
Alexandre Saubot

Réconcilier la France & l'entreprise

#SAUBOT2018



• ÉLECTION POUR LA PRÉSIDENTENCE DU MEDEF • 3 JUILLET 2018 •

MES PROPOSITIONS

L'objectif : le redressement de la France à travers ses entreprises

Le Medef doit défendre des réformes profondes auprès des pouvoirs publics

- 1.** Diminuer le poids exorbitant des dépenses publiques (recentrer l'État sur son rôle de régulateur, réduire les effectifs publics, simplifier le « mille-feuilles » territorial). Le Medef doit être force de proposition dans ce domaine en s'appuyant sur des comparaisons internationales objectives.
- 2.** Réduire les prélèvements sur les entreprises afin de résorber leur déficit de compétitivité avec le reste de l'Europe. Pour cela il faut affirmer deux priorités : poursuivre la politique d'allègement des charges sociales en élargissant les niveaux de salaires concernés ; et supprimer progressivement tous les impôts et taxes sur la production.
- 3.** Engager une véritable politique de simplification réglementaire, s'appuyant notamment sur des possibilités d'expérimentation (sur certains territoires, sur une durée limitée, pour des entreprises de petite taille...) en matière de suppression de normes.
- 4.** Garantir l'acquisition du socle de savoirs de base dès l'école primaire, mettre en place un système efficace d'orientation associant les branches et les entreprises, et faire de l'alternance la voie prioritaire d'obtention des diplômes professionnels.

La condition : la transformation profonde du Medef

S'il veut jouer un rôle dans la modernisation du pays, le Medef doit lui-même se réformer complètement, en redéfinissant son rôle, son fonctionnement, et ses missions. Pour cela nous devons :

Réinventer le dialogue interprofessionnel

- 5.** Il convient de reprendre la main sur l'agenda social en refusant désormais la pratique de la « négociation encadrée » à la demande de l'État : c'est aux partenaires sociaux de définir leurs priorités et leur méthode.
- 6.** Il faut décentraliser le droit conventionnel : sur toutes les questions essentielles pour la vie des entreprises, les solutions doivent se trouver au plus près du terrain, dans l'entreprise ou la branche (notamment pour les TPE qui ne disposent pas toujours des outils pour négocier), et non à travers des accords nationaux interprofessionnels. Le rôle du Medef sera désormais moins de négocier que d'intervenir en appui de la négociation d'entreprise, notamment pour diffuser les bonnes pratiques, et pour accompagner l'indispensable chantier du regroupement des branches afin qu'elles acquièrent une taille critique nécessaire à leur efficacité.

Revoir notre participation au paritarisme

7. Le Medef doit conditionner sa participation aux organismes paritaires, qui n'a de sens que lorsque les partenaires sociaux sont réellement autonomes et responsables. Je propose de nous retirer de l'assurance maladie, de l'assurance vieillesse, et des allocations familiales, pour nous concentrer notamment sur les retraites complémentaires, l'assurance chômage, les accidents du travail et les maladies professionnelles.

Engager le Medef et les entreprises

8. Je lancerai un plan massif de développement de l'alternance, en mobilisant les entreprises pour augmenter de 50% le nombre d'apprentis en 5 ans.

9. De manière générale, je mettrai en avant la capacité des entreprises à s'engager et à innover, cette solution étant toujours préférable aux solutions contraignantes et uniformes dont l'État est susceptible de nous menacer si nous n'agissons pas. Le Medef se saisira ainsi de questions telles que l'égalité entre les femmes et les hommes, les défis environnementaux, l'insertion des travailleurs en situation de handicap, la rémunération des dirigeants, l'amélioration des conditions de vie au travail.

Peser dans les grands débats publics

10. Je développerai la capacité d'analyse et de propositions du Medef dans tous les grands débats publics qui concernent les entreprises et notamment: la transformation numérique et l'intelligence artificielle, la transition écologique et énergétique, la cohésion des territoires et le développement des infrastructures publiques, les frontières du salariat, le fonctionnement du marché commun européen et la place de l'Europe dans la compétition mondiale.

Rénover le fonctionnement et l'organisation du Medef

11. Je respecterai strictement les statuts: c'est au sein des instances dirigeantes (conseil exécutif et assemblée générale), et d'elles seules, que doit se tenir le débat sur la politique du Medef et que doivent se prendre les décisions.

12. J'organiserai tous les ans un débat et un vote sur les orientations générales de notre mouvement lors de l'assemblée générale.

13. Je reverrai la durée du mandat du président du Medef pour qu'il soit de trois ans renouvelable une seule fois, et je m'appliquerai cette modification.

14. Ce sont les territoires qui constituent le réseau du Medef. L'échelon régional doit en découler: ce sera donc aux représentants territoriaux de désigner leurs représentants régionaux et de leur confier certaines missions.

15. Je ferai en sorte que le financement de notre organisation provienne pour l'essentiel de ressources propres (cotisations et autres ressources en provenance directe des entreprises). Pour cela, l'ensemble du réseau du Medef doit donner la priorité aux services rendus aux entreprises.

“

*Je suis candidat pour bâtir
un Medef fort, capable de réconcilier
la France et l'entreprise.*

”

MON PARCOURS

Je suis âgé de 53 ans, marié et père de 4 enfants. Ingénieur de formation, j'ai travaillé huit ans dans l'administration – j'ai notamment débuté ma carrière à la DCN (Direction des constructions navales, devenu depuis Naval Group) – puis deux ans dans une banque d'affaires, avant de rejoindre fin 1999 l'entreprise familiale, Pinguely Haulotte à l'époque, fondée par mon père en 1985 à partir de morceaux du groupe Creusot Loire, dont tout le monde annonçait alors la liquidation.

J'en ai pris la direction opérationnelle en 2004 pour la concentrer sur le marché de la nacelle élévatrice, avec ses bonnes périodes (le chiffre d'affaires est passé de 250 à 650 millions d'euros entre 2004 et 2007) **et ses périodes plus difficiles** (le chiffre d'affaires a été ramené à 200 millions d'euros en 2009, sous l'effet d'une chute de 75% du marché mondial). **Le travail acharné de nos équipes au plus fort de la crise nous a permis de traverser la tempête.**

Lorsqu'il a fallu ajuster fortement la production (c'est-à-dire la diviser par huit !) sans affecter notre capacité à redémarrer, nous avons eu massivement recours au chômage partiel à raison de deux, voire trois semaines par mois, et la profondeur de la crise a fait durer cet exercice pendant 18 mois. S'est alors posée la question du maintien du lien social et des savoir-faire de nos salariés. Nous avons choisi de mettre en œuvre, dans nos propres ateliers, un vaste plan de formation (près de 100 000 heures) tout au long de l'année 2009 pour préserver notre capacité à repartir. Et nous sommes repartis.



Haulotte aujourd'hui, c'est un groupe solide, un leader européen, qui fabrique du matériel de levage de personnes et de charges; c'est 510 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017, dont 85 % réalisé hors de France, pour une marge d'exploitation de plus de 8%; c'est six usines et vingt filiales commerciales réparties dans le monde entier qui emploient 1 700 personnes, dont un peu moins de la moitié en France.

À la demande du Medef, j'ai conduit fin 2014 et en 2015 les négociations sur la modernisation du dialogue social. Simple adhérent de l'UIMM, je me suis ensuite présenté à sa présidence en avril 2015. Élu dès le premier tour pour un mandat de trois ans, j'ai été nommé à la fin de cette même année vice-Président du Medef en charge du pôle social. À ce titre, j'ai notamment piloté la récente négociation sur l'assurance chômage. J'ai également mené de nombreuses concertations avec les pouvoirs publics, en particulier celles qui ont permis la suppression du compte personnel de prévention de la pénibilité.

Aujourd'hui candidat à la présidence du Medef, j'ai décidé de démissionner de l'ensemble de mes mandats patronaux et de quitter la présidence de l'UIMM à la mi-avril, à l'échéance de mon mandat.

C'est donc en homme entièrement libre de sa parole que je me présente devant vous, avec mon expérience et mes convictions: je ne conçois pas de plus grand honneur que de représenter et de servir les entrepreneurs de France. Si vous me faites confiance, j'y consacrerai toute mon énergie.

MON PROJET

Ma conviction : le redressement de la France passe par ses entreprises

La France est confrontée à trois difficultés majeures : un déficit persistant de son commerce extérieur qui atteste d'une compétitivité insuffisante de notre économie ; une croissance du PIB médiocre sur longue période ; un chômage endémique des jeunes.

Le déficit de notre balance commerciale s'est fortement creusé en 2017 pour atteindre 62,3 milliards d'euros. Cela fait maintenant quatorze ans que la France est dans le rouge. Les parts de marché de la France dans les exportations mondiales ne cessent de s'effriter, reculant de 5,5% en 2000 à 3% en 2017. Plus inquiétant, ses parts de marché reculent également dans la zone euro, où elles sont passées de 17% en 2000 à 13% en 2017. L'économie française perd du terrain vis-à-vis des autres économies européennes, pourtant soumises aux mêmes contraintes de change.

Sur longue période, la comparaison des performances économiques des pays de l'Union européenne est cruelle pour notre pays. Depuis quinze ans, entre 2003 et 2017, la croissance économique de la France n'a été en moyenne que de 1,15% par an. Au même moment, la croissance du PIB de l'Union européenne, comme celle de l'Allemagne, s'est élevée en moyenne à 1,35% par an. Un écart de croissance qui peut paraître minime sur un an, mais qui devient substantiel au fil des années.

Malgré une légère amélioration, le taux de chômage des jeunes âgés de 16 à 25 ans reste en France très préoccupant : fin 2017, il s'élevait à 22%, contre 16% en moyenne dans l'Union européenne et 6,5% seulement en Allemagne. Chaque année, plus de 100 000 jeunes sortent du secondaire sans diplôme ni qualification (soit près de 15% d'une classe d'âge). Et, au total, on compte près de 1,8 million de jeunes qui ne sont ni en emploi, ni en étude, ni en formation (17% des 15-29 ans).

Si la situation est aussi préoccupante, si nous faisons moins bien que la moyenne des pays européens, et en particulier que l'Allemagne, c'est parce que **nos entreprises**

“

*Nos entreprises
concourent dans
la compétition
mondiale avec des
boulets aux pieds.*

”

concourent dans la compétition mondiale avec des boulets aux pieds: un poids exorbitant de la dépense publique qui entraîne un fardeau excessif d'impôts et de charges pesant sur leur activité; et une complexité inégalée de leur environnement réglementaire qui génère aléas et surcoûts. Avec une compétitivité dégradée, et donc des marges bénéficiaires faibles, les entreprises françaises investissent moins et créent moins d'emplois.

A l'inverse de notre pays, l'Allemagne a compris très tôt que «les profits d'aujourd'hui sont les investissements de demain et les emplois d'après-demain» et mène depuis plus de 20 ans une politique économique fondée sur l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Les résultats sont là: l'Allemagne additionne depuis plusieurs années des excédents record de son commerce extérieur et a terminé l'année 2017 avec un taux de chômage de 3,6% (contre 9% en France, le plus bas depuis la réunification du pays).

Ma conviction, c'est que la solution aux difficultés de notre pays passe par ses entreprises. Pour cela, il faut changer le regard des Français sur l'entreprise et ses performances car notre échec est aussi culturel: beaucoup trop de nos concitoyens ont encore une image négative des profits, considérant qu'ils sont le fruit de l'exploitation des salariés. Pour qu'une politique favorable à l'entreprise soit acceptée par nos concitoyens, il faut qu'elle soit perçue non pas comme s'exerçant au détriment des salariés ou des ménages, mais comme une action essentielle pour l'avenir du pays, dont les Français seront à terme collectivement bénéficiaires. **Ma première priorité sera de réconcilier la France et l'entreprise.**

“

Nos entreprises sont aujourd'hui confrontées à une formidable mutation: la transformation numérique.

”

Avoir une politique publique qui crée un environnement économique, fiscal, réglementaire, éducatif plus favorable au développement de l'entreprise est d'autant plus indispensable que nos entreprises sont aujourd'hui confrontées à une formidable mutation: la transformation numérique.

La diffusion du digital dans tous les secteurs de l'économie prend des formes multiples. Elle implique des sauts technologiques dans nombre d'industries et de services. Elle entraîne des changements de business model pour les entreprises qui doivent adapter leurs modes de fabrication et de commercialisation. Elle modifie également l'organisation du travail à travers les différentes formes de travail coopératif et en projet et bien sûr le télétravail et le travail à distance. Enfin, elle conduit à déplacer le lieu de création de la valeur dans beaucoup de secteurs, à travers la valorisation de la data et de l'intelligence artificielle.

La France a du retard parce qu'elle a raté, dans une large mesure, les précédentes transitions, et qu'elle n'a pas su adapter son économie suffisamment rapidement.

Face à cette nouvelle révolution, c'est précisément l'ampleur du défi à relever qui en fait une opportunité. Les cartes sont rebattues et, si nos entreprises réussissent cette transformation, elles peuvent retrouver des perspectives dans la concurrence internationale.

Or, pour qu'elles puissent tirer parti des opportunités ouvertes par la digitalisation des produits et des services, les entreprises devront investir dans ces technologies, stimuler la culture de l'innovation au sein de leurs équipes, décroïsonner leurs organisations de travail, faire évoluer les compétences des salariés, réinventer la relation au client pour anticiper ses exigences croissantes en termes de qualité et de différenciation des produits et services.

La nécessité pour les entreprises de pouvoir investir et se transformer n'a donc jamais été aussi forte. Pour cela, elles doivent retrouver les marges de manœuvre dont elles ont été privées par le passé, en raison de tous les freins évoqués plus haut. Il faut donc des réformes profondes. Le gouvernement actuel a pris des initiatives importantes et on ne peut que s'en féliciter. Mais il reste beaucoup à faire. Nous sommes très loin d'avoir traité tous les sujets ou résorbé les retards les plus importants.

En particulier :

■ **Il faut réduire les dépenses publiques pour baisser les impôts et les charges.** Notre pays détient le record mondial des dépenses publiques (56,2% du PIB, soit 12 points de plus que l'Allemagne) et des prélèvements obligatoires (45,7%). Cette situation ne peut plus durer.

■ **Il faut simplifier la vie des entreprises en allégeant de manière drastique leur cadre réglementaire.** La France doit notamment mettre un terme à sa politique habituelle de sur-transposition des directives européennes, qui fait peser sur les entreprises françaises plus de contraintes, de coûts et de sanctions que ce que prévoit le législateur européen ou les autres pays européens.

“

Il faut poursuivre la politique de baisse des charges et supprimer progressivement les impôts et les taxes sur les facteurs de production.

”

■ **Il faut réformer notre système éducatif,** pour qu'il garantisse dès l'école primaire l'acquisition effective par tous les élèves du socle commun des connaissances, revaloriser la voie technique et professionnelle en privilégiant l'apprentissage, et rebâtir une orientation scolaire digne de ce nom. Nous ne pouvons pas nous satisfaire d'avoir une école qui laisse autant de jeunes au bord de la route. Et il est insupportable, alors que la France compte environ 3,5 millions de demandeurs

d'emploi, de voir autant d'entreprises qui peinent à trouver des candidats dotés des compétences requises pour occuper leurs emplois disponibles.

Le Medef a porté ces demandes avec force tout au long du mandat qui vient de s'écouler, et nous avons obtenu des résultats. Il faut maintenant aller plus loin et je défendrai des réformes profondes dans tous ces domaines :

■ **Sur les dépenses publiques**, les solutions sont connues: recentrage de l'État sur son rôle de régulateur, réduction des effectifs publics, simplification du « mille-feuilles » territorial. Le Medef doit être force de proposition dans ce domaine en s'appuyant sur des comparaisons internationales objectives.

■ **Sur la structure des prélèvements**, il faut en premier lieu poursuivre la politique de baisse des charges en élargissant les niveaux de salaires concernés. En France, le coût horaire de la main-d'œuvre dans l'industrie et les services marchands (37,2 euros) reste en effet nettement supérieur au coût constaté de l'autre côté du Rhin (35,8 euros), et très loin devant le coût moyen de la zone euro (30,9 euros). Ensuite, il faut supprimer progressivement les impôts et taxes sur les facteurs de production. Les entreprises sont en effet assujetties à une kyrielle de taxes: taxe foncière, cotisation foncière des entreprises, CVAE, C3S, Tascom, taxe sur les salaires, versement transports... Des impôts d'autant plus pénalisants qu'ils interviennent avant le résultat. Au total, ces prélèvements (avec les cotisations patronales) s'élèvent, en dehors de l'IS, à 15 % de PIB en France... contre 7 % en Allemagne, pays qui a fait le choix de privilégier la compétitivité de ses entreprises.

■ **Sur la simplification réglementaire**, il faut introduire la possibilité d'expérimenter pour simplifier et adapter les normes réglementaires en fonction des réalités du terrain, sur certains territoires, sur une certaine durée ou pour des entreprises inférieures à une certaine taille. C'est indispensable pour redonner de l'oxygène à nos entreprises, et pour pouvoir ensuite pérenniser les expérimentations réussies.

■ **Sur la formation, enfin**, il faut que l'État mette les bouchées doubles sur l'acquisition des savoirs de base à l'école primaire. Nous devons également disposer d'un système d'orientation efficace, associant les branches professionnelles et les entreprises. Et l'alternance doit devenir la voie prioritaire de préparation aux diplômes professionnels. Pour cela, il faut que les entreprises s'engagent, j'y reviendrai.

Tous ces sujets sont essentiels. Le Medef les porte depuis longtemps, il a parfois obtenu certains succès, mais il n'a pas toujours été entendu. Pour aller plus loin, nous devons désormais transformer notre organisation afin qu'elle soit en mesure de répondre aux défis de notre époque. C'est à cette condition que nous pourrions réconcilier la France et l'entreprise.

“
*Il faut introduire
la possibilité
d'expérimenter
pour simplifier et
adapter les normes
réglementaires
en fonction des
réalités du terrain.*

”

Le Medef doit se transformer en profondeur

Les entreprises doivent en permanence évoluer, s'adapter, se restructurer, se transformer. Il n'est pas pensable que l'organisation qui les représente reste immobile.

“

Le medef ne peut plus être uniquement dans la protestation et la revendication.

”

Le Medef ne peut plus être uniquement dans la protestation et dans la revendication, fût-ce sur des sujets essentiels comme la réduction des impôts et des normes. D'abord parce que les enjeux d'aujourd'hui et de demain sont plus vastes. Ensuite, parce que nous ne pouvons pas nous cantonner dans une posture où nous attendons tout de l'État: nous devons assumer nos propres responsabilités, anticiper, prendre des initiatives sur un certain nombre de sujets. Enfin, parce que nous devons regagner une crédibilité auprès des Français, dont la très grande majorité ne font pas confiance aux organisations patronales.

Ma conviction est que le Medef à l'ancienne a vécu. S'il veut survivre, gagner en légitimité auprès des Français et des entreprises, le Medef doit se réinventer profondément, à la fois en ce qui concerne sa mission, son fonctionnement et son organisation.

Réinventer le dialogue interprofessionnel

Par le passé, le Medef a pu définir son rôle de manière principale à travers la conclusion d'accords interprofessionnels. Cette époque est révolue: le temps des grands accords structurants pour les entreprises est derrière nous et la pratique même du dialogue social doit évoluer.

Nous avons, ces dernières années, trop souvent conclu des accords nationaux interprofessionnels insatisfaisants, des compromis peu ambitieux, arrachant des avancées modestes par rapport aux enjeux auxquels nos entreprises sont confrontées au prix de concessions parfois significatives. Des accords souvent perçus par les entreprises et notamment les PME – notamment du fait du jeu des contreparties et de leur transcription déséquilibrée par le législateur – comme un facteur supplémentaire de complexité et de pesanteur du droit du travail.

De plus, lorsqu'elle est engagée à la demande des pouvoirs publics, la négociation interprofessionnelle fait l'objet d'un encadrement très contraignant par l'État: entre la feuille de route élaborée en amont par le gouvernement, son interventionnisme tout au long de la négociation et la transcription en aval de l'accord par le législateur (celui-ci n'hésitant pas à réécrire la copie, quitte à bouleverser l'équilibre de l'accord), les marges de manœuvre des partenaires sociaux sont en définitive très réduites.

C'est l'intérêt de l'entreprise, et lui seul, qui doit à l'avenir dicter notre vision et notre pratique du dialogue social.

Si je suis élu à la présidence du Medef, nous n'accepterons plus de conclure des accords nationaux interprofessionnels imposant des contraintes et des règles supplémentaires aux entreprises, s'ajoutant aux obligations légales et règlementaires. Et **nous refuserons à l'avenir la pratique de la « négociation encadrée » à la demande des pouvoirs publics**, dans laquelle le gouvernement nous incite à négocier tout en nous dictant le résultat auquel nous devons aboutir.

Il nous faut reprendre la main sur l'agenda social, et fixer librement avec nos partenaires syndicaux un nombre restreint de sujets que nous entendons négocier avec eux soit parce qu'ils requièrent une mutualisation entre secteurs d'activité et entreprises et qu'ils relèvent du paritarisme de gestion (retraites complémentaires, assurance chômage...), soit parce qu'ils répondent à une attente forte des entreprises et qu'ils peuvent nécessiter un cadre au niveau interprofessionnel (par exemple sur le télétravail).

Il nous faut aussi systématiser un dialogue économique permanent avec les organisations syndicales, sous forme d'échanges informels réguliers sur l'évolution de la situation économique en France et à l'international, sur la compétitivité de l'économie française, sur les bouleversements technologiques et notamment numériques auxquelles elle est confrontée.

A la demande et avec l'appui du Medef (j'y ai contribué comme responsable du pôle social du Medef), les récentes ordonnances ont consacré la primauté de la négociation d'entreprise sur les dispositions légales ou conventionnelles d'un niveau supérieur dans un très grand nombre de domaines, ces dernières devenant supplétives. À juste titre: **je suis persuadé que les solutions trouvées sur le terrain, au plus près des besoins des entreprises, sont les plus pertinentes.**

Dès lors, le rôle du Medef doit évoluer: plutôt que de bâtir des grandes cathédrales interprofessionnelles, il doit désormais favoriser la négociation « décentralisée » dans les branches et les entreprises. Il doit intervenir en appui, notamment en tenant une base de données des clauses et accords d'entreprise les plus innovants et opérationnels, accessible à toutes les entreprises et branches pour qu'elles puissent s'en inspirer pour l'élaboration de leur propre accord.

S'agissant de la négociation de branche, elle reste un socle conventionnel indispensable pour les PME, et surtout les TPE, la plupart d'entre elles ne disposant ni des représentants du personnel, ni des compétences RH et d'une expertise suffisante, pour construire en leur sein des accords collectifs de qualité. Son rôle doit être d'établir un cadre de référence pour toutes les entreprises, un socle de règles collectives et opérationnelles d'accès direct pour les PME et de mutualiser des instruments nécessaires à leur politique d'emploi, de formation ou de protection sociale.

“

Nous refuserons à l'avenir la pratique de la négociation encadrée à la demande des pouvoirs publics.

”

Mais la négociation à ce niveau souffre d'une fragmentation excessive des branches professionnelles en France. La revitalisation de la négociation de branche passe par une remise en cause du morcellement actuel (quelques 320 branches aujourd'hui, dont un tiers emploient moins de 5 000 salariés), à la fois illisible pour les entreprises et source de nombreux chevauchements entre les différents champs conventionnels. La plupart des branches gagneraient à être agrégées dans des ensembles plus conséquents : économie d'échelles, mutualisation des services apportés aux adhérents, plus grande capacité d'expertise, notamment en matière de droit social, d'emploi et de formation... Le Medef doit jouer un rôle de facilitateur pour que ce chantier soit conduit de manière souple, dans l'intérêt des entreprises, et non de manière autoritaire ou bureaucratique.

Un Medef qui privilégie un « vrai » paritarisme, sans intervention de l'État

Là encore, c'est l'intérêt de l'entreprise, et lui seul, qui doit à l'avenir dicter notre vision et notre pratique du paritarisme de gestion. **Je crois au paritarisme, mais pas à tout prix ni dans n'importe quelles conditions.** Lorsqu'ils ont les coudées franches, les partenaires sociaux n'ont pas de leçons à recevoir de l'État. S'agissant des retraites

complémentaires, patronat et syndicats ont fait preuve de responsabilité en refusant de financer les pensions par le recours à l'endettement. Ils ont pris la précaution d'accumuler des réserves, qui s'élèvent aujourd'hui à quelque 60 milliards d'euros, soit un montant proche des charges annuelles des deux régimes. Ils ont signé en 2015 un accord courageux instaurant un système de décote pour inciter les salariés à travailler au moins un an de plus que l'âge légal de départ en retraite. Ils ont enfin décidé en 2017 de fusionner l'Agirc et l'Arrco pour optimiser leurs coûts de fonctionnement. La comparaison avec la gestion de l'assurance vieillesse par l'État, le financement des déficits cumulés par la dette, la

création dispendieuse du dispositif des départs anticipés pour carrières longues, et son incapacité, pour l'heure, à aller au bout de l'alignement entre régimes spéciaux, régimes de retraite des fonctionnaires et régime général ne plaide pas en faveur du gestionnaire public.

Concernant l'assurance chômage, les pertes cumulées depuis dix ans par l'Unedic proviennent essentiellement de décisions prises par les pouvoirs publics au nom de la solidarité : financement de Pôle emploi (à hauteur des deux tiers de son budget de fonctionnement) ; prise en charge du régime avantageux des intermittents, sorte de subvention déguisée au secteur du spectacle et de l'audiovisuel ; poids de la couverture chômage des travailleurs frontaliers, résultant d'accords bilatéraux avec les pays où ils travaillent. Les comptes du régime sont sur la voie d'un retour à l'équilibre grâce à l'amélioration de la conjoncture économique et aux mesures d'économies décidées en 2017 par les partenaires sociaux. Mais ils pourraient être fragilisés par l'indemnisation des démissionnaires et des indépendants, deux mesures là encore imposées par la puissance publique aux partenaires sociaux.

“

Je crois au paritarisme, mais pas à tout prix ni dans n'importe quelles conditions.

”

Ma conviction, c'est que, lorsqu'il s'exerce sans interférence de l'État, le paritarisme est un mode de décision et de gestion à même de dégager des compromis opérationnels et réalistes entre les exigences de compétitivité des entreprises et l'aspiration légitime de leurs salariés à un filet de sécurité dans et à l'issue de leur vie professionnelle. Et c'est un facteur de stabilité face aux alternances politiques, en mettant à l'abri les régimes ainsi gérés de décisions impulsives et dispendieuses d'une majorité en quête de popularité.

Si je suis élu à la présidence du Medef, nous réexaminerons le bien-fondé de notre participation aux différentes institutions dites paritaires. **Le Medef doit se retirer des institutions où la tutelle de l'État est omniprésente et sa présence moins légitime que par le passé** (assurance maladie, assurance vieillesse, allocations familiales...), du fait du caractère désormais universel du financement et des prestations. **Et il doit se recentrer sur les institutions où le paritarisme conserve un rôle stratégique parce qu'il apporte une valeur ajoutée significative aux entreprises** (retraites complémentaires, assurance chômage, accidents du travail et maladies professionnelles, commissions des recours amiables de la Sécurité sociale...). **Avec moi, le Medef ne sera jamais un alibi. Nous devons être prêts à nous retirer chaque fois que l'État ne nous permet pas d'exercer nos responsabilités de manière autonome.**

Un Medef qui s'engage avec les entreprises

Le Medef ne peut plus se contenter de réclamer à l'État des mesures favorables aux entreprises. Si l'on veut réconcilier la France et ses entreprises, ces dernières doivent également démontrer qu'elles sont capables, dans certains domaines, de s'engager et d'obtenir des résultats.

Les entreprises ne peuvent, par exemple, pas se plaindre de ne pas trouver les compétences dont elles ont besoin sur le marché du travail, et en même temps se montrer aussi frileuses dans l'accueil de jeunes en apprentissage: la France compte moins de 5% d'apprentis dans la population des 15-24 ans, contre 8% environ aux Pays-Bas, en Autriche, et au Danemark, et 15% en Allemagne. Moins de 4% des entreprises françaises accueillent des apprentis, contre 20% des entreprises allemandes. Le gouvernement s'est engagé, à la demande du Medef, à confier le pilotage de l'apprentissage aux branches professionnelles. Nous devons donc prendre les responsabilités qui nous incombent.

Si je suis élu à la présidence du Medef, j'engagerais avec les branches et les entreprises un plan massif de développement de l'alternance, avec l'objectif d'augmenter de 50% le nombre d'apprentis en cinq ans.

“
Nous devons être
prêts à nous
retirer chaque
fois que l'État ne
nous permet pas
d'exercer nos
responsabilités
de manière
autonome.

”

“

Si nous restons passifs, nous subirons des mesures autoritaires de la part des pouvoirs publics qui pénaliseront les entreprises.

”

Il existe de nombreux autres domaines où nous pouvons et où nous devons, prendre nos responsabilités. **Si nous restons passifs, nous subirons des mesures autoritaires de la part des pouvoirs publics qui pénaliseront les entreprises sans permettre d'aboutir à des résultats efficaces.** Il nous faut donc identifier les sujets sur lesquels l'entreprise peut apporter ou contribuer à apporter, mieux que quiconque, une solution à nos concitoyens. Et pour avancer sur ces sujets, nous devons être innovants, favoriser l'expérimentation et diffuser les bonnes pratiques. Je pense notamment aux domaines suivants :

- l'égalité entre les femmes et les hommes,
- les défis environnementaux,
- l'insertion des travailleurs en situation de handicap,
- la rémunération des dirigeants,
- l'amélioration des conditions de vie au travail.

Un Medef présent dans les grands débats publics

Nous devons « monter en gamme » dans notre capacité d'analyse et de propositions.

Sur tous les grands sujets d'intérêt général qui intéressent nos concitoyens et sur lesquels le point de vue de l'entreprise est pertinent, le Medef doit être capable de travailler avec les meilleurs experts et de peser dans le débat public. Dans certains cas, et pour mieux se faire entendre des pouvoirs publics et de l'opinion, ces positions doivent être débattues ou arrêtées avec les organisations de salariés.

Le Medef et les entreprises qu'il représente doivent montrer à nos concitoyens non seulement qu'ils s'intéressent aux enjeux d'avenir qui préoccupent les Français mais aussi que la plupart des solutions à ces défis viendront des entreprises et des avancées technologiques qu'elles développent : véhicules faiblement émetteurs de CO₂, énergies renouvelables et décarbonnées, télésanté, équipement en très haut débit, plateformes de services...

Le Medef doit en particulier être présent sur des sujets majeurs comme :

- la transformation numérique et l'intelligence artificielle,
- la transition écologique et énergétique,
- la cohésion des territoires et le développement des infrastructures publiques,
- les frontières du salariat.

Cette réflexion doit s'inscrire dans une perspective internationale. Dans un contexte marqué par des évolutions économiques mondiales rapides et profondes – la digitalisation de l'économie, la montée des pays émergents – et par des tensions particulièrement élevées notamment sur le commerce mondial, le Medef doit être capable de porter un discours sur la place de l'Europe dans l'économie mondiale.

Or nous courons le risque de voir la nouvelle économie se construire sans nous. Les 8 premières capitalisations boursières mondiales aujourd'hui sont Apple, Google, Microsoft, Amazon, Tencent (principal réseau social chinois), Berkshire Hathaway, Alibaba (principal vendeur en ligne chinois) et Facebook. Le déplacement de la chaîne

de valeur vers le data, la croissance attendue des usages de l'intelligence artificielle, placeront l'Europe en situation de faiblesse durable si les outils correspondants sont entièrement aux mains de géants américains ou chinois.

Plus généralement, la réussite du marché commun européen ne peut nous exonérer d'une réflexion sur les conditions dans lesquels la Commission conçoit la concurrence. Bruxelles s'oppose à certaines fusions en considérant le marché à l'échelle du continent, alors que la concurrence est mondiale. Les pouvoirs publics défendent les consommateurs, ce qui est légitime, mais ils doivent aussi défendre les champions européens.

Un Medef au fonctionnement clair et à l'organisation rénovée

S'agissant tout d'abord du fonctionnement du Medef, ses statuts définissent une gouvernance claire et opérationnelle. Il faut simplement, et entièrement, les mettre en œuvre. Le premier des engagements que je prends est donc de respecter cette gouvernance: l'Assemblée générale arrête les orientations générales, le Conseil exécutif fixe la politique du mouvement et prend les décisions correspondantes, le Président est le porte-parole de la politique et des décisions ainsi adoptées. **Bref, c'est au sein des instances dirigeantes, et d'elles seules, que doit se tenir le débat sur la politique du Medef et que doivent être prises les décisions.** Pour parvenir à cet objectif, je simplifierai drastiquement le fonctionnement actuel (comités, commissions et groupes de travail en particulier).

Si je suis élu à la présidence du Medef, j'organiserais tous les ans un débat et un vote sur les orientations générales lors de l'Assemblée générale. L'adhésion de chacun ne doit pas être purement formelle. Et le débat devra préalablement avoir lieu dans chacune de nos organisations (fédérations et territoires) afin de déboucher sur un engagement fort de tous.

Dans ce même esprit, je proposerai de revoir la durée du mandat du Président du Medef. Celui-ci est fixé à cinq ans, non renouvelable. Je souhaiterais qu'il soit fixé à **trois ans, renouvelable une fois**, pour permettre au Président de ne pas s'isoler et de rester au contact de ses mandants. Je m'appliquerai cette modification si elle est votée.

S'agissant de l'organisation territoriale du Medef, nous devons établir un constat sans complaisance de ses forces et ses faiblesses. Il me paraît indispensable de faire évoluer le réseau:

Les Medefs Régionaux ne doivent pas constituer un échelon de plus, éloignant les Medefs territoriaux du Medef National. Nous ne pouvons pas, d'un côté, demander au Gouvernement de simplifier le mille feuille administratif et territorial, et de l'autre, multiplier les échelons au sein de notre organisation. **Nos Medefs territoriaux sont notre bras armé dans les territoires.** Ils entretiennent un contact quotidien avec nos adhérents. **Je veux donc réinstaurer un lien direct et permanent avec chacun d'entre eux, pour qu'ils puissent me faire remonter leurs besoins et leurs difficultés.** C'est le meilleur gage d'efficacité pour notre organisation!

La représentation régionale de notre mouvement répond à une logique, la régionalisation d'un certain nombre de politiques publiques. Mais elle ne doit ni nuire à l'efficacité de notre organisation, ni remettre en cause le rôle fondamental des territoires. C'est pourquoi, si je suis élu à la Présidence du Medef, je proposerais que l'échelon régional découle de l'échelon des territoires: ce sera donc aux représentants territoriaux de désigner leurs représentants régionaux, de leur confier certaines missions, et de leur attribuer les moyens nécessaires. Leur financement nécessite d'être renouvelé, plus homogène et plus pérenne.

S'agissant enfin du financement du Medef, ma conviction est que l'indépendance de notre organisation passe par une capacité à vivre pour l'essentiel de ressources propres (cotisations et autres ressources en provenance directe des entreprises).

Il faut un nouveau modèle de patronat fondé sur un syndicalisme de service, à tous les niveaux. Je l'ai dit, le rôle du Medef national sera demain moins de négocier des grands accords que de donner des outils aux Medef territoriaux et aux branches, sur tous les sujets stratégiques (comme la transformation numérique), pour accompagner les évolutions économiques. Chaque entreprise, confrontée à une question ou à une difficulté particulière, devra trouver au sein du réseau une réponse adaptée. **Le Medef doit être utile aux entreprises, sinon il perd sa raison d'être.**

“

Les entreprises de France représentent la vitalité, le moteur et le potentiel de notre pays. Le Medef que je veux sera à la hauteur de leur engagement et de leur dynamisme.

Pour y parvenir, je mettrai toute mon énergie au service de la transformation de notre mouvement, parce que je suis convaincu que c'est l'une des conditions du redressement de notre pays.

”

Alexandre Saubot

