

« La PPE, c'est ni fait ni à faire »

Louis Gallois — Entretien avec Laurent Moisson

30 juillet 2026 – Transcription libre par Vent des maires de l'interview de Louis Gallois par Laurent Moisson des Forces Françaises de l'Industrie.

Vidéo sur YouTube : https://youtu.be/Xszvqp6tqbQ?si=tpKRFwfx_OpMjt2l

Seul le texte prononcé fait foi. Cette transcription n'est ni officielle ni validée par Forces Françaises de l'Industrie que nous remercions pour l'interview réalisé.

Vent des maires



www.ventdesmaires.fr

Table des matières

Extraits.....	2
Présentation et parcours.....	3
La politique de l'offre.....	4
Les causes de la désindustrialisation française.....	5
IA, innovation et compétitivité des entreprises.....	8
La formation des talents et la crise des compétences.....	9
L'énergie.....	11
On se méfie de la science.....	13
La PPE.....	14
Financer l'industrie : épargne et marchés financiers.....	17
Fiscalité, transmission d'entreprise et aides publiques.....	20
La Chine, l'Allemagne et la compétition internationale.....	23

Louis Gallois est l'une des grandes figures de l'industrie française. Ancien dirigeant de la SNCF, d'EADS (aujourd'hui Airbus), de PSA Peugeot Citroën et ancien commissaire général à l'investissement, il revient sur les causes profondes de la désindustrialisation de la France et les conditions d'un véritable redressement. Pourquoi la France a-t-elle perdu près de deux millions d'emplois industriels ? Avons-nous sous-estimé les conséquences de certaines décisions économiques et politiques ? Quel rôle doivent jouer l'État, l'innovation, l'intelligence artificielle, la formation et le nucléaire dans la réindustrialisation du pays ? Dans cet entretien, Louis Gallois livre une analyse sans détour des choix qui ont marqué les vingt dernières années : politique de l'offre, compétitivité, euro, transition énergétique, intelligence artificielle, souveraineté industrielle, compétences, enseignement scientifique et avenir du nucléaire français.

Extraits



Fukushima est apparu alors que ce n'est pas un problème nucléaire. Fukushima, c'est un tsunami qui a fait vingt-cinq mille morts. Tout ça a été mis en exergue, sans qu'on regarde vraiment pourquoi Fukushima avait été une catastrophe. Tout ça a été instrumentalisé, et les politiques se sont laissé entraîner là-dedans : on voulait faire plaisir à monsieur Hulot. Je veux être clair : vous avez un écologiste comme Jancovici qui est pronucléaire. Moi, je serais écolo, je serais pronucléaire. »



Alors, la PPE, c'est ni fait ni à faire. (..) Il y a un lobby des énergies renouvelables qui s'est exprimé avec force, et qui a obtenu sa part du gâteau : on a mis un niveau d'énergie renouvelable qui me paraît techniquement infaisable, et absurde sur le plan du partage énergétique — j'espère bien que cette PPE ne se réalisera pas. (..)

C'est absurde parce qu'on prévoit des implantations d'éoliennes et de panneaux solaires dans des proportions incroyables, et personne ne sait combien ça coûte réellement. (..)

Voilà, on demande au nucléaire de s'effacer, parce que c'est une électricité quasiment gratuite. Et quand il n'y a plus de vent ni de soleil, on dit : au nucléaire, « vous allez remonter, et dare-dare. » Mais les réacteurs ne sont pas faits pour ça, ils sont faits pour fonctionner en base, de manière stable. (..)

L'Académie des sciences a rendu des rapports, l'Académie des technologies aussi : ils vont tous dans le même sens, et la PPE n'en tient pas compte. Pourquoi ? D'autant que, sur le plan démocratique, la PPE est un curieux succès : personne n'a jamais eu à voter dessus, ni même à exprimer un avis — le Parlement lui-même n'a pas eu son mot à dire. (..)

On ne tient pas compte des rapports faits par des autorités scientifiques incontestables, on ne va pas devant les représentants du peuple, et on décide en fonction des pressions des uns et des autres. »



Face à la Chine, l'Allemagne rencontre de très sérieuses difficultés, et je pense qu'elle va réagir ; j'espère qu'elle ne va pas réagir au détriment du reste de l'Europe. Elle en a les moyens, et elle va réagir. Je ne sais pas exactement comment nous allons pouvoir trouver, avec elle, un accord qui évite que cette réaction se traduise par des drames en Europe.

Présentation et parcours

Laurent Moisson

Louis Gallois, bonjour, et merci beaucoup d'être venu jusqu'à chez nous pour ce nouvel épisode des Forces françaises de l'industrie. Je suis ravi de vous recevoir, parce que vous faites partie des grandes voix de l'industrie française. Vous êtes suivi par beaucoup de gens et, à la différence d'autres personnes tout aussi crédibles que vous, on comprend ce que vous dites.

Louis Gallois

Donc voilà, je vais essayer, pendant ce podcast, de me faire comprendre.

Laurent Moisson

Pour toutes ces raisons, et aussi parce que vous avez, je trouve, une vision qui va trancher avec certaines personnes qu'on a reçues jusqu'à maintenant et qui étaient très libérales — vous avez aussi une vision du rôle de l'État qui est intéressante, et qui colle beaucoup plus, je trouve, à la culture économique française. On reste quand même un pays où, même si on peut être un peu plus ou un peu moins libéral, on n'est pas des ultralibéraux : on a eu Alain Madelin, mais il a fait 5 %, et à mon avis, le libéralisme en France, ça fait à peu près ça. Donc, pour toutes ces raisons, je suis très content de vous avoir aujourd'hui, et je vais vous demander de vous présenter rapidement — parce que vous êtes quand même une personnalité connue — mais que vous nous rappeliez ce que vous avez fait et d'où vient cette légitimité industrielle.

Louis Gallois

Bon, d'abord j'ai commencé ma carrière comme fonctionnaire. J'ai été fonctionnaire jusqu'en 1989 : j'ai fait carrière au ministère des Finances, puis j'ai été directeur général de l'Industrie — c'est là que j'ai commencé à m'intéresser à l'industrie. En 1989, j'ai été nommé patron de la Snecma. Pour nos auditeurs, la Snecma, c'est ce qui s'appelle Safran aujourd'hui, qui faisait à ce moment-là essentiellement des moteurs d'avion et des trains d'atterrissage. J'ai ensuite été nommé patron de l'Aérospatiale, l'ancêtre d'Airbus : la grande entreprise aéronautique française qui faisait les avions, les missiles, les hélicoptères, les lanceurs spatiaux et les satellites — un ensemble de haute technologie. Après, je suis parti dix ans à la SNCF, qui n'est pas une parenthèse : dix ans, c'est une période très importante de ma vie, et j'en ai gardé un souvenir assez fort.

Là, on est venu me chercher pour prendre la codirection d'EADS — EADS, c'est Airbus en fait — en codirection avec un Allemand : un type de management absolument catastrophique, où deux patrons sont obligés d'être d'accord sur tout, en permanence. On passait un temps infini à se mettre d'accord.

Laurent Moisson

Oui, c'était Napoléon qui disait que pour gagner une bataille, il vaut mieux un mauvais général que deux bons généraux ensemble.

Louis Gallois

Absolument, je confirme totalement. Sarkozy est arrivé : une de ses premières décisions a été de négocier avec Angela Merkel le fait qu'il n'y ait plus qu'un seul patron pour EADS. Le président du conseil était un Allemand ; j'occupais les fonctions de directeur général d'EADS, et Tom Enders, qui était mon alter ego, devenait patron d'Airbus, la plus grosse des divisions. Il était plus jeune que moi, donc il y avait une sorte de légitimité à créer cette hiérarchie. Je suis resté patron d'EADS jusqu'en 2012, et là, je croyais prendre ma retraite. En fait, j'ai été nommé commissaire général à l'investissement : j'ai géré ce qu'on appelle le programme d'investissements d'avenir, qui s'appelle maintenant France 2030, un programme lancé à la suite d'un rapport de Rocard et Juppé, sous l'impulsion de Sarkozy.

00:04:30

J'ai été nommé en 2014, à la suite d'une crise de gouvernance, alors que l'État était obligé d'intervenir dans le financement de PSA Peugeot Citroën : j'ai été nommé président du conseil de surveillance de PSA, qui était en très grande difficulté à l'époque — c'était surtout sa filiale de financement qui était en difficulté, et qui risquait d'entraîner tout le groupe. On a redressé la situation : Carlos Tavares a été nommé président du directoire, il a fait un travail extraordinaire, il a complètement redressé la boîte, jusqu'à la fusion avec Fiat Chrysler en 2021. Là, je suis parti, et je n'ai plus comme fonction que celle de retraité, et de coprésident — nous sommes deux coprésidents, et ça se passe très bien — de la Fabrique de l'industrie, un think tank qui réfléchit aux questions industrielles. Et accessoirement, je m'occupe de quelques start-ups que je suis, et dans lesquelles je mets parfois un peu d'argent.

00:05:00

La politique de l'offre

Laurent Moisson

D'accord. Et entre-temps, vous avez produit un rapport.

Louis Gallois

Oui, j'ai produit un rapport en 2012, comme commissaire général à l'investissement, sur la compétitivité. Ce rapport est bien tombé, parce que c'est le moment où l'on s'est aperçu — où il y a eu une prise de conscience dans le pays — que l'industrie foutait le camp, que c'était la dégringolade. Les gens étaient attentifs, et j'ai sorti un rapport dans lequel je proposais ce qu'on a appelé la politique de l'offre. Hollande a acheté ce rapport, et ça lui a d'ailleurs coûté cher, parce que c'est ce qui a suscité les frondeurs, qui l'ont harcelé pendant tout son mandat sur ce thème, en disant que nous, on est keynésiens, qu'on veut une politique de la demande, etc. Il a dû affronter ça. Je reconnais que Hollande n'a pas cédé, il a tenu bon ; et ensuite, Macron a pris la suite et a complètement assumé la politique de l'offre, en la poursuivant.

Laurent Moisson

D'accord. Et quand vous dites qu'à cette époque on s'aperçoit que l'industrie est en train de foutre le camp — on est en quelle année, à peu près, on est sous Valls ?

Louis Gallois

2012. Non, c'est encore Ayrault. Ceux qui regardaient ça de près, les chiffres, n'avaient pas besoin de ça — vous le savez. Mais l'opinion publique en prend conscience, parce qu'on voit les usines fermer partout, on constate que la France n'est plus capable de produire tel ou tel produit. Il y a une prise de conscience, elle est tardive, mais elle existe. Et pourquoi est-elle tardive ? Parce qu'on a été dans le déni pendant très longtemps. Je ne veux pas dire que personne n'avait senti les choses : il y a eu la création du Conseil national de l'industrie sous Estrosi, il y a eu les pôles de compétitivité — il y avait un début de prise de conscience au niveau politique, mais l'opinion publique n'y était pas encore, elle n'avait pas encore intégré cette idée de désindustrialisation accélérée, alors que les chiffres sont terrifiants : on a perdu deux millions d'emplois industriels en dix ans.

C'est une hémorragie absolument incroyable, et on ne l'a vraiment saisie que lorsqu'on était à l'os.

Laurent Moisson

Moi, je passe un peu ma vie à expliquer à des gens qui disent « il faut réindustrialiser, comment peut-on réindustrialiser » — si on n'a toujours pas pris conscience, au fond, des raisons de la désindustrialisation. Est-ce que, selon vous, tout le monde arrive à l'expliquer avec autre chose que son prisme idéologique personnel ? C'est-à-dire les libéraux qui disent que l'État fait n'importe quoi, plutôt la gauche qui dit que ce sont les grands patrons, la finance mondialisée, le capitalisme. Au bout du compte, on a des lectures qui ne se rencontrent jamais, qui sont intéressantes chacune de leur côté, mais qui n'aboutissent jamais à un constat capable de fonder une décision intelligente.

Les causes de la désindustrialisation française

Louis Gallois

Oui, c'est assez compliqué à expliquer, parce qu'il y a des causes diverses. Un phénomène comme celui-là n'a pas une seule cause, il en a plusieurs. Il y a d'abord des causes culturelles : la France a beaucoup de mal à se voir comme un pays industriel. Je prends un symbole : le grand salon en France, c'est le Salon de l'agriculture. C'est là que le président de la République passe une journée entière, que va le premier ministre, toute l'opposition, tout le monde. L'agriculture, c'est un secteur important — 3 % du PIB, un et demi pour cent de la population active. Le salon de l'industrie, Global Industrie, c'est un salon technique, on n'est pas du tout dans le même registre. Je reconnais que les vaches, c'est plus intéressant à voir qu'une machine-outil — quoique,

Laurent Moisson

Maintenant, il va y avoir des robots.

Louis Gallois

Vous avez raison, mais c'est important, parce qu'en Allemagne, le grand événement, la grande foire, c'est la foire de Hanovre, qui est une foire de biens d'équipement, de machines-outils — pour eux, c'est leur âme qui est là. Notre âme, elle est plutôt au Salon de

l'agriculture. Je ne veux pas le critiquer, mais je trouve que ça montre notre difficulté à nous concevoir comme un pays industriel.

Il y a eu tout un mouvement autour de l'idée que l'usine, en France, ça ne fonctionnait pas très bien, qu'il fallait concevoir chez nous et faire fabriquer à l'extérieur — que ça coûterait moins cher, et que de toute façon on était très bons dans les services, donc qu'on allait s'y retrouver. Une idée que je ne partage évidemment pas. Mais je crois qu'il y a quelque chose sur lequel on n'insiste jamais, et qui me paraît important : pourquoi y a-t-il une rupture en l'an 2000 ? Je crois que cette rupture vient du fait qu'on est entré dans l'euro à un taux trop fort pour nous — on considère que le franc était surévalué de 15 % quand on est entré dans l'euro, et on l'a payé longtemps. D'autant que, pendant que l'Allemagne faisait des lois sévères — les lois Hartz, avec les mini-jobs, que je ne recommande pas — et maîtrisait très fortement les salaires, nous, en France, nous faisions les 35 heures, nous augmentions les charges sociales, et les salaires dérivaien. Donc, alors qu'on avait déjà un handicap de 15 % sur le plan monétaire, on a mené une politique inverse de celle de l'Allemagne, qui avait pourtant eu des difficultés, mais qui s'est redressée magnifiquement grâce à cela.

Laurent Moisson

Oui, on oublie qu'à l'époque, c'était l'Allemagne qu'on appelait l'homme malade de l'Europe.

Louis Gallois

C'est intéressant de voir qu'à ce moment-là, il y a eu un décalage complet entre les politiques menées en Allemagne et en France. Et je pense que c'est ce qui a fait que l'industrie a lâché prise — dans des conditions qui ont eu un impact catastrophique, parce qu'il n'y a pas seulement des problèmes d'emploi et de commerce extérieur : il y a aussi des territoires qui ont eu l'impression qu'on les laissait en jachères. Et ce pessimisme français trouve une partie de son origine dans cette désindustrialisation accélérée. Moi, je suis allé aux sports d'hiver dans les Vosges, à la Bresse : vous avez les usines textiles toutes fermées le long de la route, avec des pancartes « à vendre » partout. Si vous allez à Thiers, vous avez la vallée de la coutellerie — les coutelleries qui s'étaient installées le long de la rivière sont toutes fermées, sauf une qui sert de musée. Les gens vivent avec ce spectacle d'usines fermées devant eux, c'est complètement démoralisant. Et je crois que les régions qui ont subi ça ont beaucoup de difficulté à se relancer.

Laurent Moisson

Dans ce que vous dites, est-ce qu'il n'y a pas eu, du côté de l'État, plutôt que de se dire « ces usines ferment, il faut peut-être modifier certains éléments de notre politique macroéconomique ou microéconomique », une volonté de dire : c'est quelque chose de normal, on va accompagner ce mouvement, faire un traitement social du travail, demander à l'Éducation nationale de nous former des cadres plutôt que des ouvriers — en somme, mettre en ligne toute la machine pour transformer la société plutôt que de s'attaquer au problème et de lutter contre cette désindustrialisation ?

Louis Gallois

Je n'irai pas jusque-là. Je pense que vous avez raison sur un point : l'État a considéré ça comme un problème social, et l'a traité comme tel. Il a mis beaucoup de temps à s'apercevoir que c'était un problème économique, qu'il fallait traiter comme un problème

économique. Il a agi sur la microéconomie, mais il n'a jamais affronté la macroéconomie. Or, je pense qu'il y a un problème de macroéconomie : les équilibres globaux de l'économie française ne facilitent pas le développement de l'industrie. C'est ce qu'on appelle la politique de l'offre — elle vise à faire en sorte que la fiscalité, les aides publiques... on ne peut plus toucher à la parité monétaire, mais ça faisait partie de l'outillage, et on ne l'a plus. Cette idée que la macroéconomie joue un rôle dans le développement, ou le non-développement, de l'industrie — on a mis du temps à s'en apercevoir. Et comme il n'y avait pas de pression extraordinaire, parce que les services prenaient progressivement le relais, on n'a pas regardé : il y avait un problème majeur, c'était le chômage de masse. Je pense qu'on a mis un temps fou à essayer de voir comment on pouvait affronter ce problème, et qu'on a pris beaucoup de retard, ce qui est extrêmement pénalisant.

Laurent Moisson

Surtout, on l'a traité — ça, c'est mon point de vue — d'une façon qui nous a handicapés pour la suite : on a perdu à peu près deux millions d'emplois industriels, vous l'avez dit, et on a créé quasiment deux millions d'emplois, dont près d'un million dans la territoriale. Ce sont des emplois qui durent, avec des gens qui font leur travail, il n'y a pas de problème avec ça — mais il va bien falloir les payer. Donc, quelque part, ça déséquilibre à nouveau la macroéconomie.

Qu'est-ce que vous en pensez ? Est-ce qu'on a substitué les emplois industriels par des emplois administratifs ?

Louis Gallois

Je ne suis pas absolument sûr qu'on ait substitué les uns aux autres. Il y a évidemment eu création d'emplois administratifs, c'est la réalité — mais je crois surtout qu'on est resté avec deux millions de chômeurs. On a passé toute cette période avec un taux de chômage entre 8 et 10 %. C'est insupportable, financièrement et psychologiquement, pour le pays. Tout le monde avait des chômeurs dans sa famille ; il y a des jeunes qui n'ont jamais vu leurs parents au travail. Je pense que la valeur travail, à laquelle je suis attaché, en a pris un coup, très sérieux, parce qu'on ne voyait plus les gens travailler. Le traitement social de l'emploi, je crois qu'il était inéluctable, il fallait le faire — mais ce n'est pas ça qui résout le problème. Le problème, c'était de voir comment relancer la machine. Et je me pose d'ailleurs la question, pour l'avenir, pour la France : comment allons-nous créer de la croissance ? Nous en avons besoin. Or, l'Europe est la zone de croissance la plus faible du monde depuis deux décennies, à l'exception du Japon. Moi, je dis que ça pose vraiment un problème de gouvernance de l'Union européenne : comment se fait-il que nous soyons la zone de plus faible croissance ?

Laurent Moisson

Est-ce que vous notez une prise de conscience sur ce point, sur ce taux de croissance ?

Louis Gallois

Non, pas vraiment. J'ai pondu un article dans une revue confidentielle, qui n'a pas dû bouleverser grand-chose. Mais pour moi, c'est un véritable problème : comment recréer de la croissance dans notre pays. Je reconnais qu'il y a des difficultés — on n'a plus les finances publiques pour ça, la population vieillit, il faut faire avec les charges que ça entraîne, ce

n'est pas simple, et la conjoncture internationale ne facilite rien en ce moment. Mais je pense que ça doit être l'objectif numéro un, parce que c'est la croissance qui permettra de financer tout le reste — on se plaint des services publics qui ne vont pas, etc. tout ça il faut le financer. Il faut financer la SNCF, la transition écologique, qui suppose des investissements massifs, et on ne pourra pas le faire sans croissance.

Laurent Moisson

Oui, on l'a vu d'ailleurs : on sort d'un épisode caniculaire, on nous en annonce un autre, et on se rend compte, avec stupeur, qu'à chaque vague de chaleur on parle surtout du débat idéologique — « est-ce que le capitalisme est responsable ? » — alors qu'on n'a pas mis de climatisation dans les hôpitaux. Tout ça, ça coûte de l'argent : est-ce qu'on ne tient pas un peu ce sujet-là à distance ?

Louis Gallois

Ah non, mais c'est un élément de notre problème. Je pense qu'on a beaucoup insisté sur la décarbonation, et pas du tout sur l'adaptation. Or, il faut faire la décarbonation, mais comme le dit Dominique Seux dans *Les Échos*, quand on se retourne, on s'aperçoit que personne ne nous suit — ni les Américains, ni les Indiens, les Chinois un peu, qui d'ailleurs nous vendent des climatiseurs, c'est certain. Le phénomène du CO₂ qui crée les dérèglements climatiques que l'on connaît, il est mondial, on ne va pas le résoudre au niveau de l'Europe. Je suis d'accord avec vous : il faut climatiser les hôpitaux, les Ehpad, regarder comment on ventile les écoles. Tout ça, c'est de l'investissement lourd — et comme vous le dites, on va acheter les climatiseurs en Chine.

Laurent Moisson

Donc, effectivement, c'est un bon exemple : on vient de parler de décarbonation et d'adaptation, mais c'est un peu pareil sur la désindustrialisation, où on est resté très dans les explications idéologiques, sans forcément trouver les éléments un peu tactiques — parce que finalement, l'industrie, c'est de la physique, c'est de la mécanique.

Les grands intrants qui font la performance industrielle, ce n'est pas que des discours devant les caméras.

Louis Gallois

Non, c'est même rarement des discours devant les caméras. Je pense qu'il faut prendre les problèmes de manière factuelle. On a un problème de pénétration des nouvelles technologies dans l'industrie.

IA, innovation et compétitivité des entreprises

Louis Gallois

Je ne vais pas faire plaisir aux Forces françaises de l'industrie, mais sur l'intelligence artificielle, les entreprises françaises sont en retard : 34 % des entreprises françaises utilisent l'IA, selon un chiffre de la Banque européenne d'investissement — la moyenne européenne est à plus de 50 %. On décroche. Nous avons fait une étude à la Fabrique de l'industrie portant sur 1 200 entreprises françaises, 200 en Allemagne, 200 en Italie. La

vraie différence, c'est qu'en Allemagne et en Italie, quand on pose la question à des industriels qui sont plutôt des PME, la réponse est « oui, j'ai un plan de transformation lié aux nouvelles technologies » — IA, big data, robotique. En France, on s'aperçoit qu'il n'y a pas assez de mouvement en ce sens. Je pense qu'il faut travailler là-dessus, et je propose clairement un suramortissement des investissements numériques pour les PME — mais pas uniquement une mesure fiscale : il faut aussi un accompagnement des patrons de PME, qui ont la trouille parce qu'ils n'ont pas le personnel pour gérer ces nouvelles technologies, et qui ne sont pas toujours à l'aise avec ça eux-mêmes. Je prends un exemple : dans la vallée de l'Arve, le décolletage, il y a un centre de test en intelligence artificielle pour l'ensemble de la filière. Toutes les petites boîtes de décolletage peuvent y aller voir comment ça se passe et lui soumettre leurs problèmes. Je trouve que ce type d'accompagnement est franchement utile. Ça, c'est le premier problème pour moi : la pénétration des nouvelles technologies. Le second, c'est les compétences.

La formation des talents et la crise des compétences

Louis Gallois

Je ne vais pas résumer tout le problème de l'Éducation nationale, mais je m'inquiète de l'effondrement du niveau en mathématiques, parce que sans mathématiques, il n'y a pas de chercheurs, pas d'innovateurs, pas de techniciens. Il faut que les sciences dures soient remises au premier rang — ça veut dire, entre autres, qu'il faut payer les professeurs de mathématiques à un prix correct pour qu'ils fassent leur travail. Le second sujet, c'est le lycée professionnel : 40 % des jeunes y passent.

Laurent Moisson

Ils n'ont généralement pas choisi d'y aller.

Louis Gallois

Ils y arrivent souvent parce qu'ils n'ont pas eu les résultats pour la voie générale, et ce sont plutôt des jeunes de milieux populaires, comparé au lycée classique. On leur propose une multitude de filières, dont un certain nombre n'ont aucun débouché, avec un enseignement qui n'est pas assez valorisé, ni assez en formation continue — alors que s'il y a un endroit où il faut être en formation continue, c'est bien là, parce que les techniques évoluent sans arrêt. Je pense aussi qu'il faudrait un an de stage ou d'apprentissage supplémentaire, ce qui veut dire revenir à quatre ans de lycée professionnel, et non plus à trois ans — parce qu'il faut quand même continuer la formation générale — et il faut que les entreprises soient plus présentes dans le lycée professionnel.

Laurent Moisson

Vous constatez que les deux mondes ont du mal à se parler ?

Louis Gallois

Ça bouge un peu, je ne veux pas caricaturer.

Oui, la relation entre le lycée professionnel et l'apprentissage, par exemple, reste une relation un peu difficile.

On a fait beaucoup sur l'apprentissage — je m'en suis réjoui, on a doublé le nombre d'apprentis — mais on s'aperçoit que ça a surtout touché les bac+3, pas ceux qui préparent un bac pro. Je pense qu'il faut maintenant reporter cet effort sur les formations de niveau plus jeune.

Et toujours sur les compétences : il y a la formation continue. On va avoir des technologies qui s'accélèrent, il faut qu'il y ait davantage de formation continue, parce qu'on ne va pas changer les cadres et le personnel — et il faut que cette formation continue soit orientée vers les nouvelles technologies, sinon on va rater le virage.

Laurent Moisson

Deux points, puisque vous avez cité les mathématiques : on dit aussi que l'un des problèmes de l'industrie, c'est qu'elle reste très masculine, et qu'on pourrait faire monter les effectifs avec davantage de femmes qui s'intéresseraient en plus grand à ces filières. Sauf que toutes les statistiques montrent que quand on a rendu les mathématiques optionnelles, c'est plutôt chez les femmes que ça a décroché le plus vite.

Louis Gallois

D'abord, la décision de rendre les mathématiques optionnelles était¹, passez-moi l'expression, une connerie sans nom — heureusement, on est revenu en arrière, mais les dégâts sont là. Et la difficulté, c'est que les filles sont aussi bonnes en maths que les garçons, mais elles ne vont pas vers des études ou des carrières mathématiques, parce qu'elles considèrent que ce sont des carrières qu'elles ne souhaitent pas embrasser.

Laurent Moisson

Donc c'est plutôt de l'ordre de l'imaginaire, de la culture.

Louis Gallois

Oui. Je suis allé un jour faire une remise de prix dans une université — c'était à Jussieu. Il y avait différentes sections : en biologie, moitié de filles, moitié de garçons ; en informatique, 10 % de filles, 90 % de garçons.

Laurent Moisson

Comment l'expliquer ?

Louis Gallois

C'est un vrai sujet, qu'on devrait regarder de très près, parce que je ne vois absolument pas pourquoi il n'y a pas de filles en informatique. Il faut les amener à aller dans ce sens, soutenir celles qui veulent créer leur boîte, leur start-up. Il faut faire de la discrimination positive, il faut les pousser — on l'a bien fait pour les conseils d'administration des entreprises du CAC 40, et maintenant, c'est une réussite : on est à peu près à 45-55. J'étais moi-même assez opposé à la discrimination positive en faveur des femmes ; j'ai changé

¹ Jean-Michel Blanquer

d'avis. Je pense qu'il faut le faire, notamment pour les filles qui s'engagent dans les sciences dures.

Laurent Moisson

D'accord. Donc là, on a vu l'aspect technologique, l'aspect formation. Est-ce que vous voyez d'autres éléments ?

Louis Gallois

Il y a un sujet, c'est l'énergie.

L'énergie

00:28:45

Louis Gallois

Sur l'énergie, on a un atout en France, c'est le nucléaire. Il nous assure une électricité pratiquement complètement décarbonée — on est à 96-97 % de décarbonation — indépendante : on maîtrise la totalité de la filière, on n'importe que le minerai.

Laurent Moisson

Oui, on y reviendra. Et on a dix ans de réserves, je crois.

Louis Gallois

En termes de souveraineté, on n'a pas de problème dans l'immédiat. C'est pilotable, c'est-à-dire qu'on peut piloter cette production ; elle est très stable, elle fournit une électricité de très bonne qualité, et elle est compétitive — on a l'électricité la moins chère d'Europe, en dehors de la Suède et de la Norvège.

Cet atout, il faut le valoriser. Et je considère qu'une des grandes fautes des décennies 2000-2020 a été le massacre des programmes nucléaires. Il y a là une responsabilité politique absolument majeure. On a commencé par arrêter Superphénix, pour faire plaisir à madame Voynet et avoir les écolos dans le gouvernement Jospin. On a continué en ne lançant plus aucun réacteur en dehors de Flamanville, qui a pris énormément de temps. On a eu un programme prévoyant de fermer quatorze réacteurs : ça démobilise toute la filière, les industriels se sont dit « bon, on va faire autre chose », et les jeunes se sont dit « je ne vais pas m'engager dans une filière en décrépitude ». On a fermé Fessenheim. La centrale venait d'être rénovée, elle avait vingt ans devant elle. On l'a fait pour faire plaisir aux Allemands ; il ne faut pas se cacher, si on a commencé par Fessenheim, c'est parce que les Allemands le demandaient — c'est une centrale à la frontière.

Laurent Moisson

Ils demandaient ?

Louis Gallois

Oui, ils demandaient. C'est à la frontière. On a fermé Fessenheim, je pense que ça a été absurde. Ça nous a coûté, à la collectivité nationale, deux ou trois milliards. Et on a arrêté Astrid.

Astrid, qu'est-ce que c'est ? C'est un programme de réacteur à neutrons rapides. Je ne vais pas faire de technique, je m'arrêterais assez vite : ça utilise de l'uranium appauvri, c'est-à-dire tous les stocks d'uranium que l'on a accumulés pour extraire la petite partie d'uranium dite 235, qui va dans les réacteurs classiques. Il nous reste un énorme stock d'uranium appauvri, et en plus, on a besoin de plutonium, que la machine elle-même — le réacteur à neutrons rapides — produit. Donc il produit son propre combustible. On a un outil qui nous assure une totale indépendance : on a à peu près trois à quatre mille ans de stock, avec la production d'électricité telle que nous la connaissons actuellement. Ça laisse venir — je ne serai plus là pour en parler.

Ça nous mettrait en totale indépendance : nous ne dépendrions plus de l'importation d'uranium. Il y a un problème : ça coûte un peu plus cher, donc il faut s'attaquer à cette question de réduction du coût des réacteurs à neutrons rapides. Je précise que ces réacteurs mangent aussi une partie des déchets, ce qui n'est pas négligeable — ce qu'on appelle la fermeture du cycle. On a ainsi un outil qui nous met à l'abri des problèmes énergétiques, ou en tout cas de la production d'électricité, pour les siècles à venir. Je dis bien production d'électricité, parce qu'il va falloir passer rapidement du fossile à l'électrique.

Actuellement, l'électricité représente 27 % de l'énergie française ; on va passer à 55 % en 2050, mais je crois qu'il faut aller très vite dans ce domaine — la voiture, les transports, le chauffage, il faut aller vers l'électrique au maximum, parce que c'est là que se trouve une source d'autonomie pour notre pays. L'industrie, elle aussi, consommatrice d'électricité, doit passer à l'électrique, ce qui suppose des investissements significatifs, mais c'est indispensable pour qu'elle acquière son autonomie par rapport aux aléas du détroit d'Ormuz, par exemple. C'est vraiment un choix majeur : une électricité compétitive, stable et prévisible, c'est la condition de l'industrie.

Laurent Moisson

Vous qui connaissez un peu les arcanes des décisions de l'État — puisque le programme nucléaire a quand même été enfanté, conduit, piloté par l'État — qu'est-ce qui fait qu'avec toute la connaissance, qui suscitait d'ailleurs l'admiration ou la jalousie de certains de nos voisins, comment parmi les plus grands sachants du monde, on arrive à démonter cette filière de son piédestal ? Comment expliquer ça ? J'écoutais Yves Bréchet dans certaines interviews — lui, en plus, il y va, on comprend bien les choses — et on est quand même assez stupéfait par des décisions publiques prises complètement à l'encontre de la science. Comment ça se fait ?

Louis Gallois

C'est la pression écolo : une idéologie qui vient de lobbies de tous ordres. Fukushima est apparu, alors que ce n'est pas un problème nucléaire — à Fukushima, c'est le tsunami qui a fait vingt-cinq mille morts ; la centrale elle-même a fait deux ou trois morts, parce qu'un homme est tombé dans une cuve de l'hélicoptère. Tout ça a été mis en exergue, sans qu'on

regarde vraiment pourquoi Fukushima avait été une catastrophe. Tout ça a été instrumentalisé, et les politiques se sont laissé entraîner là-dedans — on voulait faire plaisir à monsieur Hulot, il faut être clair. Il est moins populaire maintenant, mais à l'époque, oui. Vous avez un écologiste comme Jancovici qui est pronucléaire : je serais écolos, je le suis pas tout à fait, j'ai moi-même une sensibilité écologique, comme tout le monde, mais je serais pronucléaire.

On se méfie de la science

Laurent Moisson

On a quand même l'impression, de loin, que tout ce qui a fait la grande expertise et la grande maîtrise scientifique française, la foi dans le progrès technique, se dissipe, et qu'on commence à se méfier de la science. J'ai l'impression, en vous écoutant dans certaines interviews, que même si on est sorti un peu de ça — on a eu Emmanuel Macron qui a annoncé clairement vouloir relancer le programme nucléaire, il y a eu un certain nombre d'actes, même Astrid — malgré tout, dans les arbitrages de tous les jours, la PPE ou ce genre de choses, on recommence à avoir... j'ai l'impression d'avoir des conversations de druides autour d'une marmite, pour savoir s'il faut plus de carottes ou un peu moins, et on fait ça au doigt mouillé.

Louis Gallois

Il y a eu une contestation du programme Messmer, mais elle n'a pas empêché qu'on sorte jusqu'à six réacteurs par an à l'époque, avec un programme admirablement mené par des hommes de très grande qualité — malheureusement pas par des femmes, ou si peu — comme Michel Hug, que j'ai un peu connu. Et qui fait que nous sommes dans la situation où nous sommes : un pays avec 57 réacteurs qui fonctionnent, et qui se trouve à l'abri de bien des difficultés.

Ce que vous évoquez, c'est cette critique constante de la science — c'est très préoccupant. Allez en Asie, vous verrez ce que les Asiatiques font en matière scientifique. Et je pense que si on continue comme ça, nous, l'Europe, on va se faire balayer. Il va falloir qu'on s'y remette, à la science. On en a besoin. S'il n'y a pas de science, il n'y a pas de technologie ; s'il n'y a pas de technologie, il n'y a pas d'industrie.

Sur le programme nucléaire, ce qui me paraît encourageant — je ne m'y attendais même pas — c'est que les filières nucléaires recréées aux Arts et Métiers, par exemple, sont pleines. Les jeunes y vont, parce qu'ils voient qu'il y a un programme, que c'est intéressant, et qu'ils s'aperçoivent que c'est une solution. J'ai l'impression qu'il y a aussi du patriotisme économique là-dedans — moi qui ai une sympathie pour les Arts et Métiers, j'ai gardé le contact, et leur section nucléaire se remplit maintenant, c'est le cas dans beaucoup d'écoles. C'est encourageant.

La PPE

00:39:15

Alors, la PPE, c'est ni fait ni à faire.

Laurent Moisson

Vous pouvez peut-être expliquer ce qu'est une PPE ?

Louis Gallois

La PPE, c'est la programmation pluriannuelle de l'énergie. C'est ce qui détermine, à 5 ans, 10 ans, 20 ans, quelle va être la répartition des sources d'énergie — entre l'électricité, le pétrole, etc. — et, à l'intérieur de l'électricité, la part du nucléaire et celle des énergies renouvelables. On n'a pas voulu faire de choix clair sur le nucléaire : le président de la République a annoncé six réacteurs plus huit, donc on met six plus huit, parce qu'on ne peut pas déjuger le président. Mais il y a un lobby des énergies renouvelables qui s'est exprimé avec force, et qui a obtenu sa part du gâteau : on a mis un niveau d'énergie renouvelable qui me paraît techniquement infaisable, et absurde sur le plan du partage énergétique — j'espère bien que cette PPE ne se réalisera pas.

C'est absurde parce qu'on prévoit des implantations d'éoliennes et de panneaux solaires dans des proportions incroyables, et personne ne sait combien ça coûte. La Cour des comptes a calculé précisément ce que coûtait le nucléaire — entre 58 et 61 euros le mégawattheure. J'attends que le même calcul soit fait pour les énergies renouvelables. Personne ne le sait. On nous sort toujours le prix de l'électricité à la production, mais pas les coûts de réseau — il y a quand même pour 100 milliards d'investissement chez RTE, pour raccorder les multiples sources, et surtout les éoliennes en mer, ça coûte les yeux de la tête de les raccorder. On ne nous dit pas non plus combien coûte l'intermittence, qui est compensée par le nucléaire qu'on fait monter et descendre : on désoptimise le nucléaire pour faire de la place aux renouvelables. J'attends que le calcul soit fait.

Laurent Moisson

Donc l'intermittence, c'est : il y a du vent, il y a du soleil, on baisse le nucléaire ?

Louis Gallois

Voilà, on demande au nucléaire de s'effacer, parce que c'est une électricité quasiment gratuite. Et quand il n'y a plus de vent ni de soleil, on dit : au nucléaire, « vous allez remonter, et dare-dare. » Mais les réacteurs ne sont pas faits pour ça, ils sont faits pour fonctionner en base, de manière stable. Et quand vous baissez la production nucléaire, vous renchérissez son coût, parce qu'il faut amortir les installations, et vous avez moins de production, donc moins d'amortissement. Je crois que tout cela a été fait sous la pression de lobbies industriels qui voulaient leur part d'énergie renouvelable, avec une perspective de croissance de la consommation électrique qui est très aléatoire — personne ne sait exactement ce qu'elle sera cette croissance. J'espère qu'elle sera forte, et qu'on saura y faire face. Je ne suis pas contre les énergies renouvelables par principe : on en a besoin, elles peuvent servir d'appoint — comme le prochain réacteur nucléaire que nous allons lancer, Penly, ne sera pas branché avant 2038, s'il n'y avait des problèmes de soudures à réaliser,

en attendant l'arrivée des nouveaux réacteurs, les énergies renouvelables peuvent jouer ce rôle, mais c'est de l'appoint, ça ne remplace pas le programme nucléaire.

Laurent Moisson

Donc ce que vous dites, c'est que vous n'êtes pas anti-énergies renouvelables — parce qu'en France, tout est politisé, y compris l'énergie : on est forcément soit pronucléaire et donc antirenouvelable, soit pro-renouvelable et donc antinucléaire. Les deux, pourquoi pas, mais il y en a une qui doit compléter l'autre. Il y a une base...

Louis Gallois

Je le dis grosso modo, le nucléaire doit représenter 70 % de la production d'électricité, ça laisse de la place aux renouvelables — mais il ne faut pas les pousser au-delà du raisonnable. On ne va pas couvrir la France de panneaux solaires au détriment de notre agriculture. La biomasse, je n'y suis pas opposé, mais quand je vois qu'on renonce à des cultures alimentaires pour produire de la biomasse, je me dis qu'il y a un problème, dans un pays qui importe 40 % de ce que les gens mangent. Il y a un vrai problème.

Les éoliennes en mer, c'est bien gentil, mais d'abord, le plateau continental français est assez court, donc on va vers des éoliennes flottantes qui coûtent la peau du dos — dans les 300 euros le kWh. Je rappelle que les éoliennes chinoises arrivent au Havre 30 % moins cher que celles qu'on y fabrique et qu'on monte au Havre. Et quant aux panneaux solaires, la messe est dite : ils sont presque tous chinois, avec un peu de coréens, mais il n'y a plus d'Européens — et on n'y reviendra pas, on a pris trop de retard. Encore une fois, je ne suis pas contre les énergies renouvelables, mais c'est de l'appoint, ce n'est pas la masse.

Laurent Moisson

C'est votre avis — il y en a d'autres. Ce qui est bien dans ces cas-là, c'est de demander un arbitrage à des gens qui font autorité. On a ces gens-là ?

Louis Gallois

Vous avez cité Yves Bréchet. Yves Bréchet, c'est un membre de l'Académie des sciences, ancien haut-commissaire à l'énergie atomique, ancien directeur de la recherche de Saint-Gobain — une personnalité qu'on pourrait écouter. Et l'Académie des sciences a rendu des rapports, l'Académie des technologies aussi : ils vont tous dans le même sens, et la PPE n'en tient pas compte. Pourquoi ? D'autant que, sur le plan démocratique, la PPE est un curieux succès : personne n'a jamais eu à voter dessus, ni même à exprimer un avis — le Parlement lui-même n'a pas eu son mot à dire sur la programmation pluriannuelle de l'énergie. On ne tient pas compte des rapports faits par des autorités scientifiques incontestables, on ne va pas devant les représentants du peuple, et on décide en fonction des pressions des uns et des autres.

Laurent Moisson

Je vous suis plutôt dans cette direction. Mais je lis un article traduit de l'américain californien, où tous les papes de l'intelligence artificielle disent : « vous n' imaginez pas ce qui est en train de sortir en matière de besoins électriques du fait de l'intelligence artificielle. » Qu'est-ce que vous en dites ?

Louis Gallois

Je pense que ça va entraîner de gros besoins électriques, et qu'il va falloir réfléchir non seulement aux gros réacteurs — ceux du programme, six tout de suite, huit ensuite — mais aussi à des réacteurs de plus petite taille, qui pourraient être installés à proximité des centres de données. Il va falloir innover dans ce domaine, parce que ces centres de données ont besoin d'une électricité de très grande qualité — donc plutôt de type nucléaire.

Laurent Moisson

Donc pour vous, ça ne remet pas en cause le fait que la PPE soit peut-être trop ambitieuse sur les renouvelables.

Louis Gallois

Ça va au contraire développer le besoin d'électricité en France, et nous aurons besoin de ces centres de données. Il faut savoir que l'Europe représente actuellement 1 % des centres de données dans le monde, la Chine 8 %, et les États-Unis tout le reste. Il est absolument indispensable que nous ayons des centres de données en Europe, pour garder une certaine maîtrise de ces données. Certaine, pas totale.

Laurent Moisson

Et ça permettrait de revenir sur votre premier point : il faut s'intéresser davantage à la technologie aujourd'hui pour avoir une industrie qui reparte de plus belle. Il y a peut-être une alliance à créer entre les deux sujets.

Louis Gallois

Absolument. Vous savez, l'industrie européenne est prise en étau : d'un côté, les États-Unis, avec la maîtrise totale des nouvelles technologies, je dis totale — et ça ne va pas s'arrêter, les cinq ou six grandes entreprises américaines de l'intelligence artificielle vont investir 700 milliards de dollars en 2026 dans l'IA, quand l'Europe en fera peut-être 100 milliards. Cinq ou six entreprises, 700 milliards, d'un côté ; l'autre mâchoire, c'est la Chine — le bulldozer chinois, ou le compresseur chinois, qui arrive sur tout le front de l'industrie, sans exception. La France est un peu mieux protégée que d'autres pays, d'abord parce que notre industrie est moins importante...

Laurent Moisson

On l'a quand même bien perdue.

Louis Gallois

Il n'y a que 10 % de l'économie qui est touchée — ce n'est pas une consolation, ce n'est pas du tout ce que je veux dire. Et deuxièmement, nous sommes bons dans le luxe, le nucléaire, l'industrie de défense, l'aéronautique et l'espace : des domaines où les Chinois ne sont pas encore nos concurrents — ça viendra, mais ce n'est pas encore le cas. Donc on souffre proportionnellement un peu moins. On souffre sur l'automobile, ça, c'est clair — mais quand je vois ce qui se passe en Allemagne, eux, ils le prennent de plein fouet.

Financer l'industrie : épargne et marchés financiers

Laurent Moisson

Ce que vous décrivez, sur l'incroyable capacité de quelques entreprises privées américaines à mettre des sommes ahurissantes dans l'investissement... nous, à côté, on a un modèle où on n'a pas d'entreprises aussi puissantes — même si on a de très belles entreprises — et où on a longtemps compté sur l'État, qui, depuis Colbert... enfin, ça a pris différentes formes selon les époques, mais notamment pour l'industrie, il y a eu Napoléon III, il y a eu le sursaut pendant la Première Guerre mondiale, Pompidou, Messmer — c'est quand même l'État qui impulse, face à une société où il y avait de bons industriels, mais pas l'équivalent de ce mercantilisme un peu anglo-saxon. Et là, pour le coup, on couvre l'Allemagne avec des établissements industriels qui investissent beaucoup. Versus le côté très colbertiste dans un état qui est devenu social, qui va mettre l'essentiel de ses ressources sur du social. Est-ce que c'est un modèle qu'il faut interroger, sachant que ça fait partie de notre culture ?

Louis Gallois

Je pense qu'il ne faut pas demander à l'État, surtout dans l'état actuel des finances publiques, plus qu'il ne peut donner. Il y a d'abord la question du financement de l'industrie. Ce financement a été largement assuré, jusqu'à une période récente, par les banques en Europe.

Les marchés financiers jouent un rôle second, ils intéressent surtout aux très grandes entreprises — pas les ETI, pas les PME, qui étaient financées par le système bancaire. Or les règles prudentielles que doivent respecter les banques depuis la crise financière de 2008 — une crise américaine, je le rappelle — ont resserré la vis : les règles sont beaucoup plus strictes, notamment sur l'utilisation des fonds propres des banques. Je précise que les États-Unis ont décidé de ne pas appliquer ces règles : ils sont à l'origine de la crise, à l'origine des règles, et ils ne les appliquent pas — nous, en Europe, nous les appliquons. Ça veut dire que les banques sont en retrait par rapport au risque, entre guillemets, industriel. Il faut donc que les marchés financiers prennent le relais d'une certaine manière. Or, en Europe, ils ne sont pas orientés vers l'investissement productif.

Les Français ont une épargne gigantesque — 19 à 20 % du revenu disponible. Où la mettent-ils ? Dans l'immobilier, en faisant monter les prix ; dans l'assurance-vie, 2 200 milliards, qui finance une partie de la dette française, mais qui s'investit aussi en bons du Trésor allemand, c'est-à-dire des valeurs sûres, sans prise de risque. Et puis il y a les caisses d'épargne, les différents plans d'épargne populaire. Très peu va vers l'industrie. Il y a le PEA, cent milliards — ce n'est pas négligeable, mais rapporté à la masse de l'épargne française, ça reste faible. Il faut trouver le moyen d'orienter cette épargne vers l'investissement productif. Le problème, c'est que les Français n'aiment pas le risque — les Français et les Européens, en général. Il va falloir créer des systèmes de mutualisation, d'intermédiation, qui réduisent le niveau de risque, parce qu'aux États-Unis, on prend des risques et on a une forte rentabilité ; en France, on prend moins de risque et on a une faible rentabilité.

Laurent Moisson

D'ailleurs, est-ce que ce n'est pas lié ?

Louis Gallois

Les deux sont liés, mais je ne sais pas quel est l'œuf. Je pense aussi que le modèle social français, européen, ne dégage pas les marges pour les entreprises que dégage le système américain — et je ne pense pas qu'on va changer ça du jour au lendemain. D'ailleurs, je ne sais même pas s'il faut le changer. Donc il faut regarder comment aider cette épargne à s'investir dans l'industrie. La BPI a fait du bon travail sur ce qu'on appelle le non coté, les entreprises qui ne sont pas en Bourse — avec tous les fonds d'investissement qu'elle a soutenus, il y a eu des progrès. Il faut maintenant faire quelque chose sur le coté : que les entreprises aillent chercher en Bourse des moyens de financement, et pour cela, que les épargnants aillent vers la Bourse. J'ai une idée, peut-être pas la meilleure : que cette épargne bénéficie d'un avantage fiscal lorsqu'elle investit dans des entreprises européennes — on n'arrivera pas à le faire uniquement pour les entreprises françaises, on se ferait retoquer à Bruxelles, mais pour les entreprises européennes.

Laurent Moisson

Sur ce sujet, aux Forces françaises de l'industrie, on s'exprime beaucoup, notamment via les réseaux sociaux — et c'est toujours intéressant, parce que les gens commentent. J'aime bien être un peu provocateur dans les titres, donc j'envoie des messages assez lus, et le schéma est toujours un peu le même : dès qu'il y a quelqu'un qui dit « scandale, telle pépite française est rachetée par un Américain », je réponds : mais qu'est-ce que vous attendiez ? Elle est où, votre épargne ? Et les réponses sont assez intéressantes. Il y en a qui disent : « touche pas mon épargne, c'est ma retraite » — souvent la même personne qui va manifester pour ne pas allonger la durée de cotisation, ce qui met justement en danger le système des retraites. On est complètement schizophrène. Et il y a d'autres personnes qui disent : « moi, je ne place pas mon argent en France, ce n'est pas assez rentable, je vais chercher de la rentabilité ailleurs » — parce qu'on a créé un modèle trop lourd pour les entreprises. On vote pour ce modèle, et ensuite, devant la conséquence — nos entreprises ont un boulet au pied, elles sont moins rentables — on prend son argent et, froidement, calculément, on va investir ailleurs. On veut de la morale pour nous, mais quand il s'agit de son propre argent, on est pragmatique.

Louis Gallois

Ce n'est pas un problème uniquement français, c'est un problème européen. On n'a pas pris l'habitude de mettre son argent sur les marchés financiers ; et ceux qui le font vont vers les États-Unis, pour la rentabilité. C'est pour ça que je pense qu'il faut trouver un système qui retienne l'épargne en Europe — un avantage fiscal a l'intérêt d'accroître la rentabilité de l'investissement, grâce aux déductions. Je crois que c'est important. Ceci étant dit, la politique de l'offre vise aussi à améliorer les marges des entreprises pour qu'elles puissent investir. C'est ce qui s'est passé depuis 2015, et avec succès.

On ne le dit pas assez, mais la politique de l'offre a arrêté la désindustrialisation.

On est sur un plateau, maintenant. Les années actuelles sont très difficiles — 2025, 2026, c'est très difficile, parce qu'il y a eu la dissolution, qui a coupé les pattes de tout le monde, et

parce que la conjoncture internationale est un peu chahutée, comme on dit. Mais c'est vrai qu'on est sur un plateau, et je pense que c'est grâce à cette politique de l'offre — ce n'est pas que les marges de l'entreprise, mais ça en fait partie : on a reconstitué des marges qui permettent aux entreprises d'investir et d'améliorer leur rentabilité. Je ne pense pas qu'on puisse aller au-delà d'un certain niveau : d'abord, parce que l'État n'a plus les moyens de se payer de nouvelles réductions d'impôts, et d'autre part, parce qu'il a des besoins gigantesques ailleurs. On en revient au libéralisme dont vous parliez : chaque fois qu'il y a un problème, on demande à l'État de le résoudre. Il fait trop chaud, c'est l'État ; il fait trop froid, c'est l'État — si la canicule tue des gens, c'est à cause de l'État. Je trouve ça assez fascinant.

Laurent Moisson

D'une certaine manière, ça veut dire aussi : ce n'est pas de ma faute.

Louis Gallois

Oui — je n'accuse pas les gens d'être responsables du réchauffement climatique, je n'accuse même pas l'Europe. Mais on ne peut pas tout demander à l'État, tout le temps, toute la journée, parce que les mêmes qui professent le libéralisme sont souvent les premiers à se précipiter pour demander des aides à l'État. Il n'y a pas assez d'argent dans la justice, c'est peut-être vrai — mais si on met de l'argent dans la justice, on ne le met pas ailleurs. Et l'idée qu'on va « prendre aux riches », a ses limites, quand même.

Laurent Moisson

On l'a bien vu : on a des gens qui pensent qu'il n'y a pas d'exil fiscal et qu'on peut monter les impôts à fond. Or, déplacer une usine, c'est une forme d'exil fiscal : vous fuyez le coût du travail, des charges, des contraintes, vous les mettez ailleurs, vous allez chercher des coûts plus bas.

Louis Gallois

Il y a aussi le moyen, même sans déplacer les usines, de placer son argent à l'étranger — au niveau du capital, ça se fait comme ça.

Nous sommes dans un marché très ouvert, il est possible de faire sortir l'argent.

Laurent Moisson

Mais ce que je veux dire, c'est qu'on l'a constaté pour ce qu'il y a de plus difficile à déplacer, une usine, avec ses actifs, son savoir-faire, des chaînes logistiques : il y a quand même des entreprises qui ont arbitré, en disant que c'était plus rentable ailleurs, et qui ont choisi d'optimiser en déplaçant ce qu'il y a de plus difficile à déplacer. Le capital, lui, se déplace d'un claquement de doigts — donc les gens pensent que le plus dur a déjà été fait, c'est la désindustrialisation, et que le plus simple, mettre de l'argent au Luxembourg, se fait aussi.

On recevait récemment Jean-Laurent Granier, le président de Generali France, qui nous expliquait un peu ce qui était en cours ; on lui a posé la question de l'exil fiscal. Il nous a dit : oui, il y a un exil fiscal, mais je remarque surtout, de la part des hauts patrimoines, non pas forcément un déménagement, mais le fait de placer, via des outils d'investissement luxembourgeois...

Quitte à ce que ça revienne en France : c'est-à-dire qu'ils ne disent pas forcément « je ne vais plus le placer en France », mais que le contenant soit hors de France, pour éviter un certain nombre de vicissitudes fiscales qui pourraient survenir — « il y a plus d'argent donc je saisis ceci et cela. » Donc les gens continuent d'investir en France, mais délocalisent le contenant, et ça se fait de façon tranquille, presque invisible : c'est un simple virement.

Louis Gallois

Je ne me range pas non plus complètement de ce côté. Je pense que si on demande un effort aux Français, il va falloir le demander — notamment sur l'âge de la retraite : on ne va pas tenir avec l'âge de départ actuel. On va demander un effort aux retraités aussi : il faut qu'ils participent à l'effort national, à la mesure de leurs moyens. Actuellement, ils bénéficient d'avantages fiscaux qui n'ont pas de sens — les 10 % d'exonération pour charges professionnelles, le taux privilégié sur la CSG. Ça n'a pas de justification. On va demander des efforts aux Français, et donc aussi aux plus aisés — je pense qu'on ne pourra pas l'éviter. Mais croire que ça va assurer le financement de toutes les dépenses gigantesques qui nous attendent, c'est un leurre total, et on n'a pas le droit de leurrer les gens là-dessus. Il va falloir que les choses changent dans la manière de gérer les finances publiques, et ça ne peut pas se résumer à « on va faire payer les riches », parce que les riches vont se tailler — d'autant qu'ils sont très bien conseillés, ils ont tous les moyens qu'il faut. Et même s'ils ne partent pas, la masse n'est pas suffisante — en dépit des calculs de monsieur Zucman, la masse n'est pas suffisante. Il ne faut pas leurrer les gens là-dessus, et je crains que, dans la campagne présidentielle, certains essaient de le faire. Il va y avoir de l'effort demandé à tout le monde ; et moi, je pense qu'il va falloir épargner autant que possible les entreprises, parce que ce sont elles qui créent la richesse, qui permettront de recréer de la croissance. Je ne parle pas des actionnaires, je parle des entreprises. Je suis persuadé qu'il ne faut pas non plus trop taper sur les actionnaires, pour la raison que j'évoquais tout à l'heure : il faut aussi qu'ils aient envie d'investir dans les entreprises françaises, et c'est un problème sérieux.

Fiscalité, transmission d'entreprise et aides publiques

Laurent Moisson

Justement, sur ce point — et après, j'aimerais qu'on revienne à la politique de l'offre, qui a probablement été un peu dévoyée sur certains éléments, votre rapport et ses conclusions ayant été appliqués parfois, et parfois pas complètement. On a reçu ici Renaud Dutreil, le père du pacte du même nom, qui nous expliquait que son action consistait, au départ, à protéger la transmission des entreprises — beaucoup de choses ont été ajoutées depuis au pacte, si j'ai bien compris — pour dire : attendez, l'entreprise, ce n'est pas un bien entre guillemets, ce n'est pas un élément de richesse comme un autre, et il faut, dans la mesure du possible, que le frottement fiscal soit le plus faible possible — pas pour des raisons idéologiques, parce qu'on pourrait très bien objecter que ce n'est pas juste par rapport à quelqu'un qui n'a rien, mais pour des raisons pratiques : si la transmission ne se fait pas, on constate que l'entreprise est vendue, et vendue généralement à des fonds d'investissement, souvent américains, comme on vient de le dire.

Louis Gallois

J'adhère totalement. Le pacte Dutreil, c'est une très bonne chose. Évidemment, comme dans tout système fiscal, il y a des gens qui en profitent pour le dévoyer, et qui mettent des yachts dans l'outil de travail...

Laurent Moisson

C'est un moyen de transport comme un autre...

Louis Gallois

Non, c'est un problème de contrôle fiscal : il faut sanctionner les gens qui font ça, c'est tout. Ça ne condamne pas le pacte Dutreil, qui me paraît être une bonne chose, et qui a évité beaucoup des inconvénients que vous évoquiez — des entreprises vendues à l'encan par des héritiers qui se disent : « on n'arrive pas à payer nos droits de succession, il faut bien qu'on se débrouille. » Je n'ai pas de problème avec le pacte Dutreil dans son principe. Encore une fois, tout système fiscal entraîne des abus — le crédit d'impôt recherche, que je défends corps et âme, en entraîne aussi. Il faut une administration pour réprimer ces abus, c'est ça qui est important ; ça ne condamne pas l'outil lui-même. Il faut des contrôleurs fiscaux, il faut regarder ce qu'il y a réellement dans la masse imposable.

Laurent Moisson

D'accord. Donc, un dernier mot — en tout cas, ce sera ma dernière question, et on abordera d'autres sujets si vous en avez d'autres à évoquer. Vous venez de parler du crédit d'impôt recherche, qui fait partie de cette politique de l'offre ; vous avez aussi évoqué à plusieurs reprises les allègements de charges sur certains niveaux de salaires. Quand on vous écoute, l'idée, c'était de mettre le paquet là où il y avait vraiment une concurrence sur certaines fonctions, et on a peut-être un peu dévoyé ça en élargissant trop, ce qui a fait perdre en efficacité. Est-ce que ça a été corrigé ?

Louis Gallois

J'ai proposé des allègements de charges sur les salaires de 1 à 4 fois le SMIC. Ce système avait un inconvénient : à Bruxelles, on ne peut pas distinguer les entreprises industrielles des autres. Donc Carrefour — je le cite, mais gratuitement — a bénéficié du même dispositif que la PME de décolletage de la vallée de l'Arve, alors que c'est celle-là qui me paraissait la plus importante, beaucoup plus que Carrefour. Je n'ai rien contre Carrefour, mais ce n'était pas fait pour lui.

Laurent Moisson

Et ça, Bruxelles l'interdit ?

Louis Gallois

C'est clair. C'est d'ailleurs une des critiques que faisait Arnaud Montebourg à cet allègement — sur ce point, il n'avait pas tort. J'avais proposé de le corriger, parce qu'on avait fait des calculs pas très savants pour voir quel niveau d'allègement touchait le plus l'industrie par rapport aux autres secteurs : c'était entre 2 et 4 fois le SMIC, parce que c'est là que l'industrie se différencie des activités de service, qui payent des salaires beaucoup plus bas. Je constate qu'actuellement, on tape là-dessus : on dit qu'il faut réserver les allègements de

charges aux salaires les plus bas. C'est faire une politique d'emploi, pas une politique de compétitivité — moi, je proposais une politique de compétitivité ? Pas une politique d'emploi. La différence, c'est que la politique d'emploi avantage l'emploi quel qu'il soit, sans distinguer qualifié et non qualifié ; moi, je disais : où avons-nous le plus de différence avec nos voisins ? Sur l'emploi qualifié.

Laurent Moisson

Vous pouvez expliquer ça ?

Louis Gallois

Pour un salaire net égal entre la France et l'Allemagne — je l'ai vu chez Airbus, puisque j'avais les grilles de salaires des deux côtés — les Allemands recevaient le même argent net que les Français, mais les Français, sur leurs salaires les plus élevés, payaient les charges sociales plein pot, avec des plafonnements qui intervenaient très tard ; en Allemagne, ils intervenaient très tôt. Donc, pour l'entreprise — pas pour le salarié, mais pour l'entreprise — un cadre allemand coûtait 30 % moins cher qu'un cadre français. Évidemment que ça joue sur la compétitivité, parce que le salarié allemand, sur son salaire net, doit ensuite cotiser lui-même à une caisse de retraite, à une mutuelle santé, dans des proportions bien plus importantes que le salarié français — donc son salaire, une fois ses propres charges déduites, est en fait inférieur à celui du Français. Je crois qu'il fallait corriger cela, faire en sorte que les salariés entre trois et quatre fois le SMIC ne soient pas pénalisés en France, parce que les charges sociales n'y sont pas plafonnées. C'était l'objet de ce que j'avais proposé en matière d'allègement de charges. Ça a été retenu, au début, jusqu'à trois fois le SMIC, pas quatre ; et maintenant, on est en train de taper dessus, en disant qu'entre deux et trois fois le SMIC, ça ne sert pas l'emploi. C'est parfaitement exact — ça sert la compétitivité, c'est-à-dire la performance d'entreprises soumises à la concurrence mondiale, pour qui embaucher un cadre coûte aujourd'hui 30 % plus cher qu'ailleurs.

Laurent Moisson

Et comme, à la fin, on vend des produits, et que les produits voyagent très bien, ça veut dire qu'on est en compétition avec des entreprises à l'autre bout du monde — ce qui est très différent de Carrefour, par exemple, qui doit faire sa logistique, ses achats, mais qui dépend surtout de sa localisation et n'est pas en concurrence avec un supermarché italien.

Louis Gallois

Absolument. Et c'est d'autant plus vrai que nous avons en face de nous la Chine, avec des coûts salariaux, honnêtement, plus bas que les nôtres. Il n'est pas question qu'on s'aligne sur les coûts salariaux chinois — même s'ils montent, un ingénieur chinois est aujourd'hui payé à peu près ce que payait un ingénieur français, il n'y a plus beaucoup de différence — mais il y a moins de salaire, et beaucoup plus d'aides : on considère que les entreprises chinoises sont subventionnées quatre à cinq fois plus que les entreprises de l'OCDE. Et puis il y a le renminbi, dont Friedrich Merz, le chancelier allemand, dit lui-même qu'il est sous-évalué de 30 %. Quand j'entends un Allemand dire qu'une monnaie est sous-évaluée, alors qu'ils se refusaient obstinément, jusqu'à maintenant, à parler de parité monétaire, je me dis qu'ils commencent à avoir la trouille. Ce qu'il déclare, c'est que le renminbi est sous-évalué de 20 à 30 % — les instituts de conjoncture allemands disent plutôt 30 à 40 %.

Donc c'est à ça qu'il va falloir faire face.

Et je pense que, dans cette situation, il faut être très attentif à la situation financière de nos entreprises. Je ne dis pas qu'il faut faire des cadeaux sans fin, mais il faut être attentif. On entend dire que les aides en France sont massives — 211 milliards, un chiffre fourre-tout qui additionne des choux et des navets, et quelques carottes, ça n'a pas de sens. Ce que je constate, c'est qu'un calcul a été fait par Rexecode — je sais bien que Rexecode est plutôt proche du patronat, mais ce calcul a été fait sérieusement : quand on regarde les transferts nets entre les entreprises et l'État, en France, c'est 10 % du PIB qui va des entreprises vers l'État, en net — c'est-à-dire toutes les charges, impôts, taxes, moins toutes les aides. En Allemagne, c'est 8,5 %. On va dire qu'un point et demi, ce n'est rien — c'est quand même 40 à 50 milliards, donc ce n'est pas rien du tout. Il n'y a qu'un seul pays en Europe où c'est plus élevé : la Suède, à 13 %. L'Italie et l'Espagne sont à 8 %.

Ça veut dire qu'il n'y a pas de cadeau excessif aux entreprises. Il peut toujours y avoir des aides mal attribuées, des excès — il faut mettre l'accent là-dessus — mais globalement, il n'y a pas d'abus global : les entreprises françaises ne sont pas sursubventionnées par l'État, je dirais même qu'elles le sont moins que les autres entreprises européennes, une fois qu'on calcule le net.

J'ai été auditionné par une commission du Sénat sur ce sujet ; je n'ai pas vu trace, dans les conclusions, de ce que j'avais indiqué sur les transferts nets entre les entreprises et l'État — ça n'a pas été repris.

Laurent Moisson

Ça a été repris, en revanche, par les Forces françaises de l'industrie, et ça a fait un carton. On a eu beaucoup de retours : on avait pris votre audition, on l'avait coupée, et les gens étaient assez étonnés — on a été un des seuls à reprendre ça, c'est vraiment un problème.

La Chine, l'Allemagne et la compétition internationale

Laurent Moisson

Est-ce qu'on peut finir avec votre vision de ce qui est en train de se passer en Chine, et ses répercussions ? Vous avez décrit une Allemagne qui commence à prendre peur, après des années où on se disait qu'ils se fichaient de ce qu'on pouvait dire, qu'ils étaient là pour faire en sorte que la Commission européenne devienne une machine à vendre des berlines allemandes dans le monde, quitte à sacrifier notre agriculture et le reste de notre industrie. Là, on a l'impression que ça change, du fait de ce qui se passe en Chine. Vous qui avez visité la Chine, pouvez-vous nous expliquer ce qui est en train de se passer ?

Louis Gallois

J'ai évoqué les subventions de l'État chinois, la sous-évaluation du renminbi, mais je ne veux pas minorer l'énorme effort qu'ils font : ils forment la moitié des ingénieurs du monde. Eux n'ont pas peur de former des scientifiques et des techniciens, ils les forment à tour de bras. Je note d'ailleurs que, dans les instances dirigeantes du Parti communiste chinois, il y a une multitude d'ingénieurs, sensibles à ces questions industrielles — vous pouvez imaginer combien, chez nous, de techniciens, d'ingénieurs, de chercheurs accèdent

à des fonctions politiques éminentes. Je constate qu'en matière de qualité, là où ils étaient défectueux, ils ont fait des progrès gigantesques, et qu'ils ont un système de planification qui n'est pas reproductible chez nous — on n'a pas l'économie chinoise — mais qui fait que, dix ans à l'avance, ils avaient prévu ce qui allait se passer sur les énergies renouvelables, et qu'ils ont mis le paquet là-dessus, notamment sur les batteries automobiles. J'ai été très intéressé par leur nouveau plan quinquennal : j'ai regardé dans le détail toutes les propositions, tous les thèmes mis en avant, ce qui prouve à quel point ils sont très pointus sur ce qu'ils doivent faire. C'est une mécanique extrêmement puissante.

Ils ont leurs faiblesses : une demande intérieure insuffisante, qu'ils n'arrivent pas à relancer — un pays au vieillissement accéléré, avec une démographie qui s'effondre, ce n'est pas un pays dynamique en termes de demande. Ils ont des surcapacités gigantesques, parce qu'ils ont construit des usines absolument partout. Donc, demande intérieure faible et surcapacité : ils cherchent des débouchés à l'extérieur. Les États-Unis ferment leur frontière, pas totalement, mais très largement ; l'Asie du Sud-Est est inondée par les produits chinois ; et l'Europe est, elle aussi, une cible très importante. Mais ça nous donne un atout : ils ont besoin d'une Europe capable de leur acheter des choses, ce qui permet une forme de négociation.

L'Allemagne souffre, parce que ce qui souffre le plus actuellement, c'est la chimie — BASF fait désormais tous ses nouveaux investissements en Chine —, la machine-outil — à la foire de Hanovre, dont j'ai parlé, la moitié des exposants étaient chinois — et l'automobile : le marché chinois était celui où les constructeurs allemands gagnaient de l'argent, et c'est devenu un marché où leur position est de moins en moins forte. Il n'y a qu'à voir les difficultés de Porsche actuellement, ou de BMW, ou de Mercedes. Volkswagen en est même à dire qu'il faut couper complètement sa filiale chinoise du reste du groupe, et à constituer une société chinoise à part entière, avec des fournisseurs, des ingénieurs, des centres de développement et des produits chinois — ils sont en train de se siniser totalement.

L'Allemagne rencontre donc de très sérieuses difficultés, et je pense qu'elle va réagir ; j'espère qu'elle ne va pas réagir au détriment du reste de l'Europe. Elle en a les moyens, et elle va réagir. Je ne sais pas exactement comment nous allons pouvoir trouver, avec elle, un accord qui évite que cette réaction se traduise par des drames en Europe.

La Chine, c'est un problème sérieux. J'ai vu la proposition de Clément Beaune, le commissaire au Plan, d'appliquer un tarif douanier de 30 % à tous les produits chinois : je ne suis pas tout à fait d'accord. Il y a des produits sur lesquels il faut faire non seulement 30%, mais aussi mettre des quotas — on le fait sur l'acier, il n'y a pas de raison de ne pas le faire ailleurs, dans les industries stratégiques — l'acier en est une —, ou dans les industries où nous voulons percer, et où on ne peut pas le faire si on est submergé par des produits chinois qui ont cinq à dix ans d'avance, comme les voitures ou les batteries. Et je pense qu'il y a des endroits où la bataille ne mérite pas d'être menée, et où on n'a pas intérêt à mettre des droits de douane, parce que ça ne fait que renchérir nos propres coûts — je pense par exemple aux panneaux solaires ou aux climatiseurs, qui ne sont plus fabriqués en Europe : mettre des droits de douane dessus n'a pas grand sens, à moins d'être capable de se dire qu'on va recréer une industrie du climatiseur, mais encore faut-il trouver des industriels pour la porter.

Et il y a des secteurs où il faut dire aux Chinois : « écoutez, ces vingt dernières années, vous avez exigé que les entreprises européennes qui investissaient en Chine le fassent dans des sociétés communes, 50-50, avec transfert de technologie. » PSA, par exemple, a dû mettre un bureau d'études à Shanghai, alors qu'elle avait déjà une coentreprise 50-50 avec un constructeur chinois qui est Dongfeng. Eh bien, maintenant, il faut faire l'inverse. Et il y a une chose qui m'a un peu choqué : Stellantis, la nouvelle entreprise, a conclu avec CATL, le plus grand fabricant mondial de batteries, un accord pour produire des batteries fer-phosphate à Saragosse, dans une coentreprise 50-50. Je m'en étais réjoui, je m'étais dit que c'était exactement ce qu'il fallait faire — les batteries d'avenir, un peu moins énergétiques que celles au cobalt et au manganèse, mais moins chères, et qui nous libèrent de la dépendance au cobalt. Mais le résultat, c'est que les Chinois arrivent avec 2 200 ouvriers pour installer l'usine à Saragosse — c'est-à-dire qu'ils la maîtrisent totalement, et ne transmettent rien. Je ne connais pas le détail des accords, mais ça m'a frappé : les Espagnols ne sont pourtant pas incapables de travailler, c'est un pays très productif — et on fait venir 2 200 Chinois pour fabriquer des batteries fer-phosphate à Saragosse. Voilà comment les Chinois conçoivent la coopération avec nous : je pense que ça pose un vrai problème.

Laurent Moisson

Merci, Louis. Est-ce que vous voyez un autre sujet à évoquer ?

Louis Gallois

Je voulais qu'on parle de la Chine, c'est fait.

Laurent Moisson

Alors voilà, merci beaucoup, et à très bientôt.

Louis Gallois

À bientôt.