure de concurrence : le prix de l'énergie, beaucoup moins compétitif en Europe et même en France qu'il ne l'est en Chine ou aux Etats-Unis. Les récentes décisions prises en France en faveur du développement de l'électricité nucléaire apportent une réponse favorable à la restauration d'un environnement concurrentiel plus favorable.

Interrogé sur la situation de l'Allemagne, Alexandre indique qu'elle est difficile car les fondements essentiels de son succès sont largement remis en cause : un recours à une énergie bon marché provenant du gaz russe, aujourd'hui déstabilisé depuis le conflit ukrainien, et une industrie très exportatrice, notamment grâce à un accès au marché chinois aujourd'hui de plus en plus difficile.



Par ailleurs, le système de gouvernance en Allemagne ne facilite pas les prises rapides de décision nécessaires devant les évolutions majeures du marché. En revanche l'Allemagne est un pays riche, peu endetté et la main d'œuvre allemande est de qualité, ce qui devrait permettre d'être optimiste dans la capacité de l'Allemagne de surmonter à terme ces difficultés. Malheureusement, cette crise en Allemagne devrait entraîner des conséquences négatives sur la France, d'autant plus que le poids de la France en Europe s'est amoindri depuis plusieurs années avec la dégradation de sa situation économique et financière (déficits budgétaires, balance commerciale, niveau endettement ...). De façon générale, il est indispensable de prendre conscience au plus tôt de l'état de la France et de l'Europe, pour prendre les mesures indispensables au redressement de notre économie avant qu'il ne soit trop tard.

Le financement des ETI en France est soumis à deux principales difficultés. Tout d'abord, les ETI françaises dégagent des résultats financiers insuffisants, due à une taxation de leurs profits plus importantes que dans d'autres pays européens majeurs. Elles disposent donc d'une capacité d'autofinancement plus faible que leurs concurrentes pour investir dans leur développement. Le second problème, particulièrement dévastateur, réside dans la logique de taxation de l'actif et non des flux. Cela conduit les propriétaires d'entreprise à sous-évaluer leur entreprise, ne les incitant donc pas à céder une part de leur capital pour dégager des ressources financières additionnelles. **Les ETI françaises ne souffrent pas principalement d'un problème de financement mais d'une rentabilité insuffisante et d'une politique fiscale inadaptée.**

La question de la souveraineté est importante en Europe, mais elle ne doit pas conduire à une politique d'autarcie. Il convient surtout de veiller à ce que nos concurrents dépendent autant de nous que nous dépendons d'eux. L'expérience de la production des vaccins durant la crise du COVID a été éclairante sur ce point. **En synthèse, il n'est pas suffisant d'être un grand marché, il faut également disposer des outils nécessaires pour pouvoir exercer une souveraineté suffisante.**

A ses camarades ingénieurs de l'armement, Alexandre rappelle qu'il faut continuer à faire ce que l'on fait bien, notamment en matière d'armement. Il souligne le rôle très positif de la DGA, acteur étatique représentant l'Etat acheteur, bien plus efficace que l'Etat normalisateur et régulateur.

En conclusion de cette soirée, Alexandre souligne un aspect essentiel de son travail depuis 2020 à la tête de France Industrie : les nécessaires confiance et proximité entre l'appareil d'Etat et l'industrie.

De façon générale, les décisions prises par les pouvoirs politique et administratif ne devraient pas l'être sans consultation de l'industrie ni détermination objective des impacts de ces décisions. Certes, cette ligne directrice a connu de réels progrès depuis 5 ans, mais beaucoup de progrès reste encore à faire pour disposer en France d'un système de décisions efficace au profit de l'emploi et de la compétitivité de notre pays.

En résumé, grâce au témoignage d'Alexandre et de sa profonde connaissance des questions industrielles, nous avons pu profiter d'un éclairage franc sur des questions qui nous intéressent particulièrement, et qui permettra de nourrir la réflexion de la communauté des ingénieurs de l'armement.

Jacques de Mathan