

17^{ème} Université d'été du MEDEF

Discours d'ouverture du Président Pierre GATTAZ

Bienvenue à toutes et à tous à notre 17eme Université d'été du MEDEF.

Et encore bravo à tous ces jeunes formidables et aux **9 médaillers** qui nous ont ramené tellement d'énergie et de bonnes nouvelles des olympiades des métiers de Sao Paulo et qui nous **permettent de partager aujourd'hui ce moment de fierté collective !**

En voyant ces jeunes enthousiastes, passionnés, motivés, vous comprenez pourquoi notre université d'été cette année a pour thème « **formidable jeunesse** ».

Parce que nos jeunes, tous nos jeunes, de toutes conditions, de toutes origines sociales, de toutes confessions, **sont un réservoir de talents et d'énergie extraordinaire**, et ils sont l'avenir de la France... dans un monde qui bouge.

Parce que notre jeunesse nous offre aujourd'hui **une formidable opportunité de faire changer notre pays**, pour enfin l'adapter à ce monde qui bouge, se transforme et s'accélère à toute vitesse et pour nous faire définitivement rentrer dans le 21^{ème} siècle.

Car après les Trente Glorieuses de 1950 à 1980, il faut que nous tournions définitivement la page des « Trente Piteuses » des années 1980 à 2010 comme les appelle Nicolas Baverez, pour bâtir ensemble **les conditions des Trente Audacieuses**, c'est-à-dire les conditions de trente années de croissance, de retour au plein emploi, d'innovations, d'enthousiasme et d'ambition.

Une France qui n'a plus peur, une France fière d'elle-même, de sa diversité, de ses valeurs, de son audace créatrice, une France qui repart à la conquête du monde !

Mais quel constat pouvons-nous faire sur notre chère France aujourd'hui ?

Quatre constats s'imposent selon moi :

Le premier c'est celui d'une France en calaminée avec une croissance en berne depuis maintenant plusieurs années, un taux de chômage beaucoup trop élevé, notamment chez les jeunes et les seniors, une pression fiscale, des déficits et un endettement record...

Tel un élève surdoué qui se complait à rester au fond de la classe et à se reposer sur ses lauriers, la France accumule les mauvais bulletins et les piètres résultats et se laisse peu à peu distancer par beaucoup de pays qui étaient absents de la scène internationale il y a encore dix ans.

Un vrai gâchis. Car, le deuxième constat, c'est que, paradoxalement, la France a de fantastiques atouts pour réussir dans la mondialisation et se positionner parmi les meilleurs au monde :

1. La diversité, la créativité et l'enthousiasme de sa jeunesse évidemment ;
2. La vivacité de sa démographie largement supérieure à la moyenne européenne ;
3. Sa géographie, son climat, sa culture, son histoire, sa langue encore internationalement parlée ;
4. Sa diplomatie et sa puissance militaire ;
5. Sa gastronomie, son artisanat, ses savoir-faire ;
6. Ses infrastructures, ses technologies, ses ressources naturelles ;
7. Ses ingénieurs, ses artistes, ses intellectuels, ses sportifs ;
8. Et bien sûr ses entreprises et ses entrepreneurs...

C'est là mon troisième constat. Nos entreprises sont désormais, demain encore plus qu'aujourd'hui, les moteurs du développement de notre pays. Et la France a des atouts formidable : les TPE et les PME d'abord qui sont les réservoirs d'emplois et conjuguent agilité et réactivité. Les ETI ensuite, qui ne sont pas assez nombreuses, mais sont les piliers de stabilité de notre économie, qui s'inscrivent sur le long terme, ancrées dans nos territoires et tournées vers l'international. Les grands groupes enfin qui est une des vraies forces de notre

économie et qui sont les porte-avions de notre économie, notamment à l'international.

Mais les entreprises dépendent aussi des entrepreneurs. Et aujourd'hui, je veux rendre un hommage particulier à vous tous ici présents, vous qui êtes **les aventuriers des temps modernes**, ceux qui innovent, embauchent, prennent des risques, créent de la richesse, intègrent, forment, permettent à notre modèle social de se développer, à nos déficits de se résorber...**qui apportent pouvoir d'achat, bien-être et épanouissement à nos concitoyens par le projet et par le travail.**

Et je voudrais insister sur ce point, car pour moi ces femmes et ces hommes qui chaque jour servent leur pays en mettant en péril leur famille, leur confort, souvent leur propre patrimoine, et bien ces femmes et ces hommes, ces entrepreneurs **sont les Héros de la nation et j'aimerais d'ailleurs profiter de ce moment pour leur rendre hommage et qu'on les applaudisse comme ils le méritent !**

Enfin mon quatrième constat c'est que le mauvais élève qu'est la France bénéficie aujourd'hui **d'une chance inouïe : le monde est en mutation profonde de manière accélérée.** Le monde se transforme profondément et face à ces bouleversements inédits, ces défis à relever, les cartes sont rebattues, et chaque pays a une chance de revenir dans le peloton de tête des nations gagnantes s'il s'en donne les moyens :

- La mondialisation et la construction européenne bien sûr,
- Mais aussi La révolution numérique,
- La transition énergétique et le développement durable,
- Le vieillissement des populations et la « silver economy »,
- Les problématiques de sécurité, de villes intelligentes et durables,
- Les filières et technologies d'avenir, les sciences de la vie...

Des défis qui constituent autant d'opportunités à saisir pour notre jeunesse, nos entreprises que je résume souvent par deux grandes idées qui doivent nous guider :

1. **Le monde est à équiper**, et il attend la France. Que ce soit en Asie, en Afrique ou en Amérique du Sud, les marchés tendent la main à nos savoirs faire, à notre créativité, à nos technologies, **la French Touch et le French Design...** Ils nous attendent. Je le sais, je le vois au travers de tous mes voyages.
2. **Le futur est à inventer**, donc nous devons privilégier l'innovation, tester, essayer, se tromper, rebondir, repartir... chercher et trouver encore et encore. Et nous avons des atouts formidables pour cela : notre créativité, notre diversité, notre inventivité que le monde nous envie...

Mais tout cela ne sera possible qu'à condition que nous soyons collectivement capables de préparer le terrain aux nouvelles générations **en menant les réformes indispensables** pour anticiper et exploiter ces mutations.

Alors que faire et comment faire me direz-vous pour relever ces défis et retrouver cette France fière d'elle-même, audacieuse et conquérante ?

Et bien j'aimerais aujourd'hui vous proposer une méthode que nous utilisons dans les entreprises et qui est le fruit de mon observation et de mon expérience internationale et entrepreneuriale depuis trente ans. Une méthode que j'ai appliqué avec succès à Radiall quand nous étions en crise, et que j'applique encore au MEDEF.

Cette méthode, je l'ai appelée les 5V :

- **Le 1er V est celui d'une Vision** qu'il faut définir. Le point d'arrivée. Notre cible collective.
- **Le 2ème V est celui du point de départ.** C'est le V de la vérité. De la réalité. Des problèmes à résoudre.
- **Le 3ème V ce sont les "valeurs partagées"**, nos convictions profondes, nos règles collectives, assumées et partagées, pour aller du point de départ au pont d'arrivée.

- **Le 4ème V c'est la volonté**, c'est à dire le courage de décider et surtout d'agir, et d'engager les réformes nécessaires.
- **Le 5ème V enfin c'est la victoire finale partagée**. Celle de l'objectif atteint. De la fierté retrouvée. Nouvelle base pour un nouveau départ.

Permettez-moi maintenant d'appliquer cette méthode à notre pays.

1 : La Vision

Pour moi, la question qui se pose est quelle France souhaitons-nous laisser à nos jeunes ? Quel est le point d'arrivée auquel nous voulons aboutir ?

Quel destin collectif, quel projet partagé, quelle ambition commune souhaitons-nous leur proposer ?

Comme dans nos entreprises, il est nécessaire, pour donner du sens aux réformes à accomplir, expliquer les changements à réaliser ou parfois les sacrifices à consentir, de donner un cap à nos équipes, une vision partagée.

Plus que jamais il est donc aujourd'hui indispensable de bâtir ce projet pour la France, cet objectif commun que nous souhaitons atteindre à 10, 20 ou 30 ans.

C'est ce que beaucoup d'autres pays qui figurent parmi les meilleurs au monde aujourd'hui ont fait ou font actuellement. Le MEDEF y travaille et rendra public ses réflexions, mais il faut qu'elles soient discutées et partagées.

2 : La vérité

Mais avoir une vision ne suffit pas. Il faut aussi expliquer le point de départ. C'est-à-dire la réalité. Notre situation et les problèmes à régler. C'est donc mon deuxième V.

Dans nos entreprises, si on ne règle pas les problèmes, ils vous explosent à la figure plusieurs mois après. Parfois plusieurs années après. Un problème non résolu est une bombe à retardement. C'est vrai pour nos entreprises. C'est vrai pour la France.

Mais la vérité, ce n'est pas de la politique, ce ne sont pas des petites phrases, ce n'est pas de la manipulation de mots ou de chiffres. **La vérité c'est regarder la réalité en face et c'est se baser sur les faits pour savoir d'où on part.**

Alors certes, **dire la vérité peut parfois froisser, choquer voire déplaire.** Et croyez-moi j'en fais l'expérience depuis deux ans. Mais **vous pouvez me faire confiance et compter sur moi : je continuerai à dire la Vérité dans les prochains mois !!!**

Car qu'on le veuille ou non quelle est la situation de la France aujourd'hui ?

Une compétitivité qui reste extrêmement dégradée avec un niveau de charges sur les entreprises qui est le plus élevé d'Europe et qui situe **le coût de la main d'œuvre dans notre pays à 35,6 euros de l'heure contre 32,9 en Allemagne et 30 dans la zone euro.** Idem pour nos marges qui restent très en-dessous de nos principaux compétiteurs partout dans le monde malgré la mise en œuvre du Pacte de Responsabilité et **qui empêchent une véritable reprise de l'investissement et de la création d'emplois dans notre pays.**

Une complexité administrative asphyxiante. Avec plus de 400.000 textes réglementaires et 80 codes qui augmentent de 5 à 10% par an, notre pays continue à croire que la complexité est source d'intelligence. C'est surtout une des causes de la destruction d'emplois et d'activités.

Un marché du travail trop complexe et trop rigide, que ce soit dans ses conditions d'embauche ou de séparation, et dans la fixation de la durée du travail. Un code du travail de 3500 pages est une hérésie mortifère pour notre économie.

Une fiscalité qui non seulement est parmi les plus élevées d'Europe après avoir augmenté de 80 milliards d'euros depuis 2011 mais qui en plus est totalement dissuasive pour l'investissement et la création de richesses dans notre pays.

Des **dépenses publiques** qui sont les **plus élevées d'Europe** après la Finlande et qui culminent à 57% du PIB handicapant ainsi lourdement la création de valeur et la consommation dans notre pays en augmentant la pression fiscale sur les entreprises et sur les français.

L'honnêteté intellectuelle me commande de reconnaître que nous, le patronat, avons été complices de certaines dérives dans l'augmentation des cotisations, de la complexité du droit du travail ou de la norme.

C'est pourquoi, depuis mon arrivée à la présidence du MEDEF, je me suis **donné deux lignes rouges** pour toute nos négociations en cours et à venir pour ne plus être complice de ces dérives :

- Pas d'augmentation des cotisations ;
- Pas d'augmentations de la complexité.

Et jusqu'à présent, ces lignes ont été suivies.

3 : les valeurs

Car la vision et le discours de vérité ne servent à rien, si l'action qui doit en découler **n'est pas encadrée par des valeurs claires, explicites, partagées**. Et c'est donc mon troisième V.

Dans une entreprise, au fur et à mesure qu'elle grandit, il faut en permanence réexpliquer à la communauté les valeurs qui nous lient, les convictions qui nous animent pour que chacun puisse prendre des décisions et mener des actions dans le cadre de ces valeurs.

En ce qui concerne la France, je pense que nous traversons une période qui nécessite de redéfinir ces valeurs au-delà des valeurs républicaines qui sont les nôtres (liberté, égalité, fraternité). Et l'entreprise peut participer à cette

refondation car elle porte des valeurs que les entrepreneurs incarnent au quotidien.

Quelles sont les valeurs des entreprises ?

D'abord les valeurs du travail : le goût de l'*effort*, le sens du *mérite* et la *fierté* partagée.

Ensuite les valeurs liées à l'esprit d'équipe: le *respect mutuel* mais aussi le respect des clients et des fournisseurs, car sans client et sans fournisseur, pas d'entreprise, et le respect des actionnaires, car, là encore, sans actionnaire, pas d'entreprise. Au-delà, *l'Éthique* et la *Solidarité* sont aussi les valeurs de nos entreprises.

Enfin les valeurs propres aux entrepreneurs : l'*Audace*, le *Courage*, la *Témérité* et l'*exemplarité*.

Toutes ces valeurs guident nos réflexions et nos propositions dans nos entreprises. Elles doivent guider les réformes profondes qu'attend notre pays.

4 : La volonté

La volonté c'est le courage d'argumenter, de débattre, d'expliquer, mais aussi et surtout le courage de décider, le courage d'exécuter et surtout le courage de Réformer. C'est mon quatrième V.

Ainsi que le disait Georges Clémenceau : « il faut savoir ce que l'on veut. Quand on le sait, il faut avoir le courage de le dire ; quand on le dit il faut avoir le courage de le faire ».

Dans nos entreprises aussi c'est difficile. **Car décider, c'est prendre un risque, c'est aller de l'avant, c'est s'exposer aux critiques. C'est parfois être impopulaire.** C'est d'ailleurs à cela que servent les chefs : prendre des décisions.

Mais c'est aussi agir avec **constance et cohérence**, vérifier que l'on arrive à exécuter réellement ce qui a été décidé, corriger quand c'est nécessaire.

Et pour la France ?

Nous avons cinq grands problèmes que nous devons impérativement résoudre d'urgence pour notre pays **en mettant en œuvre au plus vite les Réformes structurelles profondes nécessaires :**

Premièrement : l'amélioration de notre compétitivité. Le Président de la république et le gouvernement, en annonçant et en mettant en œuvre le Pacte de Responsabilité à hauteur de 41 milliards ont amorcé la nécessaire baisse des charges qui handicapent aujourd'hui lourdement la compétitivité de nos entreprises. Et je tiens encore une fois à saluer cette décision qu'il faut évidemment **sanctuariser pour aller jusqu'au bout des baisses annoncées. Jusqu'en 2017.**

Mais si cet effort et nécessaire il n'est pas suffisant : avec un différentiel de charges de 135 milliards avec l'Allemagne et des marges qui sont à peine remontée à **30% contre 40% pour les entreprises allemandes**, le sac à dos des entreprises françaises est encore beaucoup trop lourd. Il faut donc accélérer et amplifier ce mouvement de baisses de charges dans les mois à venir **pour retrouver un niveau équivalent à nos principaux compétiteurs d'ici 2020.**

Deuxièmement : la simplification. Cessons de tourner autour du pot, et faisons de la simplification de notre environnement réglementaire, législatif et normatif **une priorité absolue en appliquant quelques principes simples d'ici 2020 comme par exemple** la règle du « 1 in 2 out ».

Troisièmement : le droit social. Simplifier **notre code du travail et favoriser l'accord d'entreprise ou de branche par l'inversion de la hiérarchie des normes doit être la troisième priorité.** Je suis d'ailleurs heureux de constater qu'un certain consensus est en train d'apparaître parmi les responsables politiques ainsi que d'éminents juristes, de droite comme de gauche, autour de

cette nécessaire évolution de notre modèle social vers un modèle économique et social adapté aux nouvelles contraintes du monde d'aujourd'hui.

Quatrièmement : la fiscalité. Nous devons d'urgence repenser en profondeur la fiscalité de toutes les parties prenantes de l'entreprise : les salariés et les actionnaires notamment. Nous devons passer d'une fiscalité **dissuasive, punitive et confiscatoire** à une fiscalité **incitative, compétitive, simple et sécurisée juridiquement favorisant notamment l'investissement.**

Cinquièmement : les dépenses publiques. C'est la mère des Réformes. Celle qui permettra de mettre en œuvre les quatre premières avec efficacité. L'optimisation de la sphère publique et la diminution des dépenses qui va en découler doit être une priorité absolue de tous les gouvernements à venir ! **Tous les rapports existent, toutes les solutions, tous les benchmark ! ce n'est aujourd'hui qu'une question de volonté et de courage !** Je propose que nous nous donnions **l'objectif collectif de les ramener à 50 % du PIB en 2020.**

5: La victoire

Enfin, le 5e V c'est la victoire. Mais cette victoire, elle ne peut se comprendre que partagée en commun.

Dans nos entreprises, ces victoires se traduisent tout d'abord par **la fierté d'avoir gagné, individuellement et surtout collectivement** de la reconnaissance et de l'estime de soi.

Elle se traduit aussi par des rémunérations supplémentaires, un partage accru de la valeur ajoutée, souvent sous forme d'intéressement, de participation et de bonus car ces victoires sont par nature volatiles.

Il en va de même pour la France. Nous ne pouvons demander des efforts à nos concitoyens, des changements, que si nous **réaffirmons clairement que les bénéfiques qui seront retirés de ces efforts seront partagés.**

Les victoires attendues de ce dispositif sont la confiance retrouvée durablement, une économie qui redémarre, des investissements démultipliés, des emplois créés, et par conséquent, un taux de chômage qui baisse durablement, des déficits sociaux qui se résorbent, du pouvoir d'achat en plus pour chaque français.. et une boucle vertueuse qui est que la victoire entraîne la victoire.

Les victoires que j'attends pour la France doivent redonner de l'**espoir et de la fierté** à tous nos concitoyens, du travail aux chômeurs, des perspectives et des rêves à nos jeunes, de la fierté à nos seniors, de la sérénité et de la motivation aux chefs d'entreprise et à toutes les forces économiques du pays.

La Victoire, ce sera celle de la France toute entière, cette France de la diversité, des jeunes et des moins jeunes, des salariés et des fonctionnaires, des parisiens et des provinciaux, des gens de gauche et des gens de droite , des syndicats et des patrons ...**Ce sera la Victoire d'une France de nouveau réunie, rassemblée, apaisée avec elle-même, et fière du travail accompli.**

Conclusion :

Pour conclure, j'aimerais adresser 3 messages :

1. A nos élus et à ceux qui nous gouvernent :

Certains pourront souligner qu'il manque **un 6^{ème} V : LA VITESSE !!!**

Car aujourd'hui ce ne sont plus les gros qui mangent les petits mais les plus agiles, les plus rapides qui mangent les plus lents !

Mon message au gouvernement et nos élus est donc : il y a **urgence à reformer en profondeur le pays**, si nous voulons retrouver les chemins de la croissance et in fine de l'emploi.

2. Aux jeunes :

Osez, **osez l'entreprise** , **soyez audacieux** , n'ayez pas peur ! **n'ayez pas peur** de l'echec !

Le monde appartient aux audacieux.

Cela tombe bien on veut créer les « **30 audacieuses** » pour notre pays

3. Aux entrepreneurs :

Prenons nos responsabilités et relevons ces défis !

Notamment sur les six facteurs de compétitivité cout qui sont de notre entière responsabilité :

- le service client notamment à l'export qu'il faut développer
- l'innovation
- l'excellence opérationnelle
- le management et la formation de nos salariés et en particulier de nos jeunes
- la montée en gamme
- l'intégration du numérique

Quant au medef :

En ce qui concerne le MEDEF, **comptez sur moi**, sur toutes les équipes du MEDEF et sur tous nos militants patronaux (dont un grand nombre sont dans cette salle et que je remercie chaleureusement pour leur engagement à mes cotés) **pour porter et mettre en œuvre cette méthode des 5v** dans les prochaines semaines et les prochains mois pour nos entreprises et notre pays :

- Pour **définir et partager avec tous les français** notre vision d'une France **conquérante, innovante et enthousiasmante** ;
- Pour **continuer à dire la vérité** et à **mettre les problèmes sur la table comme je le fais depuis deux ans**, sans craindre les critiques ou les reproches ;

- Pour **défendre et promouvoir** les valeurs de **l'entreprise et des entrepreneurs**, pour les réhabiliter définitivement dans notre pays, comme elles l'ont été dans un grand nombre de pays qui réussissent ;
- **Pour expliquer, proposer et accompagner** les nécessaires réformes que nous devons désormais impérativement mettre en place dans notre pays ;
- **Enfin, pour célébrer et saluer notre victoire collective**, celle de la France, de nos concitoyens, de tous nos jeunes et de nos entrepreneurs qui l'auront bien mérité.

Après le temps du débat, du dialogue et des propositions, je veux le redire solennellement à toutes et à tous aujourd'hui : le temps de l'action est venu pour notre pays.

Je déclare ouverte cette 17^{ème} université d'été consacrée à notre formidable jeunesse.

Merci de votre attention.

Pierre GATTAZ

Président du MEDEF